

Modelle der Optimierung von Organisationsstrukturen bei SAT.1

## → Make or buy? – Die wirtschaftliche Konzeption eines Privatsenders\*

Von Marius Schwarz\*\*

### Vorbemerkung

Vorrangiges Ziel von Outsourcing-Überlegungen, ob nun durch Ausgliederung bzw. Verselbständigung von Aufgaben oder Beauftragung von Dritten, ist die Optimierung von Organisationsstrukturen. Im folgenden sollen die Optimierungsmodelle und -konzepte eines privaten Fernsehsenders dargestellt werden. Und wenn man von der Frage des Programmauftrags absieht, der sicherlich in der öffentlich-rechtlichen und der privaten Rundfunkwelt unterschiedlich beurteilt wird, dürfte die Zielrichtung von Outsourcing-Vorhaben bei den Landesrundfunkanstalten der ARD bzw. dem ZDF und den privaten Fernsehveranstaltern weitgehend deckungsgleich sein.

Dabei wird das vom Veranstalter dieses Symposiums gestellte Thema in einem umfassenden Sinne verstanden. Es werden somit die derzeitigen Überlegungen von SAT.1 zum gesamten Spektrum der Leistungsbeziehungen mit Dritten skizziert. Auch wenn während der bisherigen Diskussion vor allem von der Verselbständigung bzw. Ausgliederung technischer bzw. organisatorischer Aufgabstellungen die Rede war, soll zuerst auf den zentralen Teil der Leistungsbeziehungen mit Dritten, nämlich die Programmproduktion, eingegangen werden.

### Programmproduktion

Lizenzprogramme sind ein fester Bestandteil des SAT.1-Programmschemas. Rund ein Viertel der Programminvestitionen gehen in den Erwerb von Ausstrahlungsrechten an Spielfilmen und Serien. Diese Programme werden über Rechthändler erworben und nahezu unverändert und ohne redaktionellen Einfluß bei SAT.1 ausgestrahlt.

Auftragsproduktionen dominieren das Programm bei SAT.1. Auftragsproduktionen sind zum einen alle Serien und TV Movies, die nicht als Lizenzware erworben werden, zum anderen aber auch sämtliche Shows und, nicht zu vergessen, Magazinsendungen, die dem Informationsbereich zugerechnet werden.

Bereits seit Beginn der Produktion von Serien und TV Movies und auch von Shows setzt SAT.1 konsequent auf Auftragsproduktionen. Dies ermöglicht zum einen eine hohe Flexibilität und macht zum anderen den Aufbau überbordender Personalstrukturen unnötig.

SAT.1 glaubt so die Potentiale der kreativen Landschaft in Deutschland bestmöglich zu nutzen. Produzenten, Autoren und Regisseure lassen sich in der Regel nicht anstellen respektive die, die es tun, gehören nicht zu den gefragtesten. Die deutsche Produzentenlandschaft ist heute ungeheuer vielfältig. Sie hat etablierte Unternehmen genauso zu bieten wie absolute Newcomer, die neue Trends setzen. Gleichzeitig ermöglicht die große Konkurrenz unter den Produzenten eine akzeptable Qualität bei kostengünstiger Produktion. Die Palette der Produzenten, mit denen der Sender Programme realisiert hat, hat sich in den vergangenen Jahren stark verbreitert. Auch junge Produzenten konnten Aufträge des Senders umsetzen. Heute arbeitet SAT.1 jährlich mit mehr als 50 Produktionsfirmen zusammen.

Bei der Beauftragung von Produzenten zählt aus Sicht von SAT.1 ausschließlich die kreative Qualität und nicht die Zugehörigkeit zu privaten oder öffentlich-rechtlichen Unternehmen bzw. Veranstaltern. So erhalten auch Bavaria, Studio Hamburg oder TaunusFilm kontinuierlich Aufträge von SAT.1.

Im Showbereich setzt SAT.1 auf spezialisierte Produzenten. Es erhöht die Erfolgchancen, große Shows beispielsweise mit Endemol, GAT und NDF sowie Talkshows mit Schwarzkopff zu produzieren, während für vom Publikum akzeptierte und qualitativ hochwertige Comedys beispielsweise Brainpool aus Köln steht.

Gerade im Showbereich ist zunehmend zu bemerken, daß die Showproduzenten mit eigenen erfolgversprechenden Konzepten an die Sender herantreten und diese dann gemeinsam umsetzen. Bis auf die Ausnahmen „Harald Schmidt-Show“ und „Akte X“ ist es bei SAT.1 im Gegensatz zur Konkurrenz nicht üblich, daß Moderatoren ihre Sendungen in eigenen Produktionsfirmen produzieren.

Auftragsproduktionen spielen auch im Informationsbereich eine wesentliche Rolle. Hier sind Magazinsendungen wie „Akte X“, „24 Stunden“ oder zum Beispiel „Talk im Turm“ zu nennen. Gerade bei Sendungen für den Informationsbereich ist der Einfluß der verantwortlichen Mitarbeiter aus dem Sender hoch. Bei der Produktion solcher Sendungen setzt SAT.1 auf eine hohe Konstanz und einen festen Stamm von Produktionsfirmen, mit denen der Sender gute Erfahrungen gemacht hat und mit denen er seit längerem erfolgreich zusammenarbeitet.

SAT.1 ist weder bei Serien und TV Movies noch bei Shows oder bei Magazinsendungen an den Produktionsfirmen selbst beteiligt. Einzige Ausnahme im Informationsbereich bilden die Boulevardformate „blitz“ und „Blitzlicht“. Sie werden von einer

**SAT.1: Zusammen-  
arbeit mit mehr als  
50 Produktions-  
firmen**

**Im Showbereich  
Rückgriff auf  
spezialisierte  
Produzenten**

**Auch im Informa-  
tionsbereich zum  
großen Teil Auftrags-  
produktionen**

**SAT.1 i.d.R. nicht an  
Produktionsfirmen  
seiner Sendungen  
beteiligt**

**Ziel von  
Outsourcing-  
Überlegungen:  
Optimierung von  
Organisations-  
strukturen**

**Lizenzprogramme  
fester Bestandteil des  
SAT.1-Programm-  
schemas**

**Serien, TV Movies,  
Shows und Magazine  
zum großen Teil Auf-  
tragsproduktionen**

\* Überarbeitetes Manuskript des Vortrags auf dem KEF-Symposium „Outsourcing“ am 11./12. November 1998 beim Westdeutschen Rundfunk in Köln.

\*\* Geschäftsführer Finanzen, SAT.1.

hundertprozentigen Tochtergesellschaft von SAT.1 in Berlin produziert. Die hohe Konkurrenz auf dem Markt der Boulevardmagazine erfordert eine außerordentliche Flexibilität, erfordert Organisationseinheiten, die auf die wechselnden Anforderungen äußerst schnell reagieren können. Dies setzt schnelle Entscheidungen voraus, ohne bürokratische Hindernisse, die in einer kleinen Organisation ohne lange Wege bekanntlich immer einfacher sind.

Das Prinzip, Produktionen in möglichst überschaubaren Strukturen durchzuführen, hat SAT.1 auch bei der Produktion der Regionalprogramme durchgesetzt, die zum Teil von eigenen Produktionsstöchtern, zum Teil von unabhängigen Dritten hergestellt werden.

**Inhouse-Produktionen: Nachrichten und Sport**

Inhouse-Produktionen mit eigener Redaktion im Sender SAT.1 sind ausschließlich die Nachrichtenprogramme - hierzu zählen das Frühstücksfernsehen, „18:30“ sowie die weiteren Nachrichtensendungen - und der Sport.

**Nachrichten aus Aktualitäts- und Imagegründen eigenproduziert**

Die Inhouse-Produktion der Nachrichten ist zuallererst der Aktualität geschuldet, zum zweiten auch der Kenntnis, daß gerade Informationsformate das Erscheinungsbild und das Image des Senders maßgeblich prägen, da sie unverwechselbar dem einzelnen Sender zuzuordnen sind. Die Redaktionen der verschiedenen Nachrichtensendungen werden im Zuge der Fertigstellung des Medienzentrums in Berlin-Mitte im Interesse möglichst effektiver Strukturen und der Vermeidung jeglicher Doppelarbeit im Jahr 1999 zusammengeführt.

**Sport: Redaktion inhouse, Technik und Organisation fremdvergeben**

Beim Sport bezieht sich die Inhouse-Produktion zur notwendigen Sicherung eines sehr hohen Qualitätsstandards der Sendungen im wesentlichen auf die Redaktionsleitung. Die technische und organisatorische Durchführung der Produktionen erfolgt durch Dienstleister. SAT.1 verfügt insoweit nicht über eine eigene Technik.

Der Sportbereich bei SAT.1 ist ein Beispiel dafür, daß Outsourcing-Überlegungen auch betrieben werden können, da mehr als die Hälfte der kontinuierlich beschäftigten Personen sich nicht im Anstellungsverhältnis mit SAT.1 befinden.

**Hohes Volumen an Auftragsproduktionen sichert Flexibilität und Qualität**

Die durch ein hohes Volumen an Auftragsproduktionen erreichte Flexibilität, Qualität und Vielfalt ist aber aus Sicht von SAT.1 mit großen eigenen Redaktionen nicht annähernd erreichbar und auf keinen Fall wirtschaftlich sinnvoll.

**Studiobetrieb, Postproduktion, Graphik in eigenständige Tochterfirma ausgelagert**

**Technische Dienstleistungen**

Zu unterscheiden ist bei den technischen Dienstleistungen zwischen dem Betrieb der Studios bzw. Postproduktion und Graphik sowie der Sendeabwicklung. Studiobetrieb, Postproduktion und Graphik hat SAT.1, zumindest für den Medienstan-

dort Berlin, in eine eigenständige Tochtergesellschaft ausgelagert, um größere Kostentransparenz zu erreichen. SAT.1 ist der Meinung, daß auch eine eigenständige Technik-Tochterfirma die entsprechenden Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen im Markt anbieten und durch eine eigenständige Positionierung auch die Optimierung der Auslastung durch Dienstleistungsverträge erreichen kann. SAT.1 hat vor, die gerade augenblicklich in Berlin errichteten Schnittplätze auch Dritten im Markt, vor allem ausländischen Sendeanstalten, zur Verfügung zu stellen.

Die Sendeabwicklung wird augenblicklich noch in Mainz betrieben, zusammen mit zwei in Mainz angesiedelten Fernsehstudios. Langfristig ist auch hier eine Verlagerung nach Berlin vorgesehen. Da es sich bei der Sendeabwicklung um das Herzstück eines Senders handelt, würde SAT.1 dieses nie als Dienstleistung von einem Dritten betreiben lassen, zumal bei einem Vollprogramm mit vielen Live-Bestandteilen und Nachrichten eine direkte Verzahnung mit dem Redaktionsablauf innerhalb eines Senders notwendig ist. Vorgesehen ist, daß auch die Sendeabwicklung in Berlin zukünftig von der eigenständigen Techniktochter, der Berlin Produktions GmbH, betrieben wird.

**SAT.1-Unternehmensbereiche auf dem Prüfstand**

Das gesamte Gebäudemanagement von SAT.1 befindet sich augenblicklich in einer Ausschreibung. Welche Bereiche hiervon ausgelagert werden oder nicht, ist noch nicht endgültig entschieden. Derzeit werden der Empfangs- und der gesamte Sicherheitsdienst von einer unabhängigen Drittfirma durchgeführt.

Über die endgültige Struktur der SAT.1-Aktivitäten im Bereich Online ist ebenfalls noch nicht entschieden. Eine Verselbständigung in eine eigenständige Online-Gesellschaft wäre durchaus denkbar, vergleichbar dem PRO-SIEBEN-Modell.

Der Bereich New Business Development umfaßt vor allem sämtliche Merchandising-Aktivitäten von SAT.1. Auch hier wäre eine Verselbständigung des Bereichs in einer eigenständigen - allerdings mehrheitlich von SAT.1 kontrollierten - Gesellschaft durchaus denkbar, konkrete Planungen gibt es aber erst einmal nicht.

SAT.1 geht davon aus, daß der Sender nach Abschluß aller Organisationsmaßnahmen bzw. der Verlagerung aller Aktivitäten nach Berlin am Standort Berlin über eine Mitarbeiterzahl von ca. 850 Personen verfügen wird. Zu diesen kommen noch die eigenständigen Regionalgesellschaften mit zusammen knapp 100 Mitarbeitern hinzu. Langfristig wird also ein Personalstamm von insgesamt weniger als 1 000 Mitarbeitern angestrebt.

**Sendeabwicklung bleibt als nicht ausgelagerungsfähige Kernfunktion im Sender**

**Auslagerung des gesamten Gebäudemanagements derzeit geprüft**

**Online-Aktivitäten: Auslagerung in eigenständige Firma denkbar**

**New Business Development: keine konkreten Planungen**

**Ziel: Personalstamm von unter 1 000 Mitarbeitern**

