

Martin Gomolka

**Zur Effizienz und Effektivität der
Leistungserbringung in
öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten
als Ergebnis eines prozessorientierten
Content Management**

Am Beispiel des WDR Köln

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2003 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832492205

Martin Gomolka

**Zur Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung
in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten als Ergebnis
eines prozessorientierten Content Management**

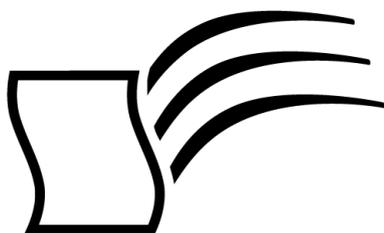
Am Beispiel des WDR Köln

Martin Gomolka

**Zur Effizienz und Effektivität der
Leistungserbringung in öffentlich-
rechtlichen Rundfunkanstalten als
Ergebnis eines prozessorientierten
Content Management**

Am Beispiel des WDR Köln

Diplomarbeit
Fachhochschule Gelsenkirchen
Fachbereich Wirtschaft
Abgabe Juli 2003



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 9220

Gomolka, Martin: Zur Effizienz und Effektivität der Leistungsberechnung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten als Ergebnis eines prozessorientierten Content Management - Am Beispiel des WDR Köln
Hamburg: Diplomica GmbH, 2006
Zugl.: Fachhochschule Gelsenkirchen, Diplomarbeit, 2003

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006
Printed in Germany

Abstract: Diplomarbeit von Martin Gomolka (Dipl.-Betriebsw. (FH)), vorgelegt dem Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule-Gelsenkirchen im Fach Kultur-, Medien- und Freizeitmanagement (Prof. Dr. Paul Reichart), Abgabedatum 12.07.2003:

„Zur Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten als Ergebnis eines prozessorientierten Content Management – am Beispiel des WDR (Westdeutscher Rundfunk Köln).“

Einleitung

Seit Beginn der 1980er Jahre haben sich unter dem Einfluss globaler Entwicklungen die vorherrschenden Paradigmen der Wirtschafts-, Kultur- und Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland grundlegend verändert. Es lässt sich ein kontinuierlicher Wandel von vormals politikdominierenden Begriffen wie Sozialverträglichkeit, Grundversorgung oder Verteilungsgerechtigkeit hin zu Konzepten verfolgen, die unter dem Begriff der Ökonomisierung eine Vielzahl von Trends und Entwicklungen versammeln. Der Einfluss dieses Phänomens auf die Leitlinien der (Medien-)Politik verdichtet sich in populären Schlagworten wie Globalisierung, Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung. Die weitreichenden Implikationen dieser Entwicklungen betreffen längst nicht mehr nur die Privatwirtschaft, sondern erstrecken sich auch auf die in unterschiedlichen Formen erbrachten öffentlichen Leistungen. So wird deutlich, dass vor dem Hintergrund der angespannten Finanzlage öffentlicher Haushalte nur eine Überprüfung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Effektivität notwendige finanzielle Handlungsspielräume erhalten kann.

Der klassische Rundfunkauftrag, der in der verfassungsrechtlichen Figur der Grundversorgung seine Entsprechung findet, betont vor allem die Funktionen der (Massen-) Medien für eine pluralistische und demokratische Staatsordnung. Über Jahrzehnte fand diese Auffassung ihren Ausdruck in einer ausgeprägten Angebotsorientierung und dem Bestreben, medienpolitische Steuerungsmöglichkeiten zu erhalten. Die Deregulierung des Mediensystems setzt dagegen auf eine Nachfrageorientierung in Verbindung mit einer erhofften Selbstregulierung der Märkte. Diesen Ausprägungen der Ökonomisierung ist ebenfalls das bundesdeutsche Mediensystem ausgesetzt, das im Jahr 1984 mit der Einführung des dualen Systems im Rundfunkbereich seine folgenreichste Veränderung erfuhr: Dem bis dato monopolistischen, gebührenfinanzierten öffentlich-rechtlichen Rundfunk erwachsen mit der Etablierung neuer, privater Sender Wettbewerber um Rezipienten und Aufmerksamkeit. Infolgedessen lässt sich Medienhandeln heute zunehmend in der Logik von Effizienz und Profitmaximierung verstehen. Mediengüter sind Waren, über deren Marktbedingungen Angebot und Nachfrage entscheiden. Aufmerksamkeit wird zur maßgeblichen Richtgröße, die im Ergebnis über Angebot und Akzeptanz einzelner Medienproduzenten und ihre Erzeugnisse entscheidet.

Die Herausforderung

Diese Untersuchung greift die Sachzwänge auf, die auch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk dazu veranlassen, seinen Erfolg zum Beispiel anhand einer Zuschaueranteilquote messen zu lassen. Auch für ihn gilt: Ein Programm, das unter dem Ausschluss der Öffentlichkeit stattfände, verlöre seine gesellschaftliche, durch den Grundversorgungsauftrag abgesicherte, Legitimation. Gleichzeitig erwächst den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbietern aus dem Gebührenprivileg die Verpflichtung, Programme informierender, kultureller, bildender und unterhaltender Art anzubieten. Hier sind es zu einem guten Teil die Qualität und Vielfalt der dargebotenen Leistungen, die in der Öffentlichkeit als Hauptargument für den besonderen Status des Public Service Broadcasting dienen: „Informationsprogramme, die nicht bloß auf Agenturberichten aufbauen, sondern auf eigene, unabhängige Recherche, haben ihren Preis....Fernsehspiele, Sportberichterstattung und Kulturprogramme, die sich am öffentlich-rechtlichen Qualitätsstandard orientieren, kosten ebenfalls viel Geld.“¹

Hier werden Maßnahmen skizziert, wie die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten diesen Anforderungen der Umwelt im Rahmen der Unternehmensführung Rechnung tragen können. Im Vordergrund steht dabei das Dilemma, welches sich in ihrer „Doppelstrategie“ dokumentiert, die sich zwischen den zentralen Merkmalen der Wettbewerbswirtschaft, Effizienz und Freiheit der Konsumentenentscheidung auf der einen und der auf dem Marktversagensargument (in Informationsmärkten) fußenden Pflicht zur Grundversorgung auf der anderen Seite aufhält.

Maßnahmen und Ziele

Vor dem Hintergrund real gesunkener Mittel werden seit Beginn der 1990er Jahre unter dem Stichwort „Strukturreform“ Möglichkeiten diskutiert, die Arbeit des institutionalisierten öffentlichen-rechtlichen Rundfunk kosteneffizienter zu gestalten. Hier stehen jedoch nicht die Ansätze zur Reform des öffentlich-rechtlichen Systems als Ganzes, sondern die Maßnahmen, die im Sinne moderner Management-Konzepte den Prozess der Leistungserstellung ins Zentrum möglicher Restrukturierungen rücken, im Vordergrund.

Der technologischen Entwicklung fällt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zu: Durch die Digitalisierung der Produktions- und Distributionstechnik eröffnen sich Innovationspotenziale, die systemweit eine Vervielfachung der Kanäle versprechen. Auf der Unternehmensebene bieten sich Chancen, Rationalisierungspotenziale und Synergien sowohl innerhalb der Wertschöpfungskette als auch auf organisatorisch-institutioneller Ebenen zu realisieren.

Ziel dieser Arbeit ist, zu zeigen, wie sich die an den Kernprozessen einer Rundfunkunternehmung orientierte Gestaltung eines integrierten Redaktions-, Produktions- und Archivsystems (CMS) auf die Effizienz und Effektivität des Herstellungsprozesses in Rundfunkunternehmen auswirkt: Es wird angenommen, dass dadurch nicht nur Me-

¹ Aktuell: Pleitgen, Fritz, Intendant des Westdeutschen Rundfunk Köln (WDR), (2004): Kommunikationspapier "Pro öffentlich-rechtlicher Rundfunk", Köln 2004.

dienbrüche aufgehoben, sondern Prozesse durch Schnittstellenreduktion beschleunigt, Fehlerquellen beseitigt und die Kernkompetenzen von Mitarbeitern und Unternehmen gestärkt werden. Darüber hinaus sollen neue Optionen für die Wiederverwertung eigenen und fremden Contents und für die Beschickung zielgruppenorientierter Spartenkanäle herausgearbeitet werden. Werden diese Potenziale erkannt und in gezielten Maßnahmen umgesetzt, sind sie geeignet, die Wettbewerbsstrategie der öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen zu unterstützen, indem sie helfen, den qualitativen Vorsprung im Informationsbereich zu stärken und durch frei werdende Mittel auch weiterhin attraktiven Content für das Massenpublikum zu produzieren oder zu erwerben. Durch die Harmonisierung von Sach- und Formalzielen – über die wirtschaftlichere, zielgerichtete Erfüllung des Programmauftrags – ließe sich zudem eine glaubwürdigere Positionierung verwirklichen, von der aus weitere Vorteile sowohl im medienpolitischen Meinungskampf als auch im Rahmen der Rechenschaftslegung gegenüber Stakeholdern erzielbar wären.

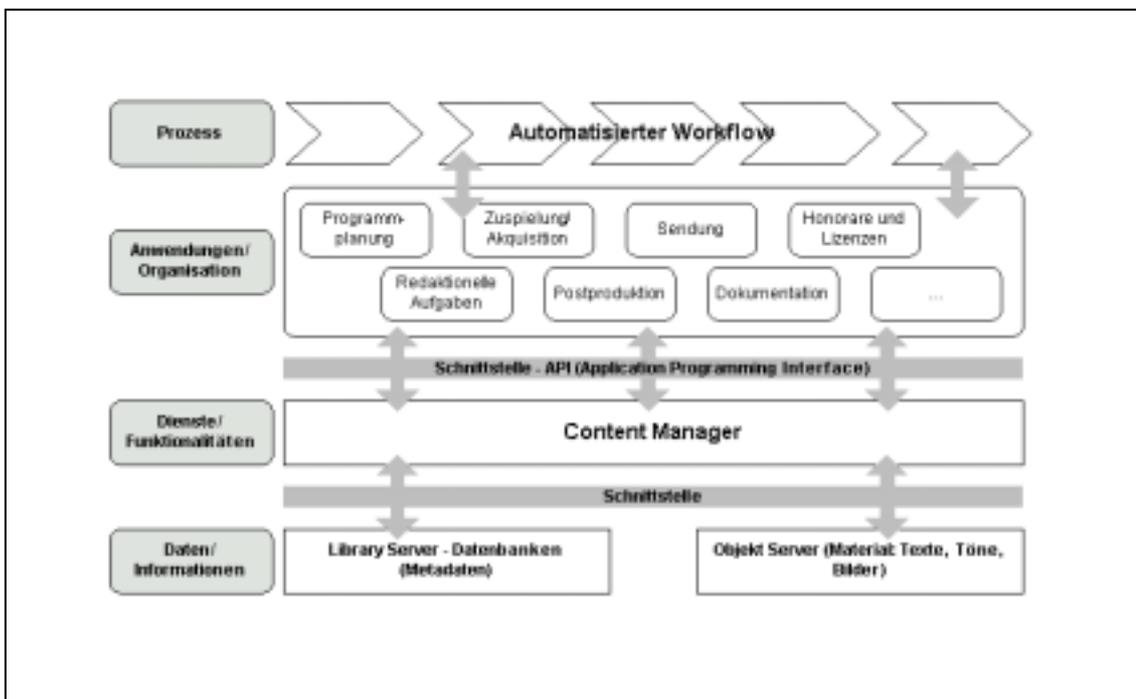


Abb. 1: Modell eines Content-Management-Systems, eigene Darstellung in Anlehnung an Knoer, Reinhard (2001), S.21.

Zum Zeitpunkt dieser Untersuchung befand sich der Westdeutsche Rundfunk Köln (WDR) kurz vor der Einführung eines solchen Content-Management-Systems, das als „vernetzte Produktions- und Speicherumgebung“ von einem interdisziplinären Projektteam entworfen wurde und im Frühjahr 2004 in einem Modellprojekt verwirklicht werden soll. Dieses Beispiel ergänzt die theoretische Fundierung des Themenkomplexes durch konkrete Fragestellungen und Ergebnisse aus der Rundfunkpraxis und soll gegebenenfalls dessen strategische Reichweite anhand der dargestellten Umweltanforderungen spiegeln.

Der Untersuchungsablauf

- Der speziellen, vor allem durch einen hohen politisch-rechtlichen Reglementierungsgrad geprägten, strategischen Ausgangsposition der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten werden zunächst die ökonomischen Begriffskomplexe Effizienz und Effektivität entgegengehalten und über eine Zielsystematisierung für den Rundfunk, hier am Beispiel des WDR, konkretisiert. Zu diesem Zweck wurden verschiedene theoretische Ansätze analysiert (*Kayser, Schwertzel, Susallek und Sieben*) und in ein Ziel-Mittel-Schema überführt. Für die Betrachtung etwaiger Effekte eines prozessorientierten Content Managements wird hiermit die notwendige Basis geschaffen. Bezogen auf Prozessinnovationen bzw. -verbesserungen bestünde z.B. eine zentrale Zielsetzung darin, qualitativ hochwertige Leistungen über effiziente Prozesse bei kurzen Bearbeitungszeiten und niedrigen Kosten zu realisieren. Da mit der Implementierung einer „vernetzten Speicher- und Produktionsumgebung“ Effekte hinsichtlich strategisch erfolgsrelevanter Faktoren öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten angenommen werden, wird im Kapitel 1 auch die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung der Maßnahmen durch die Erweiterung der Zielkriterien über die i.d.R. kurzfristig und unmittelbar auf Gewinnerzielung ausgerichteten monetären Größen hinaus evident.

- Ein weiterer notwendiger Schritt besteht in der begrifflichen Erfassung von Content und Content Management. Hier erfolgt eine Erweiterung des zuweilen recht verengten Verständnisses von Content Management durch die definitorische Integration des Workflow-Begriffs. Ein wesentlicher Grundgedanke dieses Ansatzes besteht in der durchgängigen Einbindung aller an dem jeweiligen Geschäftsprozess beteiligten Arbeitsschritte in das Content Management. Neue Informationen werden direkt an der Quelle - im Moment ihres Anfalls - in das System aufgenommen. Es erfolgt eine Informationsanreicherung im Zeitablauf - eine wiederholte Neueingabe wird überflüssig. Content Management in diesem Sinne eröffnet die Möglichkeit, von unterschiedlichen Stellen auf Informationen und Inhalte zuzugreifen und gemeinsam Projekte durchzuführen: „Die Werte des Hauses [werden] omnipräsent...“. Regelmäßig sind damit deutliche Effizienzfortschritte verbunden, die sich durch Zeitersparnis, Qualitätsverbesserung, die Eliminierung redundanter Tätigkeiten und eine höhere Integrität der Informationsbestände ausdrücken. Hierfür war der Aufsatz von *Peter Thomas*, der als leitender Ingenieur des Systemanbieters TECMATH AG für die Forschungsaktivitäten sowie für die Technologiestrategie und das Produktdesign des Content-Management-Systems „media archive“ verantwortlich ist, besonders wertvoll. Gleiches gilt für die Ausführungen von *Kreikle*, des Systemanbieters Dalet Digital Media Systems sowie eine Studie im Auftrag der European Broadcasting Union (EBU).

- Sowohl in punkto Publikationsvielfalt als auch in der (fach-)öffentlichen Diskussion standen lange Zeit die (informations-)technischen Aspekte des Content Management im Vordergrund. Gegenstand und Ziel des Technikeinsatzes sind jedoch Prozesse. Diese, sowie die diesbezüglichen organisationstheoretischen Konzepte, bilden demzufolge den Mittelpunkt von Kapitel 3.

Effiziente und effektive Prozesse werden hier als wesentliche Voraussetzungen für die Generierung wettbewerbsrelevanter Vorteile identifiziert, womit ihnen gleichzeitig der Rang von Kernkompetenzen zufallen kann. Durch die Orientierung an Prozessen wird der Wirklichkeit sozialer Systeme mit ihren vielfältigen Verknüpfungen und Wechselwirkungen Rechnung getragen und die Rolle von Prozessen im Managementkontext neu bewertet. Dieser allmähliche Erkenntnisprozess wird hier anhand der kritischen Diskussion organisationstheoretischer Archetypen – Gebildeorganisation versus Prozessorganisation – nachgezeichnet. In einem weiteren Schritt schließen die Definition von Geschäftsprozessen und Empfehlungen zu deren Identifikation an. Für eine Darstellung der Kernprozesse in Rundfunkunternehmen wird im weiteren Verlauf die Wertkette von Porter aufgegriffen, die eine Grundlage für die Prozessanalyse bietet. Anhand dieses Modells werden exemplarisch typische Verflechtungen und Verknüpfungen von Aktivitäten im Zuge der Rundfunkproduktion erläutert. Daraus ergeben sich erste Anhaltspunkte, wie aus einem prozessorientierten Organisationsumbau im öffentlich-rechtlichen Rundfunk Kosten- und/oder Differenzierungsvorteile resultieren könnten.

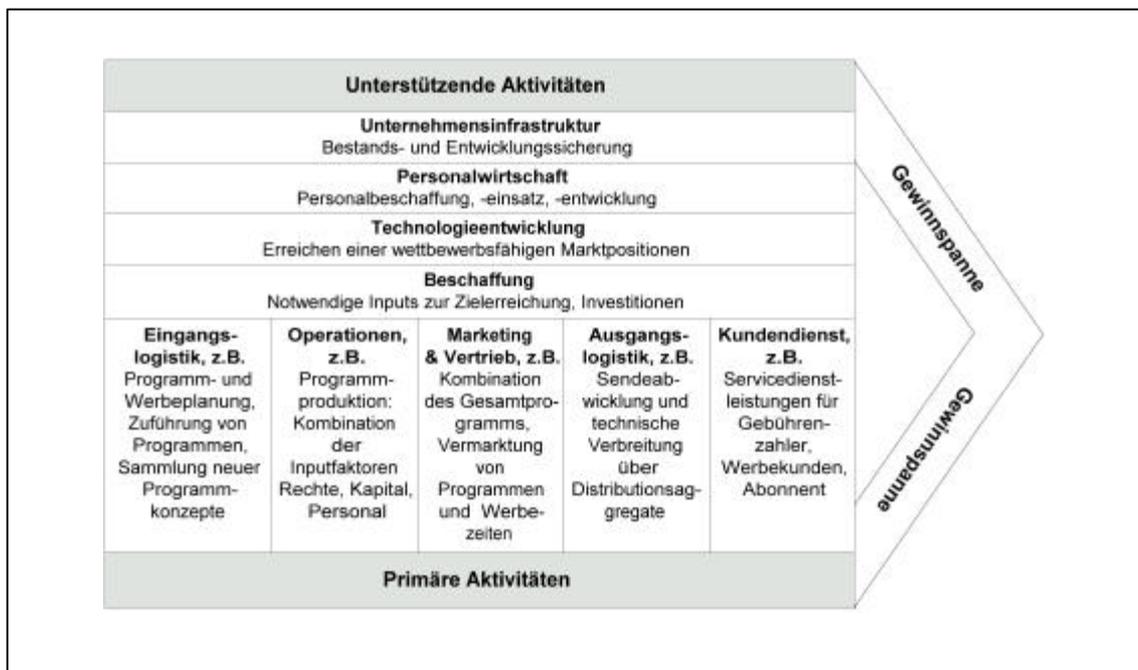


Abb.2: Wertkette mit rundfunktypischen Aktivitäten, eigene Darstellung in Anlehnung an Schwertzel (1997), S. 60.

Die Literatur zur Prozessorganisation, hier vor allem von *Gaitanides, Schober, Rosenkranz, Picot, Nippa, Staud* und *Scheer*, diente dazu, das zwischen dem „dynamischen Phänomen“ Ablauforganisation und dem „Bestandsphänomen“ Aufbauorganisation liegende Problemfeld aufzuspannen. Angesichts der Bedeutung moderner Managementkonzepte für die Restrukturierung von Organisationen im Allgemeinen und für die spätere Einordnung des Content Management Projekts beim WDR im Besonderen, wird im weiteren Gang der Arbeit auf Basis der Systematisierung von *Schmelzer* und *Sesselmann* ein Überblick zu diesen Konzepten geliefert. Dabei erfahren sie eine kritische Würdigung hinsichtlich ihres Innovationsgehalts. Anhand verschiedener Aussagen, die einerseits der Informations- und Kommunikationstechnologie hinsichtlich ihrer Kataly-

satorfunktion für die Prozessorganisation gelten, andererseits einen kritischen Blick auf die bisweilen zu starke Technologieorientierung werfen, wird der Bogen zurück zum Content Management geschlagen und durch Beispiele aus der Rundfunkpraxis ergänzt. Als Quellen dienten hier vor allem Veröffentlichungen von *Ehlers* und *Meckel* sowie Artikel der Haus- und Mitarbeiterzeitschriften des WDR.

- In Kapitel 4 erfolgt die dem Grundversorgungsauftrag öffentlich-rechtlicher Anstalten geschuldete Perspektiverweiterung: von der rein ökonomischen Perspektive hin zu einer Sicht, die auch medienwissenschaftliche, -politische und kulturelle Überlegungen fokussiert und damit dem Doppelcharakter von Medienunternehmen und -produkten Rechnung trägt: Zwar unterliegen auch Rundfunkunternehmen und die Rundfunkproduktion den Funktionsprinzipien ihrer jeweiligen Märkte - was hier durch ihre Einordnung in ein Klassifikationsschema für Wirtschaftsgüter verdeutlicht wird -, doch ergeben sich aus der Untersuchung für sie auch typische Charakteristika von öffentlichen Gütern. Dem Markt für Rundfunkprodukte können erhebliche Mängel attestiert werden. Zur Bestimmung der Wesensmerkmale von Medien-/Rundfunkprodukten und -unternehmen wurde schwerpunktmäßig auf die Darstellungen von *Heinrich*, *Sjurts*, *Knobloch*, *Karstens* und *Kops* zurückgegriffen. Diese speziellen Merkmale beeinflussen das strategische Management von Medienunternehmen in typischer Weise.

- Der Forderung, dass im strategischen Management eine Harmonisierung zwischen unternehmensinternen Ressourcen und den Anforderungen der Unternehmensumwelt angestrebt wird, tragen die Darstellungen in Kapitel 5 Rechnung. Hier werden ausgehend von einem Modell für einen Bezugs- und Ordnungsrahmen für Rundfunkveranstalter die wesentlichen einflussgebenden Umweltsegmente untersucht. Vor dem Hintergrund der oben angesprochenen Trends und ihrer Auswirkungen auf die öffentlich-rechtlichen Anbieter wird zunächst der rechtliche Rahmen für die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten analysiert. Aus dem Verfassungsrecht, Rundfunkgesetzen, -satzungen und Staatsverträgen (Rundfunkordnung) ergibt sich die Legitimations- und Rechtsgrundlage für einen gebührenfinanzierten Rundfunk. Zugleich resultieren daraus die Verpflichtungen, die sich wie in Kapitel 2 dargestellt, in einem zweigeteilten Zielsystem manifestieren und deren Erfüllung sich anhand der Trias Qualität, Kosten und Akzeptanz bemessen lässt: So fordert das WDR-Gesetz unter anderem die Produktion von Rundfunkangeboten unter dem Gebot der Wirtschaftlichkeit. Wichtige Quellen für diese Betrachtungen waren die Veröffentlichungen von *Meyn*, *Fechner*, *Holznagel*, *Beck*, *Eifert* und *Meckel*. Ein zweiter wesentlicher Einflussfaktor in der Unternehmensumwelt von Rundfunkveranstaltern sind technologische Entwicklungen, deren Auswirkungen eng mit den Trends zur Deregulierung und Globalisierung verbunden sind. Dabei sollen vor allem die entscheidenden Potenziale, die die Digitalisierung vor dem Hintergrund einer marktseitigen wie auch technischen Konvergenz für die Entwicklung von Rundfunkunternehmen liefert, aufgezeigt werden. Hinweise darauf gaben vor allem die Veröffentlichungen von *Stamer*, *Chung*, *Heinrich* und die Einschätzungen von *Dieter Hoff*, dem Technischen Direktor des WDR.

- Das im Rahmen der Arbeit wichtigste Objekt der Digitalisierung, die Rundfunkproduktion und damit die eigentliche Leistungserstellung von Rundfunkunternehmen, steht im Zentrum von Kapitel 6. Hier soll anhand einer kritischen Diskussion der typischen Determinanten der Rundfunkproduktion eingeschätzt werden, ob sich die Herstellungsprozesse von Rundfunkanbietern für eine Restrukturierung, die die Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung steigern könnten, eignen. Dabei soll der Annahme, dass sich die Kulturproduktion (und damit auch die Rundfunkproduktion) vorwiegend in Prozessen mit Unikatcharakter vollzieht, die fortschreitende Tendenz zur Standardisierung und Formatierung entgegengestellt werden. Daran schließen Empfehlungen für einen situativ optimalen Standardisierungsgrad an. Diese lehnen sich unter anderem an die Untersuchungen von *Schlösser, Sieben* und *Kiefer* an.

- In Kapitel 7 wird einleitend die stark abstrahierte Definition von Content Management aus Kapitel 2 aufgegriffen und exemplarisch anhand verschiedener Prozessstufen der Rundfunkproduktion konkretisiert. Dafür werden zunächst der Aufbau und die Funktionen von Content-Management-Systemen im Allgemeinen skizziert und nähere Angaben zu den Systembestandteilen sowie den dort verwalteten Informationen – als Essence- und Metadaten - gemacht. Die Leitlinien für denkbare Konzepte des Content Managements leiten sich aus dem Grundsatz einer lückenlosen Informationsanreicherung entlang der Prozesskette ab:

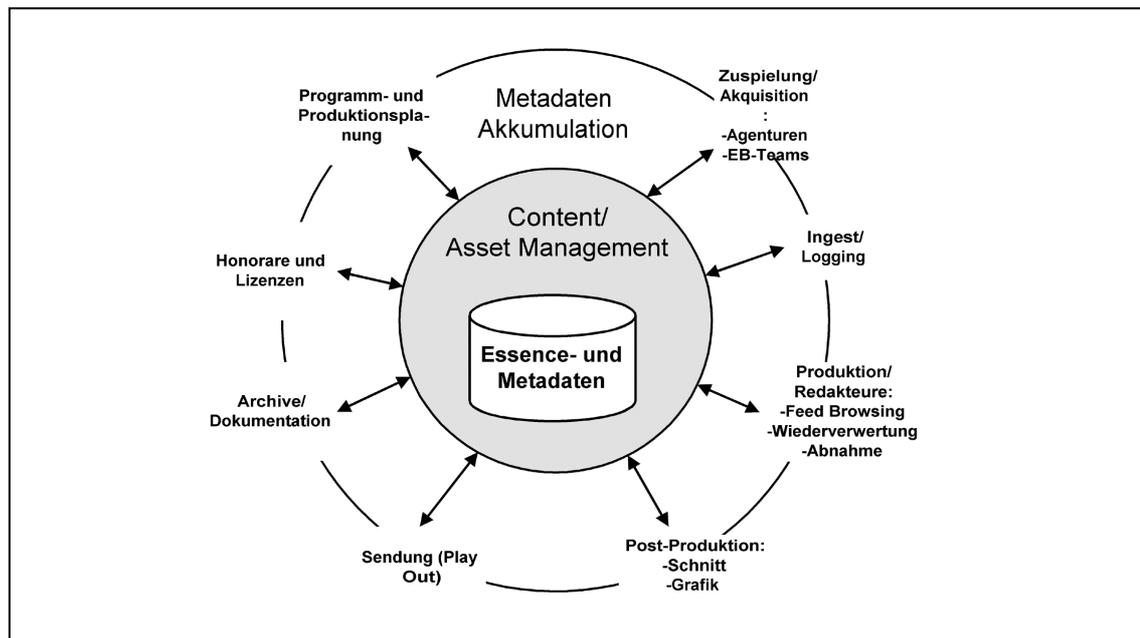


Abb. 3: Benutzergruppen Content-/ Asset-Management-System, eigene Darstellung in Anlehnung an Thomas (2000), S. 24.

Das schafft den Übergang zu einem Fallbeispiel, welches den mittlerweile fast zwei Jahre währenden Prozess der Konzeption und Implementation einer „vernetzten Speicher- und Produktionsumgebung“ beim ARD-Morgenmagazin – produziert vom WDR - in seinen Grundzügen beschreibt. Im Verlauf der Darstellung werden konkrete Anhaltspunkte für die Gültigkeit der Ausgangsthese hinsichtlich der Entwicklung einer

durch Digitaltechnik getriebenen Prozessorganisation auch im Untersuchungsfeld öffentlich-rechtlicher Rundfunk geliefert.

Dies dient als Basis für die Beschreibung der Ursprünge der Projektidee, der personellen Zusammensetzung des Teams und des bisherigen Projektverlaufs beim WDR. Aus Gesprächen, die der Autor mit dem Projektleiter und weiteren Teammitgliedern führte, ergeben sich die auslösenden Faktoren und die Motive für die Investitionen in das neue System, das sich mittlerweile in der Phase der Auftragsvergabe befindet. Dabei werden die Anforderungen, die Redaktion und Archiv an das Projekt stellten, herausgearbeitet. Da bisher noch keine messbaren Daten zu Kosten und Nutzen der Maßnahme vorliegen, wird eine entsprechende Einschätzung, die im Zuge einer europäischen Studie zur Strategie- und Technologieentwicklung für Content-Management- und Media-Asset-Management-Systeme entstand, herangezogen.

Ergebnisse

In den Schlussbetrachtungen des Kapitels 8 wird erkennbar, wie sich im Fall der Einführung eines Content Management beim WDR die in der Arbeit dargelegten Sachverhalte miteinander verbinden. Durch eine Einordnung der Projektziele und des bisherigen Projektverlaufs in die entworfene Systematik der Prozessorientierung ergeben sich erste Anhaltspunkte für die Bewertung der Maßnahme hinsichtlich der dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragestellung: Lässt sich infolge der Einführung eines integrierten Content Management eine vermehrte Prozess- und Produktorientierung erwarten, die zu einer Verbesserung der Effektivität und Effizienz bei der Leistungserbringung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten führt?

Im Ergebnis sind die Überlegungen hinsichtlich einer „vernetzten Produktions- und Speicherumgebung“ als eine von vielen Maßnahmen zu verstehen, die z.B. neben der Einführung moderner Organisations- und Führungskonzepte, wie der Wellenorganisation oder der internen Leistungsverrechnung, die Anstrengungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Zuge ihrer kontinuierlichen „Strukturreform“ illustrieren. Sie zielen auf den langfristigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit im dualen System und den durch die Digitalisierung konvergierenden Medienmärkten ab. Dabei gilt es stets, die Verhältnismäßigkeit zwischen den Anforderungen des Programmauftrags und dessen aufwandsgerechter Erfüllung im Auge zu behalten.

Die Investitionen in eine „vernetzte Produktions- und Speicherumgebung“ sowie in digitale Sendetechnik können als Folge des verfassungsrechtlichen Grundversorgungsauftrags und der mit ihr verknüpften Bestands- und Entwicklungsgarantie verstanden werden: Gerade im Hinblick auf die zu erwartende Kanalvermehrung, die Fragmentierung der Märkte und die Zunahme interaktiver Angebote werden auch in einem multimediale Markt dem Integrationsgedanken verpflichtete Rundfunkangebote notwendig sein, die sich diskriminierungsfrei und vielfältig mit Informations-, Bildungs-, Kultur und Unterhaltungsangeboten an die Allgemeinheit richten. Des Weiteren eröffnen sich hier Chancen, z.B. über „intermediäre Diversifikation“, die auf speziellen Ressourcen und

Fähigkeiten basierenden Kernkompetenzen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Wettbewerb einzusetzen. Organisationstheoretisch wird durch das Projekt der Ablauf der Programmproduktion in den Mittelpunkt gerückt, indem zur Analyse und Konzeption im Wesentlichen an dem Geschäftsprozess Rundfunkproduktion und seinen Sub-Prozessen bzw. an den verknüpften primären Aktivitäten der Wertkette angesetzt wurde.

Die konkreten Ziele, die mit der Durchführung des Projekts für den WDR verbunden sind, leiten sich direkt aus den erkannten Verbesserungspotenzialen für die in Kapitel 7 beschriebenen Problemlagen ab. Insgesamt kann angenommen werden, dass die Ziele, die mit der Einführung einer „vernetzten Produktions- und Speicherumgebung“ beim WDR verfolgt werden, eine hohe Deckung mit denen prozessorientierter Ansätze aufweisen², wobei hier der Ansatz einer evolutionären Verbesserung vorangetrieben wird, die sich auf die Katalysatorfunktion der IuK stützt. Es ist hervorzuheben, dass die Orientierung am Verbesserungspotenzial einzelner Teilprozesse unter der intensiven Beteiligung der Mitarbeiter bei der Problemidentifikation und -lösung den Vorgang organisationalen Lernens fördert und durch den Wissenszuwachs über ablauforganisatorische Gestaltungsalternativen eine elementare Voraussetzung für einen weiter reichenden, prozessorientierten Unternehmensumbau schafft.³ In Bezug auf die „vernetzte Produktions- und Speicherumgebung“ i.e.S. stand eine prozessorientierte Anforderungsanalyse im Vordergrund, die gerade die in Kapitel 3 vorgestellten Nachteile einer funktionsorientierten Ist- und Sollermittlung und die häufig daraus resultierenden Teilloptimierungen vermeiden soll. Darüber hinaus wurde gezeigt, dass man beim WDR mit der Einführung „integrierter Arbeitsabläufe unter Content Management“ die Erzielung von Effizienzfortschritten, die Eliminierung redundanter Tätigkeiten, die Zeitersparnis bei bestimmten Arbeitsabläufen und insgesamt eine Erhöhung der Integrität der Informationsbestände verbindet.

Die Optionen, die die Ausweitung eines Content-Management-Systems durch Integration der Rechedaten hinsichtlich einer effektiveren und effizienteren Nutzung eigenen und fremden Programmmaterials eröffnet, sollen mit der Einführung der „vernetzten Produktions- und Speicherumgebung“ zunächst nicht genutzt werden. Hier liegt das Hauptargument auf der Fülle und fortwährenden Veränderlichkeit der Rechedaten, wodurch nach Aussagen der Projektverantwortlichen Aufwand und Nutzen in einem ungünstigen Verhältnis stünden.

² Als Kriterien für die Bewertung und damit gleichzeitig als Ansatzpunkte für die Verbesserung von Prozessen können z.B. dienen: Die Durchlaufzeiten (Bearbeitungs-, Liege- und Transportzeiten), die Prozesskosten, das Vorliegen organisatorischer Brüche (dargestellt durch die Anzahl der verschiedenen Aufgabenträger innerhalb eines Prozesses), die Systembrüche (durch die Anzahl der in einem Prozess eingebundenen Systeme), evtl. Medienbrüche (Wechsel zwischen manueller und DV-gestützter Prozessbearbeitung sowie zwischen analog und digital), eine zu niedrige/zu hohe Kapazitätsbelastung der am Prozess beteiligten Organisationseinheiten und Datenredundanzen, vgl. Scheer, August-Wilhelm (2002): ARIS - vom Geschäftsprozeß zum Anwendungssystem, 4. Aufl., Berlin u.a. 2002, S. 147.

³ *Heinz Deiters* (Projektleiter „integrierte Produktions- und Speicherumgebung“/ Leiter IT-Strategie Fernsehen/ Online Fernsehen beim WDR): „Bevor wir das gestartet haben, habe ich gesagt, wir müssen die Workflows untersuchen, weil ich davon ausgehe, dass wir nicht wissen was wir tun. Und als wir das abgeschlossen, merkte ich, wie wenig wir davon wissen, was wir eigentlich tun. Man muss den Leuten helfen, ihre Arbeitsprozesse zu optimieren, aber richtig können sie das nur selbst.“

Neben den oben genannten allgemeinen Zielen, die mit der Einführung von Content Management (-Systemen) verbunden sind, lässt sich im wesentlichen die Schwerpunktsetzung des WDR durch die Ziel-Hierarchie 1. Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation, 2. Qualität und 3. Wirtschaftlichkeit bei der Programmproduktion verdeutlichen.

Mitarbeiter

So richten sich die mitarbeiterbezogenen Ziele im wesentlichen auf eine Entlastung vom alltäglichen Zeitdruck, der einerseits durch die speziellen Anforderungen eines aktuellen Nachrichtenmagazins – dem „Morgenmagazin“ – hervorgerufen und zudem durch vielfältige Routinetätigkeiten verstärkt wird. Ein besonderes zeitliches Problem stellt die Recherche und Beschaffung von Archivmaterial dar.⁴ Gerade in diesem Punkt äußern sich die Leistungspotenziale von Content-Management-Systemen eindrucklich.

Mit der Entlastung von administrativen Aufgaben ist gleichzeitig die Betonung professioneller Kompetenzen verbunden, die insgesamt zu einer höheren Arbeitsmotivation führen kann. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei die Aufwertung der Arbeitsinhalte, die zukünftig stärker durch journalistische und planerische Elemente gekennzeichnet sein werden. Durch die verbesserte Informationsbasis aller Beteiligten an einer Sendung, so z.B. durch die Zugriffsmöglichkeit auf die Sendeablaufplanung des „Morgenmagazins“, eröffnet sich ihnen im Sinne der Prozessorientierung eine ganzheitliche Sicht auf und ein besseres Verständnis für den Produktionsprozess einer Sendung. Dadurch werden gleichzeitig Voraussetzungen für die Entwicklung rationellerer Arbeitsprozesse geschaffen. Des Weiteren beugt ein breiter und stets aktueller Informationsstand aller an der Produktion Beteiligten der Entstehung und Fortschreibung von Fehlern vor, da sie sofort bei Entdeckung korrigiert werden können – der Ablaufplan des „Morgenmagazins“ enthält bis zu 150 verschiedene Positionen, die bis zur Sendung ständig geändert werden. Im Ergebnis werden die Redaktion und die redaktionsinternen Systeme im Sinne einer effektiv und effizient funktionierenden Nachrichten-/Magazinproduktion in alle erforderlichen Informationssysteme eingebunden. Das ermöglicht den schnellen und treffsicheren Zugriff auf aktuelle Beiträge, die z.B. inklusive Begleitinformationen von Nachrichtenagenturen zugespielt werden, und auf das existierende Dokumentationssystem, das vorhandene Archivinhalte ausweist. Diese liegen entweder bereits in computerlesbarer Form vor oder werden bei Bedarf digitalisiert.

Zeitfaktor

Durch den immensen Zeitdruck bei der aktuellen Produktion ist es notwendig, dass paralleles Arbeiten unterstützt wird. Eine Verbesserung des Zeitfaktors wird hier durch die Workflow-Steuerung der Produktionsplattform (Studioautomation, non-lineare Schnittsysteme und digitaler Speicher) unterstützt, durch die die einzelnen Bearbeitungsprozesse

⁴ Hier könnte z.B. der Autor eines Beitrags allein an acht verschiedenen Funktionen im Rahmen der Recherche/Beschaffung von Archivmaterial beteiligt sein, die größtenteils organisatorischer Natur sind. Der grobe Prozess gliedert sich auf in die Bestandteile: Rechercheauftrag an das Videoarchiv, Bewertung des Rechercheergebnisses, Klärung der Verfügbarkeit, Ausleihe und Transport aus dem Archiv, Sichtung. Damit verbunden sind weitere Kommunikations (Formulare, E-Mail, Telefonate...) und Transportprozesse.

se automatisch gesteuert werden. So wird beispielsweise ein fertig geschnittener Beitrag automatisch an die relevanten Schnittstellen des Redaktionssystems transportiert.

Archivrecherche

Auf Seiten des Archivs ergeben sich ebenfalls Veränderungen der operativen Aufgabeninhalte. Es ist damit zu rechnen, dass es durch die effektiveren Recherche- und Zugriffsmöglichkeiten auf digitalisierten Content durch den Endnutzer auch hier zu einer Entlastung von monotonen Routinearbeiten und einer stärkeren Hinwendung zur qualifizierten inhaltlichen Erschließung der Inhalte kommen wird. Das effizienzfördernde Potenzial einer „vernetzten Produktions- und Speicherumgebung“ lässt sich anschaulich durch die deutliche Aufwandsreduzierung, wiederum im Rahmen der Beitragsrecherche, verdeutlichen. So könnten allein durch den Einsatz eines Vorschau-Systems zur „Bewegtbilder-Recherche“ die Materialbewegungen im Bild- und Tonarchiv um 60% reduziert werden. Das ist genau der Anteil, der innerhalb des WDR lediglich zu Sichtungszwecken angefordert wird. Zudem treten bei einer Online-Bestandsrecherche weniger Verluste, Beschädigungen und Abnutzungserscheinungen an Bandmaterial und Kassetten auf. Insgesamt müssten weniger Kopien angefertigt werden, wodurch gleichzeitig ein Bestandsschutz des Originalmaterials erfolgt und die Ausweitung der Lagerkapazitäten verlangsamt wird. Durch die automatische Vordokumentation der Essence und die kontinuierliche Anreicherung der Datenbasis im Verlauf der Prozesskette könnte auch hier eine Reduzierung des Aufwands für das Prüfen, Umwandeln und Aktualisieren der Metadaten eintreten.

Offene Fragen (Diskussion)

Da sich das Projekt der „vernetzten Produktions- und Speicherumgebung“ noch vor der Fertigstellung befindet, lassen sich dessen Effekte hinsichtlich des Gestaltungsbereichs „Programmerfolgscontrolling“ nur tendenziell formulieren. Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in den derzeitigen und erwartungsgemäß konvergierenden Märkten ergibt sich die Notwendigkeit, sowohl den Prozess der Programmplanung als auch der Programmproduktion ständig zu überprüfen und zu verbessern. Ansatzpunkte dafür sind die Optimierung des Ressourceneinsatzes, die Förderung des Qualitätsbewusstseins, die kritische Qualitätsdiskussion vor dem Hintergrund der Kundenorientierung oder auch die Entscheidungsunterstützung durch die Bildung von Kennzahlen. Wie in der Arbeit dargelegt, konzentriert sich die Diskussion in Rundfunkanstalten auf das Messgrößenmix „Kosten, Qualität und Akzeptanz“ bzw. auf ähnliche Messgrößenkombinationen. Eine aktuelles Berichtswesen und geeignete Verknüpfungen der Größen sollen den Programmverantwortlichen die Steuerung und die Kontrolle der Zielerreichung ermöglichen. Die Betrachtung des Kostenaspekts erfordert die Zurechenbarkeit aller Kosten, die als direkte, anteilige Betriebskosten oder redaktionelle Gemeinkosten anfallen. Durch die Einführung einer „vernetzten Produktions- und Speicherumgebung“ werden wahrscheinlich die Auswirkungen auf die direkt zurechenbaren Kosten eher marginal ausfallen, da diese auf externen Leistungen beruhen. Denkbar wäre jedoch z.B. ein geringerer Bedarf an freien Mitarbeitern und der bislang bezogenen Leistungen, weil rationellere Prozesse weniger Zeit und somit weniger Personal und Produktionskapazitäten erfor-

dern. Ein weitaus größeres Veränderungspotenzial ist beim innerbetrieblichen Leistungsaustausch zu erwarten. Hier könnten die programm- oder sendeplatzbezogenen Kosten, z. B. als Kosten pro Sendeminute, deutlich sinken. Die Verbesserung von Qualitätszielen basiert zum einen auf der generellen Beschleunigung des Gesamtprozesses (Zeit als Qualitätsfaktor), den umfassenden Nutzungsmöglichkeiten der Archivbestände und anderer Informationsquellen, wodurch die journalistische Qualität der Produktion gesteigert werden kann, und einer verbesserten Prozesstransparenz, die dem Entstehen von Fehlern vorbeugt. Zudem ist davon auszugehen, dass der wiedergewonnene zeitliche Spielraum eine Rückbesinnung auf die qualitativ anspruchsvolleren, stellenbezogenen Aufgaben ermöglicht, mit der vermutlich eine generelle Steigerung der Arbeitsqualität einhergehen wird. Auch wenn kein zweifelsfreier Zusammenhang zwischen der (journalistischen) Qualität von Rundfunkprogrammen und deren Akzeptanz hergestellt werden kann, so fußt der Erfolg der öffentlich-rechtlichen Informationsangebote vor allem auf diesem kritischen Erfolgsfaktor. Die Stärkung dieser Basis durch den Aufbau effektivitäts- und effizienzfördernder Ablaufstrukturen bietet den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die Möglichkeit, ihre derzeitige Qualitätsführerschaft langfristig zu sichern und auszubauen. Über die Ziel-Mittel-Beziehung zwischen Programmauftrag und Programmqualität wird gleichzeitig ein Beitrag zu mehr Effektivität und schließlich zu einer besseren Sachzielerfüllung geleistet.

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungen und Tabellen	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung	3
2 Grundlegende Definitionen	6
2.1 Effizienz und Effektivität.....	6
2.1.1 Effizienzprinzip- Abbildung der Effizienz	7
2.1.2 Effektivität	9
2.1.3 Effektivität und Effizienz im Rundfunk - Zielsystematisierung	11
2.1.3.1 Sach- und Formalziele der Unternehmenstätigkeit.....	11
2.1.3.2 Aktuelles Beispiel: Gebührendiskussion	12
2.1.3.3 Ziel-Mittel-Ebenen.....	14
2.1.3.4 Mehrdimensionalität des öffentlich-rechtlichen Zielsystems.....	16
2.1.3.5 Weitere Handlungsfelder öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten.....	16
2.1.3.6 Zwischenfazit.....	18
2.2 Content Management	19
2.2.1 Content: Essence und Metadaten	19
2.2.2 Abgrenzung zum Media Asset Management.....	20
2.2.3 Begriffliche Erweiterung – Integration des Workflows	21
3 Prozessorganisation	24
3.1 Gebilde- versus Prozessstruktur.....	24
3.2 Operatives Management	27
3.3 Prozessorientierung	29
3.4 Prozess/Geschäftsprozess	33
3.4.1 Geschäftsprozess – Identifikation	35
3.4.2 Primäre/sekundäre Prozesse.....	37
3.4.3 Anzahl von Kernprozessen	39
3.5 Kernprozesse in Rundfunkunternehmen.....	40
3.5.1 Wertschöpfungskette.....	40
3.5.2 Verflechtungen und Verknüpfungen	42
3.5.2.1 Beispiele Verknüpfungen und Verflechtungen	43
3.5.2.2 Verknüpfungen auf monetärer Ebene	45
3.5.3 Empfehlungen zur Prozessanalyse.....	47
3.5.4 Prozesstypen als Gegenstand der Prozessverbesserung/-erneuerung	49
3.5.5 Geschäftsprozessmodellierung	50
3.5.5.1 Geschäftsprozessmodellierung mit ARIS	51
3.5.5.2 Modellebenen.....	52
3.6 Prozessorientierung/Prozessorganisation in Literatur und Praxis	53
3.6.1 Management-Konzepte als Reaktion auf Umweltveränderungen	53
3.6.2 Neuorientierung durch moderne Managementkonzepte.....	57
3.6.3 Ein Syntheseansatz: Das Konzept des Geschäftsprozessmanagements	58
3.7 Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologie für Prozessorganisation.....	62
3.7.1 Kritik.....	63
3.7.2 ...und Gegenkritik	63
3.8 Restrukturierungen in Rundfunkunternehmen.....	65
3.8.1 Beispiel: Content Management im Hörfunk.....	67

3.8.2 Strategische Geschäftseinheiten als Basis der Restrukturierung	68
3.8.3 Beispiel: Interne Leistungsverrechnung WDR	70
4 Medien – Massenmedien – Rundfunk.....	73
4.1 Medienbegriff/Kommunikation	74
4.2 Medienunternehmen	75
4.2.1 Betriebswirtschaftlicher Unternehmensbegriff.....	76
4.2.2 Vielfältiges Zielsystem	77
4.2.3 Erweitertes Verständnis von Medienunternehmen	78
4.3 Medienprodukte	78
4.3.1 Sachziel beeinflusst die Gesamtstrategie	79
4.3.2 Doppelcharakter	79
4.3.3 Medienprodukte als ökonomische Güter	80
4.3.3.1 Marktfähigkeit.....	81
4.3.3.2 Nichtrivalität und Kostenstruktur	82
4.3.3.3 Fixkostendegression.....	82
4.3.3.4 Ausschlussprinzip	83
4.3.3.5 Meritorisierung und externe Effekte.....	85
4.3.3.6 Qualitätsbewertung/Indeterminiertheit	88
4.3.3.7 Zeitelastizität und Materialität des Verbrauchs	93
4.3.4 Strategische Implikationen der Gutseigenschaften für Medienunternehmen	96
5 Der Bezugs- und Ordnungsrahmen von Rundfunkveranstaltern	98
5.1 Einleitend: Aktuelle Entwicklungen/Situationsbeschreibung	99
5.1.1 Ökonomisierung.....	100
5.1.2 Folgen/Auswirkungen auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk	103
5.1.2.1 Verlust von Marktanteilen	103
5.1.2.2 Gesunkene Werbeeinnahmen	105
5.1.2.3 Preissteigerung bei Programm-Ressourcen	105
5.1.2.4 Die Bedeutung der Rundfunkgebühr hat zugenommen.....	107
5.1.2.5 Sparzwang	107
5.2 Rechtliche und medienpolitische Umwelt	109
5.2.1 Medienrecht	109
5.2.2 Rechtliche Begriffsauffassung von Medien.....	110
5.2.3 Verfassungsrecht - Kommunikationsfreiheit (Art. 5 GG)	111
5.2.4 Konkretisierung der Medienfunktionen.....	111
5.2.5 Rundfunkrecht, Rundfunkordnung	115
5.2.5.1 Begriffsdefinition Rundfunk.....	115
5.2.5.2 Verfassungsrecht/Rundfunkurteile	116
5.2.5.3 Grundversorgung	118
5.2.5.4 Medienpolitische Diskussionen	119
5.2.5.5 Rundfunkstaatsvertrag	120
5.2.5.6 Kontrollinstanzen	122
5.3 Weitere Unternehmensumwelt.....	122
5.3.1 Kategorisierung der Umweltdeterminanten.....	123
5.3.1.1 Ansätze zur Abgrenzung der Umwelt.....	124
5.3.1.2 Dynamik und Komplexität der Umweltfaktoren/-determinanten.....	126
5.3.2 Globalisierung und Informationsgesellschaft	127
5.3.3 Deregulierung	130
5.3.4 Technologie.....	132
5.3.4.1 Massenmedien und Technologie	132
5.3.4.2 Bedeutung technologischer Innovationen für die Massenmedien - Digitalisierung.....	132

5.3.4.3 Digitalisierung der Medien, des Fernsehens und der medialen Wertschöpfungskette.....	133
5.3.4.4 Digitalisierung.....	134
5.3.4.5 Die Netze/das Medium	137
5.3.4.6 Integrationsfähigkeit digitaler Medien und Dienste – Desintegration von Information und Übertragungsmedium	138
5.3.4.7 Multimedia – Entwicklungslinien der Konvergenz.....	139
5.3.4.8 Integrierte Wertschöpfungsprozesse und digitale Technik.....	142
5.3.5 Einflüsse auf das Geschäftsmodell	146
6 Leistungserbringung – was ist die Leistung?	147
6.1 Rundfunkprogramm	147
6.1.1 Voll- oder Spartenprogramm	148
6.2 Rundfunkprodukte als ökonomische Güter	150
6.2.1 Rundfunkproduktion	150
6.2.2 Make or Buy – Die Tiefe der Rundfunkproduktion	151
6.2.3 Beispiel öffentlich-rechtlicher Rundfunk	152
6.3 Möglichkeiten zur Bewertung von Rundfunkprodukten	154
6.3.1 Tausch- oder Konsumeinheit	154
6.3.2 Quantitative Messung der Rundfunkproduktion	155
6.3.3 Qualitative Messung der Rundfunkproduktion	156
6.3.3.1 Qualitätsmanagement.....	157
6.3.3.2 Kriterien inhaltlicher Qualität	158
6.3.3.3 Beispiel: Programmcontrolling beim WDR	159
6.4 Typische Eigenschaften von Rundfunkprodukten.....	161
6.4.1 Dienstleistungseigenschaften.....	161
6.4.2 Prozesscharakter	163
6.5 Unikat-/Projektcharakter des Herstellungsprozesses.....	164
6.5.1 Koordinationsaufwand und erhöhtes Risiko.....	166
6.5.2 Koordinationsbedarf: räumlich, zeitlich, inhaltlich	170
6.5.3 Andere Sichten auf das Unikatproblem	171
6.5.3.1 (Re)Organisation des Produktionsablaufs	171
6.5.3.2 Begrenzung der Unikateigenschaft durch Ressourcen und Prozesse ...	172
6.5.3.3 Empfehlungen	180
7 Fallbeispiel: Prozessorientiertes Content Management beim WDR	183
7.1 Aufbau und Funktionen von Content-Management-Systemen	183
7.2 Das Projekt „integrierte Produktions- und Speicherumgebung“	189
7.2.1 Ursprünge.....	189
7.2.2 Projektverantwortliche	190
7.2.3 Der Projektverlauf – der derzeitige Stand.....	191
7.2.4 Content Management beim WDR: Probleme/auslösende Faktoren/Motive	193
7.2.4.1 Zeit/ Aktualität	194
7.2.4.2 Qualität/Recherchequalität.....	195
7.2.4.3 Mangelnde Datenintegration/Inselsysteme	197
7.2.4.4 Archivsicht – Digitalisierung der Bestände	198
7.2.4.5 Kostenaspekte Archiv und Digitalisierung - Die PRESTO-Studie	200
7.2.4.6 Ressourcenaspekte	202
8 Schlussbetrachtung	204
Literaturverzeichnis.....	210
Anhang 1: Erläuterung	
Anhang 2: Abbildungen	

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
API	Application Programming Interface
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
Art.	Artikel
ARTE	Association Relative à la Télévision Européenne
BPR	Business Process Reengineering
BR	Business Reengineering
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfGE	Bundesverfassungsgerichtsentscheid
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CM	Content Management
CMS	Content-Management-System
CURS	Computer unterstützte Regionalsendung
CvD	Chef vom Dienst
DAB	Digital Audio Broadcasting
DEGETO	Deutsche Gesellschaft für Ton und Bild
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DVB	Digital Video Broadcasting
DVB - T	Digital Video Broadcasting - Terrestrial
DVD	Digital Versatile Disc
EBU	European Broadcasting Union
E-Commerce	Electronic Commerce
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
ERP	Enterprise Ressource Planning
EU	Europäische Union
FAR	Fribourger Arbeitskreis für die Ökonomie des Rundfunks
GEZ	Gebühreneinzugszentrale
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GG	Grundgesetz
GP	Geschäftsprozess
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung
HoLi	Honorar- und Lizenzabteilung
IFA	Internationale Funkausstellung

IRT	Institut für Rundfunktechnik
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologien
KEF	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs
KEK	Kommission zur Ermittlung der Medienkonzentration
LAN	Local Area Network
LISREL	Linear Structural Relationships
MAM	Media Asset Management
MHP	Mobile Home Platform
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MoMa	Morgenmagazin
NDR	Norddeutscher Rundfunk
NDR-StV	NDR-Staatsvertrag
öffentl.-rechtl.	öffentlich-rechtlich
PAL	Phase Alternating Line
PC	Personal Computer
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
PPS	Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
RTL	Radio Télé-Luxembourg
RvD	Redakteur vom Dienst
SDTV	Standard Definition Television
SGF	Strategische Geschäftsfelder
SMPTE	Society of Motion Picture and Television Engineers
SRT	Schule für Rundfunktechnik
TCP/IP	Transfer Control Protocol/Internet Protocol
TQM	Total Quality Management
TV	Television
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
USP	Unique Selling Proposition
Ü-Wagen	Übertragungs-Wagen
VPRT	Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation e. V.
WAP	Wireless Application Protocol
WDR	Westdeutscher Rundfunk
WDR-G	Gesetz über den "Westdeutschen Rundfunk Köln"
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

Abbildungen

	Seite
Abb. 1: Zur Effizienz als Verhältnis von Input und Output	8
Abb. 2: Das klassische Zielsystem öffentlich- rechtlicher Rundfunkanstalten	Anhang 2
Abb. 3: Beispiele für Ziel-Mittel-Ebenen im Rundfunk	15
Abb. 4: Begriffliche Differenzierung Content/Asset Management	21
Abb. 5: Vorschlag für ein Content-Management-System	24
Abb. 6: Ansatz der klassischen Organisationslehre	27
Abb. 7: Die Rolle von Projekten und Prozessen im operativen Vollzug: Konkretisierung und Realisation	29
Abb. 8: Schematisierter Aufbau des WDR mit horizontalem Prozessverlauf	33
Abb. 9: Wertkette mit Teil-Geschäftsprozessen	38
Abb. 10: Wertkette mit rundfunktypischen Aktivitäten	42
Abb. 11: Primäre Aktivitäten in der Rundfunkwertkette - Prozesslandkarte	Anhang 2
Abb. 12a - h: Ereignisgesteuerte Prozesskette Bildrecherche durchführen / initiieren beim WDR	Anhang 2
Abb. 13: Vereinfachter Geschäftsprozess Beitragsproduktion im Fernsehen	53
Abb. 14: Zeitliche Phasen und Abhängigkeiten zwischen Managementmethoden/ -konzepten	61
Abb. 15: Transformationsstufen bis zur virtuellen Unternehmung	65
Abb. 16: Zuschauermarktanteile deutscher Fernsehanbieter 2001	104
Abb. 17: Das Bezugs- und Umweltsystem von Rundfunkunternehmen	125
Abb. 18: Die Informatisierung der Arbeitswelt – Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit	128

Abb. 19: Unterschiedliche Auslegung des Begriffs der Technischen Konvergenz	141
Abb. 20: Multimedia-Szenario für Rundfunkanbieter	144
Abb. 21: Kernaktivitäten von Rundfunkveranstaltern	151
Abb. 22: Digitalisierung des Fernsehens: variable Rollen im Wertschöpfungsprozess	161
Abb. 23: Standardisierungsgrad	180
Abb. 24: Benutzergruppen Content-/ Asset-Management-System	186
Abb. 25: Integriertes Content-Management-System – allgemeine Infrastruktur	188

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Ziele der Geschäftsprozessmodellierung	51
Tab. 2: Merkmale von Prozesserneuerung und -verbesserung	56
Tab. 3: Konzepte zu prozessorientierten Organisationsstrukturen	Anhang 2
Tab. 4: Möglichkeiten zur Kategorisierung der weiteren Unternehmensumwelt	124
Tab. 5: Vorteile der Digitalisierung	135
Tab. 6: Übergeordnete und redaktionelle Qualitätskriterien im Programm-Controlling des WDR	160
Tab. 7: Typischer Workflow der Programmproduktion, Beispiel 30minütige eigenproduzierte Dokumentation	167
Tab. 8: Kosten für die Konservierung von Archivmaterial in € im Jahr 2000	201