



**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.)

**Controlling für öffentlich-rechtliche
Fernsehunternehmen**

Reihe Arbeitspapiere

des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Heft 7/1993

Köln, im Dezember 1993

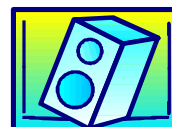
Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999
ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 7/93: 3-9803886-5-4

Schutzgebühr 25.- DM

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse
<http://www.rrz.uni-koeln.de/wiso-fak/rundfunk/index.html>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
100704.3076@compuserve.com
oder an die u.g. Postanschrift



Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Direktoren: Prof. Dr. K. - H. Hansmeyer, Prof. Dr. G. Sieben
Hohenstaufenring 57a
D-50674 Köln
Telefon: (0221) 23 35 36
Telefax: (0221) 24 11 34



Controlling für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen

Gliederung

	Seite
1 Einleitung	1
2 Besondere Bedingungen öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen	3
2.1 Zielsetzung und Zieloperationalisierung	3
2.2 Betriebsart	4
2.3 Finanzierung	6
2.4 Übertragbarkeit von Controlling-Konzeptionen auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk	6
3 Controlling für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen	8
3.1 Einsatz eines koordinationsorientierten Programmcontrollingkonzepts in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (Gabriele Kolb)	8
3.1.1 Merkmale des Programmbetriebs und das damit verbundene Erfordernis eines Programmcontrolling	8
3.1.2 Konzeptionelle Grundlagen des Programmcontrolling	11
3.1.3 Bedeutung des Controlling für die Programmplanung und -steuerung	12
3.1.3.1 Darstellung und kritische Betrachtung des Programmplanungssystems in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten	12
3.1.3.2 Ausgewählte Aufgabengebiete des Programmcontrolling	13
3.1.3.2.1 Strategisches Controlling als Motivator, Moderator und Registrator der strategischen Programmplanung	13
3.1.3.2.2 Mitwirkung des strategischen Programm controlling an der Entwicklung von Bewertungskriterien zur Operationalisierung von Programmzielen	17
3.1.3.2.3 Entwicklung eines Budgetierungssystems und koordinierende Mitwirkung am Prozeß der Budgetfestlegung	23
3.1.4 Funktionen des Controlling in bezug auf die Kontrolle im Programmbetrieb	26
3.1.4.1 Stellung des Programmcontrolling gegenüber der Kontrolle	26
3.1.4.2 Durchführung von Erfolgskontrollen	27
3.1.5 Gestaltung des Informationssystems für Programmplanung und Kontrolle durch das Programmcontrolling	30



3.1.5.1	Anforderungen an Konzeption und Aufbau des Informationssystems	30
3.1.5.2	Informationsbedarfsermittlung im Programmbetrieb	31
3.1.5.3	Bedarfsgerechte Informationsbeschaffung und -aufbereitung durch das Programmcontrolling	32
3.1.5.4	Koordination der Informationsübermittlung durch das Programmcontrolling	35
3.1.6	Organisatorische Eingliederung des Controlling in den Programmbetrieb	36
3.1.7	Kritische Würdigung und Ausblick	38
3.2	Die Kostenrechnung als Controlling-Instrument bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (Barbara Börmann)	39
3.2.1	Grundlagen der Kostenrechnung	39
3.2.1.1	Gegenstand der Kostenrechnung	39
3.2.1.2	Definition des Kostenbegriffs	40
3.2.1.3	Rechnungsziele der Kostenrechnung	41
3.2.1.4	Prinzipien der Kostenerfassung und -verteilung	42
3.2.1.5	Systeme der Kostenrechnung	44
3.2.1.5.1	Gliederungsprinzipien der Kostenrechnungssysteme	44
3.2.1.5.2	Systeme der Plankostenrechnungen	45
3.2.2	Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk	46
3.2.2.1	Rechnungsziele der Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk	47
3.2.2.2	Rechnungsgrößen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk	48
3.2.2.3	Implementierte Kostenrechnungssysteme in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten	49
3.2.2.4	Aufgaben der Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk	51
3.2.3	Konzept einer controlling-orientierten Kostenrechnung	53
3.2.3.1	Kostenrechnung als Informationssystem kurzfristiger Planungs- und Kontrollprozesse (Ausrichtung an einer flexiblen Plankostenrechnung nach Kilger/Plaut)	53
3.2.3.1.1	Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen	53
3.2.3.1.2	Die Kostenstellenrechnung (Gemeinkosten-Controlling)	59
3.2.3.1.3	Die flexible Plankostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk	60
3.2.3.2	Kostenrechnung als Informationssystem langfristiger Planungs- und Kontrollprozesse	61
3.2.3.2.1	Die Gemeinkostenwertanalyse (GWA)	61
3.2.3.2.2	Das Frühwarnsystem	64
3.2.4	Schlußbemerkung	67
3.3	Operatives Investitionscontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen (Georg Pagenstedt)	69
3.3.1	Ansätze von Theorien zum operativen Investitionscontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen	69



3.3.1.1	Aufgaben des operativen Investitionscontrolling	70
3.3.1.1.1	Investitionsplanung	71
3.3.1.1.2	Investitionsrealisierung	75
3.3.1.1.3	Investitionskontrolle	76
3.3.1.2	Die Management-Service-Funktion	80
3.3.1.3	Instrumente für ein zielorientiertes operatives Investitionscontrolling	81
3.3.1.3.1	Investitionsplan	81
3.3.1.3.2	Wertanalyse	83
3.3.1.3.3	Konzepte der Investitionsrechnung	84
3.3.1.4	Erfolgskontrolle	90
3.3.2	Bestandsaufnahme: Operatives Investitionscontrolling beim WDR	91
3.3.2.1	Rahmenbedingungen des WDR	91
3.3.2.2	Organisation des Investitionscontrolling beim WDR	93
3.3.2.2.1	Die Organe	94
3.3.2.2.2	Der Investitionsplan beim WDR	96
3.3.2.2.3	Investitionsablauf	97
3.3.2.3	Investitionscontrolling im Management- Informations-System des WDR	98
3.3.2.4	Fazit	101
3.3.3	Perspektiven für das operative Investitionscontrolling öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen	103
3.3.3.1	Mögliche Organisationsstrukturen	103
3.3.3.2	Perspektiven für das Instrumentarium des Investitionscontrolling	106
3.3.3.3	Implementierung erweiterter Investitionscontrolling Systeme	110
3.3.4	Schlußbetrachtung	111
3.4	Konzeption eines Produktionscontrolling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk (Karen Schloen)	112
3.4.1	Die Koordinationsfunktion des Controlling	112
3.4.1.1	Controlling als Subsystem der Unternehmensführung	112
3.4.1.2	Produktionscontrolling als Subsystem eines rundfunkspezifischen Controlling	114
3.4.2	Aufgaben und Instrumente des Produktionscontrolling	116
3.4.2.1	Koordination von Produktionsplanung und -kontrolle	116
3.4.2.1.1	Bedeutung der Produktionsplanung im Planungssystem des öffentlich-rechtlichen Rundfunks	116
3.4.2.1.2	System der Produktionsplanung: Grundsätzliche Darstellung	120
3.4.2.1.2.1	Teilaufgaben der Produktions- planung und Koordinations- probleme	120
3.4.2.1.2.2	Planungstheoretische Koordinationsverfahren	122
3.4.2.1.3	Koordination von zentraler Produktionsplanung und -kontrolle	125



3.4.2.1.3.1	Kapazitätsplanung als Grundlage der Produktionsplanung	125
3.4.2.1.3.2	Verteilung von Produktionskapazitäten in der Produktionsplanung	130
3.4.2.1.3.3	Kontrolle der Produktionskapazitäten	137
3.4.2.1.3.4	Bonus-Malus-System als Koordinationsinstrument für Produktionskapazitäten	138
3.4.2.1.4	Koordination von projektbezogener Produktionsplanung und -kontrolle	140
3.4.2.1.4.1	Planung und Durchführung von Fernseh-Eigenproduktionen	141
3.4.2.1.4.2	Die kostenträgerbezogene Kalkulation der Programmkosten	147
3.4.2.1.4.3	Projektbezogene Abweichungsanalyse	155
3.4.2.2	Produktionsinformationssystem	161
3.4.2.2.1	Koordination der Informationsversorgung innerhalb des PRODIS	161
3.4.2.2.2	Bedeutung des Produktionssystem im Rahmen eines rundfunkspezifischen Managementinformationssystems	165
3.4.3	Ausblick	166
4	Fazit	167

Seite

Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Symbolverzeichnis	IX
Literaturverzeichnis	170

**Abbildungsverzeichnis**

	Seite
Abbildung 1: Kostenbegriffe	38
Abbildung 2: Interpretationsmöglichkeiten des Verursachungsprinzips	41
Abbildung 3: Direkte Bezugsgrößen bei der Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	55
Abbildung 4: Verrechnungspreise im öffentlich-rechtlichen Rundfunk	56
Abbildung 5: Ablaufschema einer Gemeinkostenwertanalyse	59
Abbildung 6: Rundfunkspezifische Untersuchungsbereiche einer Gemeinkostenwertanalyse	60
Abbildung 7: Beispiel zur Erfolgsrechnung im Fernsehen DRS	63
Abbildung 8: Aufgaben des operativen Investitionscontrolling	66
Abbildung 9: Software Analyse als Investitionscontrolling-Aktivität	69
Abbildung 10: Vergleichsgrößen zur Abweichungsermittlung	74
Abbildung 11: Dynamische und statische Verfahren der Investitionsrechnung	80
Abbildung 12: Beispiel für eine Nutzwertanalyse	83
Abbildung 13: Investitionscontrolling in der dotted Line Organisation am Beispiel des WDR	98



Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Abt.	Abteilung
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
Art.	Artikel
AÜ	Außenübertragung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bes.	besonders
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
ders.	derselbe
diesbez.	diesbezüglich
Diss.	Dissertation
DStR	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)
DV	Datenverarbeitung
e.V.	eingetragener Verein
EB	Elektronische Berichterstattung
EDV	elektronische Datenverarbeitung
etal.	et altere
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
FB	Fußball
FE 1	Financial Executive Institute
ff.	fortfolgende
FINIS	Finanzinformationssystem
Fn.	Fußnote
FS-	Fernseh



GEZ	Gebühreneinzugszentrale der öffentlich-rechtlichen
GfK	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatz-
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GWA	Gemeinkostenwertanalyse
H.	Heft
HA	Hauptabteilung
HGL	Herstellungsgruppenleiter
hins.	hinsichtlich
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWR	Handbuch des Rechnungswesens
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im eigentlichen Sinne
i.S.	im Sinne
i.S.v.	im Sinne von
i.w.S.	im weiteren Sinne
IC	Investitionscontrolling
inkl.	inklusive
INRAK	Investitions- und Rationalisierungskommission
insbes.	insbesondere
IR	Investitionsrechnung
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KEF	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten
KRP	Kostenrechnungspraxis
lt.	laut
m.a.W.	mit anderen Worten
MAZ	Magnetische Bildaufzeichnung
ME	Mengeneinheiten
Mifrifi	Mittelfristige Finanzplanung
MIS	Management-Informationen-System
NDR	Norddeutscher Rundfunk
NPT	Netzplantechnik
Nr.	Nummer
o.a.	oben angeführte
o.g.	oben genannte(n)



o.Jg.	ohne Jahrgang
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
ORF	Österreichischer Rundfunk
PL	Produktionsleiter(in)
PRODIS	Produktionsinformationssystem
PROGIS	Programminformationssystem
R.typ	Realisationstyp
5.	Seite
Sp.	Spalte
SRG	Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft
TDM	Tausend Deutsche Mark
TW	Tagewerk(e)
U-Show	Unterhaltungsshow
Ü-Wagen	Übertragungswagen
u.a.	und ähnliche
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VOB	Verdingungsordnung für Bauleistungen
VO L	Verdingungsordnung für Leistungen
Vol.	Volume
WDR	Westdeutscher Rundfunk
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WM	Weltmeisterschaft
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZD	Zentraldisposition
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift Führung + Organisation
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
ZUM	Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht

**Symbolverzeichnis**

$KV_i^k(x_i^k)$	=	(variable) (Ex-post-) Sollkosten des i -ten Kostenträgers in Abhängigkeit von der Sollbeschäftigung x_i^k des i -ten Kostenträgers; $KV_i^k(x_i^k) = p_m^k \cdot a_{mi}^k \cdot x_i^k$
$KV_i^k(x_i^r)$	=	(variable) (Ex-post-) Sollkosten des i -ten Kostenträgers in Abhängigkeit von der Istbeschäftigung x_i^r des i -ten Kostenträgers; $KV_i^k(x_i^r) = p_m^k \cdot a_{mi}^k \cdot x_i^r$
$KV_i^r(x_i^r)$ Abhängigkeit	=	(variable) Istkosten des i -ten Kostenträgers in Abhängigkeit von der Istbeschäftigung x_i^r des i -ten Kostenträgers; $KV_i^r(x_i^r) = p_m^r \cdot a_{mi}^r \cdot x_i^r$
M	=	Zahl der primären (direkt zurechenbaren) Kostenarten
p_m^k Kostenart;	=	(Ex-post-) Sollpreis je Mengeneinheit der m -ten Kostenart; $p_m^k = p_m^r + Dp_m$
a_{mi}^k Beschäftigungseinheit	=	mengenmäßiger (Ex-post-) Sollverbrauch der m -ten Kostenart des i -ten Kostenträgers je Beschäftigungseinheit (z.B. je erstellter Mengeneinheit = Sendeminute); $a_{mi}^k = a_{mi}^r + Da_{mi}$
x_i^k	=	Zahl der (Ex-post-) Sollbeschäftigungseinheiten des i -ten Kostenträgers; $x_i^k = x_i^r + Dx_i$
Dp_m Sollstück	=	Preisänderung = Abweichung zwischen (Ex-post-) und Iststückpreis
Da_{mi}	=	Verbrauchsänderung = Abweichung zwischen (Ex-post-) Sollstückverbrauch und Iststückverbrauch
Dx_i post-)	=	Beschäftigungsänderung = Abweichung zwischen (Ex- post-) Sollbeschäftigung und Istbeschäftigung
p_m^r	=	Istpreis je Mengeneinheit der m -ten Kostenart
a_{mi}^r je	=	Istverbrauch der m -ten Kostenart des i -ten Kostenträgers Beschäftigungseinheit
x_i^r Kostenträgers	=	Zahl der Istbeschäftigungseinheiten des i -ten Kostenträgers





1 Einleitung

Wettbewerbsdruck durch private Rundfunkanbieter und stagnierende Gebührenaufkommen bei gleichzeitiger Kostenexplosion für Film- und Fernsehproduktionen machen den Einsatz von Controlling-Konzeptionen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu einer grundlegenden Notwendigkeit. Es scheint erforderlich, daß sich die Rundfunkanstalten den zur Verfügung stehenden modernen Managementtechniken weiter öffnen. Dabei ist gleichzeitig sicherzustellen, daß der öffentlich-rechtliche Rundfunk seinem Programmauftrag gerecht wird und nicht durch zunehmende Anpassung an kommerzielle Programmanbieter sein eigenständiges Profil verliert. Angesichts steigender Anforderungen an die unternehmensinterne Koordination kann dabei insbesondere die Transformation des Controlling-Gedankenguts auf den Rundfunkbereich wertvolle Dienste leisten.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln wurden im Jahre 1992 Diplomarbeiten zum Thema Controlling für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen angefertigt. Die folgenden, funktional gegliederten Teilgebiete des Controlling für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen wurden von den Diplomanden bearbeitet:

- "Programmcontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten" von Gabriele Kolb. Im vorliegenden Arbeitspapier sind Auszüge der Arbeit in Teil 3.1: "Einsatz eines koordinationsorientierten Programmcontrollingkonzeptes in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten" abgedruckt.
- "Die Kostenrechnung als Controlling-Instrument bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten" von Barbara Börmann. Im vorliegenden Arbeitspapier sind Auszüge der Arbeit im gleichnamigen Teil 3.2 abgedruckt.
- "Operatives Investitionscontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen" von Georg Pagenstedt. Im vorliegenden Arbeitspapier sind Auszüge der Arbeit im gleichnamigen Teil 3.3 abgedruckt.
- "Produktionscontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen" von Karen Schloen. Im vorliegenden Arbeitspapier sind Auszüge der Arbeit in Teil 3.4: "Konzeption eines Produktionscontrolling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk" abgedruckt.

Im vorliegenden Arbeitspapier werden diejenigen Elemente der Diplomarbeiten wiedergegeben, die sich speziell mit dem jeweiligen Teilgebiet des Controlling befassen. Die Arbeiten behandeln insbesondere den Fernsehbereich. Höhere Personal- und Sachkosten als im Hörfunk lassen diese Eingrenzung gerechtfertigt erscheinen. Bevor auf fernsehspezifische Controlling-Konzeptionen eingegangen werden kann, empfiehlt es sich, einige allgemeine Charakteristika sowie wesentliche Voraussetzungen des Controlling darzustellen. Die allgemeinen Rahmenbedingungen öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten werden deshalb kurz im ersten Hauptteil erläutert. Anschließend werden die oben genannten Controlling-Bereiche ausführlich diskutiert. Nicht angesprochen werden Fragen des Marketing- und des Personal-Controlling.

Controlling wird im folgenden als systembildende und systemkoppelnde Koordination der Führungsteilsysteme Planung, Kontrolle und Informationsversorgung im Hinblick auf die Erfüllung der Unternehmensziele verstanden. Die systembildende Koordination bezieht sich auf den Entwurf von Planungssystemen. Die systemkoppelnde Koordination ist die Abstimmung und Koordination in einem bestehenden



System¹. Es soll zwischen strategischem und operativem Horizont unterschieden werden². Strategisch zu behandeln sind Fragen mit einem Planungshorizont von über fünf Jahren. Das operative Controlling spielt eine Rolle bei der kurzfristigen Betrachtung von Plänen und der Formulierung höchstens mittelfristiger Zielsetzungen³.

Controlling kann nur soviel leisten, wie die strukturellen Gegebenheiten des Unternehmens es zulassen. Insbesondere bei schwer überschaubaren Unternehmen übernimmt das Controlling eine wertvolle "Steuermann-Rolle" und trägt so zur effizienzorientierten Unternehmensführung bei. Die Aufgabe des Controlling besteht in der Koordination von Planung, Kontrolle und Information innerhalb der Unternehmung. Von der Führung grenzt es sich durch das Fehlen des Teilsystems "Entscheidung" ab. Das Controlling hat folglich eine reine Servicefunktion, nämlich die Unterstützung der Führung bei der Lenkungs Aufgabe⁴. Es unterstützt die strategische Planung und deren Umsetzung auf der operativen Ebene, deckt im operativen Bereich Probleme in den verschiedenen Rechnungskreisen auf und bietet Lösungsansätze.

Das Controllinginstrumentarium umfaßt im Rahmen der Aufgabe der Sicherstellung der Koordination des Führungssystems ganz allgemein Informations-, Planungs-, Kontroll-, Organisations- und Personalführungsinstrumente⁵. Aus der zunehmenden Intensität des Wettbewerbs auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten ergibt sich die Notwendigkeit zur stärkeren Betonung strategischer Koordinationsinstrumente. Insbesondere im Rahmen der strategischen Programmplanung müssen Instrumente gefunden werden, die eine ständige Abstimmung mit der Produktions- und Finanzplanung sowie den sich ändernden Konkurrenzbedingungen gewährleisten.

Für das operative Instrumentarium des Controllers sind u.a. folgende Aspekte von Bedeutung: Es ist ein aussagefähiges Berichtssystem zu entwickeln. Soll-Ist Vergleiche und Abweichungsanalysen sind der Mittelpunkt jeder Planung und Budgetierung. Bei der Aufgabe, Informationen von Entscheidungsebenen abzurufen, zu bearbeiten und anschließend verdichtet zu verteilen, kommt den Kennzahlen eine besondere Bedeutung zu⁶.

Die Bereitstellung technischer Kapazitäten erfolgt auf operativer Ebene. Voraussetzung ist eine ständige Abstimmung mit der strategischen Planung. Bei der Umsetzung der Pläne sind insbesondere die zeitliche Koordination sowie die Auslastung der eigenen technischen Kapazitäten von Bedeutung.

Ziel eines Management-Information-Systems ist die Koordinierung der Führungsteilsysteme hinsichtlich der Informationsversorgung sowie die Harmonisierung der unternehmensinternen Planung und damit die Erhöhung der Flexibilität des Rundfunkanbieters. Die systembildende Koordination umfaßt die Feststellung des Informationsbedarfs sowie die Ausgestaltung der Informationserzeugung und -bereit-

¹ Vgl. Horváth, 1990, S. 146 und S. 187.

² Einige Autoren unterscheiden zusätzlich einen dispositiven oder auch taktischen Horizont, der sich auf etwa ein bis fünf Jahre erstreckt (vgl. etwa Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 66 f. oder Horváth, 1990, S. 182 f.).

³ Vgl. Preißler, 1990, S.19.

⁴ Gelegentlich wird eine weitere Aufgabe des Controlling genannt: Mitwirkung bei der Entwicklung sachkundiger und kompetenter Mitarbeiter, vgl. dazu: Horváth, 1990, S. 818.

⁵ Vgl. Küpper/Weber/Zünd, 1990, S. 288 f..

⁶ Kennzahlen sind jene Zahlen, die größtmäßig erfaßbaren Sachverhalten eine konzentrierte Form geben. Dabei werden verschiedene Größen in ein sinnvolles Verhältnis zueinander gesetzt. Vgl. Reichmann, 1991, S.55 - 59.



stellung, die systemkoppelnde umfaßt die laufende Koordination der Informationsbedarfe. Kriterien im Sinne einer Leistungsbeurteilung des Informations-Systems sind die Qualität der aufbereiteten Informationen - insbesondere deren Richtigkeit, Aktualität, Relevanz und Zukunftsorientierung - und die Kosten der Informationsversorgung.

Zu beachten ist, daß das Management-Informationssystem keinen Einfluß darauf hat, inwieweit die zur Verfügung gestellten Informationen tatsächlich von den Entscheidungsträgern in Steuerungsimpulse umgesetzt werden.

2 Besondere Bedingungen öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen

2.1 Zielsetzung und Zieloperationalisierung

Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten sind vergleichbar mit öffentlichen Unternehmen. Ihre oberste Zielsetzung und ihre Betriebsart sind gesetzlich geregelt. Bedeutsam für das Controlling ist die Rechtsgebundenheit des öffentlichen Handelns sowie die Eigenart öffentlicher Leistungen. Die erwerbswirtschaftliche Maxime der Gewinnmaximierung findet, anders als bei privaten Rundfunkunternehmen, keine Anwendung. Der freie Markt entfällt als Kontrollinstanz. Art, Menge und Preis öffentlich-rechtlicher Rundfunkleistungen werden politisch festgelegt.

Für die abstrakte Betrachtung von Entscheidungssituationen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk erscheint das Koalitionsmodell geeignet, dem Interessenpluralismus Rechnung zu tragen. Die wesentlichen Teilnehmer einer solchen Koalition sind die Träger der Rundfunkanstalten, die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Rundfunkteilnehmer, die Gläubiger sowie Unternehmen, die Rundfunkwerbung betreiben. Alle diese Gruppen leisten ihren Beitrag für die Rundfunkanstalt und erwarten Anreize, die ihren individuellen Zielen entsprechen. Voraussetzung ist, daß sich Anreize und Beiträge ausgleichen. Dauerhafte Ungleichgewichte können grundsätzlich zu Austritten von Koalitionsteilnehmern führen. Im Bereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunks besteht nicht für alle Koalitionsteilnehmer die Möglichkeit des Austritts. So sind z.B. die Länderparlamente durch das Grundgesetz zur Organisation des Rundfunks verpflichtet. Die beteiligten Gruppen werden deshalb versuchen, ihr Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen über eine Einflußnahme auf die Zielformulierung zu erreichen⁷.

Wird das Zielsystem öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen betrachtet, können das Sachziel "Programmauftrag" und das Formalziel "wirtschaftliche Erfüllung des Programmauftrages" unterschieden werden⁸.

Formalziele geben die Kriterien an, nach denen die Sachziele auszuwählen und zu erfüllen sind. Sie können ökonomischer oder nicht-ökonomischer Natur sein. Ein ökonomisches Formalziel ist die Erfüllung des Sachziels nach dem Gebot der Wirtschaftlichkeit, ein nicht-ökonomisches etwa eine Nutzenmaximierung auf der Seite der Leistungsempfänger⁹. Effizienz und Wirtschaftlichkeit werden in den Gesetzen der Landesrundfunkanstalten ausdrücklich gefordert¹⁰. Die "wirtschaftliche Erfüllung des Programmauftrages" findet ihren Ausdruck in der Liquiditätssicherung und Exi-

⁷ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S.19 ff..

⁸ Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 239.

⁹ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 23 ff..

¹⁰ Vgl. z.B. §39 WDR-Gesetz vom 19.3.1985.



stanzfähigkeit der Anstalt (Sicherungsziel) sowie im ökonomischen Prinzip (Erfolgsziel). Aus dem Sicherungsziel läßt sich die Notwendigkeit von Ersatzinvestitionen ableiten. Erneuerungsinvestitionen sind auf ihre Notwendigkeit und Nützlichkeit für den Programmauftrag zu überprüfen¹¹.

Der Programmauftrag wird in den gesetzlichen Vorschriften für die einzelnen Landesrundfunkanstalten konkretisiert. Er beinhaltet die Verpflichtung zum Angebot von Darbietungen bildender, unterrichtender und unterhaltender Art. Es werden Ausgewogenheit, Sachlichkeit und Verfassungsmäßigkeit des Programms gefordert. Zudem sind die Regionen des Sendegebiets sowie landsmannschaftliche Besonderheiten, Bevölkerungsgruppen und Minderheiten zu berücksichtigen¹². Es besteht - gerade hinsichtlich der Finanzierung aus Gebühren - die Verpflichtung zu Programmen, mit denen das volle kulturelle Spektrum dargestellt werden kann. Daneben können im Rahmen der gesetzlichen Regelungen weitere Programme gestaltet werden¹³.

Die zum Teil politisch motivierten Zielvorgaben des Programmauftrags müssen von Intendant und Direktoren, dem Verwaltungsrat und dem Rundfunkrat, bzw. Fernsehrat in konkrete Unternehmensziele transformiert werden. Diese Umsetzung erfolgt durch die Bestimmung von Leistungsart, Leistungsmenge, Leistungsqualität und Leistungspreis¹⁴.

Es ergibt sich eine Mehrfachzielsetzung, die sich darin ausdrückt, daß zum einen betriebsinternen Effizienzkriterien, zum anderen politischen und anderen Zielsetzungen Rechnung getragen werden muß. Hinsichtlich des weit gespannten Kreises der Koalitionsteilnehmer öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen ist von den zu formulierenden Zielen insbesondere eine intersubjektive Nachprüfbarkeit zu fordern¹⁵.

Nach herrschender Meinung werden heute Sach- und Formalziele etwa gleichgewichtig behandelt¹⁶, und zusammenfassend könnte die Zielsetzung öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen als "Optimierung des Programmangebots" bezeichnet werden¹⁷. Die Mehrfachzielsetzung öffentlich-rechtlicher Anbieter und die sich dadurch ergebende Komplexität lassen eine auf diese besonderen Erfordernisse zugeschnittene Controlling-Konzeption sinnvoll erscheinen.

2.2 Betriebsart

Nach der Definition im Artikel 1 des Staatsvertrages über die Regelung des Rundfunkgebührenwesens vom 5.12.1974 wird Rundfunk als "die für die Allgemeinheit bestimmte Veranstaltung und Verbreitung von Darbietungen aller Art in Wort, in Ton und in Bild unter Benutzung elektrischer Schwingungen ohne Verbindungsleitung oder längs oder mittels eines Leiters" verstanden.

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland sind Anstalten des öffentlichen Rechts. Sie besitzen eine eigene Rechtspersönlichkeit und ein umfangreiches Selbstverwaltungs- und Satzungsrecht und Autonomie in

¹¹ Vgl. Kiefer/Rühl, 1991, S. 24 f..

¹² Vgl. z.B. §§ 4 - 6 WDR-Gesetz vom 19.3.1985.

¹³ Vgl. Ricker, 1989, S. 331 - 337, vgl. auch: Seidel, 1991, S. 507.

¹⁴ Vgl. Seidel, 1991, S. 509.

¹⁵ Vgl. König, 1981, S. 24.

¹⁶ Vgl. Weinstock, 1990, S. 44 - 51.

¹⁷ Maier, 1986, S.31.



ihrer Ausgabenwirtschaft. Rundfunkanstalten sind sowohl Dienstleistungs- als auch Produktionsunternehmen.

Zur Dienstleistung sind die redaktionelle Ausgestaltung des Programmauftrags und das Senden des Programms zu rechnen. Die ursprüngliche Aufgabe öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten besteht in der Übernahme der inhaltlichen Verantwortung für selbst erbrachte oder erworbenen Leistungen. Diese anstaltsspezifische Funktion kann nicht von Externen übernommen werden¹⁸.

Werden als Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital, technisches Wissen sowie sonstige Einflüsse in Form von gesetzlichen Vorgaben oder Rezipientenverhalten betrachtet, so müssen diese Faktoren nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip so kombiniert werden, daß bei gegebenem Input der Output maximal wird (Maximalprinzip) oder bei minimalem Input ein gleichbleibender Output gewährleistet wird (Minimalprinzip). Für Rundfunkanstalten steht, bedingt durch weitgehend konstante Einnahmequellen, kurzfristig das Maximalprinzip im Vordergrund¹⁹.

Die Produktionsleistungen sind oft technisch sehr aufwendig. Sie können durch Eigenproduktion oder Fremdbeschaffung erbracht werden²⁰. Das Verhältnis von Eigen- zu Fremdproduktionen kann vom Rundfunkunternehmen selbst bestimmt werden. Es orientiert sich an einer möglichst hohen Formalzielverwirklichung, d.h. am möglichst effizienten Einsatz der Ressourcen.

Die Mischform aus Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen sowie die komplexe Struktur der Leistungen lassen das Transparenzproblem für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen und die daraus resultierenden hohen Anforderungen an das Controlling besonders deutlich erscheinen. Das Controlling muß für die vertikale und horizontale Koordination aller Handlungseinheiten Sorge tragen²¹.

Die föderative Organisation der Landesrundfunkanstalten führt zu einer Aufgabenverteilung, die sowohl gemeinsam wahrgenommene Aufgaben, wie z.B. das ARD-Gemeinschaftsprogramm, als auch die auf regionaler Ebene praktizierten Tätigkeiten der einzelnen Sender umfaßt. Gemeinsame Aufgaben der ARD werden zentral oder unter Federführung einer Anstalt koordiniert.

Kapitalintensive Programm- und Produktionsentscheidungen stehen wegen ihrer hohen Tragweite in einem besonderen Abhängigkeitsverhältnis zu den Führungsstrukturen einer Unternehmung. Führung ist dabei als Prozeß der Willensbildung und -durchsetzung zu verstehen, in dem Probleme unter Beachtung von Zielsetzungen gelöst werden²². Die Leitung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten obliegt Rundfunkrat, Verwaltungsrat und Intendant. Die oberste Leitungsbefugnis des Intendanten ist in den Landesrundfunkgesetzen geregelt²³. Der Intendant steht somit an der Spitze des hierarchischen Gefüges der Rundfunkanstalt. Die Aufbauorganisation öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen folgt im wesentlichen dem Liniensystem. Die Eingliederung aller Abteilungen in einen einheitlichen Instanzenweg soll die Einheitlichkeit der Leitung garantieren²⁴.

Die Führungsstrukturen in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen sind besonders durch die Rechtsgebundenheit des öffentlichen Handelns und die Besonderhei-

18 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 20.

19 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 45 - 56, vgl. dazu auch: Lehmann, 1983, S. 764.

20 Vgl. Seidel, 1983B, S. 16 f..

21 Vgl. Gläser, 1990, S. 324 - 327

22 Vgl. Seidel, 1978, S. 74 ff.

23 Vgl. z.B. § 25 Abs. 1 WDR-Gesetz vom 19.3.1985.

24 Vgl. Wöhe, 1986, S. 164.



ten öffentlicher Leistungen geprägt. Rechtsgebundenheit und mangelnde Meßbarkeit von öffentlichen Leistungen äußern sich in bürokratischen Führungsstrukturen²⁵:

- Die Dispositionsfreiheit öffentlicher Bediensteter ist eingeschränkt.
- Öffentliche Bedienstete sind durch starkes Sicherheitsstreben geprägt.
- Es fehlen Anreiz- und Sanktionsmechanismen.

Bei der Entwicklung und Implementierung von auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zugeschnittenen Controlling-Konzeptionen sind diese bürokratischen Merkmale von besonderer Bedeutung.

Zu den Aufgaben der Führung gehören Planung, Realisation und Kontrolle. Eine Koordination der untergeordneten Teilfunktionen der Führung kann nur mit Hilfe eines geeigneten Informationsversorgungssystems erfolgen. Ein entsprechendes Management-Informationssystem sollte selbstverständlicher Bestandteil öffentlich-rechtlicher Unternehmen sein. Das Controlling kann daran mitwirken, die koordinative Autorität und die Expertenmacht der Führung zu erhöhen²⁶. Ferner kann es in diesem Zusammenhang dazu beitragen, das ökonomische Bewußtsein der Mitarbeiter zu stärken und somit langfristig auch motivationsfördernd zu wirken.

2.3 Finanzierung

Im dualen Rundfunksystem ist die Grundversorgung mit Programmen unerläßliche Aufgabe des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Rundfunkleistungen können als öffentliche Güter angesehen werden. Das bedeutet auch, daß ihr Preis nicht über den Markt geregelt wird. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk wird zum größten Teil "kollektiv" aus Rundfunkgebühren finanziert.

Das Erleben von Medienaussagen ist eine Befriedigung von Bedürfnissen und gleichbedeutend mit Nutzen. Die Kosten eines zusätzlichen Nutznießers sind dabei gleich Null, d.h. der Konsum von Rundfunkleistungen ist generell nicht rivalisierend. Ferner wird bei terrestrischer Übertragung in der Regel niemand vom Rundfunk ausgeschlossen. Das Ausschlußprinzip des freien Gütermarktes ist nicht anwendbar, die Budgetierung wird zum politischen Prozeß²⁷.

Der Finanzbedarf der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wird durch die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs (KEF) ermittelt. Sie ermittelt mit Hilfe der liquidatorischen Methode auf der Basis der mittelfristigen Finanzplanung den Finanzbedarf über fünf Planperioden. Die KEF soll dabei zwar einen gewissen Rahmen vorgeben, muß aber andererseits anstaltsautonome Entscheidungen wie Programmausweitungen akzeptieren. Das Gewicht der Rundfunkgebühren wird durch rückläufige Werbeeinnahmen des öffentlich rechtlichen Rundfunks weiter erhöht. Die Forderung nach einer weitergehenden Objektivierung der Gebührenfestsetzung hat u.a. das Verfahren der Indexierung der Rundfunkgebühren sowie die Ausweitung der Werbezeiten öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen in die Diskussion gebracht.

Die zunehmend knappen finanziellen Ressourcen und der steigende Rechtfertigungsbedarf für die Verwendung der Rundfunkgebühr in der Öffentlichkeit sind wichtige Faktoren, die zur Diskussion und Implementierung von Controlling-Konzepten in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen beigetragen haben. Die Finan-

²⁵ Vgl. Weber/Tylkowsky, 1990, S. 245 - 248, vgl. auch: Peemöller, 1990, S. 351 - 353.

²⁶ Vgl. Gläser, 1990, S. 327.

²⁷ Vgl. Musgrave, 1987, S. 62 f., vgl. dazu auch Maletzke, 1988, S. 23 f..



zierung von öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen ist aber auch in anderer Hinsicht bedeutsam. So erscheint die Erfolgsmessung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten generell problematisch. Die Gebührenfinanzierung hat weiter den Nachteil, daß eine direkte Zuordnung der Einnahmen zu einzelnen Programmgrößen nicht in sinnvoller Weise möglich ist. Für private Fernsehanbieter bietet sich tendenziell eine Orientierung an Einschaltquoten bzw. Akzeptanzwerten an, während für öffentlich-rechtliche Programmanbieter Instrumente zu finden sind, die eine Einbeziehung der gesellschaftsbezogenen Ziele gewährleisten können.

2.4 Übertragbarkeit von Controlling-Konzeptionen auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Controlling-Konzepte haben sich im erwerbswirtschaftlichen Bereich bereits weitgehend erfolgreich durchgesetzt. Die Zahl von Veröffentlichungen zu diesem Thema zeigt, daß sie auch im öffentlichen Bereich und speziell in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zunehmende Bedeutung gewinnen²⁸. Probleme für die Übertragbarkeit von Untersuchungen für den privatwirtschaftlichen Bereich auf den Bereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunks bestehen hauptsächlich in mangelnder Operationalisierbarkeit von Rundfunkleistungen sowie der Orientierung an multiplen Zielsetzungen.

Angesichts bestehender Probleme der Leistungsmessung und -bewertung entzieht sich der Programmauftrag noch weitgehend der Operationalisierung und der Quantifizierung²⁹. Anders als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen fehlt für die Bewertung des öffentlichen Gutes Rundfunkleistung der Marktpreis als entscheidendes ökonomisches Kriterium zur Messung des Erfolgs³⁰. Als politisch festgesetzter Einheitspreis lassen sich Rundfunkgebühren nicht unmittelbar als Erfolgsmaßstab heranziehen, da sie nur das Entgelt für die Gesamtheit der Leistungen darstellen und nicht einzelnen Programmen oder auch nur Programmanbietern anteilig als monetäre Erfolge zugeordnet werden können³¹. Eine generelle Übertragbarkeit des privatwirtschaftlichen Controlling erscheint damit unmöglich.

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk muß zum Bereich der Sozialinvestitionen gezählt werden. Das heißt, daß zum einen die Produktion eines entsprechenden Angebots an öffentlichen Gütern zu sichern ist, zum anderen die für eine Demokratie wesentlichen Verteilungsprozesse (hier von Information, Bildung und Unterhaltung) erzielt werden müssen. Die Effizienz von Sozialinvestitionen setzt aber die Existenz klar definierter Ziele voraus³².

²⁸ Vgl. etwa Kayser, 1993, eine neuere Arbeit, die sich ausschließlich mit dem Controlling für Rundfunkanstalten befaßt

²⁹ Vgl. Weinstock 1990, S. 107.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 107 f.

³¹ Werden der Entwicklung von Indikatoren zur Quantifizierung der Programmqualität Funktionserwartungen zugrundegelegt, die Träger und Rundfunkteilnehmer an Programmleistungen stellen, so müßten sich diese "daran messen lassen, inwieweit die gesellschaftlichen Bedürfnislagen berücksichtigt und befriedigt werden konnten". Gerade in der Erfassung der Rezipientenbedürfnisse, -erwartungen, -reaktionen und -interessen ist jedoch eine erhebliche Schwachstelle zu sehen. So erscheint es z.B. fraglich, ob der einzelne Rezipient überhaupt in der Lage ist, den Nutzen von Informationen zu bewerten, die er erst erfahren soll. Vgl. hierzu: Kemmer, 1986, S.183.

³² Vgl. Lehr, 1983, S. 369.



Die Entscheidungsträger öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten haben hinsichtlich des Zielsystems strategische Entscheidungen zu treffen. Insbesondere haben sie dabei³³:

- unerwartete Umweltentwicklungen stärker einzubeziehen,
- Kräftepotentiale, die hinter diesen Entwicklungen stehen, zu erforschen,
- differenzierte alternative Strategien zur Bewältigung dieser Problemfelder zu formulieren.

Von besonderer Bedeutung ist hier die Entwicklung eines effizienten Planungs-, Motivations- und Kontrollsystems, das die Durchführung der Strategien gewährleistet. Die Controlling-Instrumente haben sich an der besonderen Zielsetzung öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen zu orientieren. Die strategische Programmplanung hat ausgehend von der Unternehmenszielsetzung den Programmrahmen und die Programmphilosophien festzulegen. Einsparungsmöglichkeiten finden sich grundsätzlich durch Co-Produktionen, die Ausstrahlung preisgünstiger Kaufproduktionen oder Wiederholungen sowie die Reduktion qualitativer Ansprüche an Eigenproduktionen. Für öffentlich-rechtliche Anbieter ergibt sich hier ein Spannungsfeld zwischen den Erfordernissen der Wirtschaftlichkeit und dem Programmauftrag.

Probleme von Kostenrechnungssystemen, die auf der zahlungsorientierten Rechnung der Kameralistik basieren, sind von den Rundfunkanstalten erkannt worden. Die Entwicklung zieladäquater und entscheidungsorientierter Kostenrechnungsinstrumente ist ein wichtiges Erfordernis im Rahmen der spezifischen Controlling-Konzeption.

Mangelhafte Erfolgsmessung ist auch eines der Grundprobleme für das Produktions- und Investitionscontrolling öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen. Es stellt sich die Frage nach der konkreten Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen. In der folgenden Darstellung soll eine funktionale Gliederung der einzelnen Koordinations-Teilbereiche zugrundegelegt werden.

3 Controlling für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen

3.1 Einsatz eines koordinationsorientierten Programmcontrollingkonzeptes in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (Gabriele Kolb)

3.1.1 Merkmale des Programmbetriebs und das damit verbundene Erfordernis eines Programmcontrolling

Angesichts der dem Programmauftrag immanenten funktionalen Kriterien - Planung, Produktion und Verbreitung von Programmleistungen - kann eine konzeptionelle Unterteilung der Rundfunkanstalt in Programm-, Produktions- und Senderbetrieb vorgenommen werden³⁴. Gegenstand nachfolgender Ausführungen ist der Programmbetrieb, in dem Dienstleistungen zur programminhaltlichen, redaktionellen Ausgestaltung des Programmauftrags erbracht werden³⁵. Die maßgebliche Gestaltungsdeterminante dieser Dienstleistungsaufgabe bildet der Sendebedarf der einzelnen Anstalt, der durch die mit anderen Anstalten getroffenen Rahmenvereinba-

³³ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 27.

³⁴ Vgl. Fix, 1988, S. 110.

³⁵ Vgl. Seidel, 1985, S. 103.



rungen sowie die anstaltsindividuelle, gemeinwohlorientierte Ausprägung des Programmauftrags determiniert wird³⁶.

Ein wesentliches Charakteristikum des Programmbetriebs liegt in der vielfältigen Leistungsstruktur der Fernsehprogramme. Die Artenvielfalt der Programme nach Gattungen, Inhalten und Formen basiert auf dem in Programmauftrag und -grundsätzen artikulierten Anspruch auf eine umfassende Versorgung mit inhaltlich pluralen Fernsehprogrammen³⁷. Entsprechend den Funktionen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sind durch Fernsehprogramme sowohl informierende/beratende als auch bildende und unterhaltende Elemente abzudecken³⁸, wobei die Konzeption des Gesamtangebots unter Beachtung eines Mindestmaßes an inhaltlicher Ausgewogenheit zu erfolgen hat³⁹. Das heißt, im Rahmen der Programmgestaltung ist eine "Balance" zwischen zuschauerattraktiven Fernsehprogrammen und zielgruppen- bzw. minderheitenorientierten Fernsehprogrammen herzustellen⁴⁰.

Um eine ausgewogene Programmvielfalt zwischen und innerhalb der einzelnen öffentlich-rechtlichen Fernsehprogramme zu gewährleisten, ist ein Höchstmaß an Koordination erforderlich. Der Koordinationsbedarf hat sich in den letzten Jahren zunehmend verstärkt, da das Auftreten kommerzieller Programmanbieter zu einem sprunghaften Anstieg der Anzahl empfangbarer Fernsehprogramme und zu Veränderungen hinsichtlich Menge und Mischung des Gesamtangebots führte⁴¹. Das vermehrte Angebot an Fernsehprogrammen mit fortschreitender Entwicklung zu Ganztagsprogrammen⁴² löste nachhaltige Veränderungen im Rezipientenverhalten aus, die eine Akzentverschiebung in der Funktion des Fernsehens für den Zuschauer bewirkten⁴³. Unter Berücksichtigung dieser Entwicklungstendenzen müssen öffentlich-rechtliche Fernsehprogramme in der Lage sein, dem Pluralitätsgebot nachzukommen und Mehrheiten sowie Minderheiten anzusprechen.

Der Programmbetrieb zeichnet sich ferner durch eine komplexe Organisationsstruktur aus. Ihrer Beschreibung sei das von Mintzberg entwickelte "Konzept der organisatorischen Grundbausteine" zugrundegelegt⁴⁴. Diese werden zum einen durch die strategische Spitze, die Fernsehprogrammdirektion gebildet. In der Organisationsstruktur der gesamten Rundfunkanstalt ist die Programmdirektion auf der 2. Hierarchieebene hinter dem an 1. Stelle stehenden Intendanten angesiedelt, dem die Verantwortung für die Programmgestaltung und für den gesamten Betrieb der Rundfunkanstalt obliegt⁴⁵. Zum anderen lassen sich die mit formaler Autorität ausgestatteten leitenden Stellen der Mittleren Linie (Chefredaktionen/Programmbereichsleitungen, Sendeleitung) und weiter der operative Kern (Redaktionsleitungen, Programmgruppen/ Redaktionen) bilden. Ergänzende Subsysteme stellen Technostruktur (Programmplanung, Programmwirtschaft) und die unterstützenden Einheiten (z.B. Medienforschung) dar. Um das Erfordernis des Programmcontrolling aus der Organisationsstruktur herzuleiten, sind nachfolgend die aufbauorganisatorischen Struk-

36 Vgl. ebenda, S. 103f.

37 Vgl. Nowotny, 1986, S. 18.

38 Vgl. Schatz/Immer/Marcinkowski, 1989, S. 11.

39 Vgl. Seidel, 1985, S. 100.

40 Vgl. Schwarzkopf, 1990, S. 681.

41 Vgl. Schwaderlapp, 1991, S. 62.

42 Vgl. ebenda, S. 63.

43 Vgl. ebenda, S. 66 f.

44 Ausführlich dazu vgl. Fix, 1988, S. 105 - 107.

45 Vgl. z.B. § 25 WDR-Gesetz.



turdeterminanten Spezialisierungsgrad, Zentralisationsgrad und Koordinationsmechanismen zu betrachten.

Der Programmbetrieb weist eine geringe vertikale aber eine umso höhere horizontale Spezialisierung auf, die im operativen Kern augenscheinlich wird⁴⁶. Nach verschiedenen Programmhaltungen, -formen und -inhalten gegliedert, existieren hier eine Vielzahl kleiner Redaktionseinheiten, wobei jeder Redakteur oft nur für eine ganz bestimmte Programmform oder einen bestimmten Programminhalt verantwortlich ist⁴⁷.

Angesichts der hohen Umweltkomplexität im Aufgabenbereich der Rundfunkanstalt zeichnet sich das Entscheidungssystem im Programmbetrieb durch weitgehende Dezentralisation aus⁴⁸. Die sachzielbezogene Auswahl der Programminhalte, die redaktionelle Ausgestaltung des Programms aber auch die Durchführung der Programmvorhaben erfolgen im operativen Kern⁴⁹. Abgesehen von der hohen vertikalen Dezentralisation bezüglich der Entscheidungen zu Programminhalten ist der einzelne Redakteur ferner berechtigt, über das ihm zugeteilte Jahresbudget eigenverantwortlich zu verfügen. Dies bedingt einen wesentlichen Einfluß auf die Programmkosten⁵⁰. Der ausgeprägte horizontale Dezentralisationsgrad resultiert aus der Beteiligung von Angehörigen der ergänzenden Subsysteme an Programmentscheidungen. Ein weiterer Grund liegt in der Expertenmacht der Redakteure im Hinblick auf inhaltliche Programmfragen, was durch die Forderung nach inner- und interredaktioneller Diskussion und Konsultation verdeutlicht wird⁵¹.

Längerfristige sowie außerplanmäßige Programmentscheidungen sind jedoch durch eine deutliche Entscheidungscentralisation gekennzeichnet, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem hohen Maß an externer Kontrolle durch die Aufsichtsgremien (Rundfunkrat und Verwaltungsrat), den Träger sowie die öffentliche Meinung steht⁵². So werden alle relevanten Eckdaten, wie z.B. Programmpläne und Budgetvorgaben, im Bereich der strategischen Spitze festgelegt⁵³. Hier erfolgt die Entscheidung darüber, welche Rezipienten in welchem Umfang anzusprechen sind, und welche Programmhaltungen es folglich zu fördern gilt.

Folglich kann der programmbetriebliche Leistungserstellungsprozeß als ein stark arbeitsteiliger, weitgehend dezentralisierter Prozeß charakterisiert werden, der ein Höchstmaß an zielorientierter Koordination zwischen den einzelnen Entscheidungsebenen und -trägern erfordert. In der Koordination liegt zugleich das zentrale Problem, zumal die für den Programmbetrieb relevanten Koordinationsmechanismen "Standardisierung des Programmoutputs" und "gegenseitige Abstimmung" eine Reihe von Schwächen aufweisen⁵⁴. So ist eine Standardisierung des Outputs, d.h. eine leistungsbezogene Ergebnisvereinbarung, angesichts der mit der Zieloperationalisierung verbundenen Schwierigkeiten äußerst problematisch⁵⁵. Die gegenseitige Abstimmung ist zwar durch zahlreiche Verbindungseinrichtungen, wie z.B. Programmkonferenzen auf allen Entscheidungsebenen institutionalisiert, doch führt

⁴⁶ Vgl. Gläser, 1990, S. 324.

⁴⁷ Vgl. Fix, 1988, S. 120.

⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 143.

⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 140; ebenso Seidel, 1983B, S. 18.

⁵⁰ Vgl. Fix, 1988, S. 140 f.

⁵¹ Zur ausführlichen Erläuterung vgl. ebenda, S. 141.

⁵² Vgl. Weinstock, 1990, S. 34 - 37.

⁵³ Vgl. Fix, 1988, S. 140.

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 145 f.

⁵⁵ Vgl. Gläser, 1990, S. 325.



gerade der hohe Spezialisierungsgrad zu einem erheblichen Autonomiestreben der Redakteure, d.h. die Neigung zu kooperativer Arbeit ist gering⁵⁶. Daraus resultieren oftmals Negativerscheinungen (z.B. die irrtümliche Produktion inhaltlicher Dubletten oder die Nichtberücksichtigung wesentlicher Inhalte), die durch einen ausreichenden Informationsaustausch hätten verhindert werden können⁵⁷. Im Programmbetrieb dominieren daher Abläufe, die sich an den Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter orientieren⁵⁸, wodurch sich die Organisationsform des Programmbetriebs dem Strukturtyp eines "professionalisierten Dienstleistungsunternehmens" annähert⁵⁹.

3.1.2 Konzeptionelle Grundlagen des Programmcontrolling

Die unter geschilderten Probleme der Sachzieloperationalisierung sowie die erörterten Eigenarten des Programmbetriebs erfordern eine Controllingkonzeption, die den betriebstypischen Besonderheiten Rechnung trägt und anhand derer eine effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle des programmbetrieblichen Leistungsprozesses ermöglicht wird. Unter Zugrundelegung einer spezifisch koordinationsbezogenen Sichtweise des Programmcontrolling, besteht seine zentrale Zwecksetzung in der Koordination der programmbetrieblichen Führungsprozesse und Führungsteilsysteme, vor allem in der Abstimmung von Programmplanung, Kontrolle und Informationsversorgung⁶⁰.

Die Koordination beinhaltet einerseits die systembildende Funktion, wonach das Controlling die Gestaltung des Programmplanungs-, programmbetrieblichen Kontroll- und Informationssystems maßgeblich zu bestimmen hat und dadurch die eigentlichen Koordinationsvoraussetzungen schafft. Andererseits impliziert sie die systemkoppelnde Funktion, die die unmittelbare Involvierung des Programmcontrolling in die Prozesse der Programmplanung, Kontrolle und Informationsversorgung vorsieht, um die Abstimmung von konkreten Entscheidungen zu gewährleisten⁶¹.

Mit der Koordinationsfunktion sind als spezielle Zwecksetzungen die Anpassungs- und Innovationsfunktion, die Zielausrichtung sowie die Servicefunktion verbunden⁶². Im Rahmen der Anpassungs- und Innovationsfunktion hat das Programmcontrolling dafür zu sorgen, daß im Programmbetrieb die Koordination mit Umweltbedingungen ausreichend beachtet wird; darüber hinaus hat es selbst Änderungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Möglichkeiten zur Reaktion zu entwickeln⁶³. Angesichts der dynamischen Umwelt öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, die durch ein intensives Wettbewerbsgeflecht gekennzeichnet ist⁶⁴, hat das Programmcontrolling für eine frühzeitige Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zu sorgen. Hinsichtlich auftretender Veränderungstendenzen am Rezipientenmarkt sollte das Programmcontrolling z.B. eine verstärkte Berücksichtigung des Akzeptanzaspekts bei der Programmgestaltung fördern, insbesondere aufgrund der Tatsache, daß private Pro-

56 Vgl. Fix, 1988, S. 146.

57 Vgl. ebenda, S. 163.

58 Vgl. Gläser, 1990, S. 322.

59 Vgl. Fix, 1988, S. 147.

60 Vgl. Küpper, 1990D, S. 789.

61 Vgl. ebenda, S. 790; auch Weber, 1991A, S. 30f.

62 Vgl. Küpper, 1990D, S. 789.

63 Vgl. ebenda, S. 790.

64 Vgl. Gläser, 1990, S. 321.



grammanbieter mit neuen Programmkonstellationen kurzfristig auf veränderte Rezipientenbedürfnisse reagieren⁶⁵.

Die Zielorientierung bedingt, angesichts der bestehenden Dominanz der Sachziele, eine primär auf die Erfüllung des Programmauftrags ausgerichtete Koordination der Führungsprozesse. Eine bestimmende Rolle spielt dabei auch das Ziel der Nutzenmaximierung auf gesellschaftlicher Ebene, das die oberste Handlungsmaxime unter Effizienzgesichtspunkten darstellt. Die fortschreitende Mittelverknappung verlangt bei der Koordination eine vergleichsweise stärkere Gewichtung des ökonomischen Formalziels. Ausgehend vom Koordinationsparadigma des Programmcontrolling erscheint eine Ausrichtung auf alle Ziele konsequent, da es auch zwischen verschiedenen und konkurrierenden Zielen einer Abstimmung bedarf⁶⁶.

Durch die Wahrnehmung zielorientierter Koordinationsaufgaben entlastet das Programmcontrolling die Führung des Programmbetriebs sowohl in strategischer als auch in dispositiver und operativer Hinsicht. Dennoch verbleibt ihr die letzte Verantwortung für das koordinierte Handeln, woraus dem Programmcontrolling eine Service- und Beratungsfunktion zuteil wird⁶⁷.

3.1.3 Bedeutung des Controlling für die Programmplanung und -steuerung

3.1.3.1 Darstellung und kritische Betrachtung des Programmplanungssystems in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

Je nach Komplexität und zeitlichem Horizont der Planung ist zwischen einer strategischen, dispositiven und operativen Ebene zu differenzieren⁶⁸. Der strategischen Planung, die einen mehr als fünfjährigen Wirkungskreis aufweist, obliegen vornehmlich Aufgaben der Erhaltung und Entwicklung von Erfolgspotentialen⁶⁹. Die nachfolgende dispositive Planung, deren zeitlicher Wirkungshorizont mehr als ein Jahr und maximal fünf Jahre beträgt, bildet den Rahmen für den zielorientierten Ablauf der Systemprozesse⁷⁰. Auf der einjährigen operativen Planungsebene werden die durch dispositive Pläne getroffenen Festlegungen inhaltlich weiter konkretisiert⁷¹.

Der Sendebedarfsplan bildet den Ausgangspunkt der Programmplanung. Hierin erfolgt eine Zuordnung der im Planungszeitraum vorgesehenen Sendezeiten zu den einzelnen Programmbereichen, Programm- und Redaktionsgruppen⁷². Der Sendebedarfsplan für das Gemeinschaftsprogramm der ARD orientiert sich an einem mit dem ZDF koordinierten Programmschema, wodurch die Plazierung des Programmanteils, den jede Landesrundfunkanstalt laut Fernsehvertrag zum Gemeinschaftsprogramm beizutragen hat, festgelegt wird⁷³. Die Sendebedarfspläne für die 3. Fernsehprogramme der ARD werden hingegen von den Landesrundfunkanstalten eigenverantwortlich konzipiert⁷⁴. Die Realisierung des Sendebedarfsplans erfolgt in Abstimmung mit dem Kapazitätsplan in Form des Leistungsplans auf operativer Ebene,

⁶⁵ Vgl. Schwaderlapp, 1991, S. 62; ebenso Lehmann 1990, S. 66.

⁶⁶ Vgl. Küpper, 1990D, S. 791.

⁶⁷ Vgl. Küpper/Weber/Zünd, 1990, S. 284.

⁶⁸ Vgl. Sieben, 1984, S. 40.

⁶⁹ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 69.

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 96.

⁷¹ Vgl. ebenda, S. 102.

⁷² Vgl. Seidel, 1983A, S. 123.

⁷³ Vgl. ebenda.

⁷⁴ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 100.



1 Einleitung

Wettbewerbsdruck durch private Rundfunkanbieter und stagnierende Gebührenaufkommen bei gleichzeitiger Kostenexplosion für Film- und Fernsehproduktionen machen den Einsatz von Controlling-Konzeptionen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu einer grundlegenden Notwendigkeit. Es scheint erforderlich, daß sich die Rundfunkanstalten den zur Verfügung stehenden modernen Managementtechniken weiter öffnen. Dabei ist gleichzeitig sicherzustellen, daß der öffentlich-rechtliche Rundfunk seinem Programmauftrag gerecht wird und nicht durch zunehmende Anpassung an kommerzielle Programmanbieter sein eigenständiges Profil verliert. Angesichts steigender Anforderungen an die unternehmensinterne Koordination kann dabei insbesondere die Transformation des Controlling-Gedankenguts auf den Rundfunkbereich wertvolle Dienste leisten.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln wurden im Jahre 1992 Diplomarbeiten zum Thema Controlling für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen angefertigt. Die folgenden, funktional gegliederten Teilgebiete des Controlling für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen wurden von den Diplomanden bearbeitet:

- "Programmcontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten" von Gabriele Kolb. Im vorliegenden Arbeitspapier sind Auszüge der Arbeit in Teil 3.1: "Einsatz eines koordinationsorientierten Programmcontrollingkonzeptes in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten" abgedruckt.
- "Die Kostenrechnung als Controlling-Instrument bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten" von Barbara Börmann. Im vorliegenden Arbeitspapier sind Auszüge der Arbeit im gleichnamigen Teil 3.2 abgedruckt.
- "Operatives Investitionscontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen" von Georg Pagenstedt. Im vorliegenden Arbeitspapier sind Auszüge der Arbeit im gleichnamigen Teil 3.3 abgedruckt.
- "Produktionscontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen" von Karen Schloen. Im vorliegenden Arbeitspapier sind Auszüge der Arbeit in Teil 3.4: "Konzeption eines Produktionscontrolling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk" abgedruckt.

Im vorliegenden Arbeitspapier werden diejenigen Elemente der Diplomarbeiten wiedergegeben, die sich speziell mit dem jeweiligen Teilgebiet des Controlling befassen. Die Arbeiten behandeln insbesondere den Fernsehbereich. Höhere Personal- und Sachkosten als im Hörfunk lassen diese Eingrenzung gerechtfertigt erscheinen. Bevor auf fernsehspezifische Controlling-Konzeptionen eingegangen werden kann, empfiehlt es sich, einige allgemeine Charakteristika sowie wesentliche Voraussetzungen des Controlling darzustellen. Die allgemeinen Rahmenbedingungen öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten werden deshalb kurz im ersten Hauptteil erläutert. Anschließend werden die oben genannten Controlling-Bereiche ausführlich diskutiert. Nicht angesprochen werden Fragen des Marketing- und des Personal-Controlling.

Controlling wird im folgenden als systembildende und systemkoppelnde Koordination der Führungsteilsysteme Planung, Kontrolle und Informationsversorgung im Hinblick auf die Erfüllung der Unternehmensziele verstanden. Die systembildende Koordination bezieht sich auf den Entwurf von Planungssystemen. Die systemkoppelnde Koordination ist die Abstimmung und Koordination in einem bestehenden



System¹. Es soll zwischen strategischem und operativem Horizont unterschieden werden². Strategisch zu behandeln sind Fragen mit einem Planungshorizont von über fünf Jahren. Das operative Controlling spielt eine Rolle bei der kurzfristigen Betrachtung von Plänen und der Formulierung höchstens mittelfristiger Zielsetzungen³.

Controlling kann nur soviel leisten, wie die strukturellen Gegebenheiten des Unternehmens es zulassen. Insbesondere bei schwer überschaubaren Unternehmen übernimmt das Controlling eine wertvolle "Steuermann-Rolle" und trägt so zur effizienzorientierten Unternehmensführung bei. Die Aufgabe des Controlling besteht in der Koordination von Planung, Kontrolle und Information innerhalb der Unternehmung. Von der Führung grenzt es sich durch das Fehlen des Teilsystems "Entscheidung" ab. Das Controlling hat folglich eine reine Servicefunktion, nämlich die Unterstützung der Führung bei der Lenkungs Aufgabe⁴. Es unterstützt die strategische Planung und deren Umsetzung auf der operativen Ebene, deckt im operativen Bereich Probleme in den verschiedenen Rechnungskreisen auf und bietet Lösungsansätze.

Das Controllinginstrumentarium umfaßt im Rahmen der Aufgabe der Sicherstellung der Koordination des Führungssystems ganz allgemein Informations-, Planungs-, Kontroll-, Organisations- und Personalführungsinstrumente⁵. Aus der zunehmenden Intensität des Wettbewerbs auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten ergibt sich die Notwendigkeit zur stärkeren Betonung strategischer Koordinationsinstrumente. Insbesondere im Rahmen der strategischen Programmplanung müssen Instrumente gefunden werden, die eine ständige Abstimmung mit der Produktions- und Finanzplanung sowie den sich ändernden Konkurrenzbedingungen gewährleisten.

Für das operative Instrumentarium des Controllers sind u.a. folgende Aspekte von Bedeutung: Es ist ein aussagefähiges Berichtssystem zu entwickeln. Soll-Ist Vergleiche und Abweichungsanalysen sind der Mittelpunkt jeder Planung und Budgetierung. Bei der Aufgabe, Informationen von Entscheidungsebenen abzurufen, zu bearbeiten und anschließend verdichtet zu verteilen, kommt den Kennzahlen eine besondere Bedeutung zu⁶.

Die Bereitstellung technischer Kapazitäten erfolgt auf operativer Ebene. Voraussetzung ist eine ständige Abstimmung mit der strategischen Planung. Bei der Umsetzung der Pläne sind insbesondere die zeitliche Koordination sowie die Auslastung der eigenen technischen Kapazitäten von Bedeutung.

Ziel eines Management-Information-Systems ist die Koordinierung der Führungsteilsysteme hinsichtlich der Informationsversorgung sowie die Harmonisierung der unternehmensinternen Planung und damit die Erhöhung der Flexibilität des Rundfunkanbieters. Die systembildende Koordination umfaßt die Feststellung des Informationsbedarfs sowie die Ausgestaltung der Informationserzeugung und -bereit-

¹ Vgl. Horváth, 1990, S. 146 und S. 187.

² Einige Autoren unterscheiden zusätzlich einen dispositiven oder auch taktischen Horizont, der sich auf etwa ein bis fünf Jahre erstreckt (vgl. etwa Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 66 f. oder Horváth, 1990, S. 182 f.).

³ Vgl. Preißler, 1990, S.19.

⁴ Gelegentlich wird eine weitere Aufgabe des Controlling genannt: Mitwirkung bei der Entwicklung sachkundiger und kompetenter Mitarbeiter, vgl. dazu: Horváth, 1990, S. 818.

⁵ Vgl. Küpper/Weber/Zünd, 1990, S. 288 f..

⁶ Kennzahlen sind jene Zahlen, die größtmäßig erfaßbaren Sachverhalten eine konzentrierte Form geben. Dabei werden verschiedene Größen in ein sinnvolles Verhältnis zueinander gesetzt. Vgl. Reichmann, 1991, S.55 - 59.



stellung, die systemkoppelnde umfaßt die laufende Koordination der Informationsbedarfe. Kriterien im Sinne einer Leistungsbeurteilung des Informations-Systems sind die Qualität der aufbereiteten Informationen - insbesondere deren Richtigkeit, Aktualität, Relevanz und Zukunftsorientierung - und die Kosten der Informationsversorgung.

Zu beachten ist, daß das Management-Informationssystem keinen Einfluß darauf hat, inwieweit die zur Verfügung gestellten Informationen tatsächlich von den Entscheidungsträgern in Steuerungsimpulse umgesetzt werden.

2 Besondere Bedingungen öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen

2.1 Zielsetzung und Zieloperationalisierung

Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten sind vergleichbar mit öffentlichen Unternehmen. Ihre oberste Zielsetzung und ihre Betriebsart sind gesetzlich geregelt. Bedeutsam für das Controlling ist die Rechtsgebundenheit des öffentlichen Handelns sowie die Eigenart öffentlicher Leistungen. Die erwerbswirtschaftliche Maxime der Gewinnmaximierung findet, anders als bei privaten Rundfunkunternehmen, keine Anwendung. Der freie Markt entfällt als Kontrollinstanz. Art, Menge und Preis öffentlich-rechtlicher Rundfunkleistungen werden politisch festgelegt.

Für die abstrakte Betrachtung von Entscheidungssituationen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk erscheint das Koalitionsmodell geeignet, dem Interessenpluralismus Rechnung zu tragen. Die wesentlichen Teilnehmer einer solchen Koalition sind die Träger der Rundfunkanstalten, die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Rundfunkteilnehmer, die Gläubiger sowie Unternehmen, die Rundfunkwerbung betreiben. Alle diese Gruppen leisten ihren Beitrag für die Rundfunkanstalt und erwarten Anreize, die ihren individuellen Zielen entsprechen. Voraussetzung ist, daß sich Anreize und Beiträge ausgleichen. Dauerhafte Ungleichgewichte können grundsätzlich zu Austritten von Koalitionsteilnehmern führen. Im Bereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunks besteht nicht für alle Koalitionsteilnehmer die Möglichkeit des Austritts. So sind z.B. die Länderparlamente durch das Grundgesetz zur Organisation des Rundfunks verpflichtet. Die beteiligten Gruppen werden deshalb versuchen, ihr Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen über eine Einflußnahme auf die Zielformulierung zu erreichen⁷.

Wird das Zielsystem öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen betrachtet, können das Sachziel "Programmauftrag" und das Formalziel "wirtschaftliche Erfüllung des Programmauftrages" unterschieden werden⁸.

Formalziele geben die Kriterien an, nach denen die Sachziele auszuwählen und zu erfüllen sind. Sie können ökonomischer oder nicht-ökonomischer Natur sein. Ein ökonomisches Formalziel ist die Erfüllung des Sachziels nach dem Gebot der Wirtschaftlichkeit, ein nicht-ökonomisches etwa eine Nutzenmaximierung auf der Seite der Leistungsempfänger⁹. Effizienz und Wirtschaftlichkeit werden in den Gesetzen der Landesrundfunkanstalten ausdrücklich gefordert¹⁰. Die "wirtschaftliche Erfüllung des Programmauftrages" findet ihren Ausdruck in der Liquiditätssicherung und Exi-

⁷ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S.19 ff..

⁸ Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 239.

⁹ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 23 ff..

¹⁰ Vgl. z.B. §39 WDR-Gesetz vom 19.3.1985.



stanzfähigkeit der Anstalt (Sicherungsziel) sowie im ökonomischen Prinzip (Erfolgsziel). Aus dem Sicherungsziel läßt sich die Notwendigkeit von Ersatzinvestitionen ableiten. Erneuerungsinvestitionen sind auf ihre Notwendigkeit und Nützlichkeit für den Programmauftrag zu überprüfen¹¹.

Der Programmauftrag wird in den gesetzlichen Vorschriften für die einzelnen Landesrundfunkanstalten konkretisiert. Er beinhaltet die Verpflichtung zum Angebot von Darbietungen bildender, unterrichtender und unterhaltender Art. Es werden Ausgewogenheit, Sachlichkeit und Verfassungsmäßigkeit des Programms gefordert. Zudem sind die Regionen des Sendegebiets sowie landsmannschaftliche Besonderheiten, Bevölkerungsgruppen und Minderheiten zu berücksichtigen¹². Es besteht - gerade hinsichtlich der Finanzierung aus Gebühren - die Verpflichtung zu Programmen, mit denen das volle kulturelle Spektrum dargestellt werden kann. Daneben können im Rahmen der gesetzlichen Regelungen weitere Programme gestaltet werden¹³.

Die zum Teil politisch motivierten Zielvorgaben des Programmauftrags müssen von Intendant und Direktoren, dem Verwaltungsrat und dem Rundfunkrat, bzw. Fernsehrat in konkrete Unternehmensziele transformiert werden. Diese Umsetzung erfolgt durch die Bestimmung von Leistungsart, Leistungsmenge, Leistungsqualität und Leistungspreis¹⁴.

Es ergibt sich eine Mehrfachzielsetzung, die sich darin ausdrückt, daß zum einen betriebsinternen Effizienzkriterien, zum anderen politischen und anderen Zielsetzungen Rechnung getragen werden muß. Hinsichtlich des weit gespannten Kreises der Koalitionsteilnehmer öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen ist von den zu formulierenden Zielen insbesondere eine intersubjektive Nachprüfbarkeit zu fordern¹⁵.

Nach herrschender Meinung werden heute Sach- und Formalziele etwa gleichgewichtig behandelt¹⁶, und zusammenfassend könnte die Zielsetzung öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen als "Optimierung des Programmangebots" bezeichnet werden¹⁷. Die Mehrfachzielsetzung öffentlich-rechtlicher Anbieter und die sich dadurch ergebende Komplexität lassen eine auf diese besonderen Erfordernisse zugeschnittene Controlling-Konzeption sinnvoll erscheinen.

2.2 Betriebsart

Nach der Definition im Artikel 1 des Staatsvertrages über die Regelung des Rundfunkgebührenwesens vom 5.12.1974 wird Rundfunk als "die für die Allgemeinheit bestimmte Veranstaltung und Verbreitung von Darbietungen aller Art in Wort, in Ton und in Bild unter Benutzung elektrischer Schwingungen ohne Verbindungsleitung oder längs oder mittels eines Leiters" verstanden.

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland sind Anstalten des öffentlichen Rechts. Sie besitzen eine eigene Rechtspersönlichkeit und ein umfangreiches Selbstverwaltungs- und Satzungsrecht und Autonomie in

¹¹ Vgl. Kiefer/Rühl, 1991, S. 24 f..

¹² Vgl. z.B. §§ 4 - 6 WDR-Gesetz vom 19.3.1985.

¹³ Vgl. Ricker, 1989, S. 331 - 337, vgl. auch: Seidel, 1991, S. 507.

¹⁴ Vgl. Seidel, 1991, S. 509.

¹⁵ Vgl. König, 1981, S. 24.

¹⁶ Vgl. Weinstock, 1990, S. 44 - 51.

¹⁷ Maier, 1986, S.31.



ihrer Ausgabenwirtschaft. Rundfunkanstalten sind sowohl Dienstleistungs- als auch Produktionsunternehmen.

Zur Dienstleistung sind die redaktionelle Ausgestaltung des Programmauftrags und das Senden des Programms zu rechnen. Die ursprüngliche Aufgabe öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten besteht in der Übernahme der inhaltlichen Verantwortung für selbst erbrachte oder erworbenen Leistungen. Diese anstaltsspezifische Funktion kann nicht von Externen übernommen werden¹⁸.

Werden als Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital, technisches Wissen sowie sonstige Einflüsse in Form von gesetzlichen Vorgaben oder Rezipientenverhalten betrachtet, so müssen diese Faktoren nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip so kombiniert werden, daß bei gegebenem Input der Output maximal wird (Maximalprinzip) oder bei minimalem Input ein gleichbleibender Output gewährleistet wird (Minimalprinzip). Für Rundfunkanstalten steht, bedingt durch weitgehend konstante Einnahmequellen, kurzfristig das Maximalprinzip im Vordergrund¹⁹.

Die Produktionsleistungen sind oft technisch sehr aufwendig. Sie können durch Eigenproduktion oder Fremdbeschaffung erbracht werden²⁰. Das Verhältnis von Eigen- zu Fremdproduktionen kann vom Rundfunkunternehmen selbst bestimmt werden. Es orientiert sich an einer möglichst hohen Formalzielverwirklichung, d.h. am möglichst effizienten Einsatz der Ressourcen.

Die Mischform aus Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen sowie die komplexe Struktur der Leistungen lassen das Transparenzproblem für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen und die daraus resultierenden hohen Anforderungen an das Controlling besonders deutlich erscheinen. Das Controlling muß für die vertikale und horizontale Koordination aller Handlungseinheiten Sorge tragen²¹.

Die föderative Organisation der Landesrundfunkanstalten führt zu einer Aufgabenverteilung, die sowohl gemeinsam wahrgenommene Aufgaben, wie z.B. das ARD-Gemeinschaftsprogramm, als auch die auf regionaler Ebene praktizierten Tätigkeiten der einzelnen Sender umfaßt. Gemeinsame Aufgaben der ARD werden zentral oder unter Federführung einer Anstalt koordiniert.

Kapitalintensive Programm- und Produktionsentscheidungen stehen wegen ihrer hohen Tragweite in einem besonderen Abhängigkeitsverhältnis zu den Führungsstrukturen einer Unternehmung. Führung ist dabei als Prozeß der Willensbildung und -durchsetzung zu verstehen, in dem Probleme unter Beachtung von Zielsetzungen gelöst werden²². Die Leitung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten obliegt Rundfunkrat, Verwaltungsrat und Intendant. Die oberste Leitungsbefugnis des Intendanten ist in den Landesrundfunkgesetzen geregelt²³. Der Intendant steht somit an der Spitze des hierarchischen Gefüges der Rundfunkanstalt. Die Aufbauorganisation öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen folgt im wesentlichen dem Liniensystem. Die Eingliederung aller Abteilungen in einen einheitlichen Instanzenweg soll die Einheitlichkeit der Leitung garantieren²⁴.

Die Führungsstrukturen in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen sind besonders durch die Rechtsgebundenheit des öffentlichen Handelns und die Besonderhei-

18 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 20.

19 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 45 - 56, vgl. dazu auch: Lehmann, 1983, S. 764.

20 Vgl. Seidel, 1983B, S. 16 f..

21 Vgl. Gläser, 1990, S. 324 - 327

22 Vgl. Seidel, 1978, S. 74 ff.

23 Vgl. z.B. § 25 Abs. 1 WDR-Gesetz vom 19.3.1985.

24 Vgl. Wöhe, 1986, S. 164.



ten öffentlicher Leistungen geprägt. Rechtsgebundenheit und mangelnde Meßbarkeit von öffentlichen Leistungen äußern sich in bürokratischen Führungsstrukturen²⁵:

- Die Dispositionsfreiheit öffentlicher Bediensteter ist eingeschränkt.
- Öffentliche Bedienstete sind durch starkes Sicherheitsstreben geprägt.
- Es fehlen Anreiz- und Sanktionsmechanismen.

Bei der Entwicklung und Implementierung von auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zugeschnittenen Controlling-Konzeptionen sind diese bürokratischen Merkmale von besonderer Bedeutung.

Zu den Aufgaben der Führung gehören Planung, Realisation und Kontrolle. Eine Koordination der untergeordneten Teilfunktionen der Führung kann nur mit Hilfe eines geeigneten Informationsversorgungssystems erfolgen. Ein entsprechendes Management-Informationssystem sollte selbstverständlicher Bestandteil öffentlich-rechtlicher Unternehmen sein. Das Controlling kann daran mitwirken, die koordinative Autorität und die Expertenmacht der Führung zu erhöhen²⁶. Ferner kann es in diesem Zusammenhang dazu beitragen, das ökonomische Bewußtsein der Mitarbeiter zu stärken und somit langfristig auch motivationsfördernd zu wirken.

2.3 Finanzierung

Im dualen Rundfunksystem ist die Grundversorgung mit Programmen unerläßliche Aufgabe des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Rundfunkleistungen können als öffentliche Güter angesehen werden. Das bedeutet auch, daß ihr Preis nicht über den Markt geregelt wird. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk wird zum größten Teil "kollektiv" aus Rundfunkgebühren finanziert.

Das Erleben von Medienaussagen ist eine Befriedigung von Bedürfnissen und gleichbedeutend mit Nutzen. Die Kosten eines zusätzlichen Nutznießers sind dabei gleich Null, d.h. der Konsum von Rundfunkleistungen ist generell nicht rivalisierend. Ferner wird bei terrestrischer Übertragung in der Regel niemand vom Rundfunk ausgeschlossen. Das Ausschlußprinzip des freien Gütermarktes ist nicht anwendbar, die Budgetierung wird zum politischen Prozeß²⁷.

Der Finanzbedarf der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wird durch die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs (KEF) ermittelt. Sie ermittelt mit Hilfe der liquidatorischen Methode auf der Basis der mittelfristigen Finanzplanung den Finanzbedarf über fünf Planperioden. Die KEF soll dabei zwar einen gewissen Rahmen vorgeben, muß aber andererseits anstaltsautonome Entscheidungen wie Programmausweitungen akzeptieren. Das Gewicht der Rundfunkgebühren wird durch rückläufige Werbeeinnahmen des öffentlich rechtlichen Rundfunks weiter erhöht. Die Forderung nach einer weitergehenden Objektivierung der Gebührenfestsetzung hat u.a. das Verfahren der Indexierung der Rundfunkgebühren sowie die Ausweitung der Werbezeiten öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen in die Diskussion gebracht.

Die zunehmend knappen finanziellen Ressourcen und der steigende Rechtfertigungsbedarf für die Verwendung der Rundfunkgebühr in der Öffentlichkeit sind wichtige Faktoren, die zur Diskussion und Implementierung von Controlling-Konzepten in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen beigetragen haben. Die Finan-

²⁵ Vgl. Weber/Tylkowsky, 1990, S. 245 - 248, vgl. auch: Peemöller, 1990, S. 351 - 353.

²⁶ Vgl. Gläser, 1990, S. 327.

²⁷ Vgl. Musgrave, 1987, S. 62 f., vgl. dazu auch Maletzke, 1988, S. 23 f..



zierung von öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen ist aber auch in anderer Hinsicht bedeutsam. So erscheint die Erfolgsmessung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten generell problematisch. Die Gebührenfinanzierung hat weiter den Nachteil, daß eine direkte Zuordnung der Einnahmen zu einzelnen Programmgrößen nicht in sinnvoller Weise möglich ist. Für private Fernsehanbieter bietet sich tendenziell eine Orientierung an Einschaltquoten bzw. Akzeptanzwerten an, während für öffentlich-rechtliche Programmanbieter Instrumente zu finden sind, die eine Einbeziehung der gesellschaftsbezogenen Ziele gewährleisten können.

2.4 Übertragbarkeit von Controlling-Konzeptionen auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Controlling-Konzepte haben sich im erwerbswirtschaftlichen Bereich bereits weitgehend erfolgreich durchgesetzt. Die Zahl von Veröffentlichungen zu diesem Thema zeigt, daß sie auch im öffentlichen Bereich und speziell in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zunehmende Bedeutung gewinnen²⁸. Probleme für die Übertragbarkeit von Untersuchungen für den privatwirtschaftlichen Bereich auf den Bereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunks bestehen hauptsächlich in mangelnder Operationalisierbarkeit von Rundfunkleistungen sowie der Orientierung an multiplen Zielsetzungen.

Angesichts bestehender Probleme der Leistungsmessung und -bewertung entzieht sich der Programmauftrag noch weitgehend der Operationalisierung und der Quantifizierung²⁹. Anders als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen fehlt für die Bewertung des öffentlichen Gutes Rundfunkleistung der Marktpreis als entscheidendes ökonomisches Kriterium zur Messung des Erfolgs³⁰. Als politisch festgesetzter Einheitspreis lassen sich Rundfunkgebühren nicht unmittelbar als Erfolgsmaßstab heranziehen, da sie nur das Entgelt für die Gesamtheit der Leistungen darstellen und nicht einzelnen Programmen oder auch nur Programmanbietern anteilig als monetäre Erfolge zugeordnet werden können³¹. Eine generelle Übertragbarkeit des privatwirtschaftlichen Controlling erscheint damit unmöglich.

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk muß zum Bereich der Sozialinvestitionen gezählt werden. Das heißt, daß zum einen die Produktion eines entsprechenden Angebots an öffentlichen Gütern zu sichern ist, zum anderen die für eine Demokratie wesentlichen Verteilungsprozesse (hier von Information, Bildung und Unterhaltung) erzielt werden müssen. Die Effizienz von Sozialinvestitionen setzt aber die Existenz klar definierter Ziele voraus³².

²⁸ Vgl. etwa Kayser, 1993, eine neuere Arbeit, die sich ausschließlich mit dem Controlling für Rundfunkanstalten befaßt

²⁹ Vgl. Weinstock 1990, S. 107.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 107 f.

³¹ Werden der Entwicklung von Indikatoren zur Quantifizierung der Programmqualität Funktionserwartungen zugrundegelegt, die Träger und Rundfunkteilnehmer an Programmleistungen stellen, so müßten sich diese "daran messen lassen, inwieweit die gesellschaftlichen Bedürfnissen berücksichtigt und befriedigt werden konnten". Gerade in der Erfassung der Rezipientenbedürfnisse, -erwartungen, -reaktionen und -interessen ist jedoch eine erhebliche Schwachstelle zu sehen. So erscheint es z.B. fraglich, ob der einzelne Rezipient überhaupt in der Lage ist, den Nutzen von Informationen zu bewerten, die er erst erfahren soll. Vgl. hierzu: Kemmer, 1986, S.183.

³² Vgl. Lehr, 1983, S. 369.



Die Entscheidungsträger öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten haben hinsichtlich des Zielsystems strategische Entscheidungen zu treffen. Insbesondere haben sie dabei³³:

- unerwartete Umweltentwicklungen stärker einzubeziehen,
- Kräftepotentiale, die hinter diesen Entwicklungen stehen, zu erforschen,
- differenzierte alternative Strategien zur Bewältigung dieser Problemfelder zu formulieren.

Von besonderer Bedeutung ist hier die Entwicklung eines effizienten Planungs-, Motivations- und Kontrollsystems, das die Durchführung der Strategien gewährleistet. Die Controlling-Instrumente haben sich an der besonderen Zielsetzung öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen zu orientieren. Die strategische Programmplanung hat ausgehend von der Unternehmenszielsetzung den Programmrahmen und die Programmphilosophien festzulegen. Einsparungsmöglichkeiten finden sich grundsätzlich durch Co-Produktionen, die Ausstrahlung preisgünstiger Kaufproduktionen oder Wiederholungen sowie die Reduktion qualitativer Ansprüche an Eigenproduktionen. Für öffentlich-rechtliche Anbieter ergibt sich hier ein Spannungsfeld zwischen den Erfordernissen der Wirtschaftlichkeit und dem Programmauftrag.

Probleme von Kostenrechnungssystemen, die auf der zahlungsorientierten Rechnung der Kameralistik basieren, sind von den Rundfunkanstalten erkannt worden. Die Entwicklung zieladäquater und entscheidungsorientierter Kostenrechnungsinstrumente ist ein wichtiges Erfordernis im Rahmen der spezifischen Controlling-Konzeption.

Mangelhafte Erfolgsmessung ist auch eines der Grundprobleme für das Produktions- und Investitionscontrolling öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen. Es stellt sich die Frage nach der konkreten Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen. In der folgenden Darstellung soll eine funktionale Gliederung der einzelnen Koordinations-Teilbereiche zugrundegelegt werden.

3 Controlling für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen

3.1 Einsatz eines koordinationsorientierten Programmcontrollingkonzeptes in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (Gabriele Kolb)

3.1.1 Merkmale des Programmbetriebs und das damit verbundene Erfordernis eines Programmcontrolling

Angesichts der dem Programmauftrag immanenten funktionalen Kriterien - Planung, Produktion und Verbreitung von Programmleistungen - kann eine konzeptionelle Unterteilung der Rundfunkanstalt in Programm-, Produktions- und Senderbetrieb vorgenommen werden³⁴. Gegenstand nachfolgender Ausführungen ist der Programmbetrieb, in dem Dienstleistungen zur programminhaltlichen, redaktionellen Ausgestaltung des Programmauftrags erbracht werden³⁵. Die maßgebliche Gestaltungsdeterminante dieser Dienstleistungsaufgabe bildet der Sendebedarf der einzelnen Anstalt, der durch die mit anderen Anstalten getroffenen Rahmenvereinba-

³³ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 27.

³⁴ Vgl. Fix, 1988, S. 110.

³⁵ Vgl. Seidel, 1985, S. 103.



rungen sowie die anstaltsindividuelle, gemeinwohlorientierte Ausprägung des Programmauftrags determiniert wird³⁶.

Ein wesentliches Charakteristikum des Programmbetriebs liegt in der vielfältigen Leistungsstruktur der Fernsehprogramme. Die Artenvielfalt der Programme nach Gattungen, Inhalten und Formen basiert auf dem in Programmauftrag und -grundsätzen artikulierten Anspruch auf eine umfassende Versorgung mit inhaltlich pluralen Fernsehprogrammen³⁷. Entsprechend den Funktionen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sind durch Fernsehprogramme sowohl informierende/beratende als auch bildende und unterhaltende Elemente abzudecken³⁸, wobei die Konzeption des Gesamtangebots unter Beachtung eines Mindestmaßes an inhaltlicher Ausgewogenheit zu erfolgen hat³⁹. Das heißt, im Rahmen der Programmgestaltung ist eine "Balance" zwischen zuschauerattraktiven Fernsehprogrammen und zielgruppen- bzw. minderheitenorientierten Fernsehprogrammen herzustellen⁴⁰.

Um eine ausgewogene Programmvielfalt zwischen und innerhalb der einzelnen öffentlich-rechtlichen Fernsehprogramme zu gewährleisten, ist ein Höchstmaß an Koordination erforderlich. Der Koordinationsbedarf hat sich in den letzten Jahren zunehmend verstärkt, da das Auftreten kommerzieller Programmanbieter zu einem sprunghaften Anstieg der Anzahl empfangbarer Fernsehprogramme und zu Veränderungen hinsichtlich Menge und Mischung des Gesamtangebots führte⁴¹. Das vermehrte Angebot an Fernsehprogrammen mit fortschreitender Entwicklung zu Ganztagsprogrammen⁴² löste nachhaltige Veränderungen im Rezipientenverhalten aus, die eine Akzentverschiebung in der Funktion des Fernsehens für den Zuschauer bewirkten⁴³. Unter Berücksichtigung dieser Entwicklungstendenzen müssen öffentlich-rechtliche Fernsehprogramme in der Lage sein, dem Pluralitätsgebot nachzukommen und Mehrheiten sowie Minderheiten anzusprechen.

Der Programmbetrieb zeichnet sich ferner durch eine komplexe Organisationsstruktur aus. Ihrer Beschreibung sei das von Mintzberg entwickelte "Konzept der organisatorischen Grundbausteine" zugrundegelegt⁴⁴. Diese werden zum einen durch die strategische Spitze, die Fernsehprogrammdirektion gebildet. In der Organisationsstruktur der gesamten Rundfunkanstalt ist die Programmdirektion auf der 2. Hierarchieebene hinter dem an 1. Stelle stehenden Intendanten angesiedelt, dem die Verantwortung für die Programmgestaltung und für den gesamten Betrieb der Rundfunkanstalt obliegt⁴⁵. Zum anderen lassen sich die mit formaler Autorität ausgestatteten leitenden Stellen der Mittleren Linie (Chefredaktionen/Programmbereichsleitungen, Sendeleitung) und weiter der operative Kern (Redaktionsleitungen, Programmgruppen/ Redaktionen) bilden. Ergänzende Subsysteme stellen Technostruktur (Programmplanung, Programmwirtschaft) und die unterstützenden Einheiten (z.B. Medienforschung) dar. Um das Erfordernis des Programmcontrolling aus der Organisationsstruktur herzuleiten, sind nachfolgend die aufbauorganisatorischen Struk-

36 Vgl. ebenda, S. 103f.

37 Vgl. Nowotny, 1986, S. 18.

38 Vgl. Schatz/Immer/Marcinkowski, 1989, S. 11.

39 Vgl. Seidel, 1985, S. 100.

40 Vgl. Schwarzkopf, 1990, S. 681.

41 Vgl. Schwaderlapp, 1991, S. 62.

42 Vgl. ebenda, S. 63.

43 Vgl. ebenda, S. 66 f.

44 Ausführlich dazu vgl. Fix, 1988, S. 105 - 107.

45 Vgl. z.B. § 25 WDR-Gesetz.



turdeterminanten Spezialisierungsgrad, Zentralisationsgrad und Koordinationsmechanismen zu betrachten.

Der Programmbetrieb weist eine geringe vertikale aber eine umso höhere horizontale Spezialisierung auf, die im operativen Kern augenscheinlich wird⁴⁶. Nach verschiedenen Programmgestaltungen, -formen und -inhalten gegliedert, existieren hier eine Vielzahl kleiner Redaktionseinheiten, wobei jeder Redakteur oft nur für eine ganz bestimmte Programmform oder einen bestimmten Programminhalt verantwortlich ist⁴⁷.

Angesichts der hohen Umweltkomplexität im Aufgabenbereich der Rundfunkanstalt zeichnet sich das Entscheidungssystem im Programmbetrieb durch weitgehende Dezentralisation aus⁴⁸. Die sachzielbezogene Auswahl der Programminhalte, die redaktionelle Ausgestaltung des Programms aber auch die Durchführung der Programmvorhaben erfolgen im operativen Kern⁴⁹. Abgesehen von der hohen vertikalen Dezentralisation bezüglich der Entscheidungen zu Programminhalten ist der einzelne Redakteur ferner berechtigt, über das ihm zugeteilte Jahresbudget eigenverantwortlich zu verfügen. Dies bedingt einen wesentlichen Einfluß auf die Programmkosten⁵⁰. Der ausgeprägte horizontale Dezentralisationsgrad resultiert aus der Beteiligung von Angehörigen der ergänzenden Subsysteme an Programmentscheidungen. Ein weiterer Grund liegt in der Expertenmacht der Redakteure im Hinblick auf inhaltliche Programmfragen, was durch die Forderung nach inner- und interredaktioneller Diskussion und Konsultation verdeutlicht wird⁵¹.

Längerfristige sowie außerplanmäßige Programmentscheidungen sind jedoch durch eine deutliche Entscheidungscentralisation gekennzeichnet, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem hohen Maß an externer Kontrolle durch die Aufsichtsgremien (Rundfunkrat und Verwaltungsrat), den Träger sowie die öffentliche Meinung steht⁵². So werden alle relevanten Eckdaten, wie z.B. Programmpläne und Budgetvorgaben, im Bereich der strategischen Spitze festgelegt⁵³. Hier erfolgt die Entscheidung darüber, welche Rezipienten in welchem Umfang anzusprechen sind, und welche Programmgestaltungen es folglich zu fördern gilt.

Folglich kann der programmbetriebliche Leistungserstellungsprozeß als ein stark arbeitsteiliger, weitgehend dezentralisierter Prozeß charakterisiert werden, der ein Höchstmaß an zielorientierter Koordination zwischen den einzelnen Entscheidungsebenen und -trägern erfordert. In der Koordination liegt zugleich das zentrale Problem, zumal die für den Programmbetrieb relevanten Koordinationsmechanismen "Standardisierung des Programmoutputs" und "gegenseitige Abstimmung" eine Reihe von Schwächen aufweisen⁵⁴. So ist eine Standardisierung des Outputs, d.h. eine leistungsbezogene Ergebnisvereinbarung, angesichts der mit der Zieloperationalisierung verbundenen Schwierigkeiten äußerst problematisch⁵⁵. Die gegenseitige Abstimmung ist zwar durch zahlreiche Verbindungseinrichtungen, wie z.B. Programmkonferenzen auf allen Entscheidungsebenen institutionalisiert, doch führt

⁴⁶ Vgl. Gläser, 1990, S. 324.

⁴⁷ Vgl. Fix, 1988, S. 120.

⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 143.

⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 140; ebenso Seidel, 1983B, S. 18.

⁵⁰ Vgl. Fix, 1988, S. 140 f.

⁵¹ Zur ausführlichen Erläuterung vgl. ebenda, S. 141.

⁵² Vgl. Weinstock, 1990, S. 34 - 37.

⁵³ Vgl. Fix, 1988, S. 140.

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 145 f.

⁵⁵ Vgl. Gläser, 1990, S. 325.



gerade der hohe Spezialisierungsgrad zu einem erheblichen Autonomiestreben der Redakteure, d.h. die Neigung zu kooperativer Arbeit ist gering⁵⁶. Daraus resultieren oftmals Negativerscheinungen (z.B. die irrtümliche Produktion inhaltlicher Dubletten oder die Nichtberücksichtigung wesentlicher Inhalte), die durch einen ausreichenden Informationsaustausch hätten verhindert werden können⁵⁷. Im Programmbetrieb dominieren daher Abläufe, die sich an den Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter orientieren⁵⁸, wodurch sich die Organisationsform des Programmbetriebs dem Strukturtyp eines "professionalisierten Dienstleistungsunternehmens" annähert⁵⁹.

3.1.2 Konzeptionelle Grundlagen des Programmcontrolling

Die unter geschilderten Probleme der Sachzieloperationalisierung sowie die erörterten Eigenarten des Programmbetriebs erfordern eine Controllingkonzeption, die den betriebstypischen Besonderheiten Rechnung trägt und anhand derer eine effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle des programmbetrieblichen Leistungsprozesses ermöglicht wird. Unter Zugrundelegung einer spezifisch koordinationsbezogenen Sichtweise des Programmcontrolling, besteht seine zentrale Zwecksetzung in der Koordination der programmbetrieblichen Führungsprozesse und Führungsteilsysteme, vor allem in der Abstimmung von Programmplanung, Kontrolle und Informationsversorgung⁶⁰.

Die Koordination beinhaltet einerseits die systembildende Funktion, wonach das Controlling die Gestaltung des Programmplanungs-, programmbetrieblichen Kontroll- und Informationssystems maßgeblich zu bestimmen hat und dadurch die eigentlichen Koordinationsvoraussetzungen schafft. Andererseits impliziert sie die systemkoppelnde Funktion, die die unmittelbare Involvierung des Programmcontrolling in die Prozesse der Programmplanung, Kontrolle und Informationsversorgung vorsieht, um die Abstimmung von konkreten Entscheidungen zu gewährleisten⁶¹.

Mit der Koordinationsfunktion sind als spezielle Zwecksetzungen die Anpassungs- und Innovationsfunktion, die Zielausrichtung sowie die Servicefunktion verbunden⁶². Im Rahmen der Anpassungs- und Innovationsfunktion hat das Programmcontrolling dafür zu sorgen, daß im Programmbetrieb die Koordination mit Umweltbedingungen ausreichend beachtet wird; darüber hinaus hat es selbst Änderungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Möglichkeiten zur Reaktion zu entwickeln⁶³. Angesichts der dynamischen Umwelt öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, die durch ein intensives Wettbewerbsgeflecht gekennzeichnet ist⁶⁴, hat das Programmcontrolling für eine frühzeitige Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zu sorgen. Hinsichtlich auftretender Veränderungstendenzen am Rezipientenmarkt sollte das Programmcontrolling z.B. eine verstärkte Berücksichtigung des Akzeptanzaspekts bei der Programmgestaltung fördern, insbesondere aufgrund der Tatsache, daß private Pro-

56 Vgl. Fix, 1988, S. 146.

57 Vgl. ebenda, S. 163.

58 Vgl. Gläser, 1990, S. 322.

59 Vgl. Fix, 1988, S. 147.

60 Vgl. Küpper, 1990D, S. 789.

61 Vgl. ebenda, S. 790; auch Weber, 1991A, S. 30f.

62 Vgl. Küpper, 1990D, S. 789.

63 Vgl. ebenda, S. 790.

64 Vgl. Gläser, 1990, S. 321.



grammanbieter mit neuen Programmkonstellationen kurzfristig auf veränderte Rezipientenbedürfnisse reagieren⁶⁵.

Die Zielorientierung bedingt, angesichts der bestehenden Dominanz der Sachziele, eine primär auf die Erfüllung des Programmauftrags ausgerichtete Koordination der Führungsprozesse. Eine bestimmende Rolle spielt dabei auch das Ziel der Nutzenmaximierung auf gesellschaftlicher Ebene, das die oberste Handlungsmaxime unter Effizienzgesichtspunkten darstellt. Die fortschreitende Mittelverknappung verlangt bei der Koordination eine vergleichsweise stärkere Gewichtung des ökonomischen Formalziels. Ausgehend vom Koordinationsparadigma des Programmcontrolling erscheint eine Ausrichtung auf alle Ziele konsequent, da es auch zwischen verschiedenen und konkurrierenden Zielen einer Abstimmung bedarf⁶⁶.

Durch die Wahrnehmung zielorientierter Koordinationsaufgaben entlastet das Programmcontrolling die Führung des Programmbetriebs sowohl in strategischer als auch in dispositiver und operativer Hinsicht. Dennoch verbleibt ihr die letzte Verantwortung für das koordinierte Handeln, woraus dem Programmcontrolling eine Service- und Beratungsfunktion zuteil wird⁶⁷.

3.1.3 Bedeutung des Controlling für die Programmplanung und -steuerung

3.1.3.1 Darstellung und kritische Betrachtung des Programmplanungssystems in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

Je nach Komplexität und zeitlichem Horizont der Planung ist zwischen einer strategischen, dispositiven und operativen Ebene zu differenzieren⁶⁸. Der strategischen Planung, die einen mehr als fünfjährigen Wirkungskreis aufweist, obliegen vornehmlich Aufgaben der Erhaltung und Entwicklung von Erfolgspotentialen⁶⁹. Die nachfolgende dispositive Planung, deren zeitlicher Wirkungshorizont mehr als ein Jahr und maximal fünf Jahre beträgt, bildet den Rahmen für den zielorientierten Ablauf der Systemprozesse⁷⁰. Auf der einjährigen operativen Planungsebene werden die durch dispositive Pläne getroffenen Festlegungen inhaltlich weiter konkretisiert⁷¹.

Der Sendebedarfsplan bildet den Ausgangspunkt der Programmplanung. Hierin erfolgt eine Zuordnung der im Planungszeitraum vorgesehenen Sendezeiten zu den einzelnen Programmbereichen, Programm- und Redaktionsgruppen⁷². Der Sendebedarfsplan für das Gemeinschaftsprogramm der ARD orientiert sich an einem mit dem ZDF koordinierten Programmschema, wodurch die Plazierung des Programmanteils, den jede Landesrundfunkanstalt laut Fernsehvertrag zum Gemeinschaftsprogramm beizutragen hat, festgelegt wird⁷³. Die Sendebedarfspläne für die 3. Fernsehprogramme der ARD werden hingegen von den Landesrundfunkanstalten eigenverantwortlich konzipiert⁷⁴. Die Realisierung des Sendebedarfsplans erfolgt in Abstimmung mit dem Kapazitätsplan in Form des Leistungsplans auf operativer Ebene,

⁶⁵ Vgl. Schwaderlapp, 1991, S. 62; ebenso Lehmann 1990, S. 66.

⁶⁶ Vgl. Küpper, 1990D, S. 791.

⁶⁷ Vgl. Küpper/Weber/Zünd, 1990, S. 284.

⁶⁸ Vgl. Sieben, 1984, S. 40.

⁶⁹ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 69.

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 96.

⁷¹ Vgl. ebenda, S. 102.

⁷² Vgl. Seidel, 1983A, S. 123.

⁷³ Vgl. ebenda.

⁷⁴ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 100.



der Art und Umfang der durch die Redaktionen zu verantwortenden und im Planjahr zu produzierenden Sendeleistungen festlegt⁷⁵. In einer nach Programmbereichen gegliederten Form informiert er über die konkrete Sendungsbezeichnung, die Anzahl der Sendetermine, die Sendeminuten pro Entstehungsart sowie die voraussichtlich anfallenden direkten Kosten der Programmvorhaben. Der Leistungsplan bildet zugleich die Basis der Mittelbedarfsermittlung für das Programm. Der hier erfaßte (unmittelbare) Mittelbedarf fließt in den jährlichen Haushaltsplan als Vorgabewert ein⁷⁶.

Ein deutlicher Kritikpunkt am bestehenden Programmplanungssystem ist das Fehlen einer systematischen strategischen Planung. Angesichts der wachsenden Umweltdynamik besteht jedoch auch für den Anstaltsrundfunk das Erfordernis einer systematisch implementierten strategischen Programmplanung zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Zwar sind von einzelnen Rundfunkanstalten bereits punktuelle strategische Anstrengungen unternommen worden - z.B. richtete der WDR die mit strategischen Aufgaben betraute Abteilung "Unternehmensentwicklung und Planung" ein - doch fehlt bislang eine notwendige Systematisierung aller Planungsebenen.

Als weiterer Kritikpunkt ist die erhebliche Inputorientierung der Programmplanung anzuführen, deren Ursachen in den skizzierten Schwierigkeiten der Leistungsoperationalisierung liegen. So stellt sich das Problem, die auf gesellschaftsbezogene Bedürfnisbefriedigung ausgerichteten Oberziele in für die Programmplanung verwendbare Zielvorgaben zu transformieren⁷⁷. Das Fehlen outputorientierter Leistungskriterien führt häufig dazu, daß die Beurteilung unterschiedlicher Programmalternativen anhand inputorientierter Größen, wie z.B. den Produktionskosten, erfolgt⁷⁸. Als Folge mangelnder Leistungskonkretisierung bilden Programmpläne oftmals nur vage formulierte "Diskussionsgrundlagen", woraus erhebliche Handlungsfreiräume für die Entscheidungsträger im operativen Kern resultieren. Dies wirkt sich nachteilig auf eine bedarfsgerechte Budgetbemessung und den tatsächlichen Mittelverbrauch aus⁷⁹.

3.1.3.2 Ausgewählte Aufgabengebiete des Programmcontrolling

3.1.3.2.1 Strategisches Controlling als Motivator, Moderator und Registrator der strategischen Programmplanung

Einsatz strategischer Planungsinstrumente zur Umwelt- und Unternehmensanalyse

Dem Programmcontrolling als Motivator, Moderator und Registrator der strategischen Programmplanung obliegt die aktive Mithilfe an der langfristigen Ziel- und Maßnahmenplanung⁸⁰. Wesentliche Zielgrößen des Controlling stellen dabei neben derzeit bestehenden auch künftige, neu aufzubauende (Programm-)Erfolgspotentiale dar⁸¹. Ihre Analyse sowie die laufende Anpassung der Programmleistungen an sich

⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 103.

⁷⁶ Vgl. Seidel, 1983A, S. 124.

⁷⁷ Zu dieser Problematik vgl. Kötze, 1984, S. 353 f.

⁷⁸ Vgl. Sieben, 1984, S. 47.

⁷⁹ Vgl. Fix, 1988, S. 176.

⁸⁰ Vgl. Gläser, 1990, S. 331.

⁸¹ Vgl. Weber, 1988B, S. 123.



ändernde Umweltbedingungen bilden die Grundlage eines strategischen Programmcontrolling.

Zur Klärung strategischer Handlungsmöglichkeiten ist zunächst der Einfluß relevanter Umweltentwicklungen auf die Aufgabenstellung des Programmbetriebs und die angewandten Programmstrategien zu analysieren und zu prognostizieren. Mit Hilfe des Instruments der Szenario-Technik, dessen Zwecksetzung in der Herleitung alternativer Bilder wahrscheinlicher Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens besteht⁸², können bedeutende externe Informationen über potentielle Entwicklungsmöglichkeiten der Rundfunkanstalt in veränderten Umweltkonstellationen erlangt werden. So läßt sich z.B. im Rahmen einer zukunftsgerichteten Analyse des Rundfunkmarkts die Stellung der Rundfunkanstalten alternativ als Situation im Abseits oder als Eckpfeiler des dualen Rundfunksystems konstruieren.

Zu Umweltprognosen im Rahmen der strategischen Programmplanung kann ferner die Delphi-Methode herangezogen werden⁸³. Da die hierzu erforderliche Befragung von Experten jedoch einen sehr zeit- und kostenintensiven Faktor darstellt, sollte sich ihr Einsatz auf bedeutende spezifische Fragestellungen beschränken⁸⁴.

Ergänzend zur Umweltanalyse ist eine strategische Analyse der Unternehmenssituation vorzunehmen, anhand derer die Beurteilung strategisch relevanter Charakteristika des Unternehmens insgesamt sowie einzelner Potentiale erfolgt⁸⁵. Mittels des Instruments der Stärken-Schwächen-Analyse lassen sich die Charakteristika je nach ihrer Ausprägung als Stärke oder Schwäche darstellen⁸⁶. In Zusammenarbeit mit der strategischen Spitze des Programmbetriebs hat das Programmcontrolling zunächst Bestimmungsfaktoren zu identifizieren, die den künftigen Erfolg der Rundfunkanstalt durch ihre Veränderung beeinflussen⁸⁷. Die Beurteilung der festgestellten strategischen Erfolgsfaktoren (Erfolgspotentiale) kann anhand einer Bonitätsskala erfolgen. Als Vergleichsbasis für die zu ermittelnden Stärken und Schwächen bieten sich einerseits künftige Plan- und Idealvorstellungen an, andererseits kann sich die Beurteilung der Eigenerfolgspotentiale auch an den Erfolgspotentialen konkurrierender Rundfunkveranstalter orientieren⁸⁸. Durch die Vornahme einer formalen und inhaltlichen Differenzierung der Fernsehprogramme lassen sich z.B. nachfolgend aufgeführte strategische Erfolgsfaktoren bestimmen, deren Analyse in Form eines Stärken-Schwächen-Profiles verdeutlicht werden kann:

- Programmstruktur
- Programmumfang
- Informationssendungen
- Unterhaltungsprogrammen
- Zielgruppen- und Minderheitenprogrammen

Instrumente zur Verdeutlichung des programmstrategischen Handlungsbedarfs

Im Rahmen der Ermittlung strategischer Perspektiven erfolgt eine umfassende, zukunftsgerichtete Beurteilung der Ausgangslage auf der Basis der durch Umwelt- und

82 Vgl. Eggers, 1991, S. 705.

83 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 124 f.

84 Vgl. ebenda,, S. 125.

85 Vgl. Kreikebaum 1989, S. 39.

86 Vgl. ebenda , S. 44.

87 Zur grundsätzlichen Vorgehensweise vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 126.

88 Vgl. ebenda; ferner Lehmann, 1990, S. 67.

Unternehmensanalysen gewonnenen Erkenntnisse. Innerhalb dieser als "Problemdiagnose" zu charakterisierenden Phase soll anhand einer Gegenüberstellung der beiden zuvor durchgeführten Analysen der strategische Handlungsbedarf identifiziert und verdeutlicht werden⁸⁹.

Mit Hilfe der Chancen-Gefahren-Analyse bzw. SOFT-Analyse⁹⁰ sind aus Entwicklungschancen und -risiken Anhaltspunkte darüber zu gewinnen, welchen Entwicklungspfad die Rundfunkanstalt künftig gehen soll, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. auszubauen⁹¹. Zu diesem Zweck erfolgt eine Gegenüberstellung der in Szenarien entwickelten relevanten Umweltentwicklungen mit dem skizzierten Stärken-Schwächen-Profil, wodurch prognostizierte Umweltentwicklungen angesichts identifizierter Programmstärken und -schwächen als Chance oder als Gefahr für die Rundfunkanstalt beurteilt werden⁹². Die Ergebnisse der Chancen-Gefahren-Analyse bzw. SOFT-Analyse sind durch das Programmcontrolling festzuhalten sowie periodisch fortzuschreiben, damit der Entwicklungspfad der Rundfunkanstalt im Vergleich zu dem/den wichtigsten Wettbewerber/-n stets erkannt werden kann⁹³.

Mit der Portfolio-Analyse verfügt das Controlling über ein weiteres Instrument zur Unterstützung der Charakterisierung und zielorientierten Zusammenstellung strategischer Handlungsmöglichkeiten⁹⁴. Im Rahmen dieser Analyse-Technik, die in verschiedenen Ausprägungen primär zur Beurteilung der strategischen Marktposition erwerbswirtschaftlicher Unternehmen entwickelt wurde⁹⁵, erfolgt zunächst eine Segmentierung der Unternehmensaktivitäten in strategische Geschäftseinheiten, die anschließend in einer zweidimensionalen Matrix, deren Achsen Umwelt- und Unternehmensmerkmale repräsentieren, entsprechend ihren Merkmalsausprägungen positioniert werden⁹⁶. Ziel einer solchen Vorgehensweise ist es, sowohl Aussagen über die marktbezogene Ausgewogenheit der Zusammenstellung strategischer Geschäftseinheiten als auch Hinweise zur Anwendung von "Normstrategien" zu erlangen, die künftige Vorgehensweisen skizzieren⁹⁷.

Die Portfolio-Analyse in ihrer konkreten inhaltlichen Ausgestaltung auf den öffentlichen Bereich, speziell den Programmbereich öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten zu übertragen, wird dadurch erschwert, daß ihre Anwendung eine hohe Flexibilität und Autonomie in der Wahl anzubietender Programme voraussetzt, die angesichts des Programmauftrags und der Existenz gesellschaftlicher Kontrollgremien nicht gegeben ist. Auch die alleinige Relevanz kardinal meßbarer Zielkriterien ist hier nicht vertretbar⁹⁸. Trotz dieser offenbaren Hemmnisse läßt sich die Vorgehensmethodik der Portfolio-Analyse nutzbringend für Zwecke der strategischen Programmplanung einsetzen. So bildet die Segmentierung des Fernsehprogramms nach eingeführten und innovativen Programmangeboten einen möglichen Ansatzpunkt einer programmspezifischen Portfolio-Analyse. Durch Beurteilung der segmentierten Geschäftseinheiten mit den Faktoren "Programmerfolg" und "Kostenentwicklung" entstehen vier Grundtypen strategischer Geschäftsfelder: aufwendige, zu-

⁸⁹ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 130.

⁹⁰ (SOFT = Strength, Opportunities, Failures, Threats) Vgl. Weber, 1991B, S. 17 - 19.

⁹¹ Vgl. Weber, 1988A, S. 238.

⁹² Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 131 f.

⁹³ Vgl. Weber, 1991A, S. 19.

⁹⁴ Vgl. Horváth, 1990, S. 248.

⁹⁵ Vgl. dazu Albach, 1978, S. 703 - 711.

⁹⁶ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 183.

⁹⁷ Vgl. Weber, 1991B, S. 83f.

⁹⁸ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 134.



schauerattraktive Starprogramme (z.B. Lindenstrasse), innovative Programme, deren Akzeptanz sich noch nicht eindeutig beurteilen läßt, ferner langjährige Erfolgsprogramme (z.B. Aktenzeichen XY, ZAK), die das öffentlich-rechtliche Programmprofil maßgeblich mitgeprägt haben und mit vergleichsweise kleinen Budgets zu finanzieren sind sowie Problemsendungen (z.B. "Kultur im Gespräch"), die tendenziell ein geringeres Zuschauerinteresse aufweisen, aber zum Gesamtangebot "Rundfunk für alle" gehören. Durch die Gegenüberstellung des erarbeiteten Ist-Portfolios mit einem angestrebten Soll-Portfolio können Defizite aufgedeckt und Strategien zur Verbesserung formuliert werden⁹⁹.

Die absatzseitige Betrachtung des Programmangebots läßt sich mittels eines Konkurrenz-Portfolio komplettieren, das die programmbereichsspezifische Gefährdung durch kommerzielle Anbieter analysiert. Strategische Geschäftseinheiten bilden einzelne Fernsehprogrammarten, die anhand der Faktoren "Konkurrenzattraktivität" und "Wettbewerbsvorteile" beurteilt und in einer Konkurrenzattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Matrix positioniert werden. Dies ermöglicht Aussagen über Art und Ausmaß strategischer Überlegungen, die es zu ergreifen gilt, um den festgestellten Gefährdungen programmbereichsspezifisch zu begegnen¹⁰⁰. Neben seiner Hilfestellung bei der Konzeption und Interpretation programmspezifischer Portfolios hat das Programmcontrolling v.a. als "Methodenlieferant" zu fungieren. Im Rahmen dieser Systembildungsaufgabe ist die Portfolio-Technik so zu fördern, daß ihr Einsatz von der strategischen Spitze des Programmbetriebs akzeptiert und getragen wird. Gleichzeitig ist durch das Programmcontrolling eine kritische Distanz ob der Schwächen dieses Planungsinstrumentes (z.B. zu viele Vereinfachungen aufgrund zweidimensionaler Reduzierung des strategischen Problems) zu erzeugen¹⁰¹.

Mitwirkung an der Entwicklung eines unverwechselbaren Programmprofils

Die Vielzahl empfangbarer Fernsehprogramme pro Haushalt verstärkt die Notwendigkeit eines öffentlich-rechtlichen Programmprofils, das dem Programmangebot eine unverkennbare, eigenständige Identität (Channel Identity) verleiht. Nur ein ausgeprägtes Programmprofil kann die durchgängige Verwechselbarkeit mit privaten Fernsehprogrammen vermeiden und dazu beitragen, eine große Zahl an Rezipienten dauerhaft an sich zu binden.

Die spezifische Funktion des Programmcontrolling ist vor allem darin zu sehen, die strategische Spitze bei der Entwicklung des Programmprofils zu unterstützen. Angesichts der Anpassungs- und Innovationsfunktion hat das Controlling zudem dafür zu sorgen, daß im Prozeß der Profilentwicklung und -fortentwicklung eine ausreichende Koordination mit Umweltveränderungen erfolgt. Unter Berücksichtigung spezifischer Eigenschaften öffentlich-rechtlicher Fernsehprogramme in Bezug auf das geographische Distributionsgebiet und die jeweils anzusprechende Zielgruppe bilden das 1. Gemeinschaftsprogramm, die 3. Programme der ARD, das Satellitenprogramm 1 PLUS sowie Videotextdienste strategische Geschäftsfelder, für die Profile zu erarbeiten sind. Neben dem Anstaltszweck (Erfüllung des Programmauftrags) stellen insbesondere Informationen über künftige Zuschauerbedürfnisse wesentliche Ausgangspunkte der Profilentwicklung dar¹⁰². Das dominierende Kennzeichen öffentlich-rechtlicher Programmidentität sollte daher die auftragsgemäße, Ak-

⁹⁹ Vgl. Lehmann, 1990, S. 68; Sieben/Ossadnik, 1985, S. 104 f.

¹⁰⁰ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 137 f.

¹⁰¹ Vgl. Weber, 1991A, S. 29.

¹⁰² Vgl. Fix, 1988, S. 288.



zeptanzfragen berücksichtigende Programmvielfalt sein, die Leistungen impliziert, welche von privaten Anbietern nur ansatzweise oder gar nicht erbracht werden¹⁰³. Ferner obliegt dem Programmcontrolling die Koordination der Programmplanung unter Ausrichtung auf die festgelegten Profile. Um diese Aufgabe wirksam erfüllen zu können, sollte es über ein ausreichendes Informations- und Beratungsrecht in bezug auf die Einhaltung der Programmprofile verfügen¹⁰⁴.

3.1.3.2.2 Mitwirkung des strategischen Programmcontrolling an der Entwicklung von Bewertungskriterien zur Operationalisierung von Programmzielen

Entwicklung quantitativer und qualitativer Leistungsindikatoren unter Zuhilfenahme der Erkenntnisse aus Programm-, Publikums- und Gratifikationsforschung

Zur Unterstützung der strategischen Führung hat das Programmcontrolling an der Festlegung langfristiger Ziele und deren Operationalisierung mitzuwirken¹⁰⁵. Im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklung von Indikatoren, die es ermöglichen, den Output an Programmleistungen zu konkretisieren, zu messen und in Relation zum Input an Gesamtkosten zu setzen.

Um eine unvollständige Teilabbildung des Leistungsziels zu vermeiden, bedarf es zur Operationalisierung des Programmauftrags eines Systems an Indikatoren¹⁰⁶. Einen Ansatzpunkt dazu bildet die Aufspaltung des übergeordneten Ziels "Erfüllung des Programmauftrags" in aufeinander aufbauende Zielebenen (Input-/Outputebenen), wobei die Zielerreichung auf jeder Ebene anhand eines entsprechenden Leistungsindikators zu dokumentieren ist¹⁰⁷.

Bezugnehmend auf die Leistungsseite (Output) sollen nachfolgend die zur Beurteilung des Programmerfolgs einsetzbaren Indikatoren diskutiert werden.

Auf der 1. Outputebene ermöglicht die Verwendung des potentiellen Empfangsvolumens, das aus der Multiplikation hergestellter und ausgestrahlter Sendeminuten mit der Anzahl an Personen, die Zugang zu einem Fernsehgerät haben, resultiert, Aussagen über das Nutzungspotential, das von den Rezipienten grundsätzlich in Anspruch genommen werden kann¹⁰⁸. Werden die Sendeminuten nach einzelnen Programmsparten differenziert und den Programmfunktionen Information, Bildung und Unterhaltung zugeordnet, läßt sich das gesamte Leistungsspektrum der Rundfunkanstalt anschaulich dokumentieren. Sollte die strategische Spitze Mindestsendeminuten festlegen, die zur Erreichung einer bestimmten Programmfunktion erforderlich sind, führt eine anschließende Gegenüberstellung der Soll-Werte mit den gesendeten Programmbeiträgen pro Funktion zu Erfolgsbeurteilungen hins. der Programmstruktur bzw. des Programmumfangs¹⁰⁹.

Auf der 2. Outputebene führt die Maßgröße Kontaktvolumen (Einschaltquote) zu Aussagen über das von den Rundfunkteilnehmern tatsächlich in Anspruch genommene Programmangebot. Der dem Absatzprogramm eines Industriebetriebs ver-

¹⁰³ Vgl. Schwarzkopf, 1990, S. 681.

¹⁰⁴ Vgl. Fix, 1988, S. 294.

¹⁰⁵ Vgl. Gläser, 1990, S. 332.

¹⁰⁶ Vgl. Sieben/Wachter, 1987, S. 20.

¹⁰⁷ Vgl. Gläser, 1990, S. 333.

¹⁰⁸ Vgl. Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 144.

¹⁰⁹ Vgl. Sieben/Wachter, 1987, S. 20.



gleichbare Indikator resultiert aus der multiplikativen Verknüpfung der Rezipientenanzahl mit den jeweils konsumierten Sendeminuten¹¹⁰. Im Rahmen dieser quantitativen Zuschauerforschung (GfK-Fernsehforschung) lassen sich mittels technischer Messungen z.B. Aussagen über die Sehbeteiligung im Tagesverlauf oder den in Einschaltquoten artikulierten Beliebtheitsgrad einzelner Sendungsarten erzielen¹¹¹. Im Hinblick auf qualitativ hochwertige Programme mit demoskopisch nicht mehr meßbarer bzw. sehr geringer Publikumsresonanz wird zugleich die Problematik der Verwendung von Einschaltquoten zur Leistungsmessung verdeutlicht, da Minderheitensendungen folglich eine geringere Leistungsziffer zugeteilt wird¹¹². Dem kann jedoch durch eine zielgruppenspezifische Relativierung des Kontaktvolumens wirksam begegnet werden. So ermöglichen zielgruppenbezogene Einschaltquoten den Vergleich von Programmbereichen, deren Sendungen unterschiedlich große Zielgruppen ansprechen¹¹³. Exemplarisch sei hier die Vorgehensweise des ORF erwähnt, der zur Zielgruppenbestimmung im Rahmen von Tagebuchmessungen, die Einstellung der Panelmitglieder zu den einzelnen Kategorien seines Programmangebots mit Hilfe vorformulierter Antwortalternativen erfaßt¹¹⁴. Die Menge der Personen, die sich für die Alternative "werde auf jeden Fall zusehen" entscheiden, stellt dabei jene Zielgruppengröße dar, die unter optimalen Bedingungen erreicht werden kann¹¹⁵. Wird anschließend die tatsächlich erzielte Einschaltquote in Relation zur eingangs ermittelten Zielgruppengröße für die betreffende Sendungskategorie gesetzt, lassen sich Erkenntnisse über die Ausschöpfung des theoretischen Zielgruppenpotentials erlangen¹¹⁶. Die regelmäßige Durchführung der Messungen trägt dazu bei, daß veränderte Zielgruppengrößen und -zusammensetzungen erkannt und entsprechend berücksichtigt werden. Zur Gewinnung aussagekräftiger Informationen über die Erreichung einer möglichst hohen zielgruppenspezifischen Zuschauerzahl sind zudem die Platzierung des Sendebeitrags sowie das jeweilige Kontrast- und Konkurrenzprogramm zu beachten¹¹⁷.

Gemeinsames Merkmal der vorstehend erörterten Outputindikatoren ist ihr primärer Bezug auf quantitative Leistungsaspekte. Neben einer rein quantitativen Wertung der Sehbeteiligung ist unter Berücksichtigung der angestrebten Bedürfnisbefriedigung durch Programmleistungen auf der nächsthöheren Zielebene die optimale Erfüllung der den Programmen zugewiesenen Unterhaltungs-, Bildungs- und Informationsfunktion zu beurteilen¹¹⁸. Dies impliziert eine Ausrichtung an qualitativen Leistungsaspekten, vor allem an der Akzeptanz der Programmleistungen durch Rezipienten und Fachwelt.

Um die inhaltliche Qualität, d.h. die Akzeptanz der Programme, erfassen zu können, bedarf es vor allem Informationen über Faktoren, die ein bestimmtes Selektionsverhalten bei Rezipienten bedingen und über Kriterien, die bei bestimmten Programmarten zu einer positiven Beurteilung führen. Exemplarisch sei die von Hasebrink und Doll durchgeführte Studie zur Programmauswahl von Fernsehzuschauern erwähnt, die auf der Basis von Sendungstypen (z.B. Nachrichten, Krimi, Spielfilm, Ratgeber-

¹¹⁰ Vgl. Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 145.

¹¹¹ Ausführlich dazu vgl. Enz, 1987, S. 72.

¹¹² Vgl. Bessler, 1976, S. 44.

¹¹³ Vgl. Sieben/Wachter, 1987, S.20; auch Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 145.

¹¹⁴ Vgl. Diem/Weis, 1986, S. 2.

¹¹⁵ Vgl. ebenda.

¹¹⁶ Vgl. ebenda, S. 3f.

¹¹⁷ Vgl. Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 145.

¹¹⁸ Vgl. Breitbart, 1983, S. 134.



sendung etc.) gezeigt hat, daß das Selektionsverhalten des Publikums in konkreten Angebotssituationen deutlich durch individuelle Einstellungen gegenüber den einzelnen Sendungstypen geprägt wird¹¹⁹. Diese lassen sich auf Nutzenaspekte zurückführen, die den Sendungstypen, abhängig von der durch sie zu erfüllenden Programmfunktion, in unterschiedlichem Maße zugeschrieben und bewertet werden¹²⁰. Die Studie bedient sich dabei der Erkenntnisse neuerer Gratifikationsforschungsansätze, wie z.B. dem Diskrepanzmodell¹²¹ und insbesondere dem Erwartungswertmodell von Fishbein, das die Einstellung des Zuschauers als Funktion aus Erwartungen des Rezipienten an Attribute eines bestimmten Programmtyps und deren emotionaler Bewertung erklärt¹²². Zwar zeigen die hier angewandten Untersuchungsmethoden interessante Ansätze zur Erklärung des Rezipientenverhaltens auf, doch erscheint die zugrundegelegte Möglichkeit der eindeutigen Zuordnung von Nutzenaspekten in Abhängigkeit von der durch den jeweiligen Sendungstyp zu erfüllenden Programmfunktion angesichts der zunehmenden Funktionsverschmelzung (z.B. "infotainment") nicht unproblematisch.

Mittels der Nutzwertanalyse ist nachfolgend die Entwicklung der qualitativen Maßgröße Nutzvolumen zu diskutieren, anhand derer Aussagen über die Erfüllung der jeweiligen Programmfunktion ermöglicht werden.

Einsatz der Nutzwertanalyse zur Entwicklung eines Qualitätsindikatorensystems

Die Beurteilung des qualitativen Programmerfolgs hat unter Berücksichtigung unterschiedlicher Qualitätsanforderungen (Qualitätsindikatoren) zu erfolgen¹²³. Als Verfahren zur Ableitung eines Systems an Qualitätsindikatoren bietet sich die Nutzwertanalyse an, die eine Vielzahl komplexer Gestaltungsmöglichkeiten mit dem Ziel analysiert, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers hins. eines mehrdimensionalen Zielsystems unter der Angabe von Nutzenwerten zu ordnen¹²⁴.

Am Beispiel eines fiktiven Umweltmagazins soll nachfolgend die Entwicklung eines Qualitätsindikatorensystems mit Hilfe der Nutzwertanalyse kritisch erörtert werden. Die dem Programmbeitrag immanente Informationsfunktion gilt es zunächst durch die Bildung von Subzielen zu konkretisieren¹²⁵. Als Zielkriterien werden die Qualitätsindikatoren Informationsauswahl, umweltpolitischer Informationsgehalt, redaktionelle Datenaufbereitung und Darstellungsart ausgewählt, die im Hinblick auf die Erfüllung der Informationsfunktion zu gewichten sind. In einer weiteren Bewertungsaufgabe ist die konkrete Erfüllung der Zielkriterien durch das Umweltmagazin zu beurteilen¹²⁶. Unter Zuhilfenahme des Punktbewertungsverfahrens können die Ausprägungen der einzelnen Zielkriterien durch nominale Messung hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrades klassifiziert werden¹²⁷. Danach würde z.B. die Bewertung der "Informationsauswahl" mit der maximal erreichbaren Punktzahl bedeuten, daß die Sendung das höchstmögliche Maß an Aktualität, Informationstiefe und Ausgewo-

¹¹⁹ Vgl. Hasebrink/Doll, 1990, S. 21 - 36.

¹²⁰ Vgl. ebenda, S. 26 f.

¹²¹ Ausführlich dazu vgl. Schenk, 1987, S. 389.

¹²² Vgl. ebenda, S. 390 f.

¹²³ Vgl. Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 146.

¹²⁴ Vgl. Zangemeister, 1976, S. 45.

¹²⁵ Vgl. Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 146.

¹²⁶ Vgl. ebenda.

¹²⁷ Vgl. Blohm/Lüder, 1991, S. 182 f.



genheit aufweist. Durch Aggregation der zuvor in Teilnutzwerte transformierten Zielerträge zu einem gewichteten Durchschnittswert (Gesamtnutzwert) lassen sich anschließend Aussagen über den Grad der Gesamtzielerreichung unter Berücksichtigung sämtlicher Subziele und der ihnen zugrundegelegten Qualitätsindikatoren treffen¹²⁸.

Bereits an dieser Stelle ist auf die der Anwendung der Nutzwertanalyse entgegengebrachte Kritik einzugehen. Sie basiert vornehmlich auf der zu starken Einbeziehung subjektiver Bewertungskomponenten im Verlauf der Analyse¹²⁹. So stellt sich bei der Auflistung von Qualitätsindikatoren als Zielkriterien das Problem, daß angesichts des hohen Allgemeinheitsgrades des Programmauftrags nicht alle rundfunkpolitischen Sachzielaspekte (z.B. Förderung der Ideale von Frieden) durch objektive Kriterien abzubilden sind. Weitaus schwieriger ist jedoch die relative Gewichtung der Zielkriterien zueinander. Die für die Zielgewichtung verantwortlichen Einzelpersonen in den Rundfunkgremien werden angesichts unterschiedlicher Anschauungen und Kompetenzen stark divergierende Auffassungen hinsichtlich der zu fixierenden Gewichtungskonstellation haben, wobei sich die im Hinblick auf den Grad der Sachzielerfüllung eindeutig "richtige" Konstellation nicht objektiv bestimmen läßt¹³⁰. Eine hilfreiche Variante kann jedoch darin bestehen sowohl die relativen Zielgewichte als auch die Bewertungsfunktion für die einzelnen Zielerträge durch die Medienforschung zu bestimmen¹³¹. In diesem Zusammenhang ist z.B. zu untersuchen, ob die von Hasebrink und Doll im "Modell der Programmauswahl von Rezipienten" angewandte Untersuchungsmethodik zur Ermittlung von Merkmalszuschreibungen und -bewertungen, nutzbringend zur Bestimmung der relativen Zielgewichte und -erträge eingesetzt werden kann. Neben einer Informationserhebung durch Umfragen kann darüber hinaus zur Erfassung der Zielerträge auf eine Auswertung von Leserbriefen, Telefonanrufen und Fachkritiken zurückgegriffen werden¹³². Exemplarisch sei auf das vom ORF eingesetzte Verfahren des Videotests hingewiesen. Zur Analyse der von Rezipienten getroffenen Sendungsbeurteilung, wird dieselbe einer auf Videoband aufzuzeichnenden Gruppendiskussion mit Versuchspersonen unterzogen, die es später auszuwerten gilt¹³³.

Diese Art von qualitativer Forschung kann auch zu einer programmbegleitenden Forschung ausgeweitet werden, wie es z.B. der WDR im Zusammenhang mit der Fernsehspielserie "Lindenstraße" erprobt hat. Hier erfolgten Gruppendiskussionen vor dem Start der Serie, telefonische Nachbefragungen nach Sendebeginn sowie eine dreimalige Beteiligung derselben Personen an Repräsentativerhebungen mit teilweise identischer und teilweise variierender Thematik¹³⁴. Abgesehen von der erheblichen Kosten- und Zeitintensität können mittels einer solchen Begleitforschung neben qualitativen Informationen wertvolle Steuerungsimpulse zur Modifikation der Sendungsgestaltung erlangt werden¹³⁵.

Zwar ist es bislang noch nicht gelungen, die der Nutzwertanalyse entgegengebrachte Kritik durch fundierte Forschungserkenntnisse völlig aufzuheben, doch stellt

¹²⁸ Vgl. Weinstock, 1990, S. 117.

¹²⁹ Vgl. ebenda, S. 119 - 121.

¹³⁰ Vgl. ebenda, S. 121.

¹³¹ Vgl. Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 147.

¹³² Vgl. ebenda.

¹³³ Vgl. Diem/Weis, 1986, S. 6.

¹³⁴ Vgl. Magnus, 1990, S. 578.

¹³⁵ Vgl. ebenda, S. 587.



dieser Ansatz eine geeignete Methode zur qualitativen Leistungsbeurteilung und damit zur Operationalisierung des Programmauftrags dar. Abgesehen vom Vorteil der Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit führt die Nutzwertanalyse zu einem sichereren Urteil, als eine intuitiv-subjektive Globalbewertung¹³⁶. Darüber hinaus könnten die im Rahmen der Nutzwertanalyse ermittelten Gesamtzielwerte (Gesamtnutzwerte) als anzustrebende Soll-Größen im Rahmen eines Management by Objectives¹³⁷ zwischen dem Programmdirektor und den einzelnen Programmbereichen sowie Redaktionen vereinbart werden¹³⁸. Bei Nichterreicherung dieser Werte hätte das Programmcontrolling Abweichungsanalysen vorzunehmen. Ausgehend von den hierbei ermittelten Schwachstellen könnten Anhaltspunkte zur Veränderung der Programminhalte und zur Gestaltung neuer Programmvorhaben vermittelt werden, was jedoch eine hohe Akzeptanz des Controlling bei den betreffenden Stellen im Programmbetrieb erfordert.

Durch die Multiplikation einer aus dem Quotienten von Ist- und Soll-Gesamtnutzwert gebildeten Leistungsquote mit dem Kontaktvolumen der betreffenden Sendung könnte schließlich ein Näherungswert für das Nutzenvolumen des Programmbeitrags gewonnen werden¹³⁹.

Kritische Betrachtung eines Vorschlags zur operationalen Formulierung der zentralen Unternehmenszielsetzung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten

Ausgangspunkt des Vorschlags einer quantitativen Zielformulierung, die sich idealtypischerweise auf das werbefreie Programm beziehen soll, bilden die Anforderungen der Gesellschaft auf die Erbringung bestimmter Leistungen¹⁴⁰. Unter Berücksichtigung der Kosten, die Programmleistungen verursachen, läßt sich der Anspruch der Nettonutzenmaximierung für die Rundfunkanstalt insgesamt, für jeden Programmbereich aber auch detaillierter für einzelne Sendungen bzw. Sendeminuten formulieren¹⁴¹. Je nach Art der zugrundeliegenden Kostenrechnung werden als Kosten k dabei entweder die Vollkosten oder, im Falle einer Teilkostenrechnung, die dem Kostenträger direkt zurechenbaren variablen Kosten angesetzt.

Zur Präzisierung des Nutzenbegriffs wird zum einen davon ausgegangen, daß nur die tatsächliche Rezeption einer Sendung Nutzen stiften kann; ferner wird der auf jeden Zuschauer entfallende Nutzen als gleichgewichtig erachtet. Um einer entsprechend höheren Bedeutung der Auffassung von Gremienmitgliedern und Fernsehkritikern, in ihrer Funktion als Treuhänder des durchschnittlichen Zuschauers, Rechnung tragen zu können, empfiehlt sich die Verwendung eines durchschnittlichen Nutzens n , der die unterschiedlichen Bewertungen der einzelnen Empfänger bei gleicher Gewichtung berücksichtigt¹⁴². Auf dieser Basis kann Nettonutzen als Produkt aus n und der Zuschauerzahl z mit den dazugerechneten Kosten k formuliert werden¹⁴³.

Zur Konkretisierung des durchschnittlichen Zuschauernutzens wird die multiplikative Verknüpfung eines zu ermittelnden Qualitätsindikators q mit dem Geldfaktor g vorge-

¹³⁶ Vgl. Blohm/Lüder, 1991, S. 175.

¹³⁷ Vgl. Grochla, 1982, S. 106.

¹³⁸ Vgl. Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 148.

¹³⁹ Vgl. ebenda.

¹⁴⁰ Vgl. Berger, 1991, S. 8.

¹⁴¹ Vgl. ebenda, S. 9.

¹⁴² Vgl. Berger, 1991, S. 9 f.

¹⁴³ Vgl. ebenda, S. 10.



schlagen. Die monetäre Komponente ermöglicht dabei die Transformation des qualitativen Wertaspekts in eine quantitative Größe¹⁴⁴. g stellt die anteilige Gebühr für jede gesehene Programminute dar, die sich z.B. anhand des Quotienten aus dem der Anstalt zufließenden Gebührenaufkommen und der Gesamtheit in Anspruch genommener Programmleistungen ermitteln läßt. g wird hier ferner als Näherungswert für die Untergrenze des tatsächlich erreichten Nutzens angesehen, da andernfalls Rundfunkteilnehmer zur Zahlung dieser "anteiligen" Gebühr nicht bereit wären¹⁴⁵.

Der Indikator q ist zwischen einem auch von kommerziellen Rundfunkanstalten angestrebten Minimalniveau 1 und einer zu definierenden Obergrenze anzusetzen¹⁴⁶. Der Ermittlung von q wird eine nachfrageorientierte Vorgehensweise zugrundegelegt. So sind durch die Medienforschung Zuschauerbeurteilungen über die jeweils rezipierte Sendung einzuholen, die es anschließend in die Größe q zu überführen gilt, bspw. durch den Einsatz der im vorangehenden Gliederungspunkt erörterten Nutzwertanalyse. In q würde danach der für die Sendung ermittelte Gesamtzielwert einfließen. Ferner könnten auch Expertenbeurteilungen oder im Rahmen einer Jury getroffene Bewertungen¹⁴⁷ zu einem festgesetzten Prozentsatz Eingang in den Qualitätsindikator finden¹⁴⁸. Um die Zielgröße einer Sendung zu ermitteln, ist zudem die in Sendeminuten m ausgedrückte Programmdauer miteinzubeziehen.

Danach läßt sich der Nettonutzen einer Sendung formulieren als Funktion: $m \cdot q \cdot g \cdot z - m \cdot k$. Unter Beachtung des Nutzenmaximierungspostulats ist zu jedem Zeitpunkt ein möglichst hoher Überschuß des bewerteten Produkts aus Qualität und Einschaltquote über die Kosten anzustreben¹⁴⁹.

Die vorstehend erörterte quantitative Zielformulierung stellt einen diskussionswürdigen Ansatz dar, die Struktur des betriebswirtschaftlichen Steuerungssystems mit den Inhalten des Programmauftrags zu verbinden und mithin auch die Leistungsfähigkeit der Rundfunkanstalten anschaulich zu dokumentieren. Durch den Aufbau einer nachvollziehbaren Relation zwischen den wesentlichen Bewertungskomponenten Kosten, Einschaltquote und Programmqualität werden Bewertungskonflikte einer sachlichen Diskussion zugänglich gemacht. Allerdings ist in der zielgruppenspezifischen Relativierung der Einschaltziffer z eine im Hinblick auf Programme mit geringer Publikumsresonanz notwendige Erweiterung dieses Ansatzes zu sehen.

Vorteilhaft erscheint auch, daß die Ermittlung des "Nettonutzens" anhand weniger objektiver Zahlen eine rationalere und gezieltere Programmarbeit ermöglicht¹⁵⁰, wobei sich jedoch hins. der Größe q erneut die Schwierigkeit der vollständigen Ausgrenzung subjektiver Bewertungskomponenten stellt. Fragwürdig erscheint allerdings die Begründung, daß g einem Näherungswert für die Untergrenze des tatsächlich erreichten Nutzens entspricht, da sonst die Bereitschaft zur Zahlung dieser "anteiligen" Gebühr nicht gegeben wäre. Selbst bei einer ausschließlichen Nutzung kommerzieller Fernsehprogramme, d.h. wenn durch die Programmleistungen kein Nutzen erzielt würde, wären Rundfunkteilnehmer zur Zahlung der Gebühr verpflichtet.

¹⁴⁴ Vgl. ebenda.

¹⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 11.

¹⁴⁶ Vgl. ebenda.

¹⁴⁷ Vgl. dazu Gläser, 1987, S. 143.

¹⁴⁸ Vgl. Berger, 1991, S. 12.

¹⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 11.

¹⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 16.



Positiv ist zu werten, daß mittels einer solchen Formulierung die Möglichkeit gegeben ist, einzelnen Programmbereichen und Redaktionen eine umfassende und quantitative Zielfunktion vorzugeben, deren Erfüllung das Programmcontrolling zu überwachen hat. Diese Art von leistungsbezogener Ergebnisvereinbarung führt zu einer Entlastung der Programmbetriebsleitung, zumal auch eine weitergehende Verantwortungsdelegation denkbar ist. Aus der Zielfunktion lassen sich ferner wertvolle Anhaltspunkte zur Analyse und Gestaltung der Programmstruktur entnehmen. So werden z.B. Aussagen über die Entwicklung des Zuschauernutzens in Abhängigkeit vom Sendeplatz der Programmbeiträge ermöglicht¹⁵¹.

Bei der praktischen Umsetzung des Vorschlags ist jedoch mit Kritik zu rechnen. Ein Vorwurf kann darin bestehen, daß "die Rechenbarkeit einer mathematischen Formel mit der erforderlichen künstlerischen Kreativität nicht zu vereinbaren [ist]"¹⁵². Kreativität sollte nicht als Selbstzweck gesehen werden. Die Zielformulierung schafft eine klare Orientierung im Hinblick auf den zu erfüllenden Programmauftrag, was schöpferisches/künstlerisches Handeln nicht beeinträchtigt, sofern es zielgerichtet erfolgt¹⁵³. Unter Berücksichtigung zur Verfügung stehender knapper Mittel wirkt das in der Zielformulierung enthaltene betriebswirtschaftliche Denken keineswegs kreativitätshemmend, vielmehr schafft es durch einen effizienten Ressourceneinsatz neue Freiräume zur Leistungserstellung.

3.1.3.2.3 Entwicklung eines Budgetierungssystems und koordinierende Mitwirkung am Prozeß der Budgetfestlegung

Transformation unternehmenspolitischer Zielvorgaben in konkrete Budgetansätze

Unter Budgetierung ist die Aufstellung eines monetären Plans zu verstehen, der für jeden organisatorischen Verantwortungsbereich im Unternehmen Planwerte für eine Planperiode fixiert, an die der jeweilige Verantwortungsträger innerhalb enger Grenzen gebunden ist. Als Instrument zur kurzfristigen Betriebssteuerung soll es den Entscheidungsträger über die Vorgabe von Budgetwerten zum gewünschten zielorientierten Verhalten bewegen¹⁵⁴.

Angesichts bestehender Probleme der Leistungsquantifizierung dominiert in ö.-r. Rundfunkanstalten derzeit das inputorientierte Verfahren der Fortschreibungsbudgetierung, wonach sich die Mittelveranschlagung im wesentlichen als Fortschreibung bisheriger Haushaltsansätze darstellt¹⁵⁵. Kritik ist an dieser Vorgehensweise insofern zu üben, als daß sie keine bedarfsgerechte Mittelversorgung ermöglicht, da die Budgetbemessung nicht anhand präziser Kalkulationen der geplanten Programmvorhaben erfolgt, sondern vielmehr auf Kostenschätzungen beruht, die im Rahmen eines "ex-post-plus-Vorgehens" vorgenommen werden. Daraus resultieren Inflexibilität gegenüber sich ändernden Umweltbedingungen sowie mangelnde Wirtschaftlichkeit, da die Budgeteinhaltung nicht in bezug auf die jeweils erbrachte Leistung bewertet wird¹⁵⁶.

¹⁵¹ Vgl. ebenda.

¹⁵² Ebenda, S. 13.

¹⁵³ Vgl. ebenda, S. 15.

¹⁵⁴ Vgl. Weber, 1991B, S. 65; ferner Ossadnik, 1990, S. 1673.

¹⁵⁵ Vgl. Küpper, 1990D, S. 858.

¹⁵⁶ Vgl. Weber, 1991B, S. 70.



Ausgehend von den hier skizzierten Schwächen ist die Aufgabe eines operativen Programmcontrolling vornehmlich darin zu sehen, ein adäquates Budgetierungssystem aufzubauen (systembildende Koordination) sowie am Prozeß der Budgetfestlegung koordinierend (systemkoppelnde Koordination) mitzuwirken¹⁵⁷. Dabei besteht die wesentliche Controllingfunktion darin, operative Maßstäbe für die Budgetzuweisung aus der strategischen Programmplanung abzuleiten, d.h., die ressourcenmäßige Umsetzung der unternehmenspolitischen Zielsetzungen durchzuführen. Dies erfordert, daß sich die im Rahmen des Indikatorensystems entwickelten strategischen Zielkriterien auf die Budgetierung auswirken¹⁵⁸.

Idealerweise sollten Planung und Budgetierung im Programmbetrieb nach dem Gegenstromverfahren erfolgen. Entsprechend dem Koordinationsparadigma des Controlling werden dabei Erfahrung und Detailkenntnis dezentraler Verantwortungsträger mit Budgetvorstellungen des obersten Managements verbunden¹⁵⁹. Übertragen auf den Programmbetrieb bedeutet dies, daß die Richtlinienvorgaben der Geschäftsführung "top-down" mit präzisen Kostenkalkulationen der einzelnen Sendungen bzw. Sendestrecken seitens der Redaktionen "bottom-up" zusammentreffen¹⁶⁰. Unter Zugrundelegung einer kostenstellenbezogenen Aufwandsplanung, wie sie bspw. der WDR durchführt¹⁶¹, sind zunächst anhand des Programmleistungsplans die direkten Kosten (= unmittelbaren Programmkosten) für jede einzelne Sendestrecke zu berechnen. Aus den kalkulierten direkten Kosten der Einzelsendungen (Kostenträger) werden dann die Budgetansätze der Redaktionen (Kostenstellen) abgeleitet. Als spezielle Form des Gegenstromverfahrens bietet sich der Einsatz des Zero-Base-Budgeting an. Es sieht eine Budgetplanung "von Grund auf" vor, wobei die im letzten Haushaltsjahr erfolgte Budgetverwendung stets in Frage gestellt wird¹⁶². Dadurch lassen sich Ressourcenverschwendungen erfolgreich aufdecken.

Die Budgetplanung als solche ist durch intensive Etatverhandlungen mit dem operativen Kern des Programmbetriebs gekennzeichnet¹⁶³. Das Programmcontrolling hat dabei den gezielten Dialog mit den Redaktionen, Redaktions- bzw. Programmbereichsleitern zu führen, um sie bei Kostenkalkulationen zu unterstützen und sicherzustellen, daß rechtzeitig für jede Kostenstelle ein Budgetwert ermittelt wird. Eine weitere Aufgabe besteht in der Feinabstimmung zwischen bottom-up ermittelten Etatwünschen und top-down vorgegebenen Richtwerten¹⁶⁴. Diesen Interessenausgleich herbeizuführen, erfordert ein hohes Maß an Sensibilität und Akzeptanz des Controlling, da einerseits den Redaktionen die Planvorgaben zu verdeutlichen sind, andererseits im Führungssystem ggf. für höhere Etatwerte zu plädieren ist.

Zur Realisierung gewünschter Betriebssteuerungseffekte erscheint es wesentlich, daß eine Übereinstimmung des finanziellen Verantwortungsbereichs der einzelnen Kostenstellen mit den unmittelbar verursachten Kosten erzielt wird¹⁶⁵. Diesbezüglich weist sich der Einsatz einer entscheidungsorientierten Teilkostenrechnung als praktikabel, da sie sich auf einen Ausweis der Kosten beschränkt, die von den einzelnen Verantwortungsträgern kurzfristig beeinflussbar sind und ihnen nach dem Verur-

¹⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 74.

¹⁵⁸ Vgl. Gläser, 1990, S. 335.

¹⁵⁹ Vgl. Weber, 1988B, S. 89.

¹⁶⁰ Vgl. Gläser, 1990, S. 335.

¹⁶¹ Vgl. Seidel, 1983A, S. 124.

¹⁶² Vgl. Weber, 1991B, S. 70 f.

¹⁶³ Vgl. Gläser, 1990, S. 335.

¹⁶⁴ Vgl. Weber, 1991B, S. 74 f.

¹⁶⁵ Vgl. Gläser, 1990, S. 336.



sachungsprinzip direkt zugerechnet werden können¹⁶⁶. Gegenüber der von den meisten Rundfunkanstalten, mit Ausnahme des WDR, praktizierten Vollkostenrechnung mit Zuschlagskalkulation hat dieses Verfahren den Vorteil, daß in den Budgetansatz keine Kostengrößen eingehen, die von den Verantwortlichen nicht zu beeinflussen sind, wie z.B. anteilige Betriebskosten oder Gemeinkosten¹⁶⁷. Dadurch können neben einem höheren Kostenbewußtsein auch Anreize zur Kostensenkung geschaffen werden. In bezug auf einen verbesserten Ressourcenverbrauch hat das Controlling desweiteren Lösungsmöglichkeiten zur Bewältigung des bestehenden Problems nicht ausgeschöpfter Ausgabenansätze ("Dezemberfieber") zu entwickeln¹⁶⁸.

Da sich die Budgetierung als planungsaufwendiger, stark koordinations-, integrations- und kommunikationsbedürftiger Prozeß darstellt, obliegt die Prozeß- bzw. Durchführungsverantwortung dem Programmcontrolling. Die Festschreibung der Budgetwerte fällt dagegen in den Aufgabenbereich des finanziellen Führungssystems¹⁶⁹.

Aktive Beratungsfunktion des Programmcontrolling im Rahmen der laufenden Mittelbewirtschaftung

Die im Verlauf der Budgetperiode erforderliche laufende Mittelbewirtschaftung basiert auf einer Programmkostenfortschreibung. Dies ist insofern wichtig, als daß zwischen Budgetierung und Haushaltsbeginn des Folgejahres ein Zeitraum von 6 Monaten liegt¹⁷⁰, wodurch sich Unsicherheitsfaktoren in den Budgetansätzen nicht ausschliessen lassen. Das veranschlagte finanzielle Volumen insgesamt bleibt jedoch verbindlich¹⁷¹.

Eine adäquate laufende Mittelbewirtschaftung bedarf der permanenten Kontrolle des tatsächlichen Budgetverbrauchs¹⁷². Das Programmcontrolling hat dabei die Aufgabe, den einzelnen Kostenstellen in Zusammenarbeit mit dem finanziellen Führungssystem laufend Informationen über ihr programmwirtschaftliches Handeln zur Verfügung zu stellen¹⁷³. So sind die einzelnen Redaktionen regelmäßig über ihren aktuellen Kostenstand zu benachrichtigen und auf drohende Budgetüberschreitungen rechtzeitig hinzuweisen. Im Rahmen der dem Programmcontrolling immanenten Beratungsfunktion gilt es, bei drohenden Budgetüberschreitungen in Zusammenarbeit mit den Kostenverantwortlichen diese in Form von perspektivischen Rechnungen zu analysieren sowie nach Möglichkeiten für eine finanzielle Deckung zu suchen¹⁷⁴. Zum Ausgleich möglicher Finanzierungslücken empfiehlt sich, bereits im Prozeß der Budgetveranschlagung "Mittelreserven" für die einzelnen Programmbereiche anzulegen. Anhand einer pyramidenartigen Abstufung sollte bei zusätzlichem Bedarf zunächst versucht werden, zwischen den Redaktionen einen Ausgleich der Finanzmittel herbeizuführen. Sind diese ausgeschöpft, so ist auf die Reserven der Programmbereichsebene und letztlich der Direktionsebene zurückzugreifen. Die

¹⁶⁶ Vgl. Lindemann, 1983, S. 74.

¹⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 67 - 69.

¹⁶⁸ Vgl. Gläser, 1990, S. 336.

¹⁶⁹ Vgl. Weber, 1991B, S. 74.

¹⁷⁰ Bis zum 1. Juni des Vorjahres ist der Leistungsplan zu erstellen.

¹⁷¹ Vgl. Fix, 1988, S. 179.

¹⁷² Zu unterscheiden ist davon die Budgetkontrolle am Ende der Budgetperiode.

¹⁷³ Vgl. Gläser, 1990, S. 327.

¹⁷⁴ Vgl. Fix, 1988, S. 179 (Er weist diese Aufgabe allerdings einer einzurichtenden Abteilung "Programmwirtschaft" zu).



Koordination der Reserven sollte dabei zweckmäßigerweise durch das Programmcontrolling erfolgen.

Probleme der Programmbudgetierung

Probleme im Zusammenhang mit der Programmbudgetierung bestehen zum einen in der Planungsphase, angesichts nur ungenau formulierbarer sowie partiell unvorhersehbarer Programmplanungsunterlagen, die insbes. im Hinblick auf zu realisierende Programmvorhaben, denen innovative/kreative aber auch unvorhersehbare Ereignisse zugrundeliegen, nicht zu vermeiden sind¹⁷⁵. Weitaus schwerer wiegt allerdings das Problem einer wohlfahrtsökonomisch gerechtfertigten Allokation der Ressourcen bei weitgehender Beachtung von Publikumswünschen und -bedürfnissen aufgrund der mit der qualitativen Leistungsbeurteilung verbundenen Schwierigkeiten. Aus diesem Grunde erscheint auch eine an der oben erörterten Zielgröße "Nettonutzenwert" einer Sendung ansetzende Pro-grammbudgetplanung problematisch.

Im Zusammenhang mit der Budgetsteuerung stellen Verhaltensaspekte der kostenverantwortlichen dezentralen Entscheidungsträger ein bedeutendes Hemmnis dar. Neben einem Konfliktpotential, das daraus resultiert, daß der programmlich-kreativen Dienstleistung durch Vorgabe von Budgetwerten enge Grenzen gesetzt sind, stellt das oftmals mangelnde Kostenbewußtsein im operativen Kern ein bedeutendes Steuerungsproblem dar¹⁷⁶. So wird die Forcierung der ökonomischen Denkweise mittels permanenter Budgetverbrauchskontrollen und Kosteninformationen auf erhebliche Akzeptanzprobleme stoßen. Im Hinblick auf den erwähnten Ausgleich von Finanzierungslücken erschwert ferner der durch das Autonomiestreben einzelner Redakteure bedingte "Redaktions- bzw. Bereichsegoismus" die Mittelkoordination durch das Programmcontrolling.

3.1.4 Funktionen des Controlling in bezug auf die Kontrolle im Programmbetrieb

3.1.4.1 Stellung des Programmcontrolling gegenüber der Kontrolle

Zur Gewährleistung zielorientierter Betriebsprozesse bedarf es, aufgrund der in die Programmplanung einflussenden Unsicherheitsfaktoren, der Durchführung von Kontrollen. Hierunter ist der systematische Prozeß zu verstehen, in dem eine zu prüfende Größe durch Vergleich mit einer Maßstabs- oder Normgröße beurteilt wird¹⁷⁷. Analog zur Planung stellt die Kontrolle sowohl ein bedeutendes Instrument als auch die eigentliche Voraussetzung der Koordination dar¹⁷⁸. Aus der Funktion des Programmcontrolling, die programmbetrieblichen Führungsteilsysteme zu koordinieren, erklärt sich seine Mitwirkung an den hier stattfindenden Kontrollprozessen. Umfang und Intensität seiner Partizipation hängen davon ab, wie stark die mit der Koordination als spezielle Zwecksetzung verbundene Servicefunktion gewichtet wird¹⁷⁹. Angesichts der Einbindung des Programmcontrolling in die einzelnen Phasen der Programmplanung erscheint es folgerichtig, ihm Teilaufgaben der Kontrolle zu übertragen, wobei die maßgebliche Kompetenz weiterhin bei den instiutionalisier-

¹⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 176 f.

¹⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 177.

¹⁷⁷ Vgl. Küpper, 1990D, S. 869.

¹⁷⁸ Vgl. Horváth, 1990, S. 166.

¹⁷⁹ Vgl. Küpper, 1990D, S. 870.

ten Kontrollorganen bleibt¹⁸⁰. In bezug auf die unmittelbare Kontrolle des Gesamtprogramms und der Einzelprogramme liegt die Verantwortung beim Rundfunkrat¹⁸¹. Bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben kann er sich auf den als beratendes Organ eingesetzten Programmbeirat (Programmausschuß) stützen¹⁸². Was die Kontrolle der Einzelsendungen anbelangt, so liegt die Verantwortung beim Intendanten. Der Rundfunkrat, der die ausgestrahlten Programme betrachtet, übt hier die Kontrollfunktion erst im nachhinein aus¹⁸³. Das Gegenstück zur unmittelbaren Programmkontrolle ist die Kontrolle der Wirtschaftsführung durch den Verwaltungsrat. Ihm bleibt jedoch u.a., angesichts seiner Aufgabe der Genehmigung von Budgetmitteln im Haushaltsplan, eine erhebliche mittelbare Einflußnahme auf programmbezogene Angelegenheiten¹⁸⁴.

Neben der Partizipation an Kontrollprozessen, hat das Programmcontrolling ferner die methodische Unterstützung für die Gestaltung des Kontrollsystems und der einzelnen Kontrollprozesse zu liefern.

3.1.4.2 Durchführung von Erfolgskontrollen

Isolierte Kontrolle einzelner Programmplanungsebenen

Systematisch angelegte Erfolgskontrollen erstellter Programmpläne bedürfen der Einbeziehung aller Planungsebenen. Dabei stellen die strategische, dispositive und operative Programmplanung, ihre Durchführung und inhaltliche Qualität sowie die jeweilige Planungsumsetzung die eigentlichen Kontrollobjekte dar¹⁸⁵.

Strategische Kontrollen erlangen angesichts wachsender Umweltdynamik und dem damit verbundenen Risiko, daß sich die verfolgte programmstrategische Richtung als unzumutbar oder gar falsch erweist, zunehmend an Bedeutung. Feed-forward gerichtete strategische Kontrollaktivitäten zielen primär auf eine Anpassung der strategischen Programmplanung an die sich ändernde Umwelt ab. Mit Hilfe gewonnener Abweichungsinformationen sollen Mängel im Planungsprozeß frühzeitig erkannt und beseitigt werden¹⁸⁶. So sind anhand einer Prämissenkontrolle die der strategischen Programmplanung zugrundeliegenden Schlüsselannahmen fortlaufend auf ihre Übereinstimmung mit den tatsächlichen Entwicklungen zu überprüfen¹⁸⁷. Dabei hat sich die, in den Aufgabenbereich des Programmcontrolling fallende, Persistenzkontrolle auf die in Szenarien und in Form strategischer Stärken/Schwächen festgelegten Annahmen zu beziehen. Liegen Abweichungen vor, so haben die Programmverantwortlichen auf strategischer Entscheidungsebene über eine eventuelle Planrevision zu befinden. Hilfreich erscheint dabei die Bildung strategisch-kritischer Schwellenwerte, sogenannte Frühwarnindikatoren, deren Überschreitung Revisionsüberlegungen auslöst. Strategisch relevante Entwicklungen, die zu einer Änderung der Planprämissen führen, können auch darin bestehen, daß sich einzelne Zielgrößen der Rundfunkanstalt gewandelt haben¹⁸⁸.

180 Vgl. ebenda.

181 Vgl. dazu Bühringer, 1987, S. 52 f.

182 Vgl. z.B. § 17 WDR-Gesetz.

183 Vgl. Bühringer, 1987, S. 54.

184 Vgl. ebenda, S. 60.

185 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 154.

186 Vgl. Weber, 1991C, S. 89.

187 Allgemein dazu vgl. Schreyögg/Steinmann, 1986, S. 44.

188 Allgemeiner vgl. Köhler, 1976, S. 312.



Anhand einer Durchführungskontrolle soll die Beibehaltung der verfolgten programmstrategischen Richtung überprüft werden. Die Beurteilung stützt sich vornehmlich auf Erkenntnisse über bisherige Ergebnisse strategischer Maßnahmen¹⁸⁹. Wird z.B. im Zusammenhang mit dem weiteren Ausbau der Marktführerschaft im Bereich "Information" ein regionales, vorwiegend informatives Frühstücksprogramm eingerichtet, so ist die Kontrolle auf zuvor gesetzte Zwischenziele, wie etwa die durchschnittlich erreichte zielgruppenspezifische Zuschauerzahl nach einer bestimmten Zeitdauer, zu beziehen. Zwar stellt die Durchführungskontrolle eine eher feed-back gerichtete Aktivität dar, doch kann sie vom Programmcontrolling durchaus zu strategischen Steuerungszwecken eingesetzt werden¹⁹⁰.

Kontrollen auf der dispositiven Programmplanungsebene haben sich mit der Durchführung und inhaltlichen Qualität der Sendebedarfsplanung zu befassen. Im Rahmen der feed-back gerichteten Überprüfung gilt es z.B. sicherzustellen, daß eine planmäßige Verteilung der Sendezeiten an die einzelnen Programmbereiche /Redaktionsgruppen erfolgt ist. Ferner ist das Ausmaß der Ressourcenzuweisung zu den einzelnen Programmgeschäftsbereichen zu kontrollieren, die z.B. im Rahmen der strategischen Programmplanung als besonders förderungsbedürftig eingestuft wurden. Hier sollte überdies eine zu Steuerungszwecken eingesetzte Gegenüberstellung von Erfolgsindikatoren mit den durch die Leistungserstellung verursachten Kosten erfolgen¹⁹¹.

Werden bestehende Plandaten als unbedingt einzuhaltende Soll-Objekte akzeptiert, so deutet dies auf operative Kontrollen hin¹⁹². Den Schwerpunkt operativer Erfolgskontrollen im Programmbetrieb bildet die Budgetkontrolle. Angesichts der bereits erörterten laufenden Budgetüberwachung konzentrieren sich nachfolgende Ausführungen auf die am Ende der Budgetperiode isoliert stattfindende Realisationskontrolle. Im Mittelpunkt steht die Feststellung von Abweichungen zwischen geplantem Soll und realisiertem Ist und deren Beurteilung anhand von Abweichungsanalysen¹⁹³. Im Rahmen seiner Beratungsfunktion obliegt dem Programmcontrolling neben der Abweichungsfeststellung vor allem ihre Analyse. Die Identifikation der Abweichungsursachen sollte anhand einer Überprüfung der unterschiedlichen Kostenstellen sowie der Kostenträger bzw. Kostenträgergruppen erfolgen¹⁹⁴. Wesentliche Gründe, die zu einer Plan-Ist-Differenz führen können, sind neben zusätzlichen, nicht geplanten Maßnahmen der Planperiode (z.B. im aktuellen Bereich) auch unterlassene, aber geplante Maßnahmen sowie ferner Kostenunter-/überschreitungen bei der Produktion¹⁹⁵. In der Abweichungsanalyse sollte neben der punktuellen Abweichung eines Teilbudgets auch dem Ausmaß der Gesamterfolgsbeeinträchtigung durch die Einzelabweichungen besonderes Interesse zukommen¹⁹⁶. Werden die Ist-Werte in Relation zu erzielten Einschaltquoten (Sendeplatz) und Nutzenvolumen gesetzt, so bietet sich dem Programmcontrolling eine Möglichkeit zu überprüfen, ob die Programmbudgets entsprechend sendeplatzorientiert und bedarfsgerecht ausgegeben wurden.

¹⁸⁹ Vgl. Weber, 1991C, S. 89 f.

¹⁹⁰ Vgl. Schreyögg/Steinmann, 1985, S. 403.

¹⁹¹ Vgl. Sieben, 1984, S. 45.

¹⁹² Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 152.

¹⁹³ Vgl. ebenda, ferner, Weinstock, 1990, S. 238 f.

¹⁹⁴ Vgl. Kemmer, 1986, S. 140.

¹⁹⁵ Vgl. ebenda, S. 139.

¹⁹⁶ Vgl. Horváth, 1990, S. 270.



Ändern sich bedeutende Prämissen funktionsbereichsbezogener Teilplanungen, so ist die Verträglichkeit einzelner Teilplanungen (z.B. Sendebedarfsplanung /dispositive Investitionsplanung) unter ceteris-paribus Bedingungen durch ein zentrales Unternehmenscontrolling zu überprüfen. Ggf. hat eine komplette Neuplanung in horizontaler Hinsicht zu erfolgen.

Integrativer Aspekt der Erfolgskontrollen im Programmbetrieb

Die zielkonforme Steuerung des Programmbetriebs erfordert Erfolgskontrollen, die neben der isolierten Erfassung einzelner Programmplanungsebenen auch einen diese Ebenen integrierenden Kontrollaspekt beinhalten. Dabei geht es primär um den Aufbau von Rückkopplungsbeziehungen zwischen den einzelnen Programmplanungsebenen, die dafür Sorge tragen, daß Plananpassungen auf einer Ebene zugleich Anpassungen auf den anderen Planungsebenen auslösen¹⁹⁷. Erfolgt etwa angesichts veränderter Planprämissen und Zielgrößen eine Revision der strategischen Programmplanung, so haben Kontrollen in vertikaler Richtung die Anpassung der dispositiven Sendebedarfsplanung an die veränderten strategischen Rahmenbedingungen zu bewirken. Ferner ist eine Angleichung der operativen Programmplanung an den revidierten dispositiven Sendebedarfsplan vorzunehmen. Anhand von Rückkopplungsbeziehungen mit der jeweils höheren Programmplanungsebene gilt es folglich sicherzustellen, daß die Übereinstimmung des Kontrollobjekts mit den jeweils aktuellen Größen der übergeordneten Planung erzielt wird¹⁹⁸. Dabei hat das Programmcontrolling über die Errichtung eines adäquaten Berichts- und Informationssystems dafür zu sorgen, daß erfolgte Planrevisionen an die jeweils nachfolgende Planungsebene gemeldet werden, um dort Anpassungshandlungen hervorzurufen.

Rückkopplungsbeziehungen sollten jedoch nicht auf eine von "oben nach unten" gerichtete Plananpassung begrenzt bleiben. Werden z.B. im Zuge von Realisationskontrollen auf operativer Ebene Probleme bei der Umsetzung des Leistungsplans deutlich, so sind diese Erkenntnisse sowohl bei der künftigen operativen Programmplanung, als auch auf dispositiver Planungsebene zu berücksichtigen. Ein von der dispositiven zur strategischen Programmplanungsebene bestehender Rückkopplungsmechanismus sollte bei Problemen mit Umsetzung des Sendebedarfsplans zu einer realitätsnäheren strategischen Programmplanung führen.

Analog den "Rückkopplungsmechanismen" zwischen den einzelnen horizontalen Teilplanungen, ist unter integrativen Kontrollgesichtspunkten die Kombination horizontaler und vertikaler Rückkopplungsbeziehungen anzustreben, wodurch erforderliche Anpassungsreaktionen auch in vertikaler Richtung ausgelöst werden¹⁹⁹.

Probleme der Durchführung von Erfolgskontrollen im Programmbetrieb

Eine effiziente Durchführung von Erfolgskontrollen setzt die Konkretisierung angestrebter Programmziele bzw. geplanter Programmvorhaben voraus. Auf dispositiver und operativer Programmplanungsebene sollte dies in Form einer quantifizierenden Beschreibung erfolgen²⁰⁰. Die mit der Operationalisierung des Programmauftrags verbundenen Schwierigkeiten stellen hier jedoch ein erhebliches Kontrollhemmnis dar. So ist insbes. die Frage der Existenz geeigneter Erfolgsmaßstäbe, die zu Plan-

¹⁹⁷ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 154.

¹⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 155.

¹⁹⁹ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 156.

²⁰⁰ Vgl. ebenda.



Ist-Vergleichen eingesetzt werden können, nur schwer zu beantworten. Zwar sind im Rahmen des Indikatorensystems zur Kontrolle der Zielerreichung einsetzbare Leistungskriterien vorgestellt worden, doch sind diese hinsichtlich der Quantifizierung des qualitativen Leistungsaspekts noch entwicklungsbedürftig.

Bei der Durchführung operativer Erfolgskontrollen erscheint ferner die Verhaltenswirksamkeit der Erfolgsmaßstäbe ein Problem darzustellen, sofern bei Organisationsmitgliedern der Eindruck vorherrscht, daß ihre Tätigkeit nach Kriterien beurteilt wird, die ihren eigentlichen Leistungsbeitrag nur teilweise erfassen²⁰¹.

Angesichts der durch die wachsende Prognoseunsicherheit bedingten Schwierigkeiten, strategische Zielangaben zu operationalisieren, d.h., den Kontrollmaßstab zu kennzeichnen, hat sich die Erfolgskontrolle der strategischen Programmplanung auf eine Überprüfung qualitativer Zielbeschreibungen zu beschränken. Dabei besteht die Gefahr, daß die zu kontrollierenden Zielmerkmale nicht ausreichend beschrieben sind und mithin nur leerformelartige Absichtserklärungen darstellen, die einen erheblichen Interpretationsspielraum schaffen²⁰². Eine besondere Meßschwierigkeit für die Überwachung strategischer Pläne ist ferner in der Frühwarnkontrolle zu sehen. So können die aus zwischenzeitlich festgestellten Plan-Ist-Abweichungen drohenden Konsequenzen oft nur vage abgeschätzt werden. Dies führt dazu, daß sich Korrekturingriffe unter Wahrscheinlichkeitsgesichtspunkten erst bei massiven Abweichungen rechtfertigen lassen²⁰³.

Abschließend sei die Existenz verhaltensbedingter Barrieren für die Kontrolle strategischer Pläne erwähnt. Die Formulierung, der für den gesamten Programmbetrieb gültigen Leitlinien, setzt die Bereitschaft strategischer Führungsinstanzen voraus, strategische Vorhaben schriftlich zu fixieren und so eine Art Selbstverpflichtung einzugehen²⁰⁴. Zwar wird im Hinblick auf die strategische Programmplanung das alleinige Abstecken eines Orientierungsrahmens als ausreichend angesehen²⁰⁵, doch entzieht der Verzicht auf eine formelle Artikulation übergeordneter Gesamtziele und darauf zugeschnittener Handlungskonzeptionen der strategischen Programmplanung als auch der Strategienkontrolle ein erhebliches Maß an Unterstützung und ist deshalb abzulehnen.

3.1.5 Gestaltung des Informationssystems für Programmplanung und Kontrolle durch das Programmcontrolling

3.1.5.1 Anforderungen an Konzeption und Aufbau des Informationssystems

Die Planung, Steuerung und Kontrolle des programmbetrieblichen Leistungsprozesses bedarf der entsprechend formal geregelten Informationsversorgung. Dem ist durch Gestaltung eines auf die programmbetrieblichen Teilplanungen und deren spezifische Informationsbedürfnisse ausgerichteten Informationssystems Rechnung zu tragen²⁰⁶. Dabei handelt es sich um das funktionale Subsystem eines rundfunk-spezifischen Management-Information-Systems, das sämtliche Subsysteme der

²⁰¹ Vgl. Köhler, 1976, S. 308; Köhler erörtert das Problem in Bezug auf die strategische Kontrolle, doch läßt es sich insb. auf die operative Ebene des Programmbetriebs übertragen.

²⁰² Vgl. ebenda, S. 310.

²⁰³ Vgl. ebenda, S. 311.

²⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 314.

²⁰⁵ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 158.

²⁰⁶ Vgl. dazu Sieben/Schneider, 1982, S. 247.



Rundfunkanstalt so aufeinander abzustimmen hat, daß die betreffenden Entscheidungsträger über alle Informationen verfügen, die sie zur Lösung von Entscheidungsproblemen benötigen²⁰⁷.

Das programmtriebliche Informationssystem hat dem Anspruch nach Zielbezogenheit zu genügen, d.h., zur Verfügung stehende Informationen sind unter dem Aspekt ihrer Relevanz für die Programmplanung und Kontrolle zu selektieren²⁰⁸. Angesichts des Postulats der Zukunftsbezogenheit hat eine über die vergangenheits- und gegenwartsorientierte Datenerfassung hinausgehende, zukunftsgerichtete Gewinnung von Informationen zu erfolgen, die Reaktionen auf noch nicht abgeschlossene Entwicklungen ermöglicht. Von tragender Bedeutung ist ferner der Anspruch, Informationen in adressatenbezogener Form bereitzustellen. D.h., Informationsinhalt und -darstellung sind auf die Bedürfnisse des Empfängers abzustimmen. Sie haben sich folglich an der Entscheidungskompetenz und dem Informationsvermögen des Adressaten zu orientieren. Der verstärkte Einsatz von EDV-Technologie verbessert dabei, die individuelle Beantwortung situativer Informationsbedürfnisse und die generelle Verfügbarkeit von Routinedaten²⁰⁹.

Im Rahmen der programmtrieblichen Informationsversorgung hat das Programmcontrolling eine umfassende "Management-Service-Funktion" wahrzunehmen²¹⁰. Entsprechend seiner koordinationsbezogenen Ausrichtung obliegt ihm dabei systembildend die strukturelle Gestaltung des Informationssystems sowie der Einsatz geeigneter Methoden hierin. Systemkoppelnd ist im laufenden Informationsprozeß die Abstimmung zwischen den jeweils auftretenden Informationsbedarfen sowie der Informationserzeugung und -übermittlung zu gewährleisten²¹¹.

3.1.5.2 Informationsbedarfsermittlung im Programmbetrieb

Der Informationsbedarf, als bedeutende Grundprämisse zur Gestaltung des programmtrieblichen Informationssystems, umfaßt all jene Informationen, i.S.v. zweckorientiertem Wissen, die ein Informationssubjekt in einer bestimmten Zeit und innerhalb eines gegebenen Raumgebildes zur Aufgabenerfüllung benötigt. Von dieser aufgabenorientierten "objektiven" Gegebenheit ist das subjektbezogene Informationsbedürfnis zu differenzieren, das sich partiell als Informationsnachfrage ausdrückt, dem ein Informationsangebot gegenübersteht²¹². Die den objektiven Informationsbedarf artikulierende Informationsnachfrage hat das Programmcontrolling durch bedarfsgerechte Informationen zu befriedigen²¹³. Eine Bestimmungsgröße zur Kennzeichnung des Informationsbedarfs stellt die Verwendbarkeit von Informationen dar, deren Ausmaß von mehreren Faktoren abhängt, wie etwa dem Zielsystem der Rundfunkanstalt, das richtungsweisend für die Gestaltung der programmtrieblichen Führungsteilsysteme ist. Ferner wird die Zweckeignung der Informationen entscheidend durch personelle Eigenschaften der Handlungsträger und die externen Bedingungen der Rundfunkanstalt determiniert²¹⁴. Zur Ermittlung des Informations-

207 Vgl. ebenda, S. 248.

208 Vgl. Sieben/Wachter, 1983, S. 786.

209 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 58.

210 Vgl. Horváth, 1990, S. 346.

211 Vgl. Küpper, 1990D, S. 804; ferner Horváth, 1990, S. 345 f..

212 Vgl. Horváth, 1990, S. 368.

213 Vgl. ebenda, S. 388.

214 In allgemeinerem Zusammenhang dazu vgl. Küpper, 1990D, S. 806.



bedarfs ist je nach Art der zugrundeliegenden Informationsquellen zwischen dem Einsatz induktiver und deduktiver Analysemethoden zu unterscheiden.

Anhand induktiver Verfahren, wie z.B. der Dokumentenanalyse, Befragungen oder der Organisationsanalyse, erfolgt eine Analyse der Daten, die in den einzelnen programmbetrieblichen Stellen und Prozessen bereitgestellt, verwendet und/oder nachgefragt werden²¹⁵. Bei einer Analyse der Informations- und Kommunikationsbeziehungen mittels der Organisationsanalyse ist der geringe programmbetriebliche Formalisierungsgrad zu berücksichtigen, der durch das Fehlen präziser Bestimmungen zur inhaltlichen Ausgestaltung programmlich-kreativer Dienstleistungen sowie durch nicht bestehender Stellenbeschreibungen für Programm-Mitarbeiter (insbes. Redakteure) deutlich wird. Zur Informationsbedarfsermittlung hat das Programmcontrolling hier in eigener Regie, durch Befragungen sowie unter Zuhilfenahme tariflicher Richtpositionenbeschreibungen, Organisationsplänen aber auch Ablaufordnungen, wie z.B. "Regelwerken für die Planung und Durchführung von Fernseh-Programmvorhaben", Stellenbeschreibungen zu konzipieren²¹⁶.

Deduktive Verfahren, wie die Analyse von Planungsmodellen oder die deduktiv-logische Analyse des Zielsystems, ermitteln den objektiven Informationsbedarf durch Herleitung von Informationen, die zur Lösung, der im Programmbetrieb auftretenden Probleme, nötig sind²¹⁷. Den Ausgangspunkt der Analyse bilden neben Entscheidungs- und Handlungsproblemen v.a. die Programmziele. Der Vorteil dieser Verfahren besteht darin, daß sie sich unmittelbar mit Fragen der Informationsbedarfsermittlung für die Programmplanung und Kontrolle auseinandersetzen.

Speziell zur Früherkennung möglicher zukünftiger Informationsbedarfe für die strategische Programmplanung sei die von Rockart vorgeschlagene "Methode der kritischen Erfolgsfaktoren" erwähnt²¹⁸. Durch Interviews mit der strategischen Führung des Programmbetriebs hat das Programmcontrolling individuelle kritische Faktoren zu erarbeiten, deren Veränderung erhebliche Auswirkung auf den Erfolg der Rundfunkanstalt hat. Auf ihre Darstellung soll hier verzichtet werden, da sie im Zusammenhang mit der Entwicklung von Frühwarnindikatoren im nachfolgenden Gliederungspunkt zu erörtern sind.

Neben der eigentlichen Bedarfsermittlung impliziert die zentrale Koordinationsaufgabe des Programmcontrolling ferner die Weckung und Kanalisierung der Informationsnachfrage. So kann sichergestellt werden, daß den Programmverantwortlichen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stehen²¹⁹.

3.1.5.3 Bedarfsgerechte Informationsbeschaffung und -aufbereitung durch das Programmcontrolling

Frühwarnsysteme als Informationslieferanten der strategischen Programmplanung und Kontrolle

Angesichts der durch Diskontinuität gekennzeichneten Umweltveränderungen, erhöht sich die Gefahr von "time-lags" bei der Erkennung und Analyse von Chancen und Risiken. Ein geeignetes Informationsinstrument, dessen Einsatz dazu beiträgt, o.a. Schwächen zu beseitigen und die strategische Programmplanung und Kontrolle

²¹⁵ Ausführlich zu den einzelnen Verfahren vgl. ebenda, S. 807.

²¹⁶ Vgl. Fix, 1988, S. 126.

²¹⁷ Vgl. Küpper, 1990D, S. 808.

²¹⁸ Vgl. Horváth, 1990, S. 379 - 381.

²¹⁹ Vgl. ebenda, S. 388.

zu unterstützen, ist das Frühwarnsystem. Hierbei handelt es sich um ein spezifisches Informationssystem, das mittels sog. Frühwarninformationen potentielle oder bereits eingetretene Gefährdungen in einem möglichst frühen Stadium zu signalisieren hat. Dadurch werden die entsprechenden Entscheidungsträger in die Lage versetzt, drohende Gefahren abzuwenden oder eingetretene Gefahren in ihren Auswirkungen zu mildern²²⁰. Umfaßt der Aufgabenbereich neben dem Erkennen von Krisensituationen auch das frühzeitige Aufspüren von Chancen, so läßt sich das Informationsinstrument zu einem Früherkennungssystem ausbauen²²¹. Die programmstrategische Frühaufklärung stützt sich dabei wesentlich auf das von Ansoff formulierte Theorem der "schwachen Signale", worunter schlecht definierte, grob strukturierte Informationen zu verstehen sind, die auf strategische Diskontinuitäten hinweisen²²². Die schwachen Signale, bzw. Frühwarnindikatoren, gilt es, in Zusammenarbeit mit der strategischen Führung des Programmbetriebs zu entwickeln. Im Rahmen der Chancen-Gefahren-Analyse sind dazu bereits Beobachtungsbereiche festgelegt worden, in denen möglichst frühzeitig relevante Entwicklungen von Erscheinungen angezeigt werden sollten. So lassen sich z.B. die Entwicklung von: Einschaltquoten, Medienforschungsergebnissen, Test- und Umfrageergebnissen bezüglich der Zuschauerzufriedenheit, aber auch Marktanteilsentwicklungen bedeutender Konkurrenten sowie die Gebührenentwicklung als mögliche programmbetriebliche Frühwarnindikatoren zu bezeichnen²²³. Um kritische Veränderungen mittels Indikatoren erkennen zu können, bedarf es der Vorgabe einzuhaltender Maßgrößen. Die Festlegung von Sollgrößen, bzw. Toleranzschwellenwerten, orientiert sich dabei an den Zielen der Rundfunkanstalt, bzw. des Programmbetriebs²²⁴. Angesichts der mit der Koordinationsaufgabe verbundenen Informationsverantwortung des Programmcontrolling²²⁵ obliegt ihm die Funktion, Warnsignale bzw. -informationen aufzunehmen und auf Übermittlungsfehler und Plausibilität zu überprüfen. Darüber hinaus sind die generierten Informationen zu spezifischen Frühwarninformationen zu verarbeiten, die in komprimierter Form Aussagen über die signalisierten Gefährdungen zulassen²²⁶.

Generierung programmspezifischer Steuerungs- und Kontrollinformationen für die dispositive Ebene

Ein geeignetes Informationsinstrument zur Unterstützung der dispositiven Programmplanung und Kontrolle stellt die vergleichende Programmanalyse dar. Sie beinhaltet die analysierende Gegenüberstellung öffentlich-rechtlicher und privater Fernsehprogramme unter besonderer Berücksichtigung von Programmstruktur und -platzierung²²⁷. Dabei erscheint es wesentlich, im Rahmen der Strukturanalyse eine nach allen Tageszeiten differenzierende Betrachtung vorzunehmen. Neben der Frage, was wann angeboten wird, sollten zur Steigerung der Aussagefähigkeit dieses Instruments inhaltliche Sendungsmerkmale in die vergleichende Betrachtung einbezogen werden²²⁸. Angesichts der hohen Zeit- und Kostenintensität der Pro-

220 Vgl. Weber, 1991C, S. 93.

221 Vgl. ebenda.

222 Vgl. ebenda.

223 Vgl. dazu Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 64 f..

224 Vgl. ebenda, S. 65.

225 Vgl. Horváth, 1990, S. 365.

226 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 65.

227 Vgl. Krüger, 1989, S. 776.

228 Vgl. ebenda, S. 776 f..



grammanalyse empfiehlt sich der Rückgriff auf die vom Institut für empirische Medienforschung in Köln jährlich durchgeführten Analysen²²⁹. Das Programmcontrolling hat die zur Verfügung stehende Informationsbasis vor allem unter Relevanzaspekten zu selektieren, und die so generierten Informationen problemspezifisch und adressatenbezogen aufzubereiten. Zum Zwecke der Informationsgenerierung bietet sich ferner die Auswertung von Sendeberichten sowie die inhaltsspezifische Aufbereitung von Medienkritiken an. Darüber hinaus hat das Programmcontrolling die von der Medienforschungsabteilung gelieferten quantitativen und qualitativen Forschungsergebnisse entsprechend auszuwerten und aufzubereiten.

Um die Kontrolle der Zielerfüllung auf dispositiver Ebene vornehmen zu können, bedarf es ferner der Generierung von Kosteninformationen. Zur Aufbereitung der gewonnenen Informationen ist die Bildung von Kennzahlen in Betracht zu ziehen, die dispositionsrelevante, komprimierte Relationsaussagen ermöglichen, wie z.B. die Beurteilung der mit der Leistungserstellung verbundenen Gesamtkosten eines Programmbereichs im Verhältnis zu dem hier erzielten Nutzenvolumen²³⁰.

Gewinnung von Einzelinformationen für die operative Programmplanungs- und Kontrollebene

Zur operativen Informationsgewinnung hat das Programmcontrolling die von den Redaktionen zu verantwortenden Programmvorhaben zu erfassen. Wesentliche Informationsaspekte bilden dabei konkrete Angaben über die Entstehungsart, den geplanten Inhalt, den Sendungsumfang und die zeitliche Plazierung sowie die anfallenden Kosten. Insbes. die Erfassung programminhaltlicher Angaben trägt dazu bei, Vorhaben mit identischen Programminhalten frühzeitig aufzudecken, aber auch das Nichtproduzieren bedeutender Inhalte zu vermeiden²³¹. Ein wesentliches Informationsträger zur Unterstützung der operativen Programmplanung und Kontrolle ist die Kosten- und Leistungsrechnung. Im Rahmen der Budgetierung wurde bereits die zur kurzfristigen Betriebssteuerung geeignete entscheidungsorientierte Teilkostenrechnung erörtert, mittels derer der Ausweis kurzfristig beeinflussbarer Kosten je Kostenstelle erfolgt. Da es sich hierbei um betriebliche Aufwendungen handelt, die im Betriebshaushalt der Rundfunkanstalt veranschlagt und abgerechnet werden, bildet dieser die Informationsquelle für Plan-Werte, vorausgesetzt die Planansätze werden nach Kostenstellen ausgewiesen²³².

Mittels einer tagesnahen Erfassung der Kostendaten hat das Programmcontrolling zum einen aktuelle Informationen über den jeweiligen Budgetstand der einzelnen Kostenstellen einzuholen und entsprechend aufzubereiten. Zum anderen sind spezielle Kostendaten einzelner Sendungen der gleichen oder verschiedener Programmhaltungen einzuholen, um ggf. Kontrastdarstellungen vornehmen zu können. Zur Unterstützung der laufenden Mittelbewirtschaftung erscheint es zudem erforderlich, in regelmäßigen Abständen Informationen über den aktuellen Umfang, der auf den einzelnen Bezugsebenen angesiedelten "Mittelreserven", zu beschaffen.

Die benötigten Leistungsdaten beziehen sich vornehmlich auf Informationen über das erzielte Nutzenvolumen sowie das zielgruppenspezifische Kontaktvolumen der einzelnen Sendungen, die bspw. nach demographischen Merkmalen und durch eine regionale Differenzierung des Sendegebiets entsprechend detailliert aufbereitet

²²⁹ Vgl. ebenda, S. 777.

²³⁰ Vgl. Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 153.

²³¹ Vgl. Fix, 1988, S. 162 f..

²³² Vgl. Lindemann, 1983, S. 76.



werden können. Zur Steigerung der Informationsvalidität gilt es ferner, ergänzende Informationen, z.B. über das zu den einzelnen Sendezeitpunkten ausgestrahlte Konkurrenzprogramm privater Fernsehveranstalter, einzuholen.

3.1.5.4 Koordination der Informationsübermittlung durch das Programmcontrolling

Angesichts einer zeitlichen, sachlichen und organisatorischen Divergenz zwischen Informationsentstehung und -verwendung sind Informationsübermittlungsprozesse erforderlich, anhand derer die zuvor generierten Informationen an die potentiellen Informationsverwender gelangen. Diese Funktion ist dem programmbetrieblichen Berichtswesen zuzuordnen, das über die Erstellung und Weiterleitung verschiedener Arten von Berichten für eine ziel- und prozeßorientierte Verbindung zwischen den einzelnen Aktionseinheiten im Programmbetrieb sorgt²³³. Die Koordinationsfunktion des Programmcontrolling umfaßt dabei systembildend die Gestaltung des Berichtssystems und systemkoppelnd die Erarbeitung einzelner Berichte im bestehenden Berichtssystem²³⁴.

Im Hinblick auf die Informationsverwendung im Programmplanungs- und Kontrollprozeß erlangen neben Standardberichten und Abweichungsberichten vor allem individuell verlangte und Bedarfsberichte an Bedeutung²³⁵. Wiederkehrenden Charakter haben Standardberichte, die der Abdeckung eines früher ermittelten Informationsbedarfs dienen sowie Abweichungsberichte, deren Auslösungsgrund in der Regel die Über- oder Unterschreitung bestimmter Toleranzgrenzen bildet. Entsprechend einem Management by Exception erfolgt die Berichterstattung nur im Falle der Abweichung, wodurch eine "Informationsüberflutung" des Empfängers vermieden wird²³⁶. Da sich Abweichungsberichte an einem vorgegebenen Plan orientieren, sind sie vornehmlich zur Auslösung von Anpassungsmaßnahmen zwischen den einzelnen Programmplanungsebenen geeignet²³⁷. Einmaligen Charakter besitzen hingegen individuell verlangte Berichte oder Bedarfsberichte, die auf spezielle Anfragen, z.B. zur ergänzenden Analyse von Sachverhalten in Abweichungsberichten, erstellt werden²³⁸.

Die dem programmbetrieblichen Informationsbedarf angepaßte, geordnete Struktur aller Berichte ist als Berichtssystem zu formalisieren²³⁹. Seine Ausprägung wird durch den Einsatz und die Leistungsfähigkeit der EDV erheblich beeinflußt. Insbes. die Nutzung von Datenbanken ermöglicht eine umfassende, auf die individuellen Informationsbedürfnisse ausgerichtete Erstellung von Berichten. Exemplarisch sei die vom ORF als Online-System aufgebaute Programmdatenbank erwähnt, die alle gemessenen und vorhandenen Programmdaten inkl. Sendungsinhalte ständig verfügbar und beliebig auswertbar hält²⁴⁰.

Den Kern der aufbauorganisatorischen Gestaltung des Berichtssystems bildet die Einrichtung systematischer Informationsstränge, die gewährleisten, daß die einzelnen Hierarchieebenen des programmbetrieblichen Managements mit den erforderli-

²³³ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 59.

²³⁴ Vgl. ebenda, S. 346.

²³⁵ Vgl. Horváth, 1990, S. 560.

²³⁶ Vgl. ebenda, S. 561.

²³⁷ Vgl. Küpper, 1990D, S. 829.

²³⁸ Vgl. Horváth, 1990, S. 561.

²³⁹ Vgl. ebenda.

²⁴⁰ Vgl. Diem/Weis, 1986, S. 8.



chen Planungs- und Kontrollinformationen versorgt werden²⁴¹. Dabei ist neben einem Informationsfluß in vertikaler Richtung auch der Informationsaustausch auf horizontaler Ebene sicherzustellen²⁴². Unter Berücksichtigung des sich qualitativ und quantitativ permanent ändernden Informationsbedarfs empfiehlt sich die Ausgestaltung des programmbetrieblichen Berichtssystems als interaktives Dialogsystem, das Melde- und Auskunftspflichten umfaßt²⁴³. Im Vordergrund steht dabei die unmittelbare Kommunikation zwischen Mensch und Maschine (Computer), die sich idealtypischerweise als wechselseitiger Frage-Antwort-Prozeß gestalten soll²⁴⁴. Die Implementation eines solchen Berichtssystems erfordert neben dem dezentralen Einsatz von Personal-Computern auch die Existenz einer Software, die mittels eingängiger und selbsterklärender Benutzeroberfläche die Benutzerakzeptanz steigert. Bei entsprechender Ausgestaltung besitzt das interaktive Dialogsystem die Fähigkeit, bestimmte Abweichungen von Vorgabewerten besonders zu kennzeichnen, bzw. sich nur bei deren Auftreten automatisch zu melden²⁴⁵. Im Hinblick auf die Berichterstattung für strategische Zwecke hat der Bildschirm-Dialog insbes. dann zu erfolgen, wenn Bewegungen wesentlicher Einflußfaktoren auf die Leistungserstellung signalisiert werden. Die interaktive Gestaltung des Auskunftssystems trägt den benutzer-spezifischen Informationsbedürfnissen Rechnung²⁴⁶.

Bei der Erarbeitung einzelner Berichte durch das Programmcontrolling ist der Berichtsinhalt unmittelbar auf den individuellen Empfängerbedarf abzustimmen²⁴⁷. Dabei besteht die Möglichkeit, die Anzahl der in einen Bericht einfließenden Daten durch Verdichtung zu begrenzen. Entsprechend den jeweils gewählten Aggregationsmerkmalen kann eine alternative Extraktion gleicher Einzeldaten erfolgen²⁴⁸. So lassen sich etwa Kostendaten im Programmbetrieb über die Summation aller Programmkosten einer Kostenstelle zu deren Gesamtkosten, durch die anschließende Summation über alle Redaktionen eines Programmbereichs zu deren Bereichskosten etc. zusammenfassen. Alternativ kann eine Verdichtung dieser Daten auch nach Kostenträgern erfolgen. Neben der Darstellung aggregierter Daten ist insbesondere dem oberen und mittleren programmbetrieblichen Management der Zugang zu immer detaillierteren Datenebenen zu ermöglichen. So wird sichergestellt, daß auch die hierarchisch höher angesiedelten Entscheidungsträger über Einzelheiten des Programmbetriebsgeschehens umfassend informiert sind. Bei der formalen Informationspräsentation, also der Berichtsdarstellung, hat das Programmcontrolling neben der verbalen Ausführung qualitativer Sachverhalte besonderes Gewicht auf tabellarische Darstellungen und den Einsatz von Graphiken zu legen. Während Tabellen v.a. der Abbildung von Chronologien, Ranglisten ausgestrahlter Programme und Kontrastdarstellungen dienen, eignen sich Grafiken z.B. zur Verdeutlichung von Tendenzen im Zuschauerverhalten oder zur Erläuterung von Abweichungsberichten.

3.1.6 Organisatorische Eingliederung des Controlling in den Programmbetrieb

²⁴¹ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 62.

²⁴² Vgl. Fix, 1988, S. 163.

²⁴³ Vgl. Weinstock, 1990, S. 244.

²⁴⁴ Vgl. Küpper, 1990D, S. 830.

²⁴⁵ Vgl. Weinstock, 1990, S. 244.

²⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 245.

²⁴⁷ Vgl. Küpper, 1990D, S. 831.

²⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 832.

Zur Implementierung des Programmcontrolling in die bestehende Aufbauorganisation des Programmbetriebs ist zwischen zwei grundlegenden Gestaltungsvarianten zu differenzieren. Eine Möglichkeit besteht darin, die Programmcontrolling-Funktionen auf alle bislang vorhandenen, mit Führungsaufgaben ausgestatteten Stellen im Programmbetrieb zu verteilen²⁴⁹. Danach haben die Entscheidungsträger auf den einzelnen Managementebenen sowohl den Beitrag als auch die instrumentellen Voraussetzungen zur Koordination der programmbetrieblichen Führungsteilsysteme selbst zu erbringen. Eine Änderung des Status-Quo bedarf hier der institutionalisierten permanenten Zusammenarbeit des Managements, z.B. in Form von Teamstrukturen²⁵⁰. Aus der umfangreichen Funktionsaufteilung erwachsen jedoch deutliche Nachteile. So verlangt die Ausübung des Controlling neben einem speziellen Methodenwissen auch die Fähigkeit zur Methodenkoordination. Beides selbständig zu erlangen und weiterzuentwickeln setzt intensive Anstrengungen der Führungskräfte voraus²⁵¹. Angesichts des Rückstands in der Nutzung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse in öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, ist neben einem grundsätzlichen Motivationsproblem auch mit Qualifikationsproblemen zu rechnen. Ferner läßt das mit der Funktionszuordnung verbundene job-enlargement den Schluß auf potentielle Akzeptanzschwierigkeiten bei der Umsetzung des Programcontrolling zu²⁵². Im Rahmen einer Funktionsaufteilung erscheint es vorteilhafter, die in Frage kommenden Stellen zu begrenzen. Ist z.B. eine Abteilung "Programmwirtschaft" existent, so liegt es nahe, ihr die Wahrnehmung operativer Controllingaufgaben zu übertragen, während dispositives Controlling der Abteilung "Programmplanung" zugeordnet wird. Problematisch erscheint die Verteilung strategischer Programmcontrollingfunktionen. Zwar sind in einigen Anstalten bereits dem Intendanten zugeordnete strategische Planungsabteilungen eingerichtet worden, doch befassen diese sich weniger speziell mit strategischer Programmplanung, sondern vornehmlich mit Fragen der Unternehmensentwicklung und Planung insgesamt.

Die zweite grundlegende Implementationsvariante des Programmcontrolling besteht in der Einrichtung einer eigenständigen dezentralen Controller-Stelle, wobei zu entscheiden ist, ob das Aufgabenspektrum besser in Stabsfunktion oder als Organisationseinheit mit Linienfunktion erfüllt werden kann. Im Hinblick auf die dem Programmcontrolling zugrundeliegenden Koordinationsfunktionen, die Sicherstellung der Informationsversorgung sowie die Unterstützung der Programmbetriebsleitung, erscheint die Bildung einer dem Programmdirektor unmittelbar zugeordneten Controller-Stabsstelle naheliegend²⁵³. Die alleinige Stabslösung beinhaltet jedoch einen Verlust an Autorität für den Programmcontroller, da dieser neben reinen Beratungsfunktionen auch selbständig zu verantwortende Aufgabenbereiche, wie z.B. die aufbau- und ablauforganisatorische Gestaltung des Informationssystems innehat²⁵⁴. Der Rückschluß auf die Eingliederung des Programmcontrolling als eine dem Programmdirektor beigeordnete Organisationseinheit mit ausschließlicher Linienfunktion, erscheint jedoch wenig sinnvoll, da der Programmcontroller folglich Entscheidungen, für deren Vorbereitung und Entwicklung er verantwortlich ist, auch zu vertreten hat (Dilemma zwischen independence und involvement). Dies schürt die Ge-

249 Vgl. Weber, 1991B, S. 124.

250 Vgl. ebenda.

251 Vgl. ebenda.

252 Vgl. Weber, 1988B, S. 254.

253 In allgemeinerem Zusammenhang dazu vgl. Küpper, 1990D, S. 798.

254 Vgl. Weber, 1988B, S. 255.



fahr eines Machtzentrums innerhalb der Programmbetriebsleitung, was dem Grundsatz der Neutralität und Unabhängigkeit des Controlling widerspricht²⁵⁵.

Angesichts vorstehend erörterter Probleme ist in der Eingliederung des Controlling als Stabsstelle die zu präferierende Gestaltungsvariante zu sehen, wobei der Programmcontroller in Bezug auf die Informationsversorgung mit einer zusätzlichen Linienfunktion auszustatten ist.

In diesem Fall ist der dezentrale Programmcontroller einem der Intendanz beigeordneten Zentral-Controller fachlich unterzuordnen, der durch bereichsübergreifende Koordination und Integration die Einheit des Controlling in der gesamten Rundfunkanstalt sicherzustellen hat. Dem Programmdirektor wird das disziplinarische Weisungsrecht gegenüber dem Programmcontroller eingeräumt. Jedoch ist auch diese, als "dotted-line-Prinzip" bezeichnete Doppelunterstellung des dezentralen Funktionsbereichscontrolling nicht kritikfrei. So wird zum einen die geforderte Objektivität und Neutralität des Programmcontrollers nicht gewährleistet, zum anderen besteht die Gefahr, daß eine derartige Aufspaltung von Kompetenz und Verantwortung weder von der Linieninstanz (Programmdirektor) noch vom Zentralcontroller akzeptiert wird²⁵⁶.

3.1.7 Kritische Würdigung und und Ausblick

Zusammenfassend ist festzustellen, daß in einer Situation, da öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten zunehmend dem Vorwurf der unzureichenden Erfüllung des ihnen obliegenden Programmauftrags und der Mittelverschwendung ausgesetzt sind, systematisch durchgeführtes Programmcontrolling wesentlich dazu beitragen kann, die Stellung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten von innen heraus zu stärken. So ist v.a. durch den Aufbau eines alle Planungsebenen umfassenden Programmplanungssystems und der damit verbundenen Betonung des strategischen Aspekts eine Möglichkeit gegeben, den Erfordernissen der zunehmend dynamischen und komplexeren Umwelt zu entsprechen. Durch Programmcontrolling können Chancen in den Programmbereichen erkannt und genutzt sowie frühzeitig Strategien konzipiert werden, mittels derer drohenden Gefahren entsprechend begegnet werden kann. Durch den Aufbau eines adäquaten Informations- und Berichtssystems wird ferner die Grundlage für das erfolgreiche Zusammenspiel von Programmplanung und Kontrolle geschaffen, was wesentlich zu einer mehr effizienzorientierten Betriebsteuerung beiträgt. So fördert die Systematisierung von Informations- und Kommunikationsbeziehungen im Programmbetrieb die Transparenz und die Koordination der hier stattfindenden zielorientierten Leistungsprozesse. Auch die Mitwirkung des Programmcontrolling an der Budgetplanung und -steuerung ist von erheblicher Bedeutung, da sie dazu beiträgt, eine die Kosteneffizienz steigernde Denkweise vor allem im operativen Kern des Programmbetriebs zu vermitteln.

Trotz erheblicher Vorteile eines Programmcontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, sollte der Konzeption nicht der Anspruch entgegengebracht werden, daß mittels ihrer Umsetzung alle mit der Erbringung der programmlich-kreativen Dienstleistung verbundenen Schwierigkeiten beseitigt werden können. So ist einerseits zu bedenken, daß die in Ansätzen vorhandene theoretische Fundierung des Controlling noch erheblicher Fortentwicklung bedarf. Andererseits dürfen beste-

²⁵⁵ Vgl. Weber, 1991B, S. 128.

²⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 130f..



hende Grenzen der Transformation, des in der Praxis erwerbswirtschaftlicher Unternehmen entwickelten Controlling-Gedankenguts, auf den Programmbetrieb öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten nicht außer Acht gelassen werden. So wird die erfolgreiche Durchführung eines ganzheitlich ausgerichteten Programmcontrolling durch bestehende Probleme der Leistungsmessung und -bewertung behindert. Im Verlauf der Arbeit sind Leistungsgrößen diskutiert worden, die maßgeblich zur Konkretisierung des Konstrukts "Erfüllung des Programmauftrags" beitragen können, doch muß sich die praktische Verwendbarkeit eines solchen Indikatorensystems erst zeigen. Insbesondere die Operationalisierung des qualitativen Leistungsaspekts, zu Zwecken eines verstärkt nachfrageorientierten Programmangebots, weist erhebliche Forschungsdefizite auf, die es durch intensivere Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Rundfunkspezialisten und Medienforschern künftig zu bewältigen gilt.

Die wirkungsvolle Implementierung eines Programmcontrolling in der Praxis hängt letztlich entscheidend davon ab, ob die Programmbetriebsleitung dazu bereit ist, Controlling als ein Instrument zur Unterstützung der Unternehmensführung zu akzeptieren, das das Verhalten der Mitarbeiter zielorientiert steuert. Ferner wird die erfolgreiche Umsetzung dadurch bestimmt, inwieweit die Einheiten des operativen Kerns eine Unterstützung durch das Programmcontrolling akzeptieren können, die mit Kontrollen und Überwachung verbunden ist. Abschließend sei angemerkt, daß die Behauptung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Wettbewerb künftig entscheidend von einem konsequenten Controlling-Einsatz in allen Funktionsbereichen der Rundfunkanstalt abhängt. Dabei sollten die Controlling-Bemühungen langfristig nicht auf die einzelne Rundfunkanstalt begrenzt bleiben, sondern zudem auf die Entwicklung eines ARD-weiten, zentralen Controlling-Konzepts ausgerichtet werden. Bezogen auf die Informationsversorgung, zu Zwecken der strategischen Programmplanung und Kontrolle, kann bspw. die Einrichtung eines überbetrieblichen Frühwarnsystems in Erwägung gezogen werden, dessen Input von den einzelnen Programmcontrollern in den jeweiligen Landesrundfunkanstalten erbracht wird. Die Vernetzung durch ein jedem Programmcontroller zugängliches Online-System kann dabei die Verfügbarkeit der Daten und die Zugriffsschnelligkeit steigern.

Der Wille zur Bewältigung gestellter Herausforderungen in der derzeitigen Medienlandschaft wird öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten zur progressiven Verwendung moderner Managementtechniken führen. Die visionäre Konzeption zukünftiger Strukturen und Mittel im Unternehmen kann Grundstein sein für die Behauptung der Position als Eckpfeiler im dualen Rundfunksystem der Bundesrepublik Deutschland.

3.2 Die Kostenrechnung als Controlling-Instrument bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (Barbara Börmann)

3.2.1 Grundlagen der Kostenrechnung

3.2.1.1 Gegenstand der Kostenrechnung

Die Kostenrechnung ist ein institutionalisiertes Informationsinstrument der Unternehmensführung. Sie stellt zahlenmäßige Angaben über den Unternehmenprozeß bereit, wobei:

- nur Teilprozesse und nicht der Gesamtprozeß (d.h. über die gesamte Lebensdauer des Unternehmens) berücksichtigt werden (Merkmal: Prozeßabschnitt).



- eine Partialbetrachtung in bezug auf die sachzielbezogenen Güterverbräuche stattfindet. (Merkmal: Prozeßausschnitt)
- realisierte und/oder zukünftige Prozesse Eingang in die Rechnung finden. (Merkmal: Prozeßvollzug)

Es werden zahlenmäßige Angaben in Form von Geldrechnungen gemacht (Tauschprozesse vollziehen sich meist auf monetärer Basis), die ihrerseits durch Mengen- und Zeitrechnungen ergänzt werden²⁵⁷.

Welche Prozesse in welcher Form in der unternehmensspezifischen Kostenrechnung erfaßt werden, hängt vom verfolgten Rechnungsziel und vom zugrunde gelegten Kostenbegriff ab.

3.2.1.2 Definition des Kostenbegriffs

Zur controllingorientierten und zielgerichteten Gestaltung der Kostenrechnung muß zunächst der Kostenbegriff definiert werden.

Nach dem allgemeinen Kostenbegriff sind Kosten gemäß vorgegebenem Zielplan und vorgegebenem Entscheidungsfeld als bewertete Güterprozeß-Inputgrößen (je Periode oder je Produktart) eines Unternehmens zu bezeichnen²⁵⁸. Dieser Kostenbegriff ist durch drei Merkmale gekennzeichnet:

- den Güterprozeß-Input: Güterverbrauch oder Güterbeschaffung
- den Entscheidungsfeldbezug (auch als Sachzielbezug oder Leistungsbezug bezeichnet)
- den Bewertungsansatz des Güterprozeß-Inputs anhand des Zielplanes.

In Abhängigkeit von diesen Merkmalen lassen sich folgende Kostenbegriffe unterscheiden:

Kostenbegriffe	Güterprozeß-Input	Entscheidungsfeld	Bewertungsansatz
Pagatorischer Kostenbegriff	Güterverbrauch (Gütereinsatz)	kurzfristig, sachzielbezogen und vollständig	Ausgaben oder Beschaffungsentgelte
Wertmäßiger Kostenbegriff	Güterverbrauch (Gütereinsatz)	kurzfristig, sachzielbezogen und unvollständig bzw. reduziert	Ausgaben und Grenzgewinne (für knappe Ressourcen)
Beschaffungsorientierter rein pagatorischer Kostenbegriff	Güterbeschaffung	kurzfristig, sachzielbezogen und vollständig	Ausgaben oder Beschaffungsentgelte

Abbildung 1: Kostenbegriffe

Vgl. Kloock, 1992, S. U I 10.

²⁵⁷ Vgl. Schweitzer/Küpper, 1991, S. 17 - 18.

²⁵⁸ Vgl. Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 27 - 30.



3.2.1.3 Rechnungsziele der Kostenrechnung

Zu den wichtigsten Rechnungszielen zählen:

1. die Abbildung des Unternehmensprozesses in Kosten- und Leistungsgrößen (Informations- oder Dokumentationsfunktion)
2. die Planung und Steuerung des Unternehmensprozesses auf der Basis von Kosten- und Leistungsdaten
3. die Kontrolle des Unternehmensprozesses
4. sonstige (extern orientierte) Rechnungsziele²⁵⁹.

zu 1. Nach dem Merkmal Prozeßvollzug kann man den realisierten und den geplanten Unternehmensprozeß unterscheiden. Die Kostenrechnung kann somit sowohl als Nachrechnung (mit realisierten Größen) als auch als Vorrechnung (geplante Größen) konzipiert sein. Die Ermittlung realisierter Größen hat die Feststellung jener Kosten zum Gegenstand, die bei der Erstellung und der Verwertung des Produktionsprogramms angefallen sind. Die Ermittlung vollzieht sich in den Phasen Kostenerfassung und Kostenverteilung.

Bei der Kostenerfassung werden Mengen und Preise der tatsächlich verbrauchten Güter ermittelt und nach einem unternehmensspezifischen Gliederungsschema in der Kostenartenrechnung dokumentiert. Bei der Kostenverteilung erfolgt eine Zuordnung der erfaßten Kostenbeträge auf Bezugsgrößen nach unterschiedlichen Prinzipien. Bezugsgrößen können die Kostenstellen, als Orte der Kostenentstehung oder die Kostenträger als kostenverursachende Größen sein.

Die Prognose zukünftiger Kosten setzt vor allem die Kenntnis der in Bezug auf die Kosten geltenden Gesetzmäßigkeiten des Unternehmensprozesses (Kostenfunktionen) und die Ausprägungen der Kostenbestimmungsgrößen voraus.

zu 2. Mit Hilfe von Informationen über Kosten und Leistungen wirtschaftlicher Maßnahmen soll eine zielgerechte Gestaltung (Lenkung) des Unternehmensprozesses erfolgen. Die Planung bereitet den Unternehmensprozeß vor, während Steuerung den konkreten Vollzug des Unternehmensprozesses betrifft. Planung und Steuerung (sowie die Kontrolle) sind Bestandteile eines Regelkreismodells²⁶⁰: Die durch die Planung vorgegebene "Meßplatte" für eine unternehmerische Maßnahme wird mit ihren realisierten Größen verglichen. Durch einen Plan-Ist-Vergleich werden Abweichungen erkennbar, die als Grundlage für Korrekturmaßnahmen dienen. Dies kann durch gestaltende Eingriffe in die Güterprozesse erfolgen, aber auch durch eine Planrevision oder unter Umständen durch eine Zielrevision. Kosten- und Leistungsdaten bieten die Grundlage für eine Vielzahl betrieblicher Entscheidungsprobleme. Darunter fallen die Bestimmung des Produktions-, Beschaffungs- oder Finanzierungsprogramms, die Bestimmung der Bestellmengen, die Fertigungslosgrößen, das Wahlproblem Eigenfertigung oder Fremdbezug, die (externe) Preisbestimmung mit der Bestimmung der Preisober- bzw. untergrenze und die interne Preisbestimmung z.B. zur Abrechnung zwischen Unternehmensteilen. Die Festsetzung von Verrechnungspreisen im Sinne von Lenkpreisen kann bei einer dezentralen Organisationsstruktur eine Steuerung betrieblicher Entscheidungen vornehmen. Die Idee dabei ist, daß den Verrechnungspreisen eine Steuerungsfunktion zugedacht wird: Das Ziel einer derartigen Steuerung liegt darin, den innerbetrieblichen Transfer durch Steue-

²⁵⁹ Vgl. Schweitzer/Küpper, 1991, S. 57 - 72, vgl. auch Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 13 - 18.

²⁶⁰ Vgl. Schweitzer/Küpper, 1991, S. 63 - 64.



rungsmaßnahmen so zu koordinieren, daß ein möglichst gutes Gesamtergebnis erzielt wird²⁶¹.

zu 3. Unter der Kontrolle wird ein Informationsgewinnungsprozeß verstanden, der aus einer für das künftige Wirtschaftsgeschehen auszuwertenden Gegenüberstellung von Vergleichs- und Kontrollgrößen besteht²⁶². Im Rahmen der Kostenrechnung geht es bei der Kontrolle um den Vergleich von Kostengrößen, wobei drei Arten unterschieden werden:

- der Zeitvergleich (Istkosten-Vergleich)
- der Soll-Ist-Vergleich
- der Betriebsvergleich

Beim Zeitvergleich werden wirtschaftliche Größen verschiedener Zeitpunkte bzw. Zeiträume gegenübergestellt. Der Zeitvergleich zeigt eine Kostenentwicklung an. Problematisch ist, daß unter Umständen in beiden Größen Unwirtschaftlichkeiten enthalten sein können und der Vergleich vom "Schlendrian mit Schlendrian" keine Aussagekraft enthält²⁶³.

Ein Soll-Ist-Vergleich beruht auf der Gegenüberstellung einer Vorgabegröße mit der realisierten Größe. Mittels Abweichungsanalysen können die Abweichungen für eine Kostenunter- bzw. überdeckung aufgezeigt werden. Diese Daten sind nach planungsbedingten und ausführungsbedingten Abweichungsursachen zu trennen²⁶⁴. Die Effizienz dieser internen Kostenkontrolle hängt von der Genauigkeit der Kostenerfassung, der Kostenverteilung auf Kostenstellen oder Kostenträger und von der Länge des Kontrollzeitraumes bzw. der Zeitspanne ab.

Unter Betriebsvergleich auf Kostenbasis versteht man die Gegenüberstellung von Kostenzahlen einer anderen Unternehmung mit Kostengrößen der eigenen²⁶⁵. Die Verschiedenartigkeit der Produktionsprogramme und Produktionsbedingungen sind jedoch häufig ein Hindernis für einen sinnvollen Vergleich²⁶⁶.

zu 4. Zu den extern orientierten Nebenzwecken einer Kostenrechnung zählt die Bewertung der Bestände an halbfertigen und fertigen Produkten. Dabei sind handels- und steuerrechtliche Wertansätze nicht mit den kalkulierten Selbstkosten gleichzusetzen²⁶⁷.

3.2.1.4 Prinzipien der Kostenerfassung und -verteilung

Zentrale Prinzipien der Kostenerfassung sind das Prinzip der Isomorphie (Strukturgleichheit) und das Prinzip der intersubjektiven Überprüfbarkeit. Weiterhin stellen die Prinzipien der Vollständigkeit, Genauigkeit und Aktualität grundsätzliche Anforderungsprinzipien an die Kostenrechnung dar. Sie stehen jedoch in funktionalem Zusammenhang mit dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit: Der Grad an Vollständigkeit, Genauigkeit und Aktualität ist damit von den Verwendungszwecken der Kosteninformationen abhängig²⁶⁸.

²⁶¹ Vgl. Schmalenbach, 1948.

²⁶² Vgl. Kloock, 1979, Sp. 1525 ff..

²⁶³ Vgl. Schmalenbach, 1948, S. 438.

²⁶⁴ Vgl. Kloock, 1978, S. 508.

²⁶⁵ Vgl. Wöhe, 1986, S. 1268 f..

²⁶⁶ Vgl. Schweitzer/Küpper, 1991, S. 70.

²⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 71.

²⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 136.



Auch die Wahl eines Kostenverteilungsprinzips ist abhängig vom jeweils verfolgten Rechnungsziel.

Ein Teil der Gesamtkosten kann nach dem Verursachungsprinzip i.e.S. dem Kostenträger zugerechnet werden. Es handelt sich dabei genau um die Kosten des Güterverzehr, der nicht angefallen wäre, wenn das entsprechende Produkt nicht hergestellt worden wäre. Das Kostenverursachungsprinzip i.e.S. stellt somit das überzeugendste Prinzip der Kostenzurechnung auf einen Kostenträger dar²⁶⁹. Auf Grundlage des Kostenverursachungsprinzips lassen sich in der Kostenrechnungs-Literatur verschiedene Modifikationen dieses Prinzips erkennen. Sie sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefaßt.

Verursachungsprinzip	interpretiert als	wird genannt
	Kausalprinzip (Ursache-Wirkungs- Beziehung)	Verursachungs- prinzip i.e.S.
	Finalprinzip Umkehrung der Ursache-Wirkungs- Beziehung	Verursachungs- prinzip i.w.S. oder Einwir- kungsprinzip
	funktional verbundene Wirkungen = unmittelbar auf Entscheidungen zurückzuführen	Identitäts- prinzip i.S. von P. RIEBEL
	unmittelbar und mittel- bar auf Entscheidungen zurückzuführen	"Identitäts- prinzip" i.S. von W. KILGER

Abbildung 2: Interpretationsmöglichkeiten des Verursachungsprinzips

Vgl. Kilger, 1988, S. 16 ff.

Das Identitätsprinzip im Sinne von P. RIEBEL stellt auf die Zuordnung von Kosten zu einem Kalkulationsobjekt nur im Falle direkter funktionaler Beziehungen ab. Als entscheidungsrelevante Kosten eines Bezugsobjektes sind nur die Kosten zu bezeichnen, deren Ausgabe durch die Entscheidung des betrachteten Objekts angefallen sind²⁷⁰.

Das "Identitätsprinzip" im Sinne von W. KILGER stellt darauf ab, daß auch indirekte oder mittelbare Kostenentstehungsgründe dafür ausreichen, die Kosten einem Kalkulationsobjekt zuzuweisen. Die von KILGER konzipierte "Flexible Plankostenrechnung" bzw. "Grenzplankostenrechnung"²⁷¹ ist somit auch als ein entscheidungsorientiertes Kostenrechnungssystem zu bezeichnen.

²⁶⁹ Vgl. Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 50.

²⁷⁰ Vgl. Riebel, 1979, S. 100 und S. 286.

²⁷¹ Vgl. Kilger, 1988.



Weitere Kostenverteilungsprinzipien stellen darauf ab, auch die nicht nach dem Verursachungsprinzip zurechenbaren Kosten einem Kostenträger zuzurechnen.

Durch das Proportionalitätsprinzip wird eine verursachungsgemäße Verteilung der Gemeinkosten angestrebt²⁷². Als Grundlage einer solchen Verteilung dient ein spezifischer Schlüssel. Es kommen nur solche Schlüssel in Betracht, deren Veränderung eine proportionale Veränderung der Kosten mit sich bringt.

Mit dem Durchschnittsprinzip oder dem Kostentragfähigkeitsprinzip können im Rahmen einer Vollkostenrechnung die weder nach dem Verursachungs- noch nach dem Proportionalitätsprinzip zuortbaren Kosten verrechnet werden²⁷³: Während das Kostentragfähigkeitsprinzip dabei an Schlüsselgrößen anknüpft, die von den Absatzpreisen der Produkte beeinflusst werden, verwendet das Durchschnittsprinzip inputorientierte Mengen- oder Wertgrößen (z.B. Raummaße, Beschäftigtenzahlen, Lohn- und Gehaltssummen).

3.2.1.5 Systeme der Kostenrechnung

3.2.1.5.1 Gliederungsprinzipien der Kostenrechnungssysteme

Ein Kostenrechnungssystem hat die Bereitstellung von spezifischen vom Rechnungsziel abhängigen Kosteninformationen zum Gegenstand. Als grundsätzliche Gliederungsmerkmale können der zeitliche Bezug und der Umfang der Zurechnung von Kosten genannt werden.

Nach dem zeitlichen Bezug unterscheidet man zwischen den Systemen der Istkosten- und der Plankostenrechnung, die selbst wiederum als Nachrechnung (Bezug auf den vollzogenen Unternehmensprozeß) oder als Vorrechnung (Bezug auf zukünftige Gegebenheiten) konzipiert sein kann²⁷⁴.

Das Hauptziel von Istkostenrechnungen ist die Dokumentation faktisch entstandener Kosten, während Plankostenrechnungen auf die Steuerung des Unternehmensprozesses abgestellt sind. Plankostenrechnungen haben zunächst die Aufgabe, Vorgabekosten zu ermitteln, an denen in einem weiteren Schritt zeitlich versetzt die entsprechenden realisierten Kosten gemessen werden. Die Vorgabekosten können in Form von Prognosekosten (anzustrebende Sollgrößen auf der Grundlage erwarteter wirtschaftlicher Sachverhalte) oder in Form von Standardkosten (auf der Grundlage der Optimal- oder Normalbeschäftigung) ermittelt werden²⁷⁵.

Ein weiteres Abgrenzungskriterium stellt die Anpassungsfähigkeit der Plankostenrechnungssysteme an die Veränderungen der Kosteneinflußgrößen dar: Man unterscheidet hier starre und flexible Plankostenrechnungen²⁷⁶.

Nach dem Umfang der Zurechnung von Kosten auf Kostenträger unterscheidet man Voll- und Teilkostenrechnungen. Bei Vollkostenrechnungen werden die gesamten Kosten des Unternehmens auf die Kalkulationsobjekte verteilt, bei Teilkostenrechnungen nur ein bestimmter Teil. Hierzu zählen die Systeme der relativen Einzelkostenrechnung und der flexiblen Plan- bzw. Grenzplankostenrechnung.

Während die relative Einzelkostenrechnung jedoch nur in der Wissenschaft Bedeutung erlangt hat, wurden auf Basis der Grenzplankostenrechnung Standardsoftwa-

²⁷² Vgl. Schmalenbach, 1948, S. 360, vgl. auch Rummel, 1949, S. 17 ff..

²⁷³ Vgl. Schweitzer/Küpper, 1991, S. 141 - 142.

²⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 121 - 122.

²⁷⁵ Vgl. Maltry, 1989, S. 16 - 17.

²⁷⁶ Vgl. Kloock, 1981, Sp. 1298.



repakete entwickelt. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen zur Zeit Konzepte und Vorschläge, die auf eine größere Beachtung der Fixkosten eines Unternehmens gerichtet sind²⁷⁷: Dazu zählen die Prozeßkostenrechnung, die fixkostenmanagementorientierte Plankostenrechnung sowie verschiedene Beiträge zur Bedeutung von Fixkosten im Kostenrechnungssystemen²⁷⁸.

3.2.1.5.2 Systeme der Plankostenrechnungen

Die Relative Einzelkostenrechnung

Das System der relativen Einzelkostenrechnung nach P. RIEBEL baut auf dem beschaffungsorientierten, rein pagatorischen Kostenbegriff und dem absatzorientierten oder rein pagatorischen Erlösbegriff auf. Unter Kosten versteht man in der relativen Einzelkostenrechnung die mit der Entscheidung über das betrachtete Objekt ausgelösten Ausgaben²⁷⁹.

Der Umfang der Kostenzurechnung basiert auf dem Identitätsprinzip: Hiernach werden dem Bezugsobjekt nur dann Kosten zugerechnet, wenn sie mit der Entscheidung für das Bezugsobjekt in direktem funktionalem Zusammenhang stehen. Die in einem Unternehmen zu treffenden Entscheidungen werden dabei in ein hierarchisches Verhältnis gesetzt, so daß übergeordnete Entscheidungen die Rahmenbedingungen für untergeordnete Entscheidungen bilden. Allen Kosten kommt so auf mindestens einer Stufe relativer Einzelkostencharakter zu. Die relative Einzelkostenrechnung ist ein entscheidungsorientiertes Kostenrechnungssystem. Zur Entscheidungsfindung aus mehreren Alternativen werden nur die kostenmäßigen Konsequenzen berücksichtigt, die relativen Einzelkostencharakter haben (= entscheidungsrelevante Kosten, Prinzip der relevanten Konsequenzen)²⁸⁰. Die in einer Hierarchiestufe ausgewiesenen Kosten sind für untergeordnete Hierarchiestufen Gemeinkosten. Auf eine Schlüsselung der "Gemeinkosten"²⁸¹ wird in der relativen Einzelkostenrechnung verzichtet.

Die flexible Plan- bzw. Grenzplankostenrechnung

Die flexible Plan- bzw. Grenzplankostenrechnung nach W. KILGER baut auf dem pagatorischen Kostenbegriff und dem pagatorischen Leistungsbegriff auf. Dem Kostenrechnungssystem liegt eine Trennung in fixe und variable Kostenbestandteile zugrunde. Als variabel bezeichnet man die Kosten, deren Höhe sich bei Variation einer Kosten-einflußgröße ändert. Die Höhe der fixen Kosten bleibt bei Variation dieser Kosteneinflußgröße konstant. Als wichtigste Kosteneinflußgröße gilt die Beschäftigung, aber auch Fertigungszeit, Rüstzeit oder Betriebszeit sind als Bezugsgrößen denkbar²⁸². Auf die Kostenträger werden lediglich die bezugsgrößenvariablen Kosten einschließlich der variablen Gemeinkosten weiterverrechnet. Bestehen lineare Beziehungen zwischen der Kostenhöhe und der Bezugsgröße, sind die va-

²⁷⁷ Vgl. Maier, 1992, S. 104 - 107.

²⁷⁸ Vgl. Maltry, 1990, S. 294 - 311 oder vgl. Luhmer, 1991 oder vgl. Krahn, 1988.

²⁷⁹ Vgl. Riebel, 1972, S. 67.

²⁸⁰ Vgl. Riebel, 1979, S. 32.

²⁸¹ Unter "Gemeinkosten" werden hier die Gemeinkosten einer bestimmten Hierarchiestufe verstanden. In der relativen Einzelkostenrechnung kann eine Unterscheidung zwischen Einzel- und Gemeinkosten nicht absolut vorgenommen werden, da dieselben Kosten auf unterschiedlichen Hierarchiestufen sowohl Einzel- als auch Gemeinkostencharakter haben.

²⁸² Die Erweiterung der Kosteneinflußgrößen entspricht der Einteilung in die "Flexible Grenzplankostenrechnung in Standardform" und die "Flexible Grenzplankostenrechnung in erweiterter Form."



riablen Kosten je Ausbringungseinheit konstant. Im Fall linearer Kostenbeziehungen sind die Grenzkosten gleich den variablen Kosten pro ME Bezugsgröße²⁸³.

Bei der Prozeßkostenrechnung (auch Vorgangskostenrechnung oder Activity-based Accounting) handelt es sich nicht wie z.B. bei der Grenzplankostenrechnung um ein Kostenrechnungssystem, sondern um eine Methode bzw. ein Instrument, nach der ein zu konzipierendes System auszurichten ist²⁸⁴. Eine Prozeßkostenrechnung lehnt sich an die traditionellen Systeme Kostenartenrechnung und Kostenstellenrechnung an, während im Bereich der Kostenträgerrechnung eine Umorientierung stattfindet:

Als Kalkulationsobjekte finden hier die "Unternehmensprozesse" Eingang in die Rechnung²⁸⁵. Diese umfassen neben der eigentlichen Produktion ebenso die indirekten Leistungsbereiche²⁸⁶. Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, daß der Gemeinkostenbereich sowohl in die Kontrolle als eine der Kostenrechnungsfunktionen miteinbezogen wird, als auch der Gemeinkostenbereich bei der Preisermittlungsfunktion Berücksichtigung findet. Eine besondere Bedeutung erfährt diese Vorgehensweise bei Unternehmen, die eine variantenreiche oder auf den jeweiligen Kundenwunsch eingehende Produktpalette anzubieten oder unterschiedliche Vertriebskanäle haben, da prozentuale Zuschläge auf Material- oder Herstellkosten diese Unterschiede ignorieren²⁸⁷. Die Prozeßkostenrechnung erhöht so die Kostentransparenz in den indirekten Leistungsbereichen, sie hilft, die Produktkalkulation zu verbessern und so strategische Fehlentscheidungen zu verhindern²⁸⁸.

Die Prozeßkostenrechnung nimmt eine Einteilung aller im Unternehmen verrichteten Tätigkeiten vor, indem es sie in leistungsmengeninduzierte (Imi) und leistungsmengenneutrale (Imn) Prozesse unterteilt. Bei Imi-Prozessen²⁸⁹ fallen Kosten in Abhängigkeit von der zu erbringenden Leistung in der Kostenstelle an, Kosten der Imn-Prozesse (z.B. Leitung der Kostenstelle) sind mengenfix. Für Bereiche, in denen überwiegend nicht repetitive Tätigkeiten verrichtet werden, ist die Prozeßkostenrechnung nicht anwendbar²⁹⁰.

3.2.2 Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Die Konzeption einer Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk wird durch die Zielkonzeption der Anstalt maßgeblich determiniert. Es ist insofern an dieser Stelle notwendig, nochmals auf die Zielkonzeption unter Berücksichtigung der daraus für die Kostenrechnung abzuleitenden Rechnungsziele einzugehen.

EXKURS: Zielkonzeption von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten unter Berücksichtigung der daraus abzuleitenden Rechnungsziele

²⁸³ Vgl. Kilger, 1988, S. 135 - 168.

²⁸⁴ Vgl. Reichmann/Fröhling, 1991, S. 42.

²⁸⁵ Vgl. Horváth/Mayer, 1989, S. 214 - 215.

²⁸⁶ Hierunter versteht Horváth Tätigkeiten in Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Logistik, Arbeitsvorbereitung und Programmierung, Produktionsplanung und Steuerung, Instandhaltung, Qualitätssicherung, Auftragsabwicklung, Vertrieb und Rechnungswesen.

²⁸⁷ Vgl. Horváth/Mayer, 1989, S. 215.

²⁸⁸ Vgl. Horváth/Mayer, 1989, S. 216.

²⁸⁹ Hierunter fallen grundsätzlich wiederkehrende, repetitive Tätigkeiten, zum Beispiel Angebote einholen, Bestellungen aufgeben, Reklamationen bearbeiten, vgl. Horváth/Renner, 1990, S. 103.

²⁹⁰ Vgl. Horváth/Renner, 1990, S. 106.



Grundsätzlich haben die gesellschaftsbezogenen Ziele des Rundfunks Vorrang vor rein erwerbswirtschaftlichen Verwertungsinteressen²⁹¹. Ein neu zu schaffendes Kostenbewußtsein muß daher immer im Rahmen dieser Maxime zu sehen sein. Die rundfunkspezifischen Unternehmensziele werden durch den Programmauftrag determiniert, der wiederum durch den (politisch gewollten) Gesetzauftrag bestimmt ist²⁹². Das ökonomische Interesse richtet sich auf die Frage nach dem Optimum bzw. dem günstigsten Verhältnis zwischen Input und Output (Effizienz). Diese Effizienz kann unter den spezifischen Bedingungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks unter dem Aspekt der Kostenwirtschaftlichkeit und der Kostenwirksamkeit beleuchtet werden.

Optimierung der Kostenwirtschaftlichkeit bedeutet eine möglichst kostengünstige Umsetzung rundfunkpolitischer Ziele nach Maßgabe des Programmauftrags²⁹³.

Nach dem Kostendeckungsprinzip müssen mit den verfügbaren Ressourcen die rundfunkpolitischen Ziele voll erfüllt werden. Rentabilitätsziele müssen für die Steuerung des Unternehmensgeschehens ausgeschlossen werden. Dem Rechnungswesen (bzw. der Organisationseinheit Kostenrechnung) kommt die Aufgabe zu, die entscheidungsrelevanten Tatbestände unter ökonomischen Aspekten aufzudecken, um die Unternehmensführung mit den erforderlichen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinformationen zu versorgen.

Kostenwirksamkeit bedeutet, genau die Rundfunkleistung anzubieten, die unter der Nebenbedingung einer kostenwirtschaftlichen Alternative eine Maximierung gesellschaftsbezogener Zielgrößen darstellt. Rundfunkanstalten besitzen demnach (wie auch andere öffentliche Unternehmen) eine duale Zielvorgabe, sowohl gemeinwirtschaftlichen Nutzen zu stiften, als auch Eigenwirtschaftlichkeit anzustreben²⁹⁴. Zur Optimierung der Kostenwirksamkeit werden neben quantitativen (= in monetären Größen ausgedrückte Leistungsarten, -mengen und -entgelte) auch qualitative Rechengrößen z.B. aus der Medienwirkungsforschung benötigt. Da zu diesem Aspekt jedoch noch keine abschließenden wissenschaftlichen Ansätze vorliegen, muß sich die Konzeption einer controlling-orientierten Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk auf operable Hilfsgrößen (z.B. Einschaltquote, Meinungsumfragen) stützen.

Bei der Interpretation der aus der Kostenrechnung gewonnenen Ergebnisse als Grundlage zur Entscheidungsfindung bei der Unternehmensführung darf der Aspekt, daß es sich hierbei nur um Hilfsgrößen handelt, nicht unberücksichtigt bleiben.

3.2.2.1 Rechnungsziele der Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Voraussetzung zielorientierten Handels und Grundlage rationeller Entscheidungen ist die Bereitstellung von Rechnungsinformationen. Dabei unterscheidet man zwischen extern und intern orientierten Abbildungszielen des Unternehmensprozesses und Steuerungszielen des Unternehmensgeschehens.

Die extern und intern orientierten Abbildungsziele beziehen sich auf die Informationsverpflichtung und den Informationsbedarf verschiedener Adressatenkreise.

²⁹¹ Vgl. Kemmer, 1986, S. 48.

²⁹² Vgl. ebenda, S. 48 - 49.

²⁹³ Vgl. ebenda, S. 51.

²⁹⁴ Vgl. Eichhorn, 1979, S. 25 ff..



Der externe Adressatenkreis setzt sich aus einer Gruppe zusammen, deren Informationsrechte inhomogen sind: Während staatlichen Stellen wie der KEF, dem Landesrechnungshof oder im politischen Raum den Ministerpräsidenten, Regierungen und Parlamenten umfangreiche Informations-, Kontroll- und Prüfungsmittel zur Verfügung stehen, nimmt der übrige Adressatenkreis (Deutsche Bundespost, Lieferanten, Gläubiger, interessierte Öffentlichkeit) eine nachgeordnete Stellung ein.

Der interne Adressatenkreis setzt sich aus allen Arbeitnehmern zusammen. Mit zunehmender Verantwortung und Entscheidungskompetenz werden dabei die vom Rechnungswesen bereitgestellten Informationen im Regelkreis von Planung, Entscheidung und Kontrolle zur Erfüllung von Steuerungsfunktionen genutzt.

Steuerungsziele lassen sich nach den Kriterien des Phasenbezugs, Funktionsbezugs und Kapazitätsbezugs unterteilen²⁹⁵.

Die phasenbezogene Steuerung stellt darauf ab, daß sich der Unternehmensprozeß in den Phasen Planung, Entscheidung und Kontrolle vollzieht. Aus den entsprechenden Rechenwerken (Haushaltsplan, Vorkalkulation, Betriebsabrechnung) werden Steuerungsinformationen gewonnen. Durch die Kostenrechnung werden zusätzliche Steuerungsinformationen bereitgestellt, da diese, losgelöst vom kameralistisch geprägten Rechnungssystem, auch rein wertmäßige, kalkulatorische Anders- und Zusatzkosten bzw. -leistungen berücksichtigen kann.

Die funktionsbezogene Steuerung betrifft die betrieblichen Funktionsbereiche Beschaffung, Leistungserstellung (Produktion) und Leistungsabgabe (Absatz). Der Kostenrechnung fällt hierbei die Aufgabe zu, die Transparenz der erforderlichen Steuerungsinformationen zu gewährleisten, um so Programmentscheidungen wertmäßig zu fundieren.

Die kapazitätsbezogene Steuerung der Personal- und Sachkapazitäten beinhaltet die optimale Beschäftigung dieser Ressourcen zur Erreichung einer größtmöglichen Effizienz. Eine rundfunkspezifische Problematik bildet die Tatsache, daß eine Verpflichtung zur möglichst umfassenden Berichterstattung die Anstalten zu umfangreichen Vorhaltekapazitäten zwingt. Die kapazitätsbezogene Steuerung umfaßt jedoch nicht allein die interne Steuerung (z.B. in Bezug auf Funktionsausgliederung, Aufgabenkonzentration oder Regionalisierung) sondern kann auch in Hinblick auf einen Personal- und Sachmittelaustausch zwischen Rundfunkanstalten oder Dritten verstanden werden.

3.2.2.2 Rechnungsgrößen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Der Begriff Rechnungsgrößen erstreckt sich auf alle Input- und Outputgrößen als Bestands- oder Stromgrößen, die im Rechnungswesen mengen- und/oder wertmäßig zu erfassen und aufzubereiten sind.

Output- und Inputgrößen lassen sich nach Leistungs- (bzw. Faktor-) arten, -mengen, -entgelten und -qualitäten differenzieren²⁹⁶.

Unter Output versteht man die Rundfunkleistung, Programmleistung bzw. Sendung. Das Spektrum der Leistungsarten umfaßt alle Nachrichten und Darbietungen unterrichtender, bildender und unterhaltender Art, also alle Programmgestaltungen, die man wiederum nach Entstehungs- und Übertragungsarten differenzieren kann. Daneben spielen auch alle indirekten (größtenteils sekundären) Leistungsarten wie Beschaf-

²⁹⁵ Vgl. Kemmer, 1986, S. 54 - 55.

²⁹⁶ Vgl. ebenda, S. 61 - 71.



fungs-, Produktions- und Ausstrahlungsleistungen, Verwaltungsleistungen, Leistungen der Haupt-, Hilfs- und Nebenbetriebe (z.B. Studios, Fuhrpark, Schreinerei, Kopierwerk) und Fremdleistungen (z. B. durch Nachrichtenagenturen) eine Rolle.

Leistungsmengen verkörpern das outputorientierte Mengengerüst, das zum einen den Gesamtumfang des Programms bestimmt, zum anderen den Anteil einzelner Leistungsarten festlegt. Leistungsmengen werden durch die Menge der zur Verfügung stehenden Sendekapazitäten begrenzt (terrestrische Übertragungen, Sendefrequenzen, Satellitenkapazitäten).

Unter Leistungsentgelten versteht man die von allen Rundfunkteilnehmern zu entrichtende Rundfunkgebühr, die eine pauschale nutzungsabhängige Geldleistung darstellt²⁹⁷. Desweiteren sind hier auch Werbeerträge anzuführen (auch Kostenerstattungen beim Bestehen von Werbetochtergesellschaften wie z.B. beim WDR genannt), auf die seitens der Rundfunkanstalten einzig Steuerungseinflüsse auszuüben sind²⁹⁸.

Unter Input versteht man im öffentlich-rechtlichen Rundfunk die Faktoren, die notwendig sind, dem extern vorgegebenen Programmauftrag nachzukommen. Im Folgenden werden sie differenziert nach Faktorarten, -mengen und -preisen dargestellt. Faktorarten lassen sich nach elementaren Faktoren (Arbeitsleistungen, Sach- und Finanzanlagen, Verbrauchsgüter), monetären Faktoren (Eigen- oder Fremdkapital) und externen Faktoren (Fremdleistungen) differenzieren, die gemeinsam der Führung und Leitung durch das Rundfunkmanagement unterliegen.

Die Menge der zur Erstellung des Leistungsprogramms erforderlichen Faktoren (Faktormengen) hängt von der Art, dem Umfang und der Qualität der Aufgabenerfüllung ab. Unter dem Stichwort Vorhaltekapazitäten stellt sich hierbei ein zusätzliches, davon abhängiges Problem: Leerstehende Kapazitäten werden im Fall der Unterbeschäftigung einer unter Umständen kostengünstigeren Alternative vorgezogen. Rationalisierungspotentiale im Bereich der Faktormengen können sich durch die Zusammenarbeit der ARD-Anstalten im Bereich der Funktionsausgliederung und Aufgabenkonzentration einzelner ProgrammGattungen (z.B. im Unterhaltungsbereich) ergeben.

Die Summe aller bewerteten Inputgrößen ergibt die Gesamtkosten einer Rundfunkanstalt. In Anlehnung an die Unterteilung bei den Faktorarten umfassen die Faktorpreise Personal- und Sachkosten und Kosten für Fremdleistungen oder an Dritte. Aus einer genauen Analyse der Faktorpreisentwicklung lassen sich Steuerungsimpulse ableiten.

3.2.2.3 Implementierte Kostenrechnungssysteme in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

Kostenrechnung in den ARD-Anstalten ohne WDR

Die meisten ARD-Anstalten praktizieren eine Ist-Kostenrechnung, die als Vollkostenrechnung konzipiert ist. Sie besteht aus einer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, bei der alle Kosten nach Durchführung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung über das Verfahren der Zuschlagskalkulation auf die Kostenträger (Hörfunk- und Fernsehproduktionen) überwältzt werden.

²⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 65.

²⁹⁸ Der Ertragsanteil der Werbeeinnahmen an den Gesamterträgen beträgt beim WDR rund 12 % (181 Mio DM) laut Haushaltsplan 1991, vgl. WDR/VD-Zentrale Aufgaben, Wissen durch Recherche, Stichwort: Werbeeinnahmen WDR/WWF, Stand 9/91, S. 63.



Im Ergebnis weist die Kostenträgerrechnung die vollen Selbstkosten der Produktionen des Hörfunks und Fernsehens, die jeweilige Sendezeit sowie die durchschnittlichen Selbstkosten je Sendeminute aus. Diese Form der Kostenrechnung hat einen registrativ-dokumentatorischen Charakter. Durch die Zuschlüsselung aller Kosten auf den Kostenträger werden nicht entscheidungsrelevante Kosten den Kostenträgern pauschal angelastet und können insofern zu Fehlsteuerungen führen. Dies widerspricht dem Grundsatz der Entscheidungsorientierung einer Kostenrechnung. Zum anderen kann aufgrund des Mangels an Transparenz kein einzelner Verantwortlicher für Unwirtschaftlichkeiten festgestellt werden, so daß das Prinzip der Kontrollrelevanz nicht erfüllt wird und Impulse zur Betriebssteuerung nicht vermittelt werden können.

Kostenrechnung beim WDR

Die Kostenrechnung beim WDR gliedert sich in die Kostenartenrechnung (Erfassung der Gesamtkosten), Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.

Letztere sind als Teilkostenrechnungen konzipiert, wobei nur die nach dem Verursachungsprinzip direkt zurechenbaren Kosten den Kostenstellen bzw. Kostenträgern direkt angelastet werden²⁹⁹. Im Rahmen der Kostenträgerrechnung wird eine Plankostenrechnung in Form einer zeitnahen Vor-, Mit- und Nachkalkulation durchgeführt. Dem Grundsatz der Aktualität wird hier durch ein dialogorientiertes Online-Finanzbuchhaltungssystem Rechnung getragen.

Die Kostenstellenrechnung ist als Ist-Kostenrechnung angelegt, wobei ein Vergleich mit den entsprechenden Vorjahreszahlen vorgesehen ist³⁰⁰. Im Rahmen der Kostenstellenrechnung finden die nach WDR-Terminologie "sensiblen Kosten"³⁰¹ eine besondere Beachtung geschenkt: Sie werden monatlich und halbjährlich kontrolliert (d.h. mit entsprechenden Vorjahreswerten verglichen) und analysiert.

Kostenrechnung beim ZDF

Kernstück der Kostenrechnung beim ZDF sind die Objektrechnung (entsprechend der Kostenträgerrechnung) und die Periodenrechnung (entsprechend einer Kostenträgerzeitrechnung)³⁰².

Die Objektrechnung ist als Teilkostenrechnungen konzipiert, wobei sowohl die direkten Kosten (primäre Kostenarten, die nach dem Verursachungsprinzip i.e.S. zurechenbar sind), als auch die indirekten Kosten (sekundäre Kosten aus der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung) Eingang in diese Rechnung finden³⁰³. Eine Besonderheit stellt dabei die Ermittlung der Verrechnungssätze dar: Die Preise für innerbetriebliche Leistungen werden immer auf Basis der Optimalauslastung ermittelt. Bei den Personalkosten ist dabei die (mengenmäßige) Basis die theoretisch mögliche Arbeitszeit abzüglich (planbarer) Ausfallzeiten wie Urlaub, Krankheit, Dienstbefreiung. Bei den Maschinenkosten ist die maximal mögliche Kapazität abzüglich technisch bedingter Stillstände zugrunde zu legen. In Verbindung mit den in einer Kostenstelle angefallenen Kosten werden so Verrechnungssätze für die einzelnen abzugebenden Leistungen ermittelt. Die Grundlage für die Kostenzurechnung zu

²⁹⁹ Vgl. Lindemann, 1983, S. 72 - 73.

³⁰⁰ Vgl. WDR, 1990, S. 50 - 62.

³⁰¹ Es handelt sich hierbei um einen Katalog verschiedener Kostenarten, auf die der Kostenstellenverantwortliche kurzfristig Einfluß nehmen kann, vgl. Lindemann, 1983, S. 73 - 74.

³⁰² Vgl. Weber, 1983, S. 55 - 57.

³⁰³ Vgl. ebenda, S. 54 - 55.



den Kostenträgern ist dann der Grad der Inanspruchnahme dieser Kapazitäten, also der Beschäftigung: häufig werden Personal- oder Maschinenstunden als inputorientierte Bezugsgrößen gewählt, seltener Erzeugnismengen als leistungsorientierte Bezugsgrößen³⁰⁴.

Die Objektrechnung umfaßt eine zeitnahe Vor-, Mit- und Nachkalkulation der Sendevorhaben. Ihr Zweck ist eine kostenbezogene Individualsteuerung der Sendungen. Während die genehmigte Vorkalkulation als Orientierungsmaßstab für die Produktion dient, können durch die in der Nachkalkulation stattfindende Kontrolle Abweichungsursachen festgestellt werden, um so auf zukünftige Kostenentwicklungen einzuwirken³⁰⁵.

In der jährlich aufzustellenden Periodenrechnung (Kostenträgerzeitrechnung) werden die Ergebnisse der Objektrechnung auf Programmbereichenebene verdichtet³⁰⁶. Zusätzlich werden jedoch die Redaktions- und Verwaltungsgemeinkosten berücksichtigt, so daß die Periodenrechnung als eine Vollkostenrechnung bezeichnet werden kann. Sie beschränkt sich auf die Darstellung der Ist-Kosten und dient damit überwiegend der Dokumentationsfunktion. Gleichzeitig liefert sie Grundlagen über globale Planungsüberlegungen sowie Anhaltspunkte über die Kostenstruktur³⁰⁷.

Zusammenfassende Darstellung der Kostenrechnungen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Die bisherige Konzeption der Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist von einer überragenden Stellung der Dokumentationsfunktion geprägt. Im Bereich der Kostenträger, den produzierten Sendungen, ist eine Steuerung der Kosten durch eine zeitnahe Vor-, Mit- und Nachkalkulation vorgesehen. Hierbei kommen beim WDR nur die direkten Kosten nach dem Verursachungsprinzip zum Ansatz, während beim ZDF auch anteilige Betriebskosten aus verrechneten innerbetrieblicher Leistungen zum Ansatz kommen. Eine solche Vorgehensweise wird vom WDR abgelehnt.

In der Kostenstellenrechnung findet eine Gegenüberstellung von Plan- und Istwerten nicht statt. Ein solcher Vergleich ist nur in der Haushaltsabrechnung vorgesehen. Für die Kostenrechnung muß daher als grundsätzliche Anforderung gewährleistet sein, daß die im Haushalt veranschlagten Positionen (diese basieren immer auf den Ausgaben der abzurechnenden Periode) zu Kostengrößen umgerechnet werden.

3.2.2.4 Aufgaben der Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Das vorrangige Ziel einer neu zu konzipierenden Kostenrechnung ist es, die betrieblichen Aktivitäten für die Rundfunkanstalt transparent zu machen, um so einerseits Steuerungswirkungen direkt erzielen zu können und andererseits für das Rundfunkmanagement die Grundlage für einzuleitende Gegensteuerungsmaßnahmen sein zu können.

Direkte Steuerungswirkungen einer Kostenrechnung ergeben sich durch das konsequente Abstellen auf Planung und Kontrolle sowohl im Bereich der Kosten als auch

³⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 55.

³⁰⁵ Vgl. Weber, ebenda, S. 56.

³⁰⁶ Einzelne Programmbereiche sind beim ZDF: Kinder und Jugend, Bildung und Erziehung, Kirche und Leben, Kultur, Unterhaltung, Musik, Schauspiel, Dokumentarspiel, Fernsehspiel, Film, Aktuelles, Sport, Innenpolitik, Außenpolitik, Gesellschaftspolitik, Magazine.

³⁰⁷ Vgl. Weber, 1983, S. 56 - 57.



der Leistungen, also die innerbetriebliche³⁰⁸ Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Leistungsprozesses (Effizienz)³⁰⁹. Da im öffentlich-rechtlichen Rundfunk das Marktregulativ aufgrund des öffentlichen Auftrags und der Gebührenfinanzierung nicht wirken kann, müssen direkte Steuerungswirkungen auf bestimmte Prozesse, die kurzfristig beeinflussbar sind, beschränkt bleiben. Ein Abstellen auf Planung und Kontrolle ist aber kurzfristig nicht allein im Kostenträgerbereich einer zeitnahen Vor-, Mit- und Nachkalkulation der Produktionen möglich, sondern auch im Bereich innerbetrieblicher Leistungen mit der Planung und Kontrolle eines nicht prohibitiv wirkenden Verrechnungspreises. Auch im Programm- und Verwaltungsbereich ist in Bezug auf repetitive Tätigkeiten ein Abstellen auf Planung und Kontrolle und sich daraus ergebende Steuerungswirkungen denkbar.

Die Kalkulationsfunktion (Preisermittlungsfunktion) einer Kostenrechnung zielt üblicherweise auf die Kalkulation der abzusetzenden Produkte ab. Sie spielt im öffentlich-rechtlichen Rundfunk nur bei der Ausnahmesituation des Programmverkaufs selbsterstellter Produktionen eine Rolle.

Interessant im Sinne der Transparenz der betrieblichen Prozesse ist jedoch die Preisermittlung für nicht rundfunkspezifische innerbetriebliche Leistungen. Hierunter versteht man die Gewinnung von Informationen für dispositive Entscheidungen im Rahmen des innerbetrieblichen Dispositionsspielraums³¹⁰. An dieser Stelle setzt die Frage nach dem Wahlproblem Eigenfertigung oder Fremdbezug innerbetrieblicher Leistungen an³¹¹.

Ein dritter Aufgabenbereich der Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist die langfristige Steuerung des Unternehmensprozesses. Im Sinne der Transparenz ist es hier angebracht, die Kosten den einzelnen Produktionen verursachungsgerecht anzulasten. Neben den direkt nach dem Verursachungsprinzip zuzurechnenden Kosten müssen ebenso die Kosten der Inanspruchnahme betrieblicher Produktionsmittel mit in voller Höhe anzusetzenden Verrechnungspreisen (ermittelt auf der Grundlage der geplanten Auslastung) sowie im Bereich der programmlich-kreativen Tätigkeit ein der zeitlichen Inanspruchnahme entsprechender Anteil der Personalkosten im Sinne einer Prozeßkostenrechnung überwältigt werden. Voraussetzung ist hierfür die Ermittlung des Zeitbedarfs bei der Konzeption einer Produktion.

Bei einer langfristig ausgerichteten Analyse ist es sinnvoll und wichtig die einzig operable Erfolgsgröße, die Einschaltquote und die Akzeptanz und Zufriedenheit der Zuschauer und Zuhörer miteinzubeziehen.

³⁰⁸ Eine außerbetriebliche Kontrolle der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten ist aufgrund der Strukturunterschiede der einzelnen Anstalten nur begrenzt möglich.

³⁰⁹ Vgl. Budäus, (o. J.) D., Sp. 816.

³¹⁰ Vgl. ebenda Sp. 816.

³¹¹ Hierbei ist an innerbetriebliche Leistungen gedacht, für die am Markt ein großes Angebot besteht und dort deshalb billiger angeboten werden können, z.B. Fahrbereitschaft, Kfz-Werkstatt, Wartung und Instandhaltung, Kontrolldienst, Kantine, Druckerei.



3.2.3 Konzept einer controlling-orientierten Kostenrechnung

3.2.3.1 Kostenrechnung als Informationssystem kurzfristiger Planungs- und Kontrollprozesse (Ausrichtung an einer flexiblen Plankostenrechnung nach Kilger / Plaut)

Ziel einer zu konzipierenden flexiblen Plankostenrechnung ist es, die Leistung und die Kosten einer Kostenstelle im Hinblick auf ihre Leistungsempfänger (Sendungen, Leistungen für andere Kostenstellen oder für Dritte (z.B. im Rahmen des ARD-Programms)) nach einem einheitlich definierten Verfahren verursachungsgerecht transparent zu machen.

Diese Kostenrechnung soll monatliche Informationen über die Entwicklung von Kosten und Leistungen der Kostenstellenbereiche liefern, um über das Instrument von Plan-/Soll-/Ist-Abweichungen die Möglichkeiten rechtzeitiger und wirksamer Gegensteuerung zu verbessern.

Eine wirksame Kostenkontrolle kann nur durch einen Soll-Ist-Kostenvergleich erfolgen. In diesem Soll-Ist-Kostenvergleich werden die Istkosten einem Maßstab gegenübergestellt, an welchem ihre Höhe gemessen werden kann. Maßstab für die Höhe der Istkosten können niemals die Istkosten vergangener Perioden sein, da diese Unwirtschaftlichkeiten enthalten, sondern nur auf der Basis produktionsanalytischer oder kostenanalytischer Ansätze³¹² geplante Kosten. Ziel einer derartigen Kostenplanung ist es, den bei wirtschaftlicher Handlungsweise notwendigen Verbrauch an Gütern und Dienstleistungen festzustellen. Die Planwerte werden für eine bestimmte im einzelnen festzulegende Beschäftigung, die sogenannte Planbeschäftigung, bestimmt. Maßeinheit dieser Beschäftigung ist die gewählte Bezugsgröße (produzierte Sendeminuten, Länge der bearbeiteten Produktionen). Im Zuge der Kostenplanung werden die einzelnen Planwerte in ihren proportionalen und ihren fixen Anteil zerlegt. In den einzelnen Kostenstellen ergeben sich proportionale und fixe Kosten aus der funktionalen Beziehung dieser Kosten zur gewählten Bezugsgröße. Proportionale Kosten sind leistungsbezogen, fixe dagegen periodenabhängig. Aufgrund der Plankosten und der monatlich erfaßten Ist-Beschäftigung der einzelnen Kostenstellen werden für die erreichte Ist-Beschäftigung Sollkosten ermittelt, die als aussagefähiger Maßstab den Istkosten gegenübergestellt werden können. Die zwischen Istkosten und Sollkosten entstehende Abweichung wird ihrer Entstehungsursache entsprechend in Preis- und Verbrauchsabweichungen aufgegliedert. Die Verbrauchsabweichungen sind vom Kostenstellenleiter zu verantworten und beinhalten bei Kostenstellen mit Standardzeiten neben den Mengenverbrauchs- auch die Leistungsverbrauchsabweichungen.

3.2.3.1.1 Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen

Der Kostenartenplan

Eine generelle Unterscheidung der Kostenarten wird in Einzel- und Gemeinkosten vorgenommen. Einzelkosten können einem Kostenträger direkt zugeordnet werden. Die Gemeinkosten sind keinem Kostenträger direkt zuzuordnen, sie werden auf den Kostenstellen kontiert und sind somit Gegenstand der Kostenstellenrechnung. Die Kostenarten sollen in einer sinnvollen Gliederung ihrer Art nach differenziert werden.

³¹² Vgl. Kloock, 1991, S. U I 28.



Dabei sind zunächst die primären Kostenarten³¹³ von den sekundären Kostenarten³¹⁴ zu unterscheiden.

Bei der Festlegung der Kostenarten ist zu berücksichtigen:

- Die Differenzierung muß unter dem Gesichtspunkt des Kostenvolumens der zu bildenden Kostenarten sinnvoll sein.
- Die Kostenarten müssen aussagefähig, das heißt von den kontierenden Stellen eindeutig zuzuordnen sein.
- Die Kostenarten müssen den Anforderungen der Kostenkontrolle genügen, das heißt, beeinflussbare Kostenarten müssen stärker differenziert werden.
- Die Systematik der Weiterverrechnung muß gewährleistet sein, das heißt, daß sekundäre Verrechnungskostenarten geschaffen werden müssen. Sie dienen der direkten und indirekten Leistungsverrechnung sowie der Kostenabgrenzung und der kalkulatorischen Verrechnung.

Im Bereich der Personalkosten ergibt sich die Notwendigkeit, Kostenarten für verrechnete Anwesenheit und bezahlte Abwesenheit einzurichten. Es ist hier weiterhin vonnöten, eine Strukturierung der Personal-Kostenarten nach Mehrarbeitsvergütungen, Funktions- und Leistungszulagen und Nacht- oder Sonntagszuschlägen vorzunehmen. Für einzelne Tätigkeitsbereiche, die zu bestimmten Zeitpunkten auch als Bereitschaftsdienste angesehen werden können, ist eine Differenzierung der bezahlten Anwesenheit in eine tätigkeitsbezogene und eine bereitchaftsbezogene Kostenart (im Sinne von Vorhaltekosten) sinnvoll³¹⁵.

Kostenarten für die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen müssen neu geschaffen werden. Dabei stehen grundsätzlich zwei Verfahren zur Verfügung:

- die direkte innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Für die leistenden Kostenstellen werden die geleisteten Bezugsgrößenmengen (z.B. Belegungsstunden der Studios, Rüstzeiten) erfaßt, mit dem Plankostensatz bewertet und der leistungsempfangenden Stelle angelastet. Eine Auflistung der in Frage kommenden Leistungsarten und -stellen findet sich in Abbildung 3.

- die indirekte innerbetriebliche Umlagenverrechnung

Sind die erbrachten Leistungen nicht quantitativ erfaßbar (z.B. Leitungskosten), sind diese mittels eines Umlageverfahrens den empfangenden Kostenstellen anzulasten. Diese Umlage erfolgt jedoch in einem gesonderten Rechenkreis vergleichbar einer Deckungsrechnung³¹⁶.

Die Kostenstellengliederung und die Bezugsgrößenwahl

Der Kostenstellenplan soll an der Organisationsstruktur der Rundfunkanstalt ausgerichtet sein.

Die Kostenstellenrechnung kann die ihr im Rahmen der flexiblen Plankostenrechnung zugeordneten Aufgaben und Funktionen nur dann sinnvoll erfüllen, wenn das gesamte Unternehmen in eine ausreichende Anzahl leicht überschaubarer Kosten-

³¹³ Sie entsprechen den Aufwandskonten.

³¹⁴ Hierbei handelt es sich um reine Verrechnungskonten, die nur in der Kostenrechnung geführt werden.

³¹⁵ Vgl. Sohl, 1990, S.151 - 153.

³¹⁶ Im Rahmen dieser Arbeit kann diese Möglichkeit nicht weiter verfolgt werden, da das Ziel einer Fixkostendeckungsrechnung ist, zu erfahren, inwiefern produktart-, -gruppen-, -bereichs- und unternehmensspezifische Fixkosten durch die Erträge der Produkte gedeckt sind. Im öffentlich-rechtlichen Rundfunk sind die Erträge (= Rundfunkgebühreneinnahmen) jedoch nicht den einzelnen Produkten zuzuordnen.



verursachungsbereiche, die Kostenstellen, untergliedert ist. Eine Kostenstelle wird zunächst durch ihre Funktion und durch ihre in Bezug auf die erbrachte Leistung homogene Kostenstruktur definiert. Dieser Aspekt trägt der Tatsache Rechnung, daß für jede Kostenstelle Bezugsgrößen festgelegt werden können, die in einer Proportionalitätsbeziehung zu den Kosten stehen. Weiterhin ist zu berücksichtigen, daß selbständige Verantwortungsbereiche gebildet werden. Für jede Stelle muß ein Abteilungsleiter (z.B. Chefredakteur, Produktionsleiter) als Kostenstellenleiter für die Kosten verantwortlich sein und bei ihrer Planung mitwirken³¹⁷. Problematisch ist in diesem Zusammenhang die Bildung von Kostenstellen, auf denen ausschließlich bestimmte Kostenarten kontiert werden³¹⁸.

Unter Bezugsgrößen werden allgemein Leistungsarten verstanden, zu denen die beschäftigungsabhängigen Kosten in einem proportionalen Verhältnis stehen. Im Rahmen der Kostenplanung werden Plankosten je Kostenart und Kostenstelle festgelegt. Diese Plankosten beziehen sich stets auf bestimmte mit den Kapazitätsengpässen (Kapazitätsplan) und den Absatzplänen (Leistungsplan) abgestimmte Planbezugsgröße (Planleistungsmenge). Um die Planung der effektiven Ist-Bezugsgröße (Istleistungsmenge) anpassen zu können, müssen die Plankosten der Abrechnungsperiode entsprechend der Ist-Beschäftigung angepaßt werden. Dabei werden die beschäftigungsabhängigen Teile der Plankosten der Bezugsgrößenänderung entsprechend variiert. Durch kostenartenweise Multiplikation der proportionalen Plankosten mit dem Ist-Beschäftigungsgrad werden die proportionalen Sollkosten ermittelt.

PROPORTIONALE SOLLKOSTEN + FIXE PLANKOSTEN = SOLLKOSTEN

Bei der Bezugsgrößenwahl lassen sich statistische und analytische Verfahren unterscheiden. Die statistischen Verfahren der Bezugsgrößenwahl bauen darauf auf, Kostenbestimmungsfaktoren statistisch zu untersuchen. Weil dieses Verfahren unter Umständen Unwirtschaftlichkeiten in die Statistiken einfließen läßt, sollte es nur bei Kostenarten angewendet werden, bei denen naturgesetzliche funktionale Beziehungen zwischen der Bezugsgröße und den Kosten bestehen³¹⁹. (z.B. Energiekosten, Übertragungskosten).

Die analytischen Verfahren der Bezugsgrößenwahl basieren auf einer technisch-kostenwirtschaftlichen Einflußgrößenanalyse, bei der die Produktionsprozesse der Kostenstellen darauf untersucht werden, welche funktionalen Beziehungen zwischen der Leistungserstellung und dem Verbrauch an Produktionsfaktoren bestehen³²⁰.

Wird in einer Kostenstelle nur eine Leistungsart erstellt, kann die Leistungsmenge unmittelbar als Bezugsgröße verwendet werden. (z.B. in der Filmkopieranstalt, im Filmschnitt die Menge der bearbeiteten Filme). Man spricht in diesem Fall von direkten Bezugsgrößen. Im wesentlichen lassen sich solche Bezugsgrößen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Produktionsbereich finden. Für die anderen Bereiche des öffentlich-rechtlichen Rundfunks (Programmbereich, Verwaltungsbereich einschließlich allgemeine Dienste) lassen sich nicht für alle Tätigkeiten Bezugsgrößen finden.

³¹⁷ Vgl. Kilger, 1988, S. 320.

³¹⁸ Für den Westdeutschen Rundfunk Köln kann hier beispielhaft die Bildung der Kostenstellen 3902 - 3907 angeführt werden, auf denen jeweils unterschiedliche Filmmaterialien kontiert werden (Rohfilm, Magnettonfilm etc.) und die als Zwischenlager verstanden werden.

³¹⁹ Vgl. Kilger, 1988, S. 324 - 325.

³²⁰ Vgl. 1988, S. 325.



Den überwiegenden Anteil der Kosten in diesen Bereichen stellen die Personalkosten dar. Häufig werden hier dispositive, planende oder organisatorische Tätigkeiten verrichtet, für die sich keine direkten Bezugsgrößen ausmachen lassen. Diese Kosten sind dem Fixkostenblock zuzurechnen. Ihre Kontrolle würde sich einer Grenzplankostenrechnung entziehen³²¹. Andererseits kommen auch in diesen Bereichen repetitive Tätigkeiten vor, für die mittels arbeitswissenschaftlicher Funktionsanalysen direkte Bezugsgrößen zu finden sind. Die Anzahl der Bearbeitungsfälle stellt hier die geeignete Bezugsgröße dar³²². Hierzu zählen Tätigkeiten der Verwaltung (z.B. Archivierung, Personalabrechnung) aber auch in begrenztem Umfang Teile der "kreativen" Tätigkeit (z.B. Literaturrecherchen, Archivrecherchen).

Die Anzahl der zu bearbeitenden Fälle multipliziert mit den entsprechenden Zeitstandards (= Zeitaufwand pro Arbeitstätigkeit) ergibt die Bezugsgrößenmenge "Standard-Stunde". Die Verwendung der Bezugsgröße "Standard-Stunde" eröffnet die Möglichkeit der Personalkostenvorgabe und -verrechnung auf Basis der ermittelten Zeitstandards und der ermittelten Ist-Mengen.

Die Kostenauflösung

Vorraussetzung für die betriebswirtschaftlich richtige Vorgabe der Sollkosten im Rahmen der Kostenstellen-Rechnung (Soll-/Ist-Vergleich) ist die Kostenauflösung in proportionale und fixe Bestandteile. Im Zuge der Kostenplanung werden die einzelnen Planwerte in ihren proportionalen und fixen Anteil zerlegt. In den einzelnen Kostenstellen ergeben sich proportionale und fixe Kosten aus der Beziehung dieser Kosten zur gewählten Bezugsgröße. Die proportionalen Kosten entwickeln sich in direkter Abhängigkeit zur Bezugsgrößenveränderung. Sie sind leistungsabhängig und verhalten sich proportional gegenüber Beschäftigungsschwankungen. Die fixen Kosten dagegen sind unabhängig von der Bezugsgrößenveränderung. Sie sind rein zeitabhängig und verhalten sich indifferent gegenüber Beschäftigungsschwankungen.

Nur wenige Kostenarten haben reinen proportionalen oder fixen Charakter. Die meisten Kostenarten verändern sich zwar bei einer Beschäftigungsgradänderung, aber nicht in proportionalen Verhältnis. Diese Kostenarten müssen nach ihrem proportionalen und fixen Bestandteil aufgelöst werden.

Die Kostenauflösung, d.h. die Trennung der Kosten in ihre fixen und proportionalen Bestandteile basiert auf dem funktionalen Zusammenhang zwischen Kosten und Bezugsgröße. Dieser funktionale Zusammenhang stellt die Ressourcenverbrauchsfunktion bezogen auf die Bezugsgrößenmenge dar. Sofern sich dieser Ressourcenverbrauch auf Personalstunden bezieht, ist die Proportionalität dieser Kosten nicht identisch mit ihrer Abbaubarkeit. Hier können dem kurzfristigen Abbau bei rückläufiger Beschäftigung soziale und gesetzliche Restriktionen entgegenstehen. Aus der Sicht eines Gemeinkosten-Controllings und dem Ziel des Ausweises von Verbrauchsabweichungen bezogen auf die wirtschaftliche Verbrauchsfunktion ändert diese Restriktion nichts an dem proportionalen Charakter dieser leistungsbezogenen Personalkosten³²³.

³²¹ Zur Überprüfung der Effizienz dieser Kosten kommt eine Gemeinkostenwertanalyse in Betracht.

³²² Vgl. Kilger, 1988, S. 336.

³²³ Vgl. ebenda, S. 382.



Das Festpreissystem

Die Plankostenrechnung ist primär eine Mengenrechnung. Die Vorgabe des Solls und ihre Gegenüberstellung zum Ist kann jedoch nur wertmäßig erfolgen, da in einem Soll-Istkosten-Vergleich mehrere Kostenarten ausgewiesen sind, die in unterschiedlichen Mengeneinheiten gemessen werden. Es muß deshalb sichergestellt werden, daß alle den Istwerten zugrunde liegenden Verbrauchsmengen mit denselben Preisen bewertet werden, wie sie bei der Durchführung der Kostenplanung zum Ansatz kamen. Geschieht diese nicht, so werden Marktpreisschwankungen, die durch Tarifänderungen bei Gehältern und Löhnen oder geänderten Einstandspreisen beim Material entstehen, als Unwirtschaftlichkeiten ausgewiesen. Für die Personalabrechnung würde dies bedeuten, daß bei einer Tariflohnerhöhung die von den Istkosten abgespaltene Tarifabweichung nicht mehr unter der entsprechenden Lohn- und Gehaltskostenart, sondern als vom Kostenstellenleiter nicht zu verantwortende Mehrkostenart ausgewiesen wäre. Bei der Abrechnung der Einzel- und Gemeinkostenmaterialien kann die Bereinigung der Ist-Werte nur durch ein Festpreissystem erreicht werden. Werden Materialverbräuche sowohl mit den Festpreisen als auch mit den dazugehörigen monatlich ermittelten Preisdifferenzen bewertet, so sind hier beide Forderungen erfüllt: Für den Soll-Istkosten-Vergleich erfolgt die Bewertung der Istverbrauchsmengen mit denselben Festpreisen, die auch zum Zeitpunkt der Kostenplanung angewendet wurden, so daß geplante Mengen und im Ist verbrauchte Mengen in den Kosten vergleichbar sind. Durch die mitgeführte, monatlich ermittelte Preisdifferenz ist jedoch auch der durch unterschiedliche Einstandspreise vom Markt her auf die Abrechnung wirkende Einfluß sichtbar gemacht.

Außer bei den Personalkosten und den Materialverbräuchen muß das Festpreissystem auch bei der Bewertung der innerbetrieblichen Leistungen angewendet werden. So werden bei den direkt verrechneten innerbetrieblichen Leistungen, diese Leistungen mit festen Verrechnungssätzen, also den Plankosten dieser Kostenstellen bewertet.

Bei den indirekt verrechneten innerbetrieblichen Leistungen z.B. Leitungs- oder Energiekosten werden die aus den Plankosten dieser Stellen abgeleiteten Sollkosten an den Leistungsempfänger verrechnet. Die einer Preisabweichung entsprechenden Verbrauchsabweichungen der Kostenstellen, die die innerbetrieblichen Leistungen abgeben, können bei einer Abrechnungsverrechnung im Soll-Istkosten-Vergleich ebenfalls gesondert ausgewiesen werden.



Leistungsstelle/ Produktionsmittel	Leistungsart (ME)	Ausbringung
Belegung der Fernsehstudios	Belegungszeiten (Std./Min.)	Produzierte Sendezeit <ul style="list-style-type: none"> • Anteil Studio • Anteil Einspielung
Einsatz der Ü-Wagen	Belegungszeiten (Std./Min.)	Produzierte Sendezeit <ul style="list-style-type: none"> • Anteil Ü-Wagen • Anteil Einspielung
Maz-Maschinen	Angemeldete Zeiten/ Betriebszeiten (Std./Min.)	Länge der bearbeiteten Produktionen
UMATIC- Schnittplätze	Angemeldete Zeiten/ Betriebszeiten (Std./Min.)	Länge der bearbeiteten Produktionen
Filmschnitt		Filmlänge <ul style="list-style-type: none"> • Eigenproduktionen • Fremdproduktionen
Entwicklungsarbeiten für Fremdfilm		Bearbeitetes Material
Synchronstudios	Angemeldete Zeiten/ Betriebszeiten (Std./Min.)	
Filmprojektoren	Angemeldete Zeiten/ Betriebszeiten (Std./Min.)	
Einsätze Filmkameras	Einsatzzeiten (Tage/Std.)	
Elektronische Berichterstattung	Einsatzzeiten (Tage/Std.)	
Ton-Einsätze	Einsatzzeiten (Tage/Std.)	
Beleuchtungseinsätze	Einsatzzeiten (Tage/Std.)	
Schneideräume	Bearbeitungszeiten (Std./Min.)	
Kfz-Wesen	Fahrzeiten (km)	

Abbildung 3: Direkte Bezugsgrößen bei der Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen

Problematisch an der Bildung des Verrechnungspreises ist jedoch die Tatsache, daß ein auf Vollkosten basierender Preis häufig prohibitiv wirkt, da dieselbe Leistung auf dem freien Markt oft billiger bezogen werden kann. Preissteigernde Effekte werden u.a. durch die aus dem Programmauftrag zwingend folgende Bereitstellung von Vorhaltekapazitäten, durch eine strengere Beachtung der Arbeitszeitregelung und eine insofern weniger intensive Nutzung der Produktionsmittel, durch die Zahlung von



Gehältern statt Akkordlöhnen und die anteilige Verrechnung zentraler Dienste (z.B. Telefonzentrale, Fuhrpark) verursacht³²⁴.

Es müssen daher mehrere Alternativen für die Verrechnungspreisbildung zur Verfügung stehen:

Verrechnungspreise gebildet auf Basis der:	Beispiel einer Kostenart:
Normalkosten	Energiekosten
Marktpreise	Kfz-Werkstatt-Stunde
Grenzkosten	Telefon- oder Benzinkosten
Opportunitätskosten	Nutzung eines Studios bei Über-Plan-Belegung mit den Kosten der verdrängten Produktionen

Abbildung 4: Verrechnungspreise im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

3.2.3.1.2 Die Kostenstellenrechnung (Gemeinkosten-Controlling)

Die Kostenstellenrechnung bezieht sich im Rahmen eines Informationssystems zur Steuerung, Planung und Kontrolle operativer Unternehmensprozesse auf die Stellen, die innerbetriebliche Leistungen erstellen. Sie bleibt auf die variablen Gemeinkosten beschränkt.

Die Kostenstellenrechnung der flexiblen Plankostenrechnung ist dann in Form eines Soll-Ist-Vergleichs auszulegen. Voraussetzung hierfür ist die Erstellung einer Kostenplanung je Kostenstelle/Bezugsgröße.

Die Kostenplanung (je Kostenstelle / Bezugsgröße)

Im Rahmen der Kostenplanung werden die Ausgangsdaten für die Sollkostenrechnung im monatlichen Soll-Istkosten-Vergleich erstellt.

Auf Basis der Planbeschäftigung, welche je Kostenstelle unter Berücksichtigung der Teilpläne (Leistungsplan, Sendebedarfsplan, Kapazitätsplan und Produktionsplan festzulegen sind, werden zunächst die Planbezugsgrößenmengen je Kostenstelle und Bezugsgrößenart ermittelt. Sie bilden die Basis für die Kostenplanung.

Bei der nun folgenden Kostenplanung wird jede Kostenart je Kostenstelle und Bezugsgröße analytisch beurteilt und vom Kostenplaner eine Planmenge je Kostenart festgelegt. Er wird mit einem für die Dauer der Planungsperiode unveränderlichen Festpreis bewertet. Der so ermittelte Planbetrag wird in einen zur Bezugsgröße leistungsabhängigen (Proportionalen) und zeitabhängigen (fixen) Anteil unterteilt.

Die Planung muß in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kostenstellenleitern erfolgen. Die ermittelten Werte beinhalten lediglich den bei wirtschaftlicher Handlungsweise notwendigen Verbrauch an Leistungen. Nur so ist gewährleistet, daß die auf Basis der jeweiligen Ist-Beschäftigungsdaten des Abrechnungszeitraums ermittelten Vorgaben von den Kostenstellenleitern akzeptiert und als erreichbare Sollkosten angesehen werden. Die Plankosten setzen somit Ziele für die einzelnen Kostenstellen.

³²⁴ Vgl. Lindemann, 1983, S. 71.



Der Kostenstellen Soll-Ist-Vergleich

Der pro Abrechnungsperiode erstellte Soll-Istkosten-Vergleich je Kostenstelle zeigt die Abweichungen der proportionalen Ist-Kosten mit den geplanten Vorgabewerten. Dabei leiten sich die Sollkosten rechnerisch aus den Planwerten der Kostenplanung ab.

Fixe Kosten entsprechen den Kosten der Betriebsbereitschaft der Kostenstelle und fallen auch dann an, wenn keine Leistung erbracht wird.

Proportionale Kosten dagegen verändern sich linear mit der Beschäftigung der Stelle, sie sind leistungsabhängig.

Die Gegenüberstellung von Istkosten und Plankosten ist nur dann aussagefähig, wenn die Vergleichbarkeit der beiden sichergestellt ist: Da die Istkosten jeweils der Beschäftigung einer bestimmten Abrechnungsperiode entsprechen, müssen die Plankosten, d.h. ihre proportionalen Anteile, auf diese Beschäftigung umgerechnet werden.

Die Differenz zwischen den Istkosten und den rechnerisch ermittelten Sollkosten ergibt die Verbrauchsabweichung je Kostenart und Kostenstelle, die im Rahmen der Kostenkontrolle zu analysieren ist³²⁵.

3.2.3.1.3 Die flexible Plankostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Die flexible Plankostenrechnung stellt darauf ab, die Kosten einer Kostenstelle in Hinblick auf ihren Leistungsempfänger verursachungsgerecht transparent zu machen.

Im Hinblick auf die Entscheidungsorientierung der Kostenrechnung sind den Produktionen alle verursachungsgerecht zuzurechnenden Kosten anzulasten.

Darunter sind neben den Einzelkosten der Produktion auch die Kosten der "kreativen" Tätigkeit (Programmkosten) und der innerbetrieblichen Leistungen zu verstehen.

Um die Programmkosten verursachungsgerecht anlasten zu können, bedarf es einer Zeitaufschreibung. Da es sich bei diesen Kosten überwiegend um Personalkosten handelt, müssen hierfür spezielle Plan-Verrechnungssätze gebildet werden, die auch kalkulatorische Kostenarten miteinbeziehen.

Auch für die Bildung von Plan-Verrechnungssätzen für innerbetriebliche Leistungen muß eine rundfunkspezifische Besonderheit beachtet werden:

Da sich in einigen Bereichen prohibitiv hohe Preise feststellen lassen, müssen hier, um die vom WDR befürchteten Fehlsteuerungen zu vermeiden, spezifische Preise auf Basis von Marktpreisen gebildet werden. Die über diesen Preis hinausgehenden Kosten sind als fixe Kosten im Sinne von Betriebsbereitschaftskosten zu verstehen.

Das Ziel einer solchen Vorgehensweise ist es, einen umfassenden Überblick über die Kostenseite einzelner Produktionen innerhalb der Programmsparten und der Programmsparten untereinander zu bekommen. Aus diesen Informationen lassen sich Impulse zur Betriebssteuerung vermitteln.

Ebenso lassen sich so regelmäßig Informationen über die Kosten aller innerbetrieblichen Leistungsbereiche ermitteln, die in bestimmten Fällen, in denen keine Vorhaltekapazitäten berücksichtigt werden müssen, zum Anlaß genommen werden können, über einen möglichen Fremdbezug nachzudenken.

³²⁵ Vgl. Kilger, 1988, S. 53 - 55.



Im Hinblick auf die Kontrollrelevanz einer Kostenrechnung ist eine Verbindung von Haushaltsrechnung und Kostenrechnung herzustellen, indem die bestehenden Planwerte des Haushalts in Kostengrößen transformiert werden bzw. um kalkulatorische Kostenarten ergänzt wird. Um dem Controlling-Gedanken Rechnung zu tragen, muß die Kostenplanung in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kostenstellenverantwortlichen erfolgen.

3.2.3.2 Die Kostenrechnung als Informationssystem langfristiger Planungs- und Kontrollprozesse

Die Steuerung des Erfolges einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt kann aufgrund ihrer betriebstypologischen Charakteristika und Rahmenbedingungen nur langfristig erfolgen.

3.3.2.1 Die Gemeinkostenwertanalyse (GWA)

Gemeinkosten können im Gegensatz zu den Einzelkosten einem Bezugsobjekt (einem Kostenträger) nicht verursachungsgerecht zugerechnet werden³²⁶ (z.B. das Gehalt eines Mitarbeiters im Personalbereich, eines Fundusmitarbeiters oder eines GEZ-Mitarbeiters).

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist durch einen hohen Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten gekennzeichnet. Hierzu zählen Kosten des Verwaltungsbereichs und der zentralen Dienste (z.B. Haus- und Liegenschaftsverwaltung, Honorar- und Lizenzabteilung, Fuhrpark).

Grundlagen der Gemeinkostenwertanalyse

Viele Gemeinkostenbereiche werden in den Unternehmen als reine Kostenverursacher gesehen. Motivatorische Anreize existieren für die Kostenstellenverantwortlichen nicht³²⁷.

Die Gemeinkostenwertanalyse soll diese motivatorische Lücke ersetzen, indem sie das Selbstverständnis der betroffenen Kostenstellen stärkt und den Servicecharakter ihrer Tätigkeit gegenüber den empfangenden Bereichen des Unternehmens unterstreicht.

Bei der GWA handelt es sich um eine zeitpunktbezogene analytische Durchführung eines Kostensenkungsprogramms³²⁸.

Den Kern der GWA bildet die Analyse der gemeinkostenverursachenden Tätigkeiten insbesondere im Verwaltungsbereich.

Das Verfahren beginnt damit, daß sämtliche kostenverursachenden Leistungen von der leistenden und der empfangenden Kostenstelle bewertet und mit Einsparungsvorschlägen versehen werden. Gleichzeitig werden die kostenverursachenden Tätigkeiten auf ihre Notwendigkeit hin überprüft³²⁹. Mithilfe von Kreativitätstechniken³³⁰

³²⁶ Vgl. Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 54 - 57.

³²⁷ Vgl. Weber, 1991B, S. 101.

³²⁸ Vgl. Herzog, 1988, S. 336.

³²⁹ Vgl. Bramseemann, 1990, S. 329.

³³⁰ Unter Kreativitätstechniken versteht man Ideenfindungsmethoden, die mithilfe von Suchregeln oder Heuristiken individuelle oder gruppenorientierte Suchprozesse stimulieren. Sie sind insbesondere bei Problemstellungen, die kreative Lösungen erfordern, anzuwenden. Vgl. o.V., Stichwort: Kreativitätstechniken, in: Gabler Wirtschaftslexikon, a.a.O., Sp. 3047.



wird ermittelt, wo sich Kosten einsparen lassen, ohne daß Nutzen verloren geht³³¹. Ein Rationalisierungspotential basiert nie auf einer Leistungssteigerung sondern auf Umstrukturierung des Aufgabenspektrums und der Organisation³³².

³³¹ Vgl. Gabler, 1988, Sp. 2015.

³³² Vgl. Herzog, 1988, S. 331.



Arbeitsschritte	Inhalte
Projektorganisation	Umfang der in die Untersuchung einzu- beziehenden Personen seitens der Unternehmensmitarbeiter und des GWA-Teams Festlegung des zeitlichen Ablaufs
Ablauf	Strukturierung der Funktionen im Un- tersuchungsbereich (Wer macht was ?) Erstellung des Belastungsnachweises (Was wird wieviel gemacht ?) Methoden: Schätzung, Zeitaufschreibung Erstellen des Funktionskatalogs, der hierarchisch nach Haupt- und Neben- funktionen des Unternehmens, des Bereichs und des Arbeitsplatzes ge- gliedert sein soll. Problem: Detaillierungsgrad Zeiterfassung der regelmäßigen und der azyklischen Tätigkeiten Auswertungen und Analysen: Zeitauf- wand und Kosten der untersuchten Tä- tigkeiten werden auf die Hierarchiestu- fen verdichtet und ausgewertet. In Zusammenarbeit der Leistungser- steller, der Leistungsempfänger und eines GWA-Spezialisten werden Ratio- nalisierungspotentiale aufge- deckt. Methode: Kreativitätstechniken, z.B. Brainstorming
Ergebnisse	Darstellung des Rationalisierungs-po- tentials, das nach Maßnahmen und Fristigkeiten systematisiert wird. Realisierungskontrolle: Kontrolle der Umsetzung des bei der GWA be- schlossenen Maßnahmenkatalogs bezüglich Potential und Fristigkeit als Erfolgskontrolle der GWA

Abbildung 5: Ablaufschema einer Gemeinkostenwertanalyse
Vgl. Herzog, 1988, S. 320-335.



Gemeinkostenwertanalyse im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Die GWA ist grundsätzlich auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu übertragen. Neben dem "klassischen" Untersuchungsbereich der Verwaltung (z.B. Personal, Organisation und EDV, Rechenzentrum, Einkauf, Rechnungswesen) können jedoch zusätzlich rundfunkspezifische Bereiche in eine Untersuchung einbezogen werden: Dazu zählen gemeinkostenverursachende Tätigkeiten in folgenden Kostenstellenbereichen:

Kostenstellenbereich	Rundfunkspezifische Untersuchungsbereiche einer GWA
Verwaltungsbereich	Honorar- und Lizenzabteilung, Haus- und Liegenschaftsverwaltung, Bibliothek, Filmarchiv, Notenarchiv, Pressearchiv, Rundfunkgebührenabteilung, Planung und Abrechnung
Fernsehprogrammbereich	Programmplanung, Regie und Realisation, Programmwirtschaft
Hörfunkbereich	Mittelbewirtschaftung Hörfunk
Produktionsbereich	Zentraldisposition, Investitionsplanung
Technikbereich	Beschaffungswesen Technik, Bauabteilung, Zentralkoordination Technik

Abbildung 6: Rundfunkspezifische Untersuchungsbereiche einer Gemeinkostenwertanalyse

3.2.3.2.2 Das Frühwarnsystem

Grundlagen der Frühwarnsysteme

Ein Frühwarnsystem hat grundsätzlich die Aufgabe, potentielle, aber noch nicht real vorhandene Gefährdungen so rechtzeitig aufzuzeigen, daß das Unternehmen in die Lage versetzt wird, drohende Gefahren abzuwenden oder eingetretene Gefahren in ihren Auswirkungen zu mildern. Bezieht man das Erkennen von unternehmerischen Chancen mit ein, spricht man von einem Früherkennungssystem³³³.

Frühwarnsysteme lassen sich nach verschiedenen Kriterien ausgestalten³³⁴:

- in Abhängigkeit vom Einsatz im Planungs- und Kontrollprozeß als strategische und operative Frühwarnsysteme
- nach dem Bezugsbereich als unternehmensbezogene und bereichsbezogene Frühwarnsysteme
- nach den verwendeten Informationsträgern als datenverarbeitungsgestützte und nicht datenverarbeitungsgestützte Frühwarnsysteme
- nach der Blickrichtung als Frühwarnsysteme aus unternehmensinterner und aus unternehmensexterner Sicht

Operative und strategische Früherkennungssysteme unterscheiden sich nach der Art der für die Prognose relevanten Umweltzustände: Während für operative Früherkennungssysteme nur quantitativ meßbare Größen in Frage kommen, stellen strategische Früherkennungssysteme auf qualitative Größen ab.

³³³ Vgl. Weber, 1991B, S. 91 - 93.

³³⁴ Vgl. Bramsemann, 1990, S. 289.



Operative Früherkennungssysteme lassen sich einteilen in solche

- auf der Basis von Kennzahlen (z.B. durch Zeitvergleiche oder Festlegung von
- Schwellenwerten für ausgesuchte Kennzahlen)
- auf der Basis von Planungshochrechnungen (z.B. bei Kostenüberschreitungen von Projekten)³³⁵
- auf der Basis von Indikatoren (z.B. technologische, gesellschaftliche und soziale Frühindikatoren)³³⁶.

Operative Frühwarnsysteme auf der Basis von Kennzahlen und Planungshochrechnungen sind ausschließlich vergangenheits-orientiert und sind daher zur Früherkennung zukünftiger Gefahren und Chancen ungeeignet³³⁷.

Frühindikatoren liefern Informationen über latente Erscheinungen und Entwicklungen aus der Unternehmensum- und -innenwelt unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Aspekte. Sie sollen sich dabei nicht mehr an vergangenheitsorientierten Größen und Merkmalen ausrichten, sondern bei zunehmend qualitativer Beschreibung latenter Chancen und Risiken auf zukunftsorientiert relevante Phänomene abstellen³³⁸.

Die Frühindikatoren stützen sich dabei auf Fachveröffentlichungen, Veröffentlichungen der Marktforschungsinstitute und langfristig zu erwartende Entwicklungen der Kultur und Gesellschaft³³⁹.

Die Problematik operativer Früherkennungssysteme im Bereich kennzahlenorientierter Früherkennung besteht in der Annahme, daß sich vergangene und zukünftige Entwicklungen auch in der Zukunft fortsetzen.

Im Bereich indikatorenorientierter Früherkennungssysteme ist anzumerken, daß durch die systematische Festlegung der Beobachtungsbereiche der als jeweils relevant erscheinende Indikator relativ starr und unempfindlich gegenüber neuen Chancen und Risiken ist³⁴⁰.

Diese Nachteile der operativen Früherkennungssysteme weisen strategische Früherkennungssysteme nicht auf. Bei strategischen Frühwarnsystemen handelt es sich um ein "strategisches Radar", das sich vom Indikator-Einsatz im quantitativ meßbaren Bereich löst und sich auf den Empfang sogenannter "Schwacher Signale" einrichtet³⁴¹.

Bei dem Konzept der "Schwachen Signale" handelt es sich um die systematische Erfassung und Beurteilung ausschließlich strategisch relevanter Früherkennungsinformationen³⁴². Schwache Signale sind als schlecht definierte und unscharf strukturierte Informationen zu verstehen, die auf strategische Diskontinuitäten hindeuten. Als Ansatzpunkte für "Schwache Signale" werden angesehen:

- plötzliche Häufung gleichartiger Ereignisse, die in strategisch relevanter Beziehung zum Unternehmen stehen können

³³⁵ Operative Früherkennungssysteme auf der Basis von Kennzahlen und Planungshochrechnungen werden Früherkennungssysteme der ersten Generation genannt. Vgl. Klausmann, 1983, S. 41.

³³⁶ Frühwarnsysteme auf der Basis von Indikatoren werden Frühwarnsysteme der zweiten Generation genannt. Vgl. Klausmann, 1983, S. 42 - 43.

³³⁷ Vgl. Klausmann, 1983, S. 41.

³³⁸ Vgl. Krystek, 1990, S. 431.

³³⁹ Vgl. Bramsemann, 1990, S. 290.

³⁴⁰ Vgl. Krystek, 1990, S. 432.

³⁴¹ Vgl. Bramsemann, 1990, S. 290.

³⁴² Vgl. Ansoff/Leontiades, 1976, S. 21 ff..



- Stellungnahmen von Schlüsselpersonen von unterschiedlichen Personen des öffentlichen Lebens
- Auswertungen sonstiger Medienanbieter (Private und Printmedien)
- Tendenzen der Rechtsprechung und erkennbare Initiativen zur Veränderung/ Neugestaltung von Gesetzgebungen³⁴³.

Den strategischen Früherkennungssystemen ist folgendes kritisch anzumerken: Chancen und Risiken resultieren häufig aus einer Kumulation verschiedener Faktoren, deren Interdependenzen nur schwer zu überblicken sind.

Prognoserisiken, Datenunsicherheit, Datenunzulänglichkeit und Komplexität der realen Welt können durch Methoden nicht kompensiert werden. Daraus folgt, daß keine zu hohen Ansprüche an ein Frühwarnsystem gestellt werden können. Es geht vielmehr um die Erhöhung der Transparenz, wobei das Erkennen von Ursachen für strukturelle Veränderungen im Vordergrund steht³⁴⁴.

Frühwarnsysteme im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Klassische Beobachtungsfelder für Frühwarnsysteme sind im unternehmensexternen Bereich der Absatz-, Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmarkt, im internen Bereich der Absatz, die Produktion, die Beschaffung und die Verwaltung³⁴⁵.

Während Indikatoren für die drei letztgenannten unternehmensinternen Bereiche problemlos auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu übertragen sind, kann dies im Absatzbereich³⁴⁶ nicht geschehen.

Eine Möglichkeit eines operativen Früherkennungssystems auf der Basis einer rundfunkspezifischen Kennzahl kann auf das beim Fernsehsender DRS³⁴⁷ eingesetzte Erfolgsrechnungssystem aufgebaut werden.

Im Rahmen dieser Erfolgsrechnung wird für jede Sendung³⁴⁸ ein Erfolgswert ermittelt, der als "Kosten pro Minute und 1000 Zuschauern und erreichten Prozentpunkten" bezeichnet wird³⁴⁹. Hierbei wird ein Vergleich zwischen der Kennzahl auf Basis der Planwerte und der Istwerte angestellt. Die Plan- und die Istwerte beziehen sich auf die Zuschaueranzahl, die Sendeminuten und die Kosten. Die erreichten Prozentpunkte beziehen sich auf den prozentualen Anteil des zu erreichenden Plan-Publikums. Dividiert man die Kosten pro Minute durch den Faktor Zielerreichungsgrad, werden die unterschiedlichen Größen des Zielpublikums relativiert³⁵⁰.

Auf Basis dieses Wertes kann ein Erfolgsvergleich unterschiedlich publikumswirksamer Sendungen angestellt werden.

³⁴³ Vgl. Krystek, 1990, S. 435.

³⁴⁴ Vgl. Coenenberg/Baum, 1987, S. 168.

³⁴⁵ Vgl. Hahn, 1983, S. 12.

³⁴⁶ Unter dem Beobachtungsfeld im Absatzbereich wird hier das Produktionsprogramm verstanden.

³⁴⁷ Das DRS (Fernsehen der deutschen und rätoromaischen Schweiz) ist ein öffentlich-rechtliche Fersehanstalt.

³⁴⁸ Hierunter fallen vor allem regelmäßig wiederkehrende Sendungen, z. B. ein wöchentliches Polit- oder Kulturmagazin.

³⁴⁹ Vgl. Schmutz/Eichsteller, 1989, S. 194 - 198.

³⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 197.



Sendung X	Plan	Ist
Zuschauerzahl	900.000	789.000
Sendeminuten	1.032	1.031
Kosten	741.512	685.612

	Plan	Ist
Kosten pro Minute	719	665
Kosten pro Minute und 1000 Zuschauer	0.80	0,84
Kosten pro Minute und erreichte Prozentpunkte	719	759

Abbildung 7: Beispiel zur Erfolgsrechnung im Fernsehen DRS

Im Beispiel fallen die Kosten pro Minute und 1000 Zuschauer höher und somit schlechter aus. Auch der Vergleich der Plan- und Istwerte der Kosten pro Minute und erreichten Prozentpunkten fällt negativ aus. An dieser Stelle müsste ein Vergleich mit anderen Sendungen angestellt werden, um sagen zu können, bei welcher Sendung die Mittel effektiver eingesetzt wurden. Eine kardinale Skalierung der Sendungen ist aufgrund der Ist-Größe "Kosten pro Sendeminute und erreichte Prozentpunkte" möglich.

Ein rundfunkspezifisches Frühwarnsystem müsste die Planabweichung dieser controlling-gerechten Kennzahlen³⁵¹ verarbeiten und bei (regelmäßigen) Abweichungen für die einzelnen Produktionen (von z.B. 5 % für negative oder positive Abweichungen) ein "Warnsignal" aussenden.

Dieses System ist als operatives Frühwarnsystem auf der Basis einer erfolgsorientierten Kennzahl für den Bereich Produktionsprogramm und Markt zu verstehen und beinhaltet die oben genannten Nachteile operativer Frühwarnsysteme.

Dieses System kann jedoch um zukunftsrelevante Aspekte durch die Einbeziehung von Analysen der Marktforschungsinstitute in Bezug auf das zukünftige Rezipientenverhalten erweitert werden, so daß die strategische Programmentscheidung letztlich auf der Grundlage zukünftig erwarteter Entwicklungen zur effektivsten Mittelverwendung getroffen werden kann.

3.2.4 Schlußbemerkung

Die Implementierung eines Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk wird von den Rundfunkanstalten seit längerem gefordert.

³⁵¹ Hiermit sind die Kennzahlen "Kosten pro Minute und 1000 Zuschauer" sowie "Kosten pro Minute und erreichter Prozentpunkte" gemeint.



Die Zielsetzung des Controlling liegt in der Koordination des Unternehmensprozesses. Der Kostenrechnung kommt im Rahmen dieser Koordinationsfunktion die Aufgabe zu, die monetären Ressourcen des Unternehmens in ihre bestmögliche Verwendung zu lenken (effiziente Mittelverwendung). Sie erhält somit eine zentrale Stellung im Controlling.

Die Voraussetzungen für die Einrichtung einer Controllingstelle wie das Bestehen eines planungs- und kontrolldeterminierten Führungsparadigmas, wie die Möglichkeit der organisatorischen Einbindung in die nach funktionalen Gesichtspunkten gegliederte Rundfunkanstalt auf zentraler und dezentraler Ebene und wie der Koordinationsbedarf der Rundfunkanstalt sind als gegeben anzusehen.

Die Notwendigkeit zum aktiven Handeln zur Erreichung einer größtmöglichen Effizienz kommt auf die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sowohl von interner Seite (Erfüllung des Formalziels Wirtschaftlichkeit erhält ein immer stärkeres Gewicht) als auch von externer Seite durch eine veränderte Konkurrenzsituation vor allem in Hinblick auf die Zukunft zu.

Durch das in den Grundzügen kameralistisch geprägte Rechnungssystem öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, läßt sich die Stellung der Kostenrechnung als nachgeordnet bezeichnen: In den meisten ARD-Anstalten wird der Kostenrechnung ausschließlich eine Kostendokumentationsfunktion zugewiesen. Ausnahmen bilden hier der WDR und das ZDF, die mit einer Ausgestaltung zu einer Teilkostenrechnung dem Prinzip der Entscheidungsorientierung Rechnung tragen.

Damit die Kostenrechnung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk als Controlling-Instrument bezeichnet werden kann, ist der Ausbau der bestehenden Systeme notwendig. Grundsätzlich ist eine Kostenrechnung auf den Informationsbedarf des Unternehmens und dessen betriebstypologische Charakteristika auszurichten. Bedeutsam ist hier die Tatsache, daß der Marktmechanismus für öffentlich-rechtliche Rundfunkleistungen durch das Gebührenfinanzierungssystem außer Kraft gesetzt ist. Von der Ertragseite können somit keine Steuerungswirkungen auf den Unternehmensprozeß ausgehen.

Eine grundlegende Relevanz hat in diesem Zusammenhang die Stellung der rundfunkspezifischen Sach- und Formalziele untereinander, d.h. inwiefern ökonomisches Handeln (die Erfüllung des Formalziels) dem Programmauftrag unterzuordnen ist oder beide Ziele gleichbedeutend sind. Nachdem noch am Anfang der 80er Jahre eine eindeutige Sachzieldominanz postuliert wurde, haben in letzter Zeit die ökonomischen Formalziele an Bedeutung gewonnen.

Unter Berücksichtigung dieser Entwicklung wächst die Bedeutung eines nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ausgerichteten internen Rechnungswesens. Die Kostenrechnung kann hierbei einen Beitrag zur Effizienzsteigerung leisten, indem sie auf eine Optimierung der Kostenwirtschaftlichkeit und der Kostenwirksamkeit abstellt.

Die Optimierung der Kostenwirtschaftlichkeit bedeutet eine möglichst kostengünstige Umsetzung rundfunkpolitischer Ziele nach Maßgabe des Programmauftrags.

Die flexible Plankostenrechnung kann einen Beitrag zur Umsetzung dieses Zieles leisten, indem sie im Rahmen der Abweichungsanalyse unwirtschaftliches Verhalten aufdeckt.

Die Abweichungsanalyse liefert insofern Informationen, an welchen Stellen in den Unternehmensprozeß eingegriffen werden kann, um ihn kostenwirtschaftlicher zu gestalten.



Die flexible Plankostenrechnung ist jedoch nur dafür geeignet, kurzfristige Steuerungswirkungen zu erzielen.

Die Optimierung der Kostenwirksamkeit bedeutet, genau die Rundfunkleistung anzubieten, die unter der Nebenbedingung einer kostenwirtschaftlichen Alternative die bestmögliche Erfüllung des Sachziels leistet.

Die zielgerichtete Einflußnahme auf das eigentliche Sachziel öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten ist mangels sicherer, operabler Erfolgsgrößen nur über die Hilfsgröße "Einschaltquote" bzw. "erreichter Zuschauergrad" möglich. Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß hierdurch der Erfolg einer Sendung nicht hinreichend sicher beschrieben wird, haben nur längerfristige Beobachtungen sowie deutliche Abweichungen von den geplanten Werten einen Aussagewert.

Grundsätzlich ist festzustellen, daß die vorgeschlagene Konzeption der Kostenrechnung mit einem höheren Verwaltungsaufwand und mit gesteigerten Kontrollaktivitäten verbunden ist.

Es stellt sich hier die Frage, ob mit den höheren Verwaltungskosten auch eine entsprechende Nutzensteigerung (Effizienzsteigerung) einhergeht. Gleichmaßen bleibt zu hinterfragen, inwiefern vermehrte Kontrolltätigkeiten durch Zeitaufschreibung bei den betroffenen Personen (insbesondere im Programmbereich bei der Erstellung der kreativen Leistung) einen Verlust an Motivation mit sich bringen.

Neben der Problematik der konkreten Umsetzung der vorgeschlagenen Kostenrechnungskonzeption in den Rundfunkanstalten sowie dem konkreten Nutzen für die einzelne Anstalt, bleibt weiterhin die Frage offen, inwiefern z.B die Harmonisierung der Kostenrechnungen aller ARD-Anstalten eine Steigerung der Effizienz innerhalb der ARD mit sich bringen kann. Hier können zusätzliche Informationen in Hinblick auf Funktionskonzentration, Aufgabenausgliederung und Regionalisierung gewonnen werden.

3.3 Operatives Investitionscontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen (Georg Pagenstedt)

3.3.1 Ansätze von Theorien zum operativen Investitions-Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen

Im folgenden soll ein Überblick der theoretischen Thematisierung des operativen Investitionscontrolling gegeben werden. Eine Investition ist mit Ausgaben und Nutzen verbunden und hat längerfristige Folgewirkungen. Die Ausgaben erfolgen in der Erwartung zukünftiger Nettonutzen³⁵² und zwar für Sach- und Finanzanlagen. Das Umlaufvermögen ist von den Investitionen ausgenommen, da es sich hierbei um wiederkehrende Dispositionsakte handelt, die permanenten Kapitalbindungs- bzw. Kapitalfreisetzungsprozessen unterliegen³⁵³. Sinnvoll für eine Betrachtung im Rahmen des Investitionscontrolling sind insbesondere solche Vorhaben, die aufgrund ihrer Komplexität einer besonderen Koordinierung bedürfen.

Wie bei allen Entscheidungen, ist desgleichen für die Investitionsentscheidung ein angestrebtes Ziel Voraussetzung. Deshalb sollten auch für öffentliche Unternehmen

³⁵² Vgl. Blohm/Lüder, 1991, S. 2.

³⁵³ Vgl. Heinen, 1974, S. 586.



eindeutige Ziele nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug festgelegt werden, an denen sich Investitionen messen lassen³⁵⁴.

Investitionscontrolling wird definiert als "Begleitung eines Investitionsprojektes" und in diesem Zusammenhang die "Bereitstellung der jeweiligen Informationen in den Phasen der Planung, Realisation und Kontrolle"³⁵⁵. Operatives Investitionscontrolling wird verstanden als Definition und Realisierung von Maßnahmen, die unter Beachtung von strategischen Zielsetzungen eine Erfüllung des Investitionsprogramms gewährleisten³⁵⁶. Ferner gilt es, gesamtunternehmensgerichtete Zielsetzungen, die in der Abstimmung mit allen weiteren Controlling-Teilbereichen liegen, zu beachten³⁵⁷.

3.3.1.1 Aufgaben des operativen Investitionscontrolling

Die Aufgaben des Investitionscontrolling erstrecken sich auf die Koordination innerhalb des gesamten Investitionsbereichs sowie die Abstimmung zwischen Investitionsbereich und Gesamtsystem.

Der Investitionsprozeß wird in die Phasen der Planung, Realisierung und Kontrolle unterteilt. In der Phase der Investitionsplanung sind zum einen die einzelnen Investitionsprojekte zu planen, zum anderen ist das Investitionsvolumen zu koordinieren (vgl. Abb. 8).

³⁵⁴ Vgl. Diederich, 1976, S. 44.

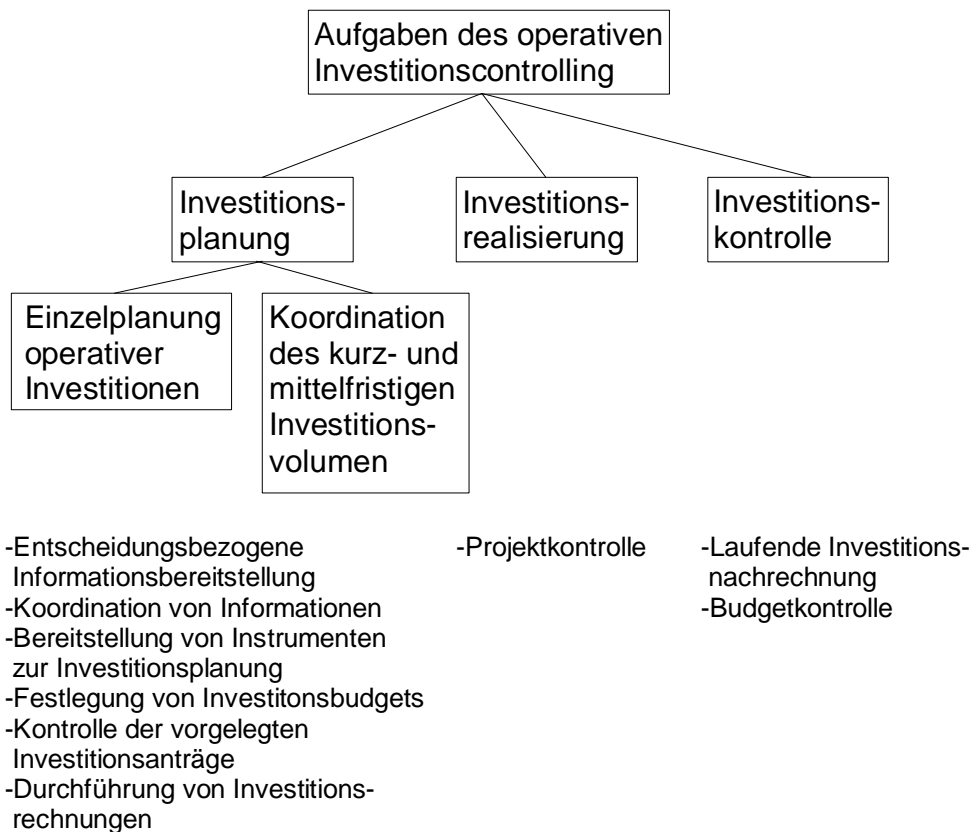
³⁵⁵ Bramsemann, 1990, S. 176.

³⁵⁶ Vgl. Liebsch, 1987, S. 36.

³⁵⁷ Vgl. Sierke, 1989, S. 79.



Abbildung 8: Aufgaben des operativen Investitionscontrolling.



Quelle: Reichmann/Lange, 1985, S. 455, leicht verändert.

Neben den koordinierenden Aufgaben in bestehenden Systemen soll später auch auf Ansätze für den Entwurf von Planungssystemen eingegangen werden. In diesem Zusammenhang ist die Bereitstellung eines geeigneten DV-Systems eine wesentliche Anforderung an das Investitionscontrolling³⁵⁸.

Im folgenden sollen die wesentlichen Aufgaben des Controlling im Investitionsbereich dargestellt werden. Anschließend wird das Controlling-Instrumentarium innerhalb dieses Ablaufs erläutert.

3.3.1.1.1 Investitionsplanung

Die Investitionsplanung muß die Durchführung von Ersatz-, Erweiterungs- und Rationalisierungsinvestitionen sicherstellen sowie strategisch beschlossene Innovationsinvestitionen umsetzen³⁵⁹.

Die Investitionsplanung wird von der Finanz- und Produktionsplanung determiniert. Die Investitionsplanung sowie deren Koordination mit der Gesamtplanung ist deshalb möglichst einheitlich durchzuführen³⁶⁰.

³⁵⁸ Vgl. Lange, 1987, S. 246.

³⁵⁹ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 99.

³⁶⁰ Vgl. Bozem, 1987, S. 11.



Investitionsanregung

Der erste Schritt der Investitionsplanung besteht in der Ermittlung des Investitionsbedarfs und nach einer umfassenden Analyse der Einbindung in den Investitionsplan. Die einzelnen Investitionsalternativen sind insbesondere auf ihren Einfluß auf die Flexibilität des Unternehmens zu überprüfen. Die Investitionsvorschläge sollten genau mit allen dazugehörigen technischen und wirtschaftlichen Daten sowie dem Investitionszweck (Erweiterung, Ersatz, Rationalisierung) beschrieben werden³⁶¹.

Die Anregung von Investitionen sollte jedem Mitarbeiter erlaubt sein und die Initiative zur Einreichung von Investitionsvorschlägen gefördert werden. Hinsichtlich einer ersten Koordinierung und Informationsergänzung sollte die Vorauswahl zentral erfolgen³⁶².

Das Investitionscontrolling kann als Sammelstelle für Investitionsanregungen dienen. Die Anregungen können gezielt oder zufällig sein, aus externen oder Internen Gründen. Externe Erfordernisse sind häufig wirtschaftlicher, politischer oder technologischer Natur. Interne Gründe können etwa eine Veränderung von Zielvorstellungen oder die Kreativität der Mitarbeiter sein³⁶³.

Entscheidungsvorbereitung

Entscheidungsprobleme im Investitionsbereich können in drei verschiedene Typen unterteilt werden³⁶⁴:

- Die Entscheidung, ob ein einzelnes Projekt durchgeführt werden soll.
- Die Entscheidung, welches von mehreren einander ausschließenden Projekten realisiert werden soll.
- Die Entscheidung, wie ein Investitionsprogramm aussehen soll, wenn nur ein bestimmter Kapitalbetrag zur Verfügung steht und zusätzliche Finanzierungsmaßnahmen nur mit steigenden Kosten möglich sind. In diesem Falle handelt es sich um die Entscheidung über die Gesamtheit aller durchzuführenden Projekte.

In öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen wird das gesamte Investitionsprogramm im Rahmen der mittelfristigen Finanzplanung (Mifrifi) bzw. des Haushaltsplans für bestimmte zukünftige Perioden festgelegt. Die Entscheidung über ein Einzelprojekt erfolgt im Rahmen der Entscheidung über das Gesamtprogramm.

Alternative einzelne Investitionsvorhaben müssen dem Entscheidungsgremium in Präferenzlisten nach bestimmten Kriterien vorgelegt werden³⁶⁵. Dabei ist zu prüfen, inwieweit die Auswirkungen der zur Disposition stehenden Vorhaben den unternehmenspolitischen Vorstellungen hinsichtlich strategischer Ziele entsprechen. Nach Vorlage unterschiedlicher Modellvariationen kann das Entscheidungsgremium ein den unterschiedlichen unternehmensinternen Interessen gerecht werdendes Investitionsprogramm verabschieden³⁶⁶.

Bei der Entscheidungsvorbereitung für die zielorientierte Auswahl von Investitionsprojekten sind insbesondere die folgenden Aktivitäten durchzuführen³⁶⁷:

- Es ist ein zielorientiertes System der Investitionsplanung aufzubauen, unter Beachtung bestimmter Planungs- und Bewilligungsrichtlinien.

³⁶¹ Vgl. Liebsch, 1987, S. 36.

³⁶² Vgl. Blohm/Lüder, 1991, S. 9.

³⁶³ Vgl. Sierke, 1989, S. 109 f...

³⁶⁴ Vgl. Hax, 1979, S. 10.

³⁶⁵ Vgl. Blohm/Lüder, 1991, S. 10.

³⁶⁶ Vgl. Liebsch, 1987, S. 38.

³⁶⁷ Vgl. Lange, 1988, S. 137 - 144, vgl. dazu auch: Bozem, 1987, S. 13.



- Wirtschaftlichkeitsrechnungen und die ihnen unterliegenden Projekte sind festzulegen und eine Unterstützung durch die EDV ist einzurichten.
- Für die Investitionsrechnungen wichtige Größen, Ermittlungs- und Prognosegrundsätze sind zu bestimmen und zu kontrollieren. Die Prognosegenauigkeit ist dabei von größter Wichtigkeit. Daten wie Kalkulationszinssätze, Abschreibungsverfahren, Nutzungsdauern, Wiederbeschaffungspreisindizes u.ä. sind vom Investitionscontrolling zu normieren und gegebenenfalls anzupassen (Für die Ermittlung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer von Investitionsgütern ist die Kenntnis der Produktionsmengen grundlegende Voraussetzung³⁶⁸. Auf die normierten Daten kann in den Tabellenkalkulationsprogrammen des DV-Systems zugegriffen werden. Bei Verwendung statischer und dynamischer Investitionsrechnungen sind spezielle Anwendungsgrenzen zu beachten. Die Alternativensuche für Investitionen sollte möglichst breit angelegt sein, Kreativitätstechniken und Teamarbeit im Sinne einer Wertanalyse sollten angewendet werden. Auch die Möglichkeit der Fremdvergabe der Produktion ist zu berücksichtigen.
- Mit Sensitivitätsanalysen sollte untersucht werden, wie empfindlich Entscheidungskriterien auf Veränderungen von Einflußgrößen reagieren. Für jede Entscheidungssituation lassen sich kritische Werte (z.B. Kapazitätsauslastung, Nutzungsdauer) im Hinblick auf die Durchführung des Projektes festlegen.
- Investitionsprojekte mit schwer monetär quantifizierbaren Entscheidungskriterien sollten ergänzend mit Verfahren wie der Nutzwertanalyse bewertet werden. Solche Verfahren können trotz ihrer Subjektivität den Entscheidungsprozeß transparenter machen.
- Von den organisatorischen Vorgaben abhängig ist es, ob die Investitionsrechnung vom Investitionscontrolling oder den Antragsstellern selbst durchgeführt wird. Die Wahrung einheitlicher und zweckgerechter Methoden muß zentral gesichert werden.

Der Investitionsantrag sollte mindestens die Beschreibung und Begründung des Projektes, die Angabe des für die Investition Verantwortlichen eine Kostenübersicht sowie ggf. die Zusammenfassung der Wirtschaftlichkeit der Investition enthalten³⁶⁹.

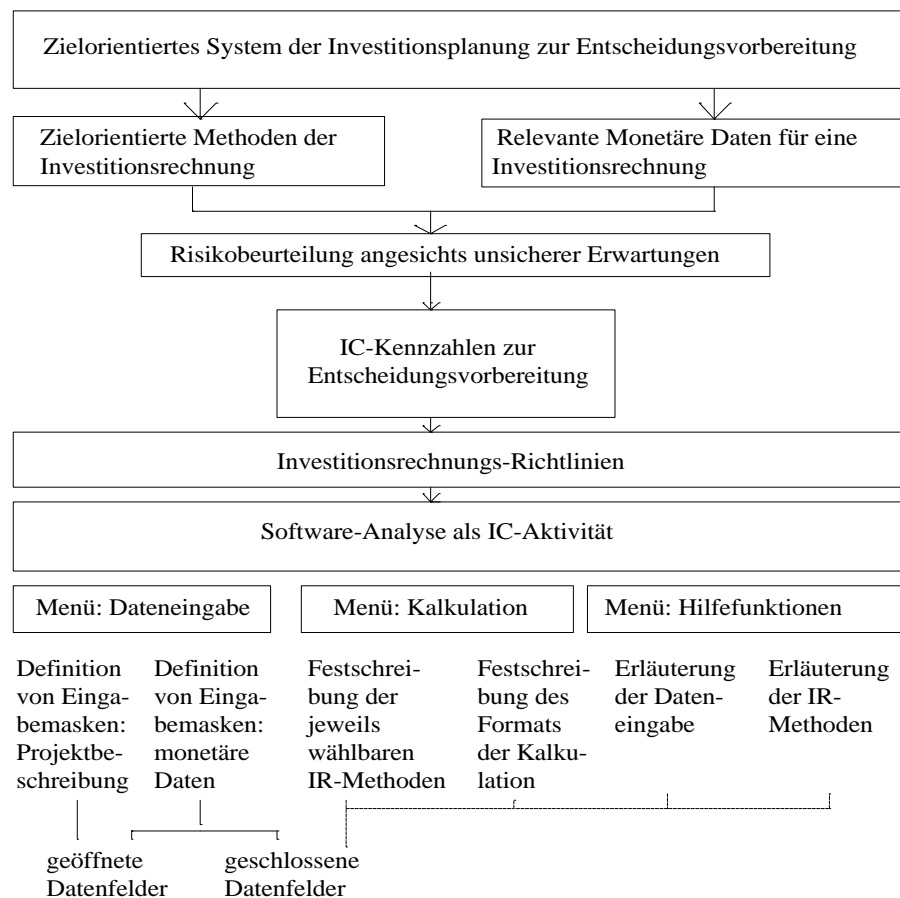
Komplexe Projekte sollten von Arbeitsgruppen beantragt und geplant werden. Bei dezentraler Controlling-Organisation sind die Anträge vom Investitionscontrolling auf die Einhaltung der Richtlinien und die Richtigkeit der Methoden zu überprüfen.

³⁶⁸ Vgl. Hahn, 1984, S. 12.

³⁶⁹ Vgl. Preißler, 1988, S. 170.



Abbildung 9: Software-Analyse als Investitionscontrolling-Aktivität



Quelle: Lange, 1987, S. 256.

Die Abbildung 9 zeigt, wie eine geeignete - vom Investitionscontrolling durchzuführende - anwenderbezogene Software-Analyse aussehen kann:

So sind etwa spezifische Eingabemasken, verfügbare Investitionsrechnungs-Methoden und das dabei gewünschte Format zu definieren sowie Hilfefunktionen für die Erläuterung der Dateneingabe und Investitionsrechnungs-Methoden einzurichten.

Bei Investitionsentscheidungen zu bedenken sind weiterhin etwaige Interdependenzen mit anderen betrieblichen Teilbereichen. Gestellt werden muß also die Frage, inwieweit die geplanten Projekte weitere Investitionen erforderlich bzw. entbehrlich machen, und wie sich geplante Projekte in das Unternehmen als Ganzes einfügen. Zudem sind für alle Investitionen Analysen in Bezug auf personelle Konsequenzen anzustellen.

Grundsätzlich stehen für die Berücksichtigung von Interdependenzen sukzessive oder simultane Investitionsplanungsverfahren zur Verfügung.

Beim sukzessiven Verfahren wird die zunächst globale Investitionsplanung stufenweise spezifiziert. Die Detailplanung wird dabei möglichst lange aufgeschoben, um neu zugehende Informationen im Zeitverlauf nutzen zu können.

Simultane Verfahren hingegen beachten von vorne herein erst später zu realisierende Investitionsstufen. Um eventuelle Anpassungserfordernisse offen zu halten,



kann hier das zukünftige Entscheidungsspektrum jedoch nie vollständig berücksichtigt werden³⁷⁰.

3.3.1.1.2 Investitionsrealisierung

Unter die Investitionsrealisierung fällt der Prozeß, der durch die Investitionsvergabe und Ingangsetzung des Investitionsprojektes beschrieben werden kann.

Das Investitionscontrolling hat in dieser Phase insbesondere die Aufgabe der Einrichtung und Überwachung eines zielorientierten, möglichst zeitnahen, Berichtssystems zur lenkungsbezogenen Projektkontrolle. Im Rahmen dieses Berichtssystems sind laufend projektrelevante Daten, Aussagen über ggf. notwendig gewordene Änderungen der Planungsprämissen bereitzustellen sowie Abweichungsanalysen durchzuführen³⁷¹.

Voraussetzungen für die Realisierung größerer Projekte sind zum einen bei der Durchführung größerer Investitionen die Benennung eines angemessenen Projektteams und zum anderen das Vorhandensein einer Investitions-Richtlinie, die Anforderungen nach Vollständigkeit, Klarheit und Systematik gerecht wird. Abweichungen von der geplanten Investitionsdurchführung müssen den verantwortlichen Organen zur Kenntnis gebracht werden. Die gesamte Durchführung mit jeglichen Störungen ist vom Projektteam zu dokumentieren. Hindernisse für die Investitionsdurchführung können technisch/wirtschaftlicher Art (z.B. zu kurze Bemessung von Lieferzeiten oder Unterschätzung der Zeit für Montage und Probeläufe) oder personeller/juristischer Art sein (z.B. Vernachlässigung juristischer Änderungsmöglichkeiten oder Nicht-Verfügbarkeit von Personal). Es bietet sich an, Hindernisse dieser Art zu katalogisieren und bei der Realisierung von Investitionen abzufragen³⁷².

Zur besseren Abstimmung mit der Finanzbedarfsplanung sowie als Ausgangspunkt für die finanzielle Überwachung sollten bewilligte Maßnahmen durch das Investitionscontrolling zentral freigegeben werden³⁷³. Die Ablauf-, Zeit- und Terminplanung kann in vier Variationen durchgeführt werden³⁷⁴:

- Meilensteinplanung
- Netzplanung
- Balkendiagramm-Methode
- Terminplanung in Form von Terminlisten

Diese genannten Systeme lassen es zu, die jeweiligen Projektaktivitäten untereinander zu vernetzen. Mit Hilfe der Ablaufpläne von Netz- und Balkenplänen können Terminberechnungen, Ablaufoptimierungen sowie Kosten- bzw. Finanzplanungen vorgenommen werden. In diesem Zusammenhang ist die Kapazitätsplanung zu sehen als die Berücksichtigung des Bedarfs und der Verfügbarkeit von Einsatzmitteln.

Auf der Grundlage der Kapazitätsplanung werden die Projektkosten ermittelt. Diese Kostenplanungsergebnisse bilden die Grundlage für die Planung der Finanzierung und für die spätere Kostenüberwachung.

³⁷⁰ Vgl. Schwellnuß, 1991, S. 51 - 56.

³⁷¹ Vgl. Lange, 1987, S. 257 f..

³⁷² Vgl. Liebsch, 1987, S. 39 - 41.

³⁷³ Vgl. Bozem, 1987, S. 14.

³⁷⁴ Vgl. Solaro/Kunkowsky, 1979, S. 138 - 140.



3.3.1.1.3 Investitionskontrolle

In der Phase der Investitionskontrolle werden vom Investitionscontrolling Kontrollen bzw. Beurteilungen der Investitionsprojekte durchgeführt. Art und Umfang der Investitionsbeurteilung müssen vom Controlling vorab festgelegt werden. Es muß zum einen ein Abgleich zu den Planwerten erfolgen, zum anderen müssen Problem-schwerpunkte des gesamten Investitionsablaufs aufgezeigt und darauf aufbauend Lernprozesse initiiert werden³⁷⁵.

Als Ziele der Kontrolle sind vor allem Dokumentation, Erkenntnisgewinnung, Beeinflussung menschlichen Verhaltens und maschineller Prozesse sowie Informationsgewinnung für Entscheidungen zu nennen. Anzustreben sind eine Verbesserung zukünftiger Investitionsplanungen, die Anregung von Anpassungsmaßnahmen sowie die Verhinderung von Manipulationen³⁷⁶.

Der Einsatz von bereichsübergreifenden DV-Systemen hat in diesem Zusammenhang den Vorteil, daß vom Investitionscontrolling auf gemeinsame Datenbestände, etwa der Kosten- und Leistungsrechnung, zurückgegriffen werden kann³⁷⁷.

Für die bei der Zielumsetzung und Koordination innerhalb der Unternehmung auftretenden Probleme kann eine übergeordnete Systemprüfung notwendig werden. Als Bestandteil des Controllingsystems kann die interne Revision diese Funktion übernehmen³⁷⁸.

Investitionskontrollen können im wesentlichen mit Hilfe von Kennzahlen, im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung sowie über Abweichungsanalysen durchgeführt werden.

Kennzahlen

Bei der Aufgabe, Informationen von Entscheidungsebenen abzurufen, zu bearbeiten und anschließend verdichtet zu verteilen, kommt den Kennzahlen eine besondere Bedeutung zu. Kennzahlen sind jene Zahlen, die größtmäßig erfaßbaren Sachverhalten eine konzentrierte Form geben. Dabei werden verschiedenen Größen in ein sinnvolles Verhältnis zueinander gesetzt³⁷⁹.

Kennzahlen können sowohl zum innerbetrieblichen als auch zum zwischenbetrieblichen Vergleich eingesetzt werden. Beim Richtzahlenvergleich werden eigene Kennzahlen an Branchendurchschnittszahlen gemessen. Innerbetrieblich können Zeitvergleiche und Soll-Ist-Vergleiche angestellt werden. Beim Zeitvergleich werden Daten verschiedener Zeitpunkte eines Investitionsobjektes miteinander verglichen³⁸⁰. Beobachtungsbereiche externer Natur können etwa technologische Entwicklungen oder Entwicklungen am Beschaffungsmarkt sein.

Zu Kontrollzwecken können innerbetriebliche Kennzahlen wie interner Zinsfuß, Auslastungsgrade oder Lohnkosten verwendet werden³⁸¹. Gerade die verdichteten Informationen über die Kapazitätsauslastung können auch Investitionsnotwendigkeiten verdeutlichen. Kennzahlen wie der Anlagenabnutzungsgrad und die Investitionsquote können Auskunft über das Durchschnittsalter von Sachanlagen sowie den

³⁷⁵ Vgl. Liebsch, 1987, S. 41 f..

³⁷⁶ Vgl. Küpper, 1990D, S. 871, vgl. auch: Schwellnuß, 1991, S. 12.

³⁷⁷ Vgl. Schwellnuß, 1991, S. 23 f..

³⁷⁸ Vgl. Horváth, 1979, S. 35.

³⁷⁹ Vgl. Reichmann, 1991, S. 55 - 59, sowie Gabler 1988, Bd. 3, Sp. 2799.

³⁸⁰ Vgl. Wöhe, 1986, S. 1269 f..

³⁸¹ Vgl. Lange, 1988, S. 145 sowie Lange, 1987, S. 259 f..



Grad des Unternehmenswachstums geben. Ein Investitionsnachholbedarf für Modernisierungsmaßnahmen wird so besser erkennbar³⁸².

Weiterhin können betriebliche Frühwarnsysteme zur laufenden Kontrolle der Planannahmen eingesetzt werden. Der Aufbau eines Früherkennungssystem kann sich in folgenden fünf Stufen vollziehen³⁸³:

1. Ermittlung der Beobachtungsbereiche innerhalb der Unternehmung, in denen Gefährdungen oder Chancen auftreten können.
2. Bestimmung von Früherkennungsindikatoren (z.B. Beschaffungspreise, prognostizierte Programmbedarfsentwicklung, Altersstruktur der Belegschaft).
3. An Unternehmenszielen orientierte Festlegung von Sollgrößen und Toleranzgrenzen je Indikator.
4. Aufnahme und Verarbeitung der Signale durch das Investitionscontrolling, ggf. Weiterleitung entsprechender Informationen an Entscheidungsorgane.

Bei der Verarbeitung der Signale zu Früherkennungsinformationen ist nach einer Plausibilitätsprüfung eine Evaluation möglicher Auswirkungen durchzuführen, d.h. eine Beschreibung der möglichen Bedrohungen oder Chancen, der Relevanz für bestimmte Unternehmensbereiche, des Ausmaßes der Betroffenheit sowie der Eintrittswahrscheinlichkeit³⁸⁴. Dem operativen Investitionscontrolling kann ein vorgeschobener Beobachtungsposten in Form eines Früherkennungssystems wichtige Hilfestellung bei der Ermittlung dringender Investitions- bzw. Desinvestitionsbedürfnisse leisten. Allerdings ist zu bedenken, daß die Bildung der Indikatoren sowie die Interpretation von Signalen mitunter problematisch sein können.

Kosten- und Leistungsrechnung

Eine wichtige Aufgabe des Investitionscontrolling im Rahmen von Wirtschaftlichkeitskontrollen ist die Kosten- und Leistungsrechnung. Die Kosten- und Leistungsrechnung wird als institutionalisiertes Informationsinstrument der Unternehmensführung angesehen.

Funktionen der Kosten- und Leistungsrechnung sind im allgemeinen Kontroll-, Planungs- sowie Informations- oder Dokumentationsaufgaben³⁸⁵.

Dokumentationsaufgaben werden im öffentlich-rechtlichen Rundfunk vor allem hinsichtlich der externen Rechnungslegung wahrgenommen, u.a. wird hierbei auch der Investitionshaushalt abgerechnet.

Interne Funktion der Rechnungslegung im allgemeinen ist die Information hinsichtlich der Lenkungsarbeiten der Organe der Rundfunkanstalt. Im internen Planungs-wesen ist ein Investitionshaushalt mit geplanten Sach-, Finanz- und Programminvestitionen nachzuweisen sowie der dafür erforderliche Kapitalbedarf zu veranschlagen.

Kostenkontrollrechnungen haben vor allem die Funktion, betriebliches Leistungsverhalten zu beeinflussen und somit auf die zukünftige Kostenentwicklung einzuwirken. Ferner können dabei Informationen über die Effizienz der Vorkalkulationen gewonnen werden. Kontrollrechnungen dienen der Feststellung und Analyse von Abweichungen und sind die Basis für Korrekturentscheidungen. Im Rahmen der Haus-

³⁸² Vgl. Coenberg, 1988, S. 581.

³⁸³ Vgl. Hahn/Krystek 1979, S. 76 - 88, vgl. auch: Schulte, 1989, S. 149 - 151.

³⁸⁴ Vgl. Schulte, 1989, S. 151.

³⁸⁵ Vgl. Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 13 - 18.



haltsrechnung werden die Betriebsrechnung und die Investitionsrechnung durchgeführt³⁸⁶.

Bei der Investitionskontrolle sind die Einzelbudgets der Investitionsvorhaben mit den tatsächlich angefallenen Investitionsausgaben zu vergleichen. Dabei dokumentiert sich auch die finanzielle Gesamtabwicklung von Einzelprojekten. Als Daten sollten mindestens erfaßt werden: Die Bewilligungssummen, die durch die Auftragsvergabe schon verfügbaren Beträge, die Abrechnungsbeträge, die Soll-/Ist-Abweichungen, die geleisteten Anzahlungen und die noch verfügbaren Budget-Restbeträge. So wird der Vollzug des Investitionsplans nachgewiesen und die Abwicklung der geplanten Investitionsprojekte überwacht und gesteuert³⁸⁷.

Es ist in diesem Zusammenhang notwendig, Investitionsobjekt-bezogene Kosten- und ggf. auch Leistungsarten zu kontieren. Dabei ist ihre Auszahlungswirksamkeit zu berücksichtigen, um so eine Kompatibilität zwischen Investitionsplanungsrechnung und (kostenrechnungsbezogener) Investitionskontrollrechnung herzustellen³⁸⁸. Bei der Kostenkontrolle von Investitionen ist nicht zu vergessen, daß sich der Gemeinkostenanteil weitgehend eines Soll/Ist-Vergleiches entzieht und von den Produktionsbetrieben nicht beeinflußt werden kann. Gerade unverständlicher Aufwand im Gemeinkostenbereich kann aber die Mitarbeiter im Produktionsbereich demotivieren³⁸⁹.

Die Kostenrechnung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten verfolgt in erster Linie die Zielsetzung, den Leistungs- und Finanzbereich zu verbinden, d.h. dem Finanzbereich für Leistungsbereiche (z.B. Redaktionen) und Leistungsarten (nach Programm-gattungen) jeweils relevante Kosteninformationen bereitzustellen. Sie soll Programm- und Produktionskosten für Eigenleistungen ermitteln, Vergleichswerte berechnen, Verrechnungswerte schaffen und eine Bewertung des Programmvermögens ermöglichen³⁹⁰. Wegen des Fehlens eines Marktpreises für öffentliche Rundfunkleistungen erfolgt eine Bewertung der Leistungen zu den Kosten der Produktion. Diese Bewertung vernachlässigt aber jeden Qualitätsaspekt³⁹¹. Die nicht monetäre Leistungsrechnung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten hat die Aufgabe, die Nutzung vorhandener Kapazitäten zu dokumentieren³⁹². Sie kann somit Investitionsentscheidungen unterstützen.

Vollkostenrechnungen rechnen den Kostenträgern sämtliche Kosten der sachzielbezogenen Güterverbräuche zu, bei Teilkostenrechnungen werden den Kostenträgern nur Teile der insgesamt entstandenen Kosten zugeordnet³⁹³. Vollkostenrechnungen sind daher eher kontroll- als entscheidungsorientiert und gerade im Hinblick auf kurzfristige Entscheidungen sowie die Durchführung effizienter Kontrollen fehlen bei ihrer Anwendung wichtige Informationen³⁹⁴.

Die Kostenrechnung schafft die Voraussetzung für eine flächendeckende periodische Kontrolle der gesamten Kosten sowie für Kostenarten (nach eingesetzten Produktionsfaktoren), Kostenstellen (nach organisatorischen Bereichen) und Kostenträgern (nach Leistungen oder Leistungsbündeln). Ergänzend können Einsparungs-

³⁸⁶ Vgl. König, 1981, S. 67 - 72.

³⁸⁷ Vgl. Weber, 1983, S. 50 - 58.

³⁸⁸ Vgl. Lange, 1987, S. 260.

³⁸⁹ Vgl. Heuft, 1985, S. 132.

³⁹⁰ Vgl. Weinstock 1991, S. 75, vgl. auch Kemmer 1986, S. 89, sowie Stenger 1985, S. 156 ff..

³⁹¹ Vgl. Lehr, 1983, S. 373.

³⁹² Vgl. Seidel, 1983B, S. 24.

³⁹³ Vgl. Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 61 f..

³⁹⁴ Vgl. Weinstock, 1990, S. 77 f..

möglichkeiten mit Hilfe selektiver fallweiser Prüfungen von Leistungsbündeln, Produktionsverfahren und Arbeitsabläufen sondiert werden (z.B. Gemeinkosten-Wertanalyse) sowie mit spezifischen Verfahren der Kostenplanung (z.B. Zero Base Budgeting)³⁹⁵.

Abweichungsanalyse

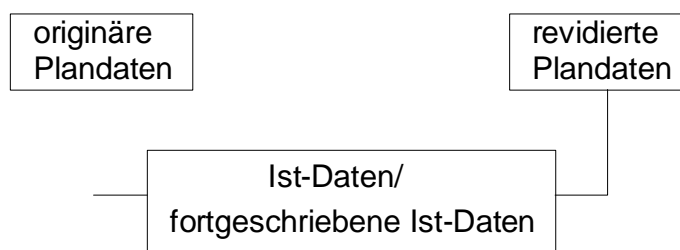
Kontrolle sollte nicht nur in der letzten Phase des Investitionsprozesses, der Kontrollphase ansetzen. Vielmehr ist ein permanenter in den Arbeitsablauf integrierter Überwachungsvorgang im Sinne einer Abweichungsanalyse mit dem Ziel der Anregung evtl. Gegensteuerungsmaßnahmen notwendig³⁹⁶.

Die Abweichungsanalyse ist eine zahlenmäßige Feststellung von Abweichungen zwischen Soll und Ist mit einer anschließenden Untersuchung der Abweichungsursachen. Prinzipiell werden dabei alle Einflußfaktoren bis auf den zu untersuchenden konstant gehalten³⁹⁷.

Die Investitionskontrollphase beginnt zweckmäßigerweise bereits während der Errichtung des Projektes. In der Investitionskontrollphase sind objektbezogene Wirtschaftlichkeitskontrollen mit Hilfe eines Systems zur Investitionsnachrechnung durchzuführen. Auf der Basis dieses Systems von Rechnungen können rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden, z.B. Rationalisierungs-, Erweiterungs- oder Desinvestitionen. Zu den Rechnungen gehört auch die Überwachung des optimalen Ersatzzeitpunktes, wenn also die zeitlichen Grenzkosten des vorhandenen Objektes die erwarteten Durchschnittskosten eines neuen Objektes übersteigen³⁹⁸.

Bei der Gesamtkontrolle ist zu beachten, daß die zugrunde liegenden Entscheidungskriterien laufend überprüft werden. Unter dem Aspekt wechselnder Rahmenbedingungen sind die den Ist-Werten gegenüberzustellenden revidierten Soll-Daten unabhängig von der vor Investitionsbeginn erstellten Investitionsplanung zu sehen (vgl. Abb. 10)³⁹⁹.

Abbildung 10: Vergleichsgrößen zur Abweichungsermittlung.



Quelle: Schwellnuß, 1991, S. 76.

³⁹⁵ Vgl. Lüder, 1985, S. 134.

³⁹⁶ Vgl. Lange, 1988, S. 134 f..

³⁹⁷ Vgl. Klenger, 1989, S. 137.

³⁹⁸ Vgl. Seicht, 1990, S. 432, sowie Lange, 1987, S. 258.

³⁹⁹ Vgl. Schwellnuß, 1991, S. 75 - 77.



Probleme können sich bei der Datenbeschaffung ergeben. Einzeldaten wie insbesondere Kosten/Auszahlungen müssen mit Hilfe einer Integration der Investitionsnachrechnung in die betriebliche Kosten- und Leistungsrechnung zur Verfügung gestellt werden. Bei der Durchführung einer Abweichungsanalyse ist neben der Soll-Ist-Abweichung eines Teilbudgets auch die daraus resultierende Beeinträchtigung der Gesamtleistung von Interesse. Des Weiteren werden Abweichungsursachen und Korrekturmöglichkeiten analysiert⁴⁰⁰.

Im Rahmen der "feed forward" Kontrolle ist es notwendig, daß die Entscheidungsträger möglichst schnell nach der Feststellung einer drohenden Abweichung durch den Projektverantwortlichen informiert werden. Dies setzt eine klare Definition von Größen, die eine solche Frühwarnfunktion übernehmen sollen, voraus. Im Mittelpunkt sollte die Antizipierung erwarteter Abweichungen stehen, um so die Einleitung rechtzeitiger Gegensteuerungsmaßnahmen zu ermöglichen⁴⁰¹.

3.3.1.2 Die Management-Service-Funktion

Eine weitere wesentliche Aufgabe eines Planungs- und Kontrollsystems besteht in der Deckung des Informationsbedarfs der Entscheidungsträger⁴⁰².

Das Investitionscontrolling wird als Subsystem des Gesamtcontrolling-Systems angesehen und kann im Rahmen seiner Management-Service-Funktion durch entscheidungsbezogene Informationsversorgung für die Führungspolitische Prozesse unterstützen. Information wird als zweckorientiertes Wissen verstanden⁴⁰³. Wichtige Voraussetzung für die Informationsversorgung ist die Kenntnis des Informationsbedarfs. Der subjektive Bedarfs an Informationen wird am besten durch direkte Befragung der entsprechenden Informationsverwender ermittelt. Der sachlich notwendige Informationsbedarf kann deduktiv aus den Unternehmenszielen und den daraus resultierenden Teilaufgaben für den Investitionsbereich festgestellt werden⁴⁰⁴.

Wichtige Anforderungen an den instrumentalen Bereich sind im Zusammenhang der Informationsversorgung⁴⁰⁵:

- Unterstützung durch die EDV
- Möglichst tagesnahe Bereitstellung problemorientierter und entscheidungsrelevanter Informationen
- Verdichtung und Auswertung der relevanten Daten auf die entsprechenden Investitionsplanpositionen
- Ausweis von Abweichungen
- Überprüfbarkeit der Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungsprozesse

Es kann angenommen werden, daß die Versorgung mit Informationen aus dem Investitionsbereich in ihrer Problematik im wesentlichen der des übergeordneten Systems folgt. Probleme bei der Koordination des Informationsversorgungssystems bezüglich der Beschaffung, Aufbereitung, Speicherung und Übermittlung von Informationen sind im einzelnen⁴⁰⁶:

⁴⁰⁰ Vgl. Lange, 1988, S. 144 f. sowie Horváth, 1990, S. 270.

⁴⁰¹ Vgl. Bozem, 1987, S. 14.

⁴⁰² Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 33.

⁴⁰³ Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 245 - 248, sowie Horváth, 1990, S. 348.

⁴⁰⁴ Vgl. Küpper, 1990D, S. 806 - 809.

⁴⁰⁵ Vgl. Bozem, 1987, S. 12, vgl. auch Sieben/Wachter, 1983, S. 786.

⁴⁰⁶ Vgl. Horváth, 1990, S. 356 f., in graphische Form gebracht.



Informationsbeschaffung	Informationsaufbereitung	Informationsspeicherung	Informationsübermittlung
<ul style="list-style-type: none">•Die günstigsten Beschaffungsformen und Informationsquellen sind oft unbekannt•Die Beschaffung einer Information ist nicht möglich oder nicht gewollt	<ul style="list-style-type: none">•Die Informationen sind nicht verwendbar•Techniken der Informationsverarbeitung fehlen oder werden nicht beherrscht•Es besteht keine Bereitschaft zur Informationsverwendung	<ul style="list-style-type: none">•Welche Form und welchen Standort soll der Informationsspeicher haben	<ul style="list-style-type: none">•Es mangelt an Initiative und Bereitschaft zur Koordination

3.3.1.3 Instrumente für ein zielorientiertes operatives Investitionscontrolling

Das Investitionscontrolling muß sich im Rahmen seiner systembildenden Funktion die Voraussetzungen für eine zweckgerichtete Planung sowie eine angemessene Kontrolle schaffen. Hierzu gehören sowohl die Institutionalisierung des Investitionscontrolling als auch die Entwicklung und Bereitstellung geeigneter Methoden⁴⁰⁷. Im folgenden sollen Instrumente für ein operatives Investitionscontrolling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk dargestellt werden.

3.3.1.3.1 Investitionsplan

Der Investitionsplan legt im Rahmen der mittelfristigen Finanzplanung fest, welche Sach- und Finanzanlagen für welchen Zweck und zu welchen Terminen durchzuführen sind. Er enthält Angaben über die Art der Investition, Investitionsbeträge und Ausgabenwirksamkeit, den zeitlichen Ablauf bis zur Realisierung, die verantwortliche Projektleitung sowie Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Der Investitionsplan geht in den Finanzplan ein. Bestimmt wird der Investitionsplan durch den Abgleich zwischen benötigter und verfügbarer Kapazität sowie die notwendigen Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen.

Ein Investitionsbudget ist definiert als kurzfristiger Plan, der die Allokation von Ressourcen hinsichtlich der Investitionen steuert. In den Investitionsbudgets werden die Investitionen einer bestimmte Planperiode aufgrund der Anforderungen der bestimmten Betriebsabteilungen und der Investitionsrechnung als Teilpläne aufgestellt. Die Genehmigung des Investitionsvolumens erfolgt in der Regel einmal jährlich, wobei alle Investitionsanträge der verschiedenen Bereiche zentral koordiniert und geprüft sein sollten⁴⁰⁸.

Das Investitionsbudget gibt einerseits nur rein wertmäßige Zielgrößen vor, muß also noch in einen konkreten Maßnahmenplan umgesetzt werden. Andererseits gewährleistet das Budget nur dann die Erfüllung der Unternehmensziele, wenn es mit den

⁴⁰⁷ Vgl. Bozem, 1987, S. 14.

⁴⁰⁸ Vgl. Kraus, 1990, S. 145, vgl. dazu auch Gabler, 1988, Bd. 1, Sp. 960, sowie Bd. 3, Sp. 2642.



längerfristigen Maßnahmen kompatibel ist. Deshalb ist zu überlegen, ob eine Trennung von längerfristiger Maßnahmenplanung und Budgetplanung sinnvoll ist. Über die Orientierung am geplanten Produktionsprogramm ist eine Verknüpfung herstellbar. Gründe für eine Budgetvorgabe sind im wesentlichen Steigerung von Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft durch das Offenlassen von Handlungsspielräumen sowie verbesserte Steuerungsmöglichkeiten bei schlecht definierten Problemen. Für die nachgeordnete Kontrolle dienen Budgets als Maßstab. So lassen sich die Budgetwerte auch als Prognosewerte für die jeweilige Planungsperiode interpretieren⁴⁰⁹. Öffentliche Unternehmen sind seit jeher verpflichtet, ihre Ausgaben und Einnahmen detailliert zu planen. Allerdings sind dabei einige Schwächen unverkennbar⁴¹⁰:

- Haushaltsansätze werden im wesentlichen fortgeschrieben.
- Die Haushaltsplanung ist stark zentralisiert.

Diesen Schwächen könnte wie folgt begegnet werden:

- Durchführung systematischer Aufgabenrevisionen
- stärkere Einbeziehung dezentraler Führungskräfte

Außerdem sind alle Folgekosten in eine auf den gesamten Lebenszyklus von Investitionsprojekten bezogene Kostenplanung einzubeziehen.

Die Programmplanung der Rundfunkanstalten erfolgt über den strategisch determinierten Sendebedarfsplan. Er bestimmt die Programmschemata der einzelnen Anstalten und koordiniert die anstaltsübergreifende Programmplanung. In diesem Rahmen werden die Programm-, Produktions- und Finanzplanungen abgestimmt⁴¹¹. Die Planung des Investitionsbereichs erfolgt in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen auf operativer Ebene. Für die Investitionsplanung existiert in vielen Rundfunkanstalten ein klares und umfassendes Genehmigungs- und Realisationsverfahren⁴¹².

Der kurzfristige Investitionshaushaltsplan ist eine detaillierte Planung der Investitionsprojekte öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen. Er ist als Anlage des Finanzhaushaltsplans Teil des Haushaltsplans und geht mittelbar aus dem Kapazitätsplan hervor, der die Produktionskapazitäten mit dem Sendebedarf abstimmt⁴¹³.

Die länger- und kurzfristige Investitionsplanung ist mit der strategischen und operativen finanziellen Gesamtplanung abzustimmen. So ist zum einen das optimale Investitionsgesamtvolumen unter Liquiditätsgesichtspunkten festzulegen, und zum anderen sind die Investitionsteilvolumina als Budgets auf die einzelnen Produktionsbereiche aufzuteilen. Hierzu ist eine Zusammenarbeit mit der finanziellen Unternehmensführung bzw. dem Finanz-Controlling unabdingbar⁴¹⁴. Für die Koordination der Planung kommen grundsätzlich zwei Verfahren in Frage⁴¹⁵:

Die Koordination kann von oben nach unten (top down) oder von unten nach oben (bottom up) erfolgen.

Die Top down-Planung hat den Vorteil, daß damit versucht wird, eine ganzheitliche Zielsetzung durchzusetzen. Alle Führungsebenen werden dann an diesem Ziel gemessen. Nachteilig ist die schwere Definierbarkeit einer solchen Zielvorgabe.

⁴⁰⁹ Vgl. Küpper, 1990D, S. 855 - 857.

⁴¹⁰ Vgl. Weber, 1987, S. 269.

⁴¹¹ Vgl. Maier, 1987, S. 90.

⁴¹² Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 99 f..

⁴¹³ Vgl. ebenda, S. 103 - 107.

⁴¹⁴ Vgl. Reichmann/Lange, 1985, S. 456.

⁴¹⁵ Vgl. Preißler, 1991, S. 71 - 73, vgl. auch: Gläser, 1990, S. 335.



Bei der Bottom up-Planung stehen Teilpläne im Mittelpunkt, die schrittweise mit Blick auf den Gesamtplan verdichtet werden. Dieses Planungsverfahren schafft eine größere Motivation der einzelnen Ebenen, allerdings besteht die Gefahr eines evtl. zu niedrigen Gesamtzielniveaus. Die Zusammenfassung von Teilplänen muß nicht unbedingt sinnvoll und zielführend sein.

Die Vorteile beider Verfahren können mit dem "down up" -Prinzip genutzt werden. Geplant wird hierbei zunächst von oben nach unten durch die Richtlinienvorgaben der Geschäftsführung. Die Basis konkretisiert die Planung so weit wie möglich mit detaillierten Kalkulationen einzelner Sendungen bzw. Sendestrecken und leitet die Informationen wieder nach oben weiter. Die Teilbereiche bemühen sich um eine Aufstellung möglichst optimaler Teilpläne. Diese werden vom Controller hinsichtlich des Unternehmensziels aufeinander abgestimmt. Bei der Koordination muß sich die Planung am jeweils schwächsten Teilbereich, dem Engpaß, orientieren. Die Engpässe wechseln und nur eine ständige Beobachtung ermöglicht die Konzentration auf das dringlichste Problem.

In der Praxis ist es wichtig, daß der Controller den jeweiligen verantwortlichen Bereichsleitern die Teilpläne entsprechend "verkauft". Denn eine autoritäre Planfestsetzung ist kein geeignetes Motivationsinstrument. Im Hinblick auf die Koordinierung der Investitionsplanung mit anderen Planungen müssen für einzelne Schritte der Investitionsplanung und -entscheidung Verantwortliche bestimmt und Termine gesetzt werden. Die Möglichkeit von Sonderfällen muß einbezogen werden⁴¹⁶.

3.3.1.3.2 Wertanalyse

Die Wertanalyse wird verstanden als systematische Methode zur Untersuchung von Möglichkeiten, geplante Leistungen eines Produktes mit den geringsten Kosten zu erbringen. Es wird dabei wie folgt vorgegangen⁴¹⁷:

1. Der Ist-Zustand wird ermittelt.
2. Der Soll-Zustand wird ermittelt
3. Alternativen werden entwickelt
4. Die optimale Alternative wird ausgewählt.

Die Wertanalyse erscheint geeignet, den Investitionsplanungsprozeß zielentsprechend und systematisch zu beeinflussen. Dazu trägt die Beachtung der folgenden Elemente⁴¹⁸:

- Es muß sowohl die Ausgangssituation für eine spezifische Investitionsplanungsaufgabe (z.B. Marktdaten, finanzielle Rahmenbedingungen) analysiert, als auch die angestrebte Soll-Funktion des Investitionsprojektes durch die beantragenden Fachressorts bestimmt werden. Mögliche Kriterien der Investitionsalternativen sind neben dem Preis:
 - Lebensdauer
 - Robustheit
 - Flexibilität
 - Bedienungsfreundlichkeit
 - Reparaturanfälligkeit
 - Liefertermine

⁴¹⁶ Vgl. Blohm/Lüder, 1991, S. 10.

⁴¹⁷ Vgl. Preißler, 1991, S. 145 f..

⁴¹⁸ Vgl. Reichmann 1990, S. 198 - 202.



- Service
- Schulungsmöglichkeiten
- Bei der Suche nach Alternativlösungen ist ein möglichst kreatives Vorgehen erforderlich (z.B. Brainstorming).
- Groß- und Hauptprojekte sollten in einem Team geplant werden, dem Mitglieder des beantragenden Ressorts, der technischen Abteilung sowie des Investitionsscontrolling angehören. Dabei werden alle Schritte der Wertanalyse nach einem systematischen Arbeitsplan durchgeführt. Die Arbeit im Team verlangt eine umfassende Betrachtungsweise und fördert die Koordination zwischen den beteiligten Unternehmensbereichen.
- Durch eine Grobklassifizierung werden völlig irrelevante Alternativen ausgeschlossen. Bei der Vorauswahl werden die einzelnen Projekte auf ihre Soll-Funktionserfüllung überprüft. Die Soll-Funktionen müssen dabei nur so gut wie nötig erfüllt werden. Die verbleibenden Investitionsmöglichkeiten werden schließlich detailliert mit Verfahren der Investitionsrechnung bewertet.

Die Wertanalyse kann die Koordination des Investitionsprozesses unterstützen und zur Sammlung alternativer Investitionsvorschläge eingesetzt werden.

3.3.1.3.3 Konzepte der Investitionsrechnung

Verfahren der Investitionsrechnung existieren zur Lösung von Wahlentscheidungen und zur Lösung von Programmentscheidungen, jeweils bei sicheren sowie bei unsicheren Erwartungen. Soll über Programm- und Investitionsbereich simultan entschieden werden, ist ein Investitionsmodell zu entwickeln, das sowohl Produktions- als auch Investitionsvariablen enthält. In einem solchen Modell wird einerseits die verfügbare Kapazität der Produktionsprogrammplanung durch die Investitionsentscheidung vorgegeben, andererseits wird bei der Investitionsentscheidung für jede Ausprägung der Investitionsalternativen die Realisierung eines bestimmten Produktionsprogramms unterstellt. Die Produktionsprogrammplanung ist bestimmend für den mit der jeweiligen Alternative erreichbaren Kapitalwert. Probleme in der Anwendung von Rechnungen für Programmentscheidungen liegen in den Schwierigkeiten der Datenbeschaffung und der Lösung der umfassenden Gleichungsmodelle⁴¹⁹. Aufgrund ihrer Praxisferne werden diese Modelle in der vorliegenden Arbeit nicht tiefergehend behandelt.

Investitionsrechnungen sollen hier, anknüpfend an die Wertanalyse, zur Klärung der Fragen beitragen, ob ein Investitionsprojekt durchgeführt werden sollte und - bei mehreren sich ausschließenden Projekten - welches Projekt das vorteilhafteste ist. Sie sollen Entscheidungen lediglich vorbereiten, nicht aber vorwegnehmen. Einzelwirtschaftliche Investitionsrechnungen können in finanzielle und nichtfinanzielle Investitionsrechnungen unterteilt werden. Finanzielle Rechnungen sind statische und dynamische Verfahren, zu den nichtfinanziellen Rechnungen zählen Nutzwertanalyse, Kosten-Nutzen-Analyse sowie Kostenwirksamkeitsanalyse⁴²⁰. Inwieweit sich finanzielle und nichtfinanzielle Verfahren für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk eignen, soll im folgenden nach ihrer kurzen Darstellung anhand der zu Grunde liegenden Prämissen geprüft werden.

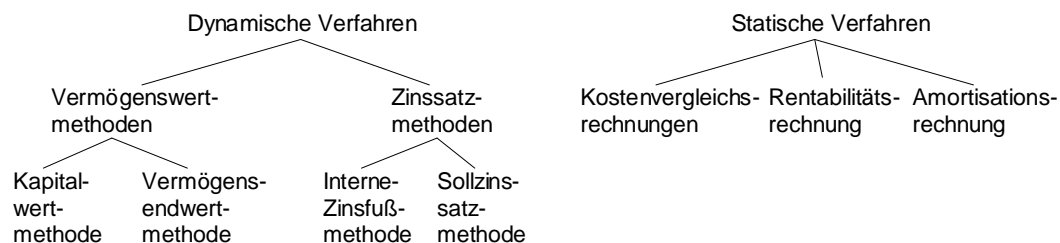
⁴¹⁹ Vgl. Küpper, 1990D, S. 793 - 795 und S. 823 - 825.

⁴²⁰ Vgl. Blohm/Lüder, 1991, S. 49 f..

Dynamische und statische Verfahren

Der wesentliche Unterschied zwischen dynamischen und statischen Verfahren besteht darin, daß die dynamischen Verfahren den unterschiedlichen Anfall von Zahlungen einer Investition wertmäßig durch Auf- oder Abzinsung berücksichtigen⁴²¹.

Abbildung 11: Dynamische und statische Verfahren der Investitionsrechnung



Quelle: Blohm/Lüder, 1991, S. 55, leicht verändert.

Dynamische Verfahren werden in Vermögenswertmethoden und Zinssatzmethoden unterteilt (vgl. Abb. 11).

Vermögenswertmethoden ermitteln Vermögenszuwächse während einer Planperiode bei gegebenen Zinssätzen. Dazu gehören die Kapitalwertmethode und die Vermögensendwertmethode.

Die Kapitalwertmethode bezieht Ein- und Auszahlungen auf den Beginn der Planperiode. Finanzmittel können zu einem einheitlichen Zinssatz aufgenommen und angelegt werden (Kalkulationszinssfuß). Eine Investition ist dann vorteilhaft, wenn der Kapitalwert, d.h. der Barwert ihrer Nettozahlungen größer oder gleich Null ist.

Die Vermögensendwertmethode bezieht Ein- und Auszahlungen und damit den Vermögenswert auf das Ende einer Planperiode. Der Zins für die Kapitalaufnahme ist ungleich dem Zins für die Kapitalanlage. Spezielle Formen dieser Methode ergeben sich aus den Annahmen über die Rückzahlung aufgenommener und angelegter Mittel. Eine Investition ist dann vorteilhaft, wenn ihr Vermögensendwert größer oder gleich Null ist, d.h. daß unter Berücksichtigung der Zinsen für aufgenommene sowie angelegte Mittel ein Vermögenszuwachs erwirtschaftet wird.

Zu den Zinssatzmethoden gehören die interne-Zinssatz-Methode und die Sollzinssatz-Methode.

Die Interne-Zinssatz-Methode bestimmt den Zinssatz aus den Projektzahlungen ohne Vorgaben exogener Zinssätze. Der Interne Zinssatz gibt an, wie hoch bei einem Kapitalwert von Null die Verzinsung ist, die in jedem Zeitpunkt auf das noch gebundene Kapital erzielt werden kann.

Die Sollzinssatzmethode bestimmt eine obere Grenze für den Sollzinssatz, aus den Projektzahlungen unter Berücksichtigung eines exogenen Habenzinssatzes. Spezielle Formen dieser Methode ergeben sich aus den getroffenen Annahmen über die Rückzahlung aufgenommener und angelegter Mittel. Der kritische Sollzinssatz ist derjenige, bei dem sich ein Vermögensendwert von Null ergibt.

Je weiter sich der Planungshorizont in der Zukunft befindet, desto wichtiger wird die Diskussion der Unsicherheit von Daten und möglicher Konsequenzen. Korrekturver-

⁴²¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Blohm/Lüder, 1991, S. 49 ff..



fahren, Sensitivitätsanalysen, Risikoanalysen und Entscheidungsbaumverfahren können helfen, Risiken besser einzuschätzen⁴²².

Folgende Prämissen sind den dynamischen Verfahren gemeinsam:

- Zahlungen können isoliert und bis zum Planungshorizont prognostiziert werden
- Ebenso können die den Rechnungen evtl. zugrunde gelegten Zinssätze prognostiziert werden.
- Es können Mittel am Kapitalmarkt angelegt und aufgenommen werden.

Bereits angesprochen wurde das Problem der Messung öffentlich-rechtlicher Rundfunkleistungen. Diese Leistungen lassen sich nicht ohne weiteres in monetären Größen ausdrücken. Für die dynamischen Rechnungen sind mithin keine projektabhängigen Einzahlungen prognostizierbar. Als Ersatz für diese Einzahlungen sind jedoch für bestimmte Fälle alternative Wertgrößen (Einsparungen) ansetzbar.

Die Gebührenfinanzierung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten schließt Mittelanlagen und -aufnahmen am Kapitalmarkt weitgehend aus. Rundfunkunternehmen finanzieren ihre Investitionen im wesentlichen mit Eigenkapital. Als Kalkulationszinsfuß sollte deshalb der Kapitalmarktzins, d.h. der als üblich geltende Zinsfuß für langfristige Kapitalanlagen angesehen werden. Bei einer gemischten Finanzierung dürfte der Zinsfuß für den Teil der Fremdfinanzierung nicht kleiner als der Kreditzinssatz für die Beschaffung von Fremdkapital sein⁴²³.

Die wesentlichen statischen Investitionsrechnungsverfahren sind Kostenvergleichsrechnung, Rentabilitätsrechnung und Amortisationsrechnung (vgl. Abb. 11)⁴²⁴. Die statischen Investitionsrechnungen beziehen alle Zahlungen auf eine Periode der Investition.

Die Kostenvergleichsrechnung stellt alternative Investitionskosten gegenüber, um die kostenmäßig günstigste Alternative zu ermitteln. Einzubeziehen sind dabei alle wesentlichen Kostenarten:

- Kalkulatorische Kosten
- Löhne und Lohnnebenkosten
- Materialkosten
- Instandhaltungskosten
- Energiekosten
- Raumkosten
- Werkzeugkosten

Die Anwendung erstreckt sich zum einen auf die Frage nach der vorteilhaftesten von mehreren funktionsgleichen Alternativen, zum anderen nach dem zweckmäßigen Ersatzzeitpunkt einer Anlage. Eine Investition ist vorteilhafter als eine andere, wenn ihre durchschnittlichen Kosten je Zeitabschnitt bzw. je Leistungseinheit geringer sind. Ein Ersatz einer Anlage zu Beginn der Vergleichsperiode ist dann vorteilhaft, wenn die durchschnittlichen Kosten der alten Anlage während der Vergleichsperiode höher sind als die durchschnittlichen Kosten der neuen Anlage. Die Kostenvergleichsrechnung unterstellt für die zu vergleichenden Investitionsalternativen gleiche Erträge. Es sind also keine Erträge als Rechnungselemente enthalten. Für den Bereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist damit dieses Verfahren unter der An-

⁴²² Vgl. Liebsch, 1987, S. 38 f.; Eine umfassende Darstellung der Berücksichtigung unsicherer Erwartungen bei der Beurteilung einzelner Investitionsprojekte findet sich bei: Blohm/Lüder, 1991, S. 231 - 270.

⁴²³ Vgl. Breitbart, 1983, S. 142 f..

⁴²⁴ Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Blohm/Lüder, 1991, S. 156 ff..

nahme gleicher Programmleistungen bei unterschiedlichen Investitionsalternativen durchaus anwendbar.

Die Rentabilitätsrechnung setzt den Gewinn einer Investition pro Zeitabschnitt ins Verhältnis zum durchschnittlich gebundenen Kapital. Berechnet wird also die zeitliche Durchschnittsverzinsung, die Rentabilität der Investition. Wenn diese Rentabilität eine geforderte Mindestrentabilität übersteigt, ist die Investition vorteilhaft. Da der Gewinn als Maßstab fehlt, können ersatzweise Kostenersparnisse bei alternativen Investitionsmöglichkeiten verwendet werden⁴²⁵.

Bei der Amortisationsrechnung wird die statische Amortisationszeit einer Investition berechnet, d.h. derjenige Teil des Planungszeitraums, in welchem das für eine Investition eingesetzte Kapital aus Rückflüssen wiedergewonnen werden kann. Eine Investition ist vorteilhafter als eine alternative, wenn ihre statische Amortisationszeit geringer ist.

Wie schon bei den dynamischen Verfahren, wird auch bei den Verfahren der Rentabilitäts- und Amortisationsrechnung die Prognostizierbarkeit von Rückflüssen während des Planungshorizonts vorausgesetzt. Auch diese Verfahren können nur über den Ersatz der monetären Rückflüsse durch andere Wertgrößen in Rundfunkunternehmen eingesetzt werden. Zudem berücksichtigen die statischen Investitionsrechnungen nicht wertmäßig zeitliche Unterschiede im Anfall der Rückflüsse.

Im Rahmen der Investitionsplanung ist eine Nutzenbewertung von Rundfunkprogrammen/-programmbereichen denkbar, welche in der Ermittlung der Zahlungsbereitschaft der Rundfunkteilnehmer für Programmleistungen besteht. Liegen für die Bewertung von Alternativen vergleichbare Marktpreise vor, können diese in den finanziellen Verfahren der Investitionsrechnung als Nutzenindikator herangezogen werden⁴²⁶. Der Wert der Nutzenermittlung soll Entscheidungshilfen bieten und zum Durchdenken der Alternativen zwingen. Er ist dabei weniger in quantitativen Ergebnissen zu messen.

Die Probleme, die sich bei dem Versuch ergeben, Rundfunkleistungen in monetären Größen zu messen, schließen eine Anwendung der dargestellten dynamischen und statischen Verfahren in der Rundfunkökonomie weitgehend aus. Die Verfahren bieten sich an beim Vergleich Eigenproduktion/Fremdbeschaffung oder bei Investitionen in Produktionen, die -etwa durch Weiterveräußerung oder Vermietung- rundfunktypisch Erträge erwirtschaften. Die Entscheidung über Eigenproduktion oder Fremdbezug unterliegt allerdings anderen Kriterien als bei einem Industriebetrieb. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Rundfunkanstalt muß im Hinblick auf die Erfüllung des Programmauftrags gewahrt werden. Die finanziellen Investitionsrechnungsverfahren stellen Formalziele in den Mittelpunkt der Betrachtung. Hinsichtlich der nichtmonetären Sachziele kommen jedoch insbesondere nichtfinanzielle Investitionsrechnungen für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten in Frage⁴²⁷.

Nutzwertanalyse

Bei nichtfinanziellen Untersuchungen kann es im Fernsbereich nur darum gehen, Reaktionen bei den Programm-Nachfragern auf bestimmte Programm-Formen zu messen und die Ergebnisse bei zukünftigen Programm-Inhalten entsprechend zu berücksichtigen. Es ist jedoch denkbar, die qualitative Sichtweise des Erfolgsbegriffs

⁴²⁵ Vgl. Breitbart, 1983, S. 141.

⁴²⁶ Vgl. Stenger, 1985, S. 145 f., eine Darstellung von Methoden zur Bewertung des monetären Nutzenäquivalents der Rundfunkteilnehmer findet sich ebenda auf den Seiten 146 - 155.

⁴²⁷ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 99.



für bestimmte programmliche Entscheidungen unter ökonomischen Aspekten zu vervollständigen⁴²⁸. Voraussetzung für die Anwendung qualitativer Verfahren ist immer die Erarbeitung strategischer programmlicher Zielsetzungen.

Die Nutzwertanalyse analysiert eine Menge von Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers hinsichtlich eines mehrdimensionalen Zielsystems zu ordnen⁴²⁹. Diese Ordnung erfolgt mit Hilfe von Nutzwerten der einzelnen Alternativen. Die formulierten Zielkriterien werden zunächst subjektiv vom Entscheidungsträger gewichtet. Außerdem wird die Zielerreichung jeder Handlungsalternative hinsichtlich jedes Zielkriteriums bewertet (Teilnutzenbestimmung). Anschließend werden die jeweiligen Teilnutzen mit den Gewichten multipliziert (Aggregationsvorschrift). Die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzen wird ausgewählt. Ein einfaches Beispiel für eine Nutzwertanalyse ist in Anlehnung an Blohm/Lüder dargestellt⁴³⁰:

Es ist der Nutzwert zweier alternativer Sendungen des Programmbereichs Politik und Zeitgeschehen unter den Zielkriterien Aktualität, Objektivität und Verständlichkeit⁴³¹ zu bestimmen. Als Zielgewichte werden 0,3 für Aktualität, 0,4 für Objektivität und 0,3 für Verständlichkeit unterstellt.

Abbildung 12: Beispiel für eine Nutzwertanalyse.

Zielkriterien Alternativen	Aktualität	Objektivität	Verständlichkeit	Nutzwert Aggregations- vorschrift: $N_i = n_{i1} \times g_1$ $+ n_{i2} \times g_2$ $+ n_{i3} \times g_3$
	Kriteriengewichte			
	$g_1 = 0,3$	$g_2 = 0,4$	$g_3 = 0,3$	
Sendung A	$n_{11} = 8$	$n_{12} = 7$	$n_{13} = 9$	$N_1 = 7,9$
Sendung B	$n_{21} = 6$	$n_{22} = 8$	$n_{23} = 8$	$N_2 = 7,4$

Quelle: Blohm/Lüder, 1991, S. 174, leicht verändert.

Nach der Multiplikation der jeweiligen Teilnutzen im Hinblick auf die Zielerreichung mit den jeweiligen Zielgewichten erreicht die Sendung A im Beispiel einen höheren Nutzwert und wird realisiert (vgl. Abb. 12).

Mit dem höheren Nutzwert der Sendung A ist die Investition in die hierfür erforderliche spezifische Ausstattung verbunden. Insofern wird bei diesem Verfahren eine Orientierung der Investitionsplanung an den Sachzielen der Rundfunkunternehmung in den Vordergrund gestellt.

Aber auch bei der Beurteilung eines evtl. Fremdbezugs kann die Nutzwertanalyse eingesetzt werden. Zu berücksichtigende qualitative Kriterien könnten in diesem Fall etwa die Wahrung einer technologischen Spitzenstellung bei der Produktion von

⁴²⁸ Vgl. Breitbart, 1983, S. 135.

⁴²⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Blohm/Lüder, 1991, S. 174 ff., vgl. auch: Zangemeister, 1976, S. 45.

⁴³⁰ Vgl. Blohm/Lüder, 1991, S. 174.

⁴³¹ Vgl. dazu auch Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 43.



Sendungen, der Schutz der Versorgung der eigenen Arbeitnehmer oder die Sicherung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit sein⁴³².

Die für die Formulierung und Gewichtung der Zielkriterien erforderlichen subjektiven Urteile können Individual- oder Kollektivurteile sein. Bei Beteiligung mehrerer Personen müssen die Individualurteile in ein Kollektivurteil transformiert werden⁴³³:

- Es kann der Durchschnitt aller quantitativen Individualurteile bezüglich der Krite-
riengewichte gebildet werden,
- die Urteile unabhängiger Einzelpersonen können schrittweise angeglichen wer-
den durch Rückmeldung ausgewählter Beurteilungsergebnisse (Delphi-Metho-
de),
- die Individualurteile werden durch Diskussion in einer Beurteilungsgruppe ange-
glichen, evtl. durch Abstimmung.

Die Teilnutzen können ermittelt werden, indem die Erreichung der jeweiligen Zielkri-
terien kardinal oder ordinal geschätzt werden, mit anschließender Transformation in
eine Kardinalskala.

Prämissen der Nutzwertanalyse sind u.a. Nutzenunabhängigkeit (die Erreichung
eines Zielkriteriums hat nicht die Erreichung eines anderen Zielkriteriums zur Vor-
raussetzung), Konsistenz und Eindeutigkeit der subjektiven Präferenzurteile und
kardinale Messbarkeit des Nutzens. Fraglich ist, ob sich diese Prämissen mit der
Bewertung von Investitionen im Zielbereich von Information und Bildung überhaupt
vereinbaren lassen. Denn besonders problematisch ist die Nutzenbewertung von
Dingen, die erst erlernt werden sollen⁴³⁴.

Abgesehen von der einfachen Überprüfbarkeit der Nutzwertanalyse liegt ihr Vorteil
vor allem darin, bei Entscheidungen mit mannigfaltigen Konsequenzen zu einem
wahrscheinlich sichereren Urteil zu führen, als eine rein subjektiv-intuitive Entsch-
eidung. Die Nutzwertanalyse eignet sich insbesondere, Prozesse der Ziel- und Präfe-
renzbildung offenzulegen und zu differenzieren. Dies führt zu einer rationalen
Durchdringung der Problematik von Entscheidungen. So läßt sich sagen, daß die
Nutzwertanalyse als ein brauchbares Entscheidungsmodell bei mehrfacher Ziel-
setzung angesehen werden kann, was nicht zuletzt in dem breiten Anwendungs-
spektrum zum Ausdruck kommt⁴³⁵. Aufgrund ihres hohen Aufwands sollte die Nut-
wertanalyse besonders gewichtigen Investitionsprojekten vorbehalten werden.

Kosten-Nutzen-Analyse

Die Kosten-Nutzen-Analyse zählt, ebenso wie die Kostenwirksamkeitsanalyse, zu
den gesamtwirtschaftlichen Investitionsrechnungen⁴³⁶.

Gesamtwirtschaftliche Investitionsrechnungen erfassen neben den projektbezoge-
nen auch die externen Effekte einer Investition (Wirkungen bei Personen oder Insti-
tutionen außerhalb des Organisationsbereichs des Projektträgers). Diese Rechn-
ungen stellen in besonderem Maße eine Entscheidungshilfe zur Beurteilung öffentli-
cher Investitionen dar.

Die Kosten-Nutzen-Analyse bewertet die Kosten und den Nutzen einer Investition
möglichst in Geld und stellt sie einander gegenüber. Der Kosten-Nutzen-Analyse
liegen folgende Prinzipien zugrunde:

⁴³² Vgl. Schwellnuß, 1991, S. 71 - 73.

⁴³³ Vgl. Blohm/Lüder, 1991, S. 174 f..

⁴³⁴ Vgl. Lehr, 1983, S. 374.

⁴³⁵ Vgl. Dreyer, 1975, S. 183 f..

⁴³⁶ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Blöhm/Lüder 1991, S. 196 ff..



-Bei der Beurteilung einer Investition sind sämtliche positiven und negativen Effekte zu berücksichtigen, unabhängig davon, bei wem sie entstehen.

-Alle Wirkungen der Investition sind grundsätzlich in Geld zu bewerten.

-Die Investition ist durchzuführen, wenn die Summe der bewerteten positiven Wirkungen die Summe der bewerteten negativen Wirkungen übersteigt.

Bei der Kosten-Nutzen-Analyse werden zukünftige, auf den gegenwärtigen Zeitpunkt abgezinste Kosten und Nutzen des Projektes bestimmt und mit den entsprechenden Größen der Alternativprojekte verglichen. Die Alternative, bei der die größte Differenz zwischen Nutzen und Kosten besteht, wird gewählt. Problematisch für die Kosten-Nutzen-Analyse ist vor allem die Manipulationsanfälligkeit. Denn die Bewertungsmaßstäbe der Kosten und Nutzen, der Umfang der einbezogenen externen Effekte, der Diskontfaktor sowie die Nebenwirkungen können nicht objektiv festgelegt werden⁴³⁷. Hilfestellung bieten Verfahren zur Messung des Nutzenäquivalents auf der einen Seite, eine adäquate Kostenrechnung auf der anderen Seite⁴³⁸.

Für die Einbeziehung unsicherer Erwartungen in Kosten-Nutzen-Analysen besteht die Möglichkeit, Sensitivitätsanalysen durchzuführen, bzw. Risikozuschläge und -abschläge bei den Kosten- und Nutzengrößen, bei der Projektlebensdauer oder bei dem Diskontfaktor anzusetzen⁴³⁹.

Die von Rundfunkunternehmen durchgeführten Kosten-Nutzen-Analysen orientieren sich bisher ausschließlich am Programminhalt, Rückwirkungen auf die ökonomische Gestaltung der Programme bleiben ausgeschlossen. So zeigen Untersuchungen der Vergangenheit, wie mit Sendungen (z.B. "Gesundheitsmagazin Praxis") bei den Fernseh-Nachfragern bestimmte Wohlfahrtsfunktionen ausgelöst wurden⁴⁴⁰.

Um die Kosten-Nutzen-Analyse für die ökonomische Bewertung von Investitionen heranzuziehen, müssen im Rahmen gesamtwirtschaftlicher Analysen Verfahren entwickelt werden, die die monetäre Bewertung der externen Effekte ermöglichen.

Kostenwirksamkeitsanalyse

Die Kostenwirksamkeitsanalyse verbindet Elemente der Nutzwertanalyse mit solchen der Kosten-Nutzen-Analyse.

Der Kostenbarwert erfasst alle direkten Kosten des jeweiligen Projekts. Externe Effekte werden als Negativposten auf der nicht in Geld bewerteten Nutzenseite berücksichtigt. Dabei wird der Nutzen nach dem gleichen Verfahren, wie bei der Nutzwertanalyse gemessen. Gewählt wird diejenige Alternative, bei der das Verhältnis von Kosten zu Nutzen am günstigsten ausfällt⁴⁴¹.

3.3.1.4 Erfolgskontrolle

Der Erfolg, d.h. das Ergebnis des Wirtschaftens in der Rundfunkunternehmung, wird im wesentlichen an der Akzeptanz des Programmangebots beim Publikum gemessen. Allgemeine Indikatoren sind Einschaltquoten, Zuschriften an die Redaktionen, Pendlerbewegungen der Rundfunkteilnehmer, Kritiken in anderen Medien oder von Interessengruppen, Programm-Wettbewerbe sowie An- und Abmeldungen⁴⁴².

⁴³⁷ Vgl. Gabler, 1988, 3. Band, Sp. 3007 f..

⁴³⁸ Vgl. Stenger, 1985, S.189 f..

⁴³⁹ Vgl. Ziegelschmidt, 1977, S. 14 - 16.

⁴⁴⁰ Vgl. Breitbart, 1983, S. 136 - 139.

⁴⁴¹ Vgl. Gabler, 1988, 3. Band, Sp. 3025.

⁴⁴² Vgl. Maier, 1986, S.31.



Im Rahmen von Controlling-Konzeptionen sind bereits Ansätze einer bisher als besonders problematisch geltenden Erfolgsrechnung vorgelegt worden. Neben quantitativen Erfolgsgrößen wie etwa Kosten pro Minuten und 1000 Zuschauer sind auch qualitative Größen wie Funktionen, Inhalt, Mitwirkende und Präsentation durch Befragungen meßbar. Zur Messung der Sachzielerfüllung sind Indikatorenkonzepte denkbar, deren Ausgangspunkt auf der operativen Ebene liegt. Auf der Basis operativer Erfolgsgrößen lassen sich auch auf der strategischen Ebene angesiedelte Erfolgsfaktoren messen. Problematisch sind dabei besonders die für die meisten Programm-gattungen näher spezifizierten Zielvorgaben. Letztlich müßten für jede einzelne Sendung, für jedes "Unikat" eigene Indikatoren entwickelt werden. Angesichts der tiefen Problematik qualitativer Erfolgskontrollen sollte es sich bei diesen Größen in erster Linie um ein Warnsystem handeln⁴⁴³.

3.3.2 Bestandsaufnahme: Operatives Investitionscontrolling beim WDR

Die folgende Darstellung wird sich insbesondere mit Planungs- und Kontrollsystemen im Fernsehbereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, am Beispiel des WDR, beschäftigen. Die Fernsehproduktion ist angesichts der wesentlich höheren Personal- und Sachkosten von größerer Bedeutung als die Hörfunkproduktion. Die Planungs- und Kontrollsysteme sind hier besonders ausgeprägt⁴⁴⁴. Investitionen im Sinne der Beschaffungsordnung des WDR sind alle Vorhaben des WDR, die auf die Schaffung oder den Erwerb von Anlagegütern ausgerichtet sind⁴⁴⁵.

3.3.2.1 Rahmenbedingungen des WDR

Der WDR wurde am 25.5.1954 gegründet. Er strahlt täglich durchschnittlich 135 Stunden Hörfunk- sowie rund 17 Stunden Fernsehprogramm aus und beschäftigt gut 4500 feste und pro Jahr etwa 25000 freie Mitarbeiter⁴⁴⁶.

Betriebsart

Der WDR ist eine öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt. Öffentliche Rundfunkleistungen sind Dienstleistungen ohne konkreten Bezug auf eine Gegenleistung. Sie werden zum größten Teil "kollektiv" aus Rundfunkgebühren finanziert.

Öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen sind gemischte Dienstleistungs- und Produktionsbetriebe. Die zu erbringende Dienstleistung besteht in der Erfüllung des Programmauftrages, d.h. in der zielorientierten inhaltlichen programmlichen Gestaltung sowie der Ausstrahlung der Hörfunk- und Fernsehprogramme. Sie setzt sich aus den Phasen der Ideenfindung, der Material- und Stoffsammlung, und der Genehmigung des Sendemanuskripts zusammen. Mit deren Abschluß beginnt die Produktion. Produziert werden prinzipiell Unikate⁴⁴⁷.

Werden als Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital, technisches Wissen sowie sonstige Einflüsse in Form von gesetzlichen Vorgaben oder Rezipientenverhalten betrachtet, so müssen diese Faktoren nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip so kombiniert werden, daß bei gegebenem Input der Output maximal wird (Maximalprinzip) oder daß

⁴⁴³ Vgl. Schmutz/Eichsteller, 1989, S. 193 - 200, vgl. auch: Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 143 - 147.

⁴⁴⁴ Vgl. Seidel, 1983A, S. 123.

⁴⁴⁵ Vgl. WDR, 1988, S. 143.

⁴⁴⁶ Vgl. Wiesand, 1989, S. 67, vgl. auch: WDR, 1990, S. 3 - 11.

⁴⁴⁷ Vgl. Haselmayr, 1983A, S. 39, sowie Weinstock, 1990, S. 59 f..



bei minimalem Input ein gleichbleibender Output gewährleistet wird (Minimalprinzip). Für Rundfunkanstalten steht, bedingt durch weitgehend konstante Einnahmequellen, kurzfristig das Maximalprinzip im Vordergrund⁴⁴⁸. Effizienz oder Wirtschaftlichkeit wird im WDR-Gesetz ausdrücklich gefordert⁴⁴⁹.

Die Produktionsleistungen sind oft technisch sehr aufwendig. Sie können durch Eigenproduktion oder Fremdbeschaffung erbracht werden⁴⁵⁰. Das Verhältnis von Eigen- zu Fremdproduktionen kann vom Rundfunkunternehmen selbst bestimmt werden. Es orientiert sich an einer möglichst hohen Formalzielverwirklichung, d.h. am möglichst effizienten Einsatz der Ressourcen. Der WDR besitzt Autonomie in seiner Ausgabenwirtschaft⁴⁵¹, Investitionen können selbstständig durchgeführt werden.

Die Mischform aus Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen sowie die komplexe Struktur der Leistungen lassen das Transparenzproblem für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen und die daraus resultierenden hohen Anforderungen an das Controlling besonders deutlich erscheinen. Das Controlling muß für die vertikale und horizontale Koordination aller Handlungseinheiten Sorge tragen⁴⁵².

Finanzierung

Laut WDR-Jahresabschluß 1990 finanziert sich der WDR zu etwa 71% aus Rundfunkgebühren, zu 14% aus Rundfunkwerbung, zu 5% aus Zinserträgen und zu 10% aus sonstigen Erträgen und Erträgen aus Programmverkauf. Deutlich erkennbar ist das Gewicht der Rundfunkgebühren. Der Finanzbedarf der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wird durch die KEF ermittelt. Sie ermittelt mit Hilfe der liquidatorischen Methode auf der Basis der mittelfristigen Finanzplanung den Finanzbedarf über fünf Planperioden. Die KEF soll dabei zwar einen gewissen Rahmen vorgeben, muß aber andererseits anstaltsautonome Entscheidungen wie Programmausweitungen akzeptieren. Die Forderung nach einer weitergehenden Objektivierung der Gebührenfestsetzung haben das Verfahren der Indexierung der Rundfunkgebühren sowie die Ausweitung der Werbezeiten öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen in die Diskussion gebracht.

Die zukünftige Entwicklung der Produktionskosten wird vor allem von den folgenden Einflußgrößen bestimmt⁴⁵³:

- Dem Wettbewerb zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkunternehmen mit kostensteigernder Wirkung.
- Den neuen technologischen Möglichkeiten.
- Dem Organisationsgrad der Unternehmen, wobei die Kostenentwicklung beeinflußbar ist.
- Der zunehmenden Knappheit kreativer Produktionsfaktoren mit kostensteigernder Wirkung.
- Den begrenzten finanziellen Mitteln.

Ganz allgemein handelt es sich bei den ökonomischen Einflußgrößen um all jene Faktoren, die Einnahmen oder Ausgaben verursachen. Um die Einnahmen, sei es

⁴⁴⁸ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 45 - 56, vgl. dazu auch: Lehmann, 1983, S. 764.

⁴⁴⁹ Vgl. §39 WDR-Gesetz vom 19.3.1985.

⁴⁵⁰ Vgl. Seidel, 1983B, S. 16 f..

⁴⁵¹ Vgl. §§33 - 40 WDR-Gesetz vom 19.3.1985.

⁴⁵² Vgl. Gläser, 1990, S. 324 - 327

⁴⁵³ Vgl. Kiefer/Rühl, 1991, S.113.



aus der Werbung, Gebühren oder sonstig, werden sich die ö.r. Rundfunkunternehmen in Zukunft verstärkt bemühen müssen⁴⁵⁴.

Das Controlling kann in diesem Zusammenhang dazu beitragen, die effiziente Steuerung der Rundfunkunternehmung nachzuweisen⁴⁵⁵.

Bedeutung in der ARD

Das Programmangebot der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (West-) Deutschlands umfaßt ein bundesweit gesendetes Gemeinschaftsprogramm (ARD), ein bundesweit ausgestrahltes Fernsehprogramm (ZDF), fünf Dritte Programme, acht Regionalprogramme, ein gemeinsames Vormittagsprogramm, die Satellitenprogramme 3SAT und EINS PLUS sowie verschiedene Videotextdienste⁴⁵⁶. Der WDR ist der ARD angeschlossen. Die förderative Organisationsstruktur der ARD ermöglicht die gemeinsame Erfüllung von Aufgaben, die die einzelne Anstalt überfordern würde (z.B. Koordinierung aller Fernseh-Übertragungswagen beim WDR).

Jede ARD-Anstalt hat einen ihrer Größe entsprechenden Fernsehprogramm-Beitrag zu leisten. Der WDR versorgt die 17 Millionen Einwohner Nordrhein-Westfalens mit fünf landesweiten Hörfunkprogrammen, einem dritten Fernsehprogramm, er veranstaltet ein Regionalprogramm, produziert im Rahmen der ARD ein Viertel des Fernsehprogramms und des Satellitenprogramms EINS PLUS und strahlt ferner in Dortmund ein lokales Hörfunk- und Fernsehprogramm aus⁴⁵⁷. In den letzten Jahren hat der WDR knapp 100 Millionen DM für technische Investitionen einschließlich Bauten umgesetzt. Mehr als die Hälfte davon ist für Erneuerungsmaßnahmen ausgegeben worden, ein kleinerer Teil für Neuinvestitionen. Das gesamte Anlagevermögen hatte 1987 auf der Basis der Anschaffungswerte einen Wert von 990 Millionen DM⁴⁵⁸.

3.3.2.2 Organisation des Investitionscontrolling beim WDR⁴⁵⁹

In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird im allgemeinen zwischen Aufbauorganisation (Bildung von Stellen und Gestaltung von Stellenbeziehungen) und Ablauforganisation (Strukturierung raumzeitlicher Prozesse) unterschieden⁴⁶⁰. Der Aufbau des WDR ist nach dem Liniensystem organisiert. Die Wahrnehmung von Controllingaufgaben erfolgt dezentral. Bereichscontroller sind die jeweiligen Mittelbewirtschafter in den Direktionen. Nur wenige Abteilungen sind jedoch eindeutig als dem Controlling zugehörig gekennzeichnet. Controllingaufgaben im kurz- und mittelfristigen Finanzbereich werden zentral in der Hauptabteilung Finanzen wahrgenommen⁴⁶¹.

454 Vgl. Maier, 1986, S. 29

455 Vgl. Gläser, 1990, S. 327.

456 Vgl. Weinstock, 1990, S. 55

457 Vgl. WDR, 1990, S. 3 - 38.

458 Vgl. WDR, 1988, S. 13.

459 Die Ausführungen zum Investitions-Controlling und zum Management-Informationssystem des WDR stammen im wesentlichen aus Gesprächen mit dem ehemaligen Leiter des Rechnungswesens des WDR, Herrn Marmor, dem ehemaligen Leiter der Investitions-Planung, Herrn Renois, dem stellvertretenden Leiter des Beschaffungswesen Technik, Herrn Bialke sowie aus der Veranstaltung "Ausgewählte Probleme der Rundfunkökonomie" an der Universität zu Köln im Wintersemester 1991/92 unter Leitung von Herrn Verwaltungsdirektor Dr. Seidel.

460 Vgl. Gabler, 1988, Bd. 4, Sp. 742 - 747

461 Vgl. Seidel, 1992, S. 38 f..



Die Ablauforganisation des Investitionsbereiches ist weitgehend standardisiert und formalisiert. Die Haushaltsplanung und in deren Rahmen auch die Investitionsplanung erfolgt nach dem down-up Prinzip. Die dezentrale Bedarfsermittlung mündet nach den nötigen wechselseitigen Abstimmungsprozessen in den Etatentwurf. Der Haushaltsplan ist durch Kostenstellen und den Einsatz von verantwortlichen Mittelbewirtschaftern gekennzeichnet. Der häufig in öffentlichen Unternehmen anzutreffenden fehlenden Verantwortlichkeit der Kostenverursacher wird auf diese Weise vorgebeugt⁴⁶².

Die für das Investitionscontrolling am bedeutsamsten organisatorischen Institutionen und Abläufe werden im folgenden beschrieben. Ziel ist dabei nicht, die Organisation eines operativen Investitionscontrolling beim WDR vollständig zu beschreiben, sondern vielmehr ihre Wesenszüge zu veranschaulichen.

3.3.2.2.1 Die Organe

Die Leitung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten liegt in der Hand von Rundfunkrat, Verwaltungsrat und Intendant. Die Organisationsstruktur des WDR ist funktionsorientiert, die Teilsysteme sind Verwaltung, Hörfunk, Fernsehprogramm, Produktion und Technik.

Planungsorgane

Die technische Direktion ist für die Investitionsplanung- und realisation von zentraler Bedeutung. Sie stellt die technischen Produktionsmittel für das Fernsehen und den Hörfunk bereit. Ihre Aufgaben erstrecken sich auf die Planung, den Bau und Betrieb aller Gebäude sowie alle technischen Einrichtungen für Hörfunk und Fernsehen (Ausnahme: Die Fernsichttechnik wird von der Produktionsdirektion bereitgestellt).

Die technische Direktion ist dabei für die Wirtschaftlichkeit der Programmerstellung verantwortlich⁴⁶³.

Die Planung, Durchführung und Abrechnung von Investitionen erfolgt durch die Hauptabteilung zentrale Technik innerhalb der technischen Direktion. Die HA-Zentrale Technik gliedert sich in die Abteilungen Bauabteilung, Betriebsausrüstung, Elektrotechnik, Beschaffungswesen Technik sowie Sendebetriebsstechnik. Diese Abteilungen arbeiten bei der Projektarbeit untereinander und mit den Betriebsbereichen eng zusammen.

Die kaufmännische Abwicklung aller Vorhaben obliegt dem Beschaffungswesen Technik. Diese Abteilung erstellt in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen der Technik und Produktion den Haushaltsplan und die Bewilligungsanträge des Investitionshaushaltes.

Die Betriebsausrüstung berät alle betroffenen Bereiche in bezug auf Umfang, Technik und Wirtschaftlichkeit studioteknischer Einrichtungen und koordiniert die Kostenermittlung bei komplexen Vorhaben.

Die Hauptabteilung Finanzen besitzt innerhalb des WDR die oberste Hoheit hinsichtlich der Haushaltsplanung. Ein allgemeines Finanz-Controlling existiert in Form der Abteilung Planung und Abrechnung.

Die interne Revision ist zuständig für die Auftragsvergabe sowie die Aufstellung von Aktionsplänen. Sie untersteht unmittelbar dem Intendanten. Die finanzielle Koord-

⁴⁶² Vgl. Seidel, 1992, S. 36.

⁴⁶³ Vgl. WDR, 1988, S. 7.



ination der Fernsehproduktionen wird von der Abteilung Programmwirtschaft/-austausch wahrgenommen. Weitere Beratungsfunktionen in der Fernsehproduktionsdirektion leisten die Abteilungen Eigenproduktion, Zentraldisposition, Produktionsplanung sowie die noch näher zu betrachtende Investitionsplanung⁴⁶⁴.

Entscheidungsorgane

Das Leitungssystem des WDR folgt dem Intendantenprinzip⁴⁶⁵. Der Intendant vertritt als Leiter die Anstalt gerichtlich und außergerichtlich. Die oberste Leitungsbefugnis ist in den Landesrundfunkgesetzen geregelt. Die notwendige Delegation von Intendantenaufgaben wird aus Effizienzaspekten heraus von entsprechenden Überwachungskompetenzen des Intendanten begleitet. Er wird vom Rundfunkrat gewählt⁴⁶⁶. Der Rundfunkrat beschließt Fragen von grundsätzlicher Bedeutung. Er wird vom Landtag gewählt und ist eine Interessenvertretung unterschiedlichster gesellschaftlicher Kräfte. Zu den Kompetenzen des Rundfunkrates gehören das Budgetrecht, die Feststellung des Jahresabschlusses und die Wahl des Verwaltungsrates⁴⁶⁷.

Der Verwaltungsrat überwacht (ähnlich wie der Aufsichtsrat bei Aktiengesellschaften) die Geschäftsführung des Intendanten, nimmt Stellung zu Haushaltsplänen u.ä.. Im Hinblick auf langfristige Investitionen, Veränderungen technischer Standards oder die Variation des Verhältnisses Eigen- zu Fremdproduktion kommt dem Verwaltungsrat damit eine besondere Bedeutung zu⁴⁶⁸.

Die Direktoren werden vom Intendanten vorgeschlagen und vom Rundfunkrat gewählt. Für die Investitionsplanungs-, Investitionsrealisations- und -kontrollprozesse sind vor allem Technische Direktion, Produktions- und Verwaltungsdirektion von Bedeutung. Die Abteilungsleiter der einzelnen Organisationseinheiten spielen bei der Vorauswahl von Investitionsprojekten eine Rolle.

Interne und externe Kontrollorgane

Die interne Revision prüft den gesamten Bereich des WDR auf Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit. Sie ist unmittelbar dem Intendanten unterstellt. Die interne Revision prüft auch die geplanten Investitionsprojekte hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit und auf die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften⁴⁶⁹. Wirtschaftsprüfer entlasten die interne Revision durch die Prüfung des Jahresabschlusses.

Die Kostenkontrolle wird beim WDR im Fernsehprogrammbereich von der Abteilung Programmwirtschaft/-austausch wahrgenommen. Als internes Kontrollorgan spielt ferner die Kosten- und Leistungsrechnung eine zentrale Rolle. Der WDR verwendet das Verfahren der Teilkostenrechnung. Vorteil der von anderen Rundfunkanstalten verwendeten Vollkostenrechnung ist in der Hauptsache der besser mögliche anstaltsübergreifende Kostenvergleich⁴⁷⁰.

Eckwert-Kalkulationen ermöglichen neben der eigentlichen Produktionsbewilligung (direkte Kosten) ein Bewilligungsverfahren für die zu nutzenden Kapazitäten (in Tagewerken). In die Gesamtdisposition gehen mithin sowohl Kosten als auch Mengen ein. So entstehen u.a. auch verbesserte Vergleichsmöglichkeiten von Eigen- mit

464 Vgl. Seidel, 1992, S. 38.

465 Vgl. zu diesen Ausführungen §§ 13 - 26, WDR-Gesetz vom 19.3.1985.

466 Vgl. Weinstock, 1990, S. 35, vgl. auch Brack, 1968, S. 19.

467 Vgl. Brack, 1968, S. 19.

468 Vgl. Bühringer, 1987, S. 60.

469 Vgl. Schwarz, 1983, S. 78.

470 Vgl. Heuft, 1985, S. 126 f..



Auftragsproduktionen. Neben dieser Vorkalkulation führt das Rechnungswesen eine detaillierte Nachkalkulation zu Kontrollzwecken durch.

Zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Investition und Finanzierung existieren beim WDR Liquiditätsanalysen im Sinne einer stromgrößenorientierten Kapitalflußrechnung⁴⁷¹. Kapitalflußrechnungen sind Bewegungsbilanzen, die für einen bestimmten Zeitraum Herkunft und Verwendung von liquiditätswirksamen Mitteln darstellen. Die Kapitalflußrechnung gibt als zusammengefaßter Bericht die wichtigsten Investitions- und Finanzierungsvorgänge wieder⁴⁷².

Für die Entwicklung der Investitionstätigkeit kann jedoch aufgrund der publizierten Finanzrechnung nicht abgeschätzt werden, wie sich zukünftig die Medienpolitik auf die Ausgabenentwicklung der Rundfunkanstalt auswirkt. Damit ist auch eine umfassende externe Beurteilung der Entwicklung der Investitionsausgaben problematisch⁴⁷³.

Der Verwaltungsrat überwacht die laufende Geschäftsführung und alle wichtigen betrieblichen und wirtschaftlichen Aktivitäten. Der Rundfunkrat besitzt als oberste Instanz eine nachgreifende Kontrollfunktion. Er läßt die Mittelverwendungen durch den Haushaltsausschuß prüfen.

Die Abwicklung der Investitionsmaßnahmen wird, wie gesetzlich vorgeschrieben, von dem externen Kontrollorgan Landesrechnungshof überprüft. Die Prüfung erstreckt sich auf die Notwendigkeit und Wirtschaftlichkeit von Vorhaben, die Ausschreibungsverfahren, den Planungs-/Durchführungsablauf sowie die Rechnungsprüfung und Abrechnung der Investition. Gerade hinsichtlich des Wegfalls der Kontrolle durch den freien Markt sind die Prüfungen durch den Landesrechnungshof von großer Bedeutung. Die Prüfungsberichte werden dem Intendanten, den Aufsichtsgremien und den entsprechenden Direktionsbereichen zugeleitet⁴⁷⁴.

3.3.2.2 Der Investitionsplan beim WDR

Der Investitionsplan wird drei Jahre im Voraus im Rahmen der Mifri aufgestellt. Die Ausarbeitung des Investitionsplans erfolgt nach einem internen Genehmigungsverfahren. Dabei werden ARD-Erfordernisse berücksichtigt.

Der Investitionshaushaltsplan (Finanzhaushaltsplan) ist neben dem Betriebshaushaltsplan Bestandteil des jährlichen Haushaltsplan⁴⁷⁵. Der Investitionshaushalt fasst die Aufwendungen aller Investitionen im betrachteten Haushaltsjahr zusammen. Er enthält die zur Finanzierung der veranschlagten Investitionen benötigten Finanzierungsmittel, die voraussichtlichen Ausgaben sowie die voraussichtlich benötigten Verpflichtungsermächtigungen⁴⁷⁶.

Der Haushaltsplan ermächtigt die Rundfunkanstalt, bestimmte Ausgaben zu leisten und Verpflichtungen einzugehen. Im Haushaltsplan werden alle Einzelvorhaben detailliert aufgeführt.

Im Betriebshaushaltsplan werden Aufwendungen und Erträge ausgewiesen. Er entspricht inhaltlich der aktienrechtlichen Gewinn- und Verlustrechnung. Der Über-

⁴⁷¹ Vgl. Seidel, 1992, S. 36.

⁴⁷² Vgl. Vgl. Coenenberg, 1988, S. 587, 616 und 653, vgl. dazu auch: Stenger, 1985, S. 79 f..

⁴⁷³ Vgl. Stenger, 1985, S. 71 - 75.

⁴⁷⁴ Vgl. WDR, 1988, S. 13 und S. 120.

⁴⁷⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Seidel, 1983A, S. 122 - 129.

⁴⁷⁶ Vgl. WDR, 1988, S. 143.



schuß bzw. Fehlbetrag des Betriebshaushaltsplans wird in den Finanzhaushaltsplan übertragen.

Der Finanzhaushaltsplan hat eine Mittelaufbringungs- und eine Mittelverwendungsseite. Die Differenz der Einnahmen und Ausgaben bildet das finanzwirtschaftliche Ergebnis. Im Finanzhaushaltsplan sind alle Ausgaben und Einnahmen erfaßt, die keinen Aufwand oder Ertrag darstellen, wie etwa Investitionsausgaben oder Darlehensgewährungen. Ferner sind alle nicht kassenwirksamen Aufwendungen und Erträge im Finanzhaushaltsplan enthalten, z.B. Abschreibungen oder Erhöhungen der Programmbestände.

In den Haushaltsplan münden außerdem alle Teilpläne, also der Sendebedarfsplan, der Kapazitätsplan, der Leistungsplan, der Produktionsplan und der Personalplan. Die Teilpläne bilden Eckwerte für die mittelfristige Finanzplanung. Im Leistungsplan werden Sendebedarfsplan und Kapazitätsplan zur Abstimmung gebracht. Der Leistungsplan bildet dann die Grundlage für die Ermittlung des Mittelbedarfs. Der Haushaltsplan hat etwa zwei Jahre Vorlauf. Kurzfristige Innovationen sind bei seiner Aufstellung oft noch nicht erkennbar. Die Planung ist zudem oft erschwert durch kurzfristige Programmwünsche.

Die jährlich angemeldeten Investitionswünsche überschreiten sowohl den finanziellen Rahmen des Unternehmens, als auch die vorhandenen Planungskapazitäten. Es müssen deshalb Prioritäten gesetzt werden⁴⁷⁷:

Vorrang haben Erneuerungsinvestitionen, d.h. der Ersatz überalterter und nicht mehr betriebssicherer Einrichtungen. Sie machen den größten Teil aller Maßnahmen aus (Studiotechnische Einrichtungen haben im Rundfunkbetrieb eine durchschnittliche Lebensdauer von nur zehn Jahren, und die Wiederanschaffung ist zudem erheblich teurer als die Erstanschaffung). In der Prioritätsliste folgen die Rationalisierungsmaßnahmen. Erst dann folgen die Erstinvestitionen, die der Modernisierung oder Berücksichtigung neuer technischer Möglichkeiten dienen.

3.3.2.2.3 Der Investitionsablauf

Bei der Planung, Durchführung und Abrechnung von Investitionen müssen die im Rundfunkgesetz festgelegten sowie vom WDR erlassenen Regeln und Vorschriften beachtet werden. Hierzu gehören auch die VOL (Verdingungsordnung für Leistungen) und die VOB (Verdingungsordnung für Bauleistungen).

Die Planung und Realisation von Investitionen erfolgt in Verwaltungs-, Produktions- und technischer Direktion. Die Mittelbewirtschaftung wird von den Direktoren delegiert. Das größte Investitionsvolumen hat der Produktionsbetrieb mit Erneuerungs- und Ersatzinvestitionen. Der Investitionsvorgang läuft wie folgt ab⁴⁷⁸:

Aus der Produktionsdirektion wird der Investitionsvorschlag der Technischen Direktion gemeldet. Die Investitionsplanung nimmt Kontakte mit der jeweiligen Betriebsabteilung auf, recherchiert und führt ggf. eine Investitionsrechnung durch. Die Technische Direktion nimmt den Investitionswunsch, versehen mit einer Kostenschätzung, in die mittelfristige Finanzplanung auf. Die Hauptabteilung Finanzen untersucht, ob die erforderlichen Finanzierungsmittel zur Verfügung stehen. Die vorgesehenen Maßnahmen werden der Investitions- und Rationalisierungskommission (INRAK) bekanntgegeben, die alle Investitionen der Rundfunkanstalten koordiniert. Bei voraus-

⁴⁷⁷ Vgl. WDR, 1988, S. 110.

⁴⁷⁸ Vgl. WDR, 1988, S. 112 - 120.



sichtlich strukturverändernden Projekten kann der Intendant einen Planungsausschuß einsetzen.

Nach der Angabe des Durchführungszeitraums und des voraussichtlichen Zahlungsplans wird die Maßnahme in den Investitionshaushaltsvorschlag der Technischen Direktion übernommen. Die Verwaltungsdirektion nimmt den Vorschlag nach einer Abstimmung mit den Finanzierungsmitteln in den Haushaltsplan des folgenden Geschäftsjahres auf. Der Intendant stellt den Gremien des WDR den Haushaltsplan vor, kurz vor Beginn des neuen Geschäftsjahres wird der Haushaltsplan genehmigt. Zu Beginn des neuen Haushaltsjahres reicht die Produktionsdirektion einen "Antrag zur Genehmigung einer Erstinvestition/Erneuerungsinvestition", mit einem detaillierten Betriebskonzept, einer evtl. Wirtschaftlichkeitsberechnung sowie der Angabe personeller Konsequenzen, bei der technischen Direktion ein. Die technische Direktion leitet die Unterlagen an die entsprechende Fachabteilung, welche ggf. im Team mit anderen Abteilungen die Unterlagen für den Bewilligungsantrag der Planung erstellt. Nach Genehmigung der Investition durch den Intendanten und den Verwaltungsrat können nach Abschluß der Planung die Gesamtkosten (einschließlich Folgekosten) der Maßnahme angegeben werden. Der Kostenschlag wird - unterschrieben von Technischer Direktion und Produktionsdirektion - nach Prüfung von der Verwaltungsdirektion zur Genehmigung vorgelegt. Verträge mit einer Gesamtsumme von über 100.000,- DM bedürfen der Zustimmung des Verwaltungsrates⁴⁷⁹.

Die Aufteilung der genehmigten Beschaffungsvorgänge auf die einzelnen Beschaffungsstellen ergibt sich aus der Beschaffungsordnung. Dabei müssen der Vergabe von Aufträgen für Lieferungen und Leistungen laut VOB und VOL grundsätzlich öffentliche Ausschreibungen vorangehen.

Die interne Revision erhält die Vorhabenakte und kann eine Prüfung des Investitionsvorhabens durchführen. Eine Planungskontrolle knüpft an Kostenüberschreitungen von über 10% an. Die Beschaffungsstellen müssen die im Rahmen von bewilligten Maßnahmen eingegangenen Verpflichtungen und geleisteten Zahlungen ständig überwachen.

Neben der Investitionsbedarfsdeckung durch den Haushaltsplan existiert eine "Kostensammelstelle Fernsehen", aus der kleinere und außerplanmäßige Anschaffungen gedeckt werden können. Vorteil dieser Kostensammelstelle ist die hohe Flexibilität, nachteilig kann wegen des unkomplizierten Zugriffs auf Geldmittel eine evtl. unsorgfältige Planung sein.

Im Rahmen des Beschaffungs-Controlling führt der WDR Soll-Ist-Vergleiche für das Beschaffungsvolumen durch. Ausgewertet werden alle Investitionsprojekte. Kennzahlen lassen erkennen, inwieweit die innerhalb des einjährigen Planungszeitraums vorgesehenen Investitionen in Bestellungen umgesetzt wurden. Zu Investitionskontrollzwecken werden keine Kennzahlen verwendet. Zu unterschiedlich sind die Projekte, und die Rentabilität kann nur bei den wenigsten berechnet werden.

3.3.2.3 Investitionscontrolling im Management-Informationssystem des WDR

Eine weitere wesentliche Aufgabe eines Planungs- und Kontrollsystems besteht in der Deckung des Informationsbedarfs der Entscheidungsträger⁴⁸⁰. Dies erfordert ein

⁴⁷⁹ Vgl. § 21, Abs. 3, WDR Gesetz vom 19.3.1985.

⁴⁸⁰ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 33.



ganzheitliches Informationsmanagement und die Ausarbeitung eines Management-Information-Systems (MIS). Der WDR verfügt bereits über ein zentrales, EDV-gestütztes Informationssystem. Die Planungs- und Kontrollrechnungen lassen sich wie folgt ordnen⁴⁸¹:

- Finanzinformationssystem
- Produktionsinformationssystem
- Programminformationssystem
- Personalinformationssystem

Wesentliche Aufgabe eines MIS für Rundfunkanstalten ist es, die Subsysteme so aufeinander abzustimmen, daß für spezifische Entscheidungssituationen sämtliche internen und externen Informationen zur Verfügung gestellt werden können⁴⁸².

Die Kosten- und Leistungsrechnung erstellt monatlich und vierteljährlich Ansichten der aktuellen Kostenentwicklung. Dabei werden die Ist-Werte der sensiblen, d.h. der beeinflussbaren Kosten (z.B. Reise-, Repräsentations- und Bewirtungskosten, Material- sowie bestimmte Personalkosten) dargestellt sowie ihre kurzfristigen Veränderungen.

Neben den Kostenentwicklungen werden den Entscheidungsträgern des WDR verdichtete Informationen in Form von Kennzahlen zur Verfügung gestellt. So existieren beispielsweise im Rahmen eines Beschaffungs-Controlling Kennzahlen wie durchschnittliche Personalkosten pro Bestellung oder Kosten pro Rechnung. Inwieweit Informationen dieser Art in Steuerungsimpulse umgesetzt werden, ist ungewiß. Bei einem EDV-unterstützten Informationssystem können vor allem Probleme hinsichtlich der Auswertung und Interpretation von Daten entstehen.

Die Güte des Informationssystems zeigt sich in der Aufbereitung für die Entscheidungsträger, der Aktualität der Daten sowie deren Zukunftsorientierung⁴⁸³.

Informationen über das Investitionsgeschehen sind beim WDR wie im folgenden beschrieben verfügbar. Zunächst liefert der Investitionsplan eine Gesamtübersicht. Weiterhin existiert eine graphische Darstellung als Strukturplan aller Investitionsvorhaben. Ferner besteht die Möglichkeit, den tagesaktuellen Stand der Projektkosten über das zentrale Rechnersystem einzusehen, jeweils im Zusammenhang mit dem betriebswirtschaftlichen EDV-Gesamtsystem. Die Nutzung dieser Möglichkeit ist auch hier wieder abhängig von der Arbeitstechnik der Hauptabteilungsleiter und Direktoren. Die Hauptnutzer des zentralen Informationssystems sind das Projekt-Controlling, das Kostencontrolling sowie das Rechnungswesen mit erheblich vereinfachten Buchungsmöglichkeiten.

Die wesentlichen Grundlagen der Investitionsprozeß-bezogenen Informationsversorgung werden im folgenden dargestellt.

Wirtschaftlichkeitsberechnungen

Wie bereits deutlich geworden ist, ergeben sich Probleme für Effizienzmessungen im öffentlich-rechtlichen Rundfunkbereich vor allem auf der Output-Seite, im Rahmen der Leistungsbewertung. Die von der Investitionsplanung des WDR verwendeten Verfahren von Wirtschaftlichkeitsberechnungen finden deshalb nur in folgenden Fällen Anwendung:

- Wenn es anstelle einer Investition die Alternative der Fremdvergabe gibt.

⁴⁸¹ Vgl. Seidel, 1983B, S. 22 - 25.

⁴⁸² Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 248.

⁴⁸³ Vgl. Seidel, 1992, S. 34.



- Wenn eine Investition Einnahmen zur Folge hat.
- Wenn zwei Investitionsvorhaben zwar unterschiedliche Investitionskosten und Betriebskosten haben, aber den gleichen Nutzeneffekt.
- Wenn eine Investition zu einem späteren Zeitpunkt, aber mit vergleichsweise höheren Kosten durchgeführt werden kann.

Das von der Abteilung der Investitionsplanung verwendete Verfahren beruht auf einem dynamischen Verfahren, der Discounted Cash Flow Methode. Der Cash Flow ist dabei gleich der Differenz aus den Alternativkosten bzw. Einnahmen und den Betriebskosten als Folgekosten im Falle einer Investition.

Grundlagen für die Berechnungen sind die Investitionskosten, die Nutzungsdauer der Investition, Cash Flow und Kalkulationszinsfuß. Berechnet wird der den Zeitwert des Geldes berücksichtigende Kapitalwert und der interne Zinsfuß.

Zur Berücksichtigung evtl. Unsicherheiten erfolgt außerdem eine Eckwertberechnung, wiederum auf der Basis des Kalkulationszinsfußes. Hierbei werden die maximalen bzw. minimalen Kosten errechnet, bei denen eine Investition gerade noch rentabel ist.

Die Sensitivitätsanalyse zeigt schließlich, welche Wirkungen Datenveränderungen auf den zuvor berechneten internen Zinsfuß haben.

Eine solche Wirtschaftlichkeitsberechnung könnte etwa für das Beispiel Anmietung oder Anschaffung eines Übertragungswagens durchgeführt werden. Basisdaten für eine solche Berechnung sind die Kosten einer Anmietung pro Tag einerseits, die Auslastung eines angeschafften Wagens pro Jahr andererseits. Das Eintreffen der gemachten Prognosen hinsichtlich solcher Auslastungsgrade wird laufend von der Kosten- und Leistungsrechnung des WDR kontrolliert.

Ein Großteil der geplanten Investitionsprojekte des WDR entzieht sich gänzlich einer quantitativen Bewertung. So werden viele Investitionen aus Gründen des Wettbewerbs durchgeführt. Investitionen dieser Art (z.B. die Anschaffung von kabellosen Kameras für Sportübertragungen) basieren nicht auf Wirtschaftlichkeitsentscheidungen. Für bedeutsame Investitionen sind deshalb qualitative Beurteilungen wie etwa Nutzwertanalysen und Kosten-Nutzen-Analysen vorgesehen⁴⁸⁴.

Projekt-Controlling

Im Beschaffungswesen Technik werden alle Investitionsvorhaben auf Finanzen, Sachlichkeit und Termine hin überwacht und abgerechnet sowie Nachweise über die eingesetzten Geräte und Anlagen geführt. Diese Abteilung ist Mittelbewirtschafter, d.h. Bedarfsanmelder, Antragssteller, Projektabwickler und Mittelverwalter für den technischen Teil des Investitionshaushalts.

Projekt-Controlling betrifft im allgemeinen die Mitwirkung des Controlling bei Projekten beliebiger Art innerhalb der Unternehmung⁴⁸⁵. Beim WDR erstreckt sich das Projekt-Controlling auf die Planung und Durchführung von Investitionsprojekten. Das Projekt-Controlling wird von der Abteilung Beschaffungswesen Technik übernommen. Hier werden die Bewilligungsanträge der Produktionsleiter erstmalig geprüft sowie genehmigte Investitionen durchgeführt und überwacht. Außerdem stellt das Beschaffungswesen Technik auch den endgültigen Investitionsplan auf. Das Projekt-Controlling ist unterteilt in Kostencontrolling für die finanzielle Koordination und Termin-Controlling für die zeitliche Koordination. Die zeitliche Koordination erfolgt

⁴⁸⁴ Vgl. § 5, WDR Finanzordnung vom 1.1.1972.

⁴⁸⁵ Vgl. Horváth, 1990, S. 791.



mit Hilfe sogenannter Meilensteine, Terminvorgaben für bestimmte Investitionsphasen. Bei der Überwachung des Investitionsplanes wird auf das zentrale EDV-gestützte Management-Informationssystem zurückgegriffen.

Das Beschaffungswesen Technik stellt autark die Mitteldeckung für den Investitionsbedarf sicher. Mit Hilfe des Rechnersystems kann festgestellt werden, was im Haushalt für das jeweilige Projekt eingeplant ist, zum einen hinsichtlich der erwarteten Gesamtsumme, zum anderen hinsichtlich der Sollmittel für das Haushaltsjahr. Werden die Soll-Ansätze überschritten, kann das Projekt-Controlling aus anderen Projekten, wo die Soll-Ansätze z.B. wegen Verzögerungen nicht ausgeschöpft werden können, Mittel abziehen.

Dem Projekt-Controlling zeitlich vorgelagert arbeitet bei interdisziplinären Vorhaben ein Projektteam. Bei der Koordination der Integration sind häufig unterschiedliche Teildisziplinen betroffen (z.B. beim Auftreten klima- oder bautechnischer Probleme). Das Projektteam plant die Investitionsmaßnahmen im Hinblick auf mit der Maßnahme zusammenhängende Integrationsprobleme (z.B. infrastruktureller Art) und vorzunehmende Beschaffungen. Das Projekt-Controlling ist zuständig für die verwaltungstechnische Abwicklung, von der Haushaltseinstellung bis zur Abrechnung.

Bei der Gesamtabrechnung werden die tatsächlichen Ausgaben mit den beantragten Mitteln laut Haushaltsplan und Bewilligungsantrag verglichen. In einer Nachbetrachtung soll die Investitionsentscheidung noch einmal auf ihre Richtigkeit unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten, bzw. hinsichtlich der Prognosegenauigkeit untersucht werden. Bei künftigen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen können diese Erfahrungen übernommen werden.

Weitere Aufgaben des Projekt-Controlling sind die Systempflege des rechnergestützten Informationssystems, die Entwicklung und Überwachung neuer effizienter Projektabwicklungsmethoden sowie von Konzepten zu wirtschaftlichen und organisatorischen Fragen innerhalb der technischen Direktion.

3.3.2.4 Fazit

Der Vergleich von theoretischen Konzepten mit der Praxis zeigt, daß bereits weite Teile des theoretischen Controlling-Instrumentariums Eingang in die Praxis finden. In einigen Fällen wird heute jedoch noch der Rahmen praktischer Anwendbarkeit gesprengt. Gerade im Bereich qualitativer Verfahren zur Beurteilung von Investitionen liegen wichtige Entwicklungspotentiale. Diese Potentiale können nur in Zusammenarbeit mit der Medienforschung ausgeschöpft werden. Zur Durchführung von Erfolgskontrollen ist zu bemerken, daß der WDR zwar Leistungsdaten (z.B. Sendeminuten) in Leistungsplan, Produktionsplan und Programmbeschaffungsplan nach Entsehungsarten, Sendezeiten und Minutenkosten aufgeschlüsselt verwendet, daß aber diese Daten letztlich nur eine Mengenvorgabe nach qualitativen Kriterien (z.B. Programmgattung) vorgeben. Die Qualität der Sendung und damit der Erfolg der Unternehmung ist damit nicht meßbar⁴⁸⁶. Dieses Defizit hat auch starke Auswirkungen auf die Beurteilbarkeit von Investitionen.

Zu bedenken ist in diesem Zusammenhang, daß für bestimmte Programmbereiche ein Abrücken vom Gedanken der Sendung als Unikat eine qualitative Bewertung von Investitionen erheblich erleichtern könnte.

⁴⁸⁶ Vgl. Seidel, 1992, S. 37.



Eine wichtige Perspektive für das Investitionscontrolling liegt in der verstärkten Zusammenarbeit von Programm- und Investitionsbereich. Gerade kreative Mitarbeiter des Rundfunkunternehmens müssen deshalb für das Verständnis ökonomischer Zusammenhänge gewonnen werden.

Auffallend an der Organisationsstruktur des WDR ist, daß der Produktions- gegenüber dem Programmbereich keine schriftlich fixierten Kompetenzen besitzt. Die Produktion muß sich somit in starkem Maße an den (Sach-) Zielen des Programmbetriebes orientieren. Eine Koordinationsfunktion, die in diesem Bezug eine Abstimmung der verschiedenen Interessen anstrebt, könnte stärkeren Eingang in die Organisationsstruktur öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen finden.

Gerade als erste Anlaufstelle für die Einreichung von Investitionsvorschlägen mit koordinierender und informationsergänzender Funktion erscheint eine eigene Investitionscontrolling-Stelle sinnvoll. Ein zentrales Investitionscontrolling eignet sich insbesondere für die Beurteilung komplexer Investitionsprojekte. Hierbei können angemessene und betriebswirtschaftlich vertretbare Methoden von erfahrener Stelle nach vergleichbaren Kriterien eingesetzt werden, die Einheitlichkeit der Entscheidungsvorbereitung wird so besser gewährleistet⁴⁸⁷. Eine weitere Aufgabe des Investitionscontrolling muß die bislang in der Praxis stark vernachlässigte Nachbetrachtung von Investitionsprojekten sein. Der WDR unterhält bereits ein dem Investitionscontrolling in Teilfunktionen vergleichbares "Projekt-Controlling".

Die beim WDR verwendete kaufmännische Software entspricht als grundlegendes bereichsübergreifendes Controlling-Instrument dem Standart der Erwerbswirtschaft. Das öffentliche Haushaltswesen garantiert seit jeher einen hohen Standart für das Instrumentarium der kurz- und mittelfristigen Planung (Haushaltsplanung, Abweichungsanalysen usw.). In diesem Zusammenhang muß auch beachtet werden, daß ein Übermaß an Planung und Kontrolle flexible Reaktionen der Unternehmung erschweren kann⁴⁸⁸.

Entwicklungsmöglichkeiten liegen im Zusammenhang der Investitionsplanung und -kontrolle in der Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung. Sie ist heute typischerweise zu wenig zweckorientiert, zu wenig zeitnah sowie zu wenig planungsorientiert aufgebaut⁴⁸⁹. Dem operativen Investitionscontrolling stehen für Planungszwecke in erster Linie die Verfahren der Investitionsrechnung zur Verfügung. Aufgabe der Investitionsrechnung ist die Verwirklichung der operationalisierten (strategischen) Zielsetzung unter Berücksichtigung finanzieller Restriktionen. Bei anlageintensiven Unternehmen wird eine Kostenrechnung erforderlich, welche die Planung und Realisierung der Anlagen über mehrere Perioden verfolgt.

Auffallend ist, daß die interne Revision des WDR bei der Planung von Investitionsprojekten beteiligt ist. Fraglich ist deshalb, inwieweit die Revision ihrer eigentlichen Aufgabe der übergeordneten Prüfung unternehmensinterner Vorgänge gerecht wird. Im folgenden werden Perspektiven für erweiterte Controlling-Systeme dargestellt.

⁴⁸⁷ Vgl. Bozem, 1987, S. 17 f..

⁴⁸⁸ Vgl. Seidel, 1992, S. 39.

⁴⁸⁹ Vgl. Lüder, 1985, S.139.



3.3.3 Perspektiven für das operative Investitionscontrolling öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen

Im ersten Hauptteil wurden Aufgaben und Instrumente für ein auf die besonderen Bedingungen öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen bezogenes Investitionscontrolling vorgestellt. Die anschließende Darstellung sollte die betriebstypologischen Besonderheiten des WDR aus dem Blickwinkel dieser Aufgaben und Instrumente hervortreten lassen. Im folgenden wird versucht einige aus dieser Betrachtung hergeleitete Perspektiven für ein Investitionscontrolling öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten darzustellen. Die dabei zu Tage kommenden Aspekte können im Rahmen dieser Arbeit lediglich ein Problembewußtsein für die Entwicklungsperspektiven geeigneter Organisationsstrukturen und Instrumente schaffen.

3.3.3 Perspektiven für das operative Investitionscontrolling öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen

3.3.3.1 Mögliche Organisationsstrukturen

Gesucht wird eine Organisationsform für das öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen, die einen hohen Grad an Programm- und Produktionseffizienz garantiert. Koordination wird in organisatorischer Hinsicht durch die Formulierung von Entscheidungskompetenzen und die Regelung des Informationsaustausches zwischen den Organisationseinheiten verwirklicht⁴⁹⁰. Ausgehend von den operationalisierten Zielen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist besonders das Beziehungssystem der Stellen untereinander und hierbei das Informations- und Führungssystem von zentraler Bedeutung. Für die Organisationsstruktur ist die Möglichkeit der Zusammenarbeit der einzelnen Controllingbereiche von großer Wichtigkeit. Bedeutend sind dabei besonders die Koordination der Unternehmensteilpläne und die anschließende Erstellung der Gesamtplanung sowie die anpassungs- und gegensteuerungsorientierte Zusammenarbeit im Rahmen des Kontrollprozesses.

Grundsätzlich gibt es für die organisatorische Aufgabenzuordnung zwei Extrempositionen, die Zentralisation und die Dezentralisation. Das dezentrale Prinzip läßt den einzelnen Stellen große Handlungsfreiheit und erhöht somit auch die Motivation der sachkundigen Mitarbeiter. Nachteilig kann sich das dezentrale Prinzip auf das Kostenbewußtsein auswirken. So können unterschiedliche Ansätze von Wirtschaftlichkeitsrechnungen unterschiedliche, evtl. unangemessene Beurteilungsmaßstäbe aufweisen, ggf. zu wenig zeitnah sein und so den Ansprüchen des Unternehmens nach Objektivität nicht gerecht werden. Zur Wahrung weitgehender Objektivität sollte etwa die Investitionsrechnung durch von den Antragstellern unabhängige Stellen durchgeführt werden⁴⁹¹. Gerade hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Unerfahrenheit vieler Mitarbeiter des gemischten Dienstleistungs- und Produktionsbetriebs öffentlich-rechtlicher Rundfunk sowie der großen Komplexität des Investitionsprozesses sind die das Gesamtunternehmen betreffenden Aufgaben des Investitionscontrolling zu zentralisieren. Informationsversorgungs- und andere die Steuerung unterstützende Aufgaben werden dezentralisiert. Das Investitionscontrolling muß ver-

⁴⁹⁰ Vgl. Frese, 1991, S. 200 f..

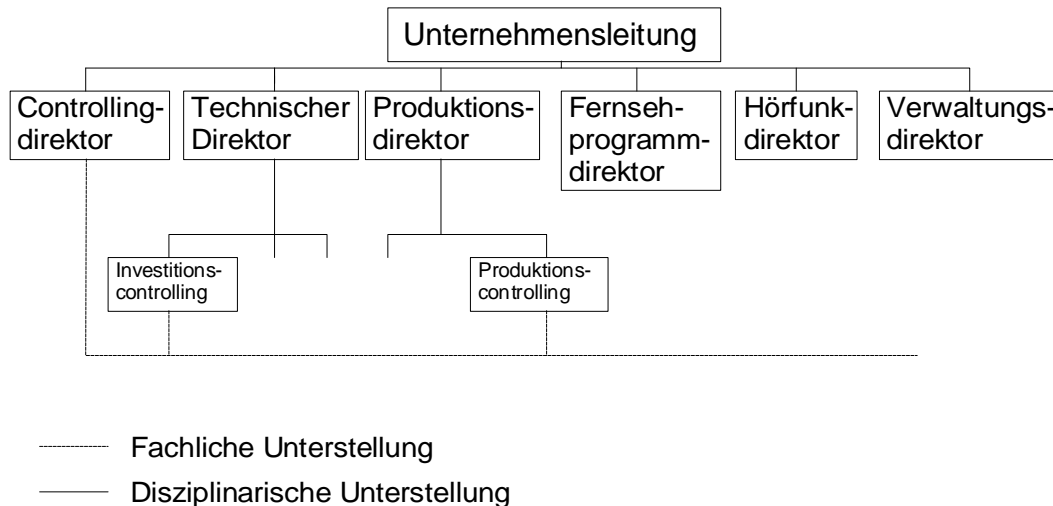
⁴⁹¹ Vgl. Blohm/Lüder, 1991, S. 10, sowie S. 45, vgl. auch Bozem, 1987, S. 17 f..



verantwortlich sein für die Entwicklung und den Einsatz des geeigneten Instrumentariums zur Koordination des Investitionsbereiches.

Je stärker ein Unternehmen dezentralisiert arbeitet, desto eher bietet sich auch die dezentrale Gestaltung des Controlling an. Als Organisationsstruktur soll das dotted line Prinzip vorgeschlagen werden⁴⁹²:

Abbildung 13: Investitionscontrolling in der dotted line Organisation am Beispiel des WDR



Quelle: in Anlehnung an Horváth/Urban, 1990, S. 50.

Dabei würde für das Beispiel WDR eine eigene "Controlling-Direktion" neben Technische, Verwaltungs-, Produktions-, Hörfunk- sowie Fernsehprogramm- und Verwaltungsdirektion gestellt und mit diesen durch eine jeweils spezielle Abteilung verbunden (vgl. Abb. 13). Das Zentralcontrolling muß dabei nicht als eigene Direktion organisiert sein. Die Organisation nach dem dotted line Prinzip gewährleistet die fachliche Unabhängigkeit des Controlling.

Das Investitionscontrolling befände sich disziplinarisch unter dem Technischen Direktor, neben dem Beschaffungswesen Technik, der Betriebsausrüstung, usw.. Fachlich wäre es dem zentralen Controlling unterstellt.

Die Einführung des Systems kann sich in kleinen Schritten gestalten. Die bereits vorhandenen Systeme des Rechnungs- und Informationswesens können dabei genutzt und ausgebaut werden. Stellen, die zwar bereits de facto Controlling-Funktionen übernehmen, aber dies in der Bezeichnung nicht deutlich wird, könnten klarer gekennzeichnet und so das Controlling-Bewußtsein gefestigt werden⁴⁹³.

Koordinations- und Effizienzprobleme entstehen heute auch vielfach durch unterschiedliche Zielsetzungen in den einzelnen Direktionen. Während z.B. die "Technik" die besten (und teuersten) Problemlösungen sucht, muß sich die "Produktion" stets in dem ihr bestimmten Kostenrahmen bewegen. Dieser vorprogrammierte Sachziel/Formalziel-Konflikt kann auf allen Hierarchieebenen auftreten⁴⁹⁴. Die Controlling-Stellen könnten in solchen Fällen, wie etwa auch bei Auseinandersetzungen des Programm- mit dem Produktionsbereich, als Schlichtungsstelle fungieren. Der

⁴⁹² Vgl. Horváth/Urban, 1990, S. 49 f..

⁴⁹³ Vgl. Gläser, 1990, S. 328.

⁴⁹⁴ Vgl. Bea/Fix/Kötzle, 1989, S. 570 f..



Einbau von Querfunktionen und regelmäßige Kontakte der dezentralen Controlling-Abteilungsleiter (z.B. Produktions-, Investitions-, Programm-, Verwaltungs-Controlling) könnten der unternehmensinternen Informationsversorgung wichtige Impulse geben und zudem das einheitliche Handeln des Controlling gewährleisten.

Insbesondere für Innovationsaufgaben scheint eine fachliche Weisungsbefugnis der Controlling-Stellen für bestimmte Aufgaben notwendig (z.B. für die Organisation des Investitionsablaufs). Die fachliche Zuordnung zur zentralen Controlling-Direktion mittels dotted line gewährleistet die unabhängige Aufgabenerfüllung des Investitionsscontrolling und die Möglichkeit der kritischen Auseinandersetzung mit Entscheidungen im technischen Bereich. Disziplinarische Weisungskompetenzen können jedoch in den Fachabteilungen bleiben⁴⁹⁵.

Zu bedenken sind die zunächst anfallenden relativ hohen Kosten und damit die Durchsetzbarkeit eines zentralen Controlling. Problematisch bei der Strukturierung nach dem Linienprinzip ist zudem die Gefahr des Erwachens eines Machtzentrums. Allerdings ist zu bedenken, daß die Ausarbeitung größerer Projekte meist der bereichsübergreifenden Teamarbeit bedarf und daß die Entscheidung über Realisation und Nichtrealisation in aller Regel zentral von der oberen Unternehmensführung getroffen wird⁴⁹⁶.

Bei einer Strukturierung nach dem Stabsprinzip hingegen werden den Controllingstellen (als Stabseinheiten) alleine entscheidungsvorbereitende Aktivitäten übertragen. Die Stabsstellen beschneiden also nicht den Entscheidungsspielraum der Linieneinheiten. Eine Stabsstelle Investitionscontrolling könnte unmittelbar der Intendanz unterstellt werden und eine reine Assistenzfunktion übernehmen.

Einwände gegen das Stabsprinzip sind in der Hauptsache, daß Stabseinsätze häufig zu ineffizienten Konflikten führen sowie eine Informationsabhängigkeit der Linie vom Stab herbeiführen⁴⁹⁷.

In Anlehnung an die Idee der Quality Circles (Probleme werden am besten dort erkannt und beseitigt, wo sie auftreten) könnten auch für den Investitionsbereich Konferenzen wechselnder Teilnehmer ohne Entscheidungskompetenzen abgehalten werden. Problemstellungen können vom Produktionsleiter oder von Mitarbeitern vorgegeben werden. Ein besonders qualifizierter Mitarbeiter leitet den Zirkel als Moderator. Wichtigstes Hilfsmittel ist das "Brainstorming". Durch die große Erfahrung und enge Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Produktionsprozeß können Dringlichkeiten im Investitionsbereich besser erkannt werden. Gleichzeitig vermeiden die wechselnde Teilnahme und die offene Diskussion Bevorzugungen bestimmter Produktionsbereiche und die damit verbundenen Effekte. Zirkel dieser Art finden können sich auch im Rahmen der anderen Controlling-Abteilungen finden⁴⁹⁸. Nachteilig an einer Ausschöpfung des Problemlösungspotentials von Gruppen sind Tendenzen zu Gruppenuniformität und hohem Zeitaufwand⁴⁹⁹.

Hilfreich für die Stellung des Investitionscontrolling kann ein Koordinationshandbuch sein, in dem die einzelnen Prozeßschritte für das Investitionscontrolling sowie die notwendigen Arbeitsmittel aufgeführt sind. Darüber hinaus enthält dieses Handbuch allgemeine Richtlinien und Handlungskompetenzen⁵⁰⁰.

⁴⁹⁵ Vgl. Küpper, 1990D, S. 798.

⁴⁹⁶ Vgl. Seicht, 1990, S. 427 - 429.

⁴⁹⁷ Vgl. Frese, 1991, S. 244 - 248.

⁴⁹⁸ Vgl. Horváth/Urban, 1990, S. 53, vgl. auch Corsten, 1987, S. 197.

⁴⁹⁹ Vgl. Frese, 1991, S. 253.

⁵⁰⁰ Vgl. Bozem, 1987, S. 13.



3.3.3.2 Perspektiven für das Instrumentarium des Investitionscontrolling

Die Vereinheitlichung von Dienstleistungs- und Produktionsbetrieb in der Rundfunkanstalt erfordert eine möglichst genaue Abstimmung von Programm- und Produktionsaktivitäten. Ziele der Vernetzung müssen u.a. eine erleichterte Koordination der einzelnen Stellen, eine Harmonisierung der Gesamtplanung hinsichtlich der Programmplanung sowie eine erhöhte Flexibilität im Hinblick auf technische Neuerungen sein. Strategisch zu planen sind Art und Umfang der benötigten Produktionskapazitäten. Dieser Rahmen bestimmt den Umfang der notwendigen Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen, aber auch solcher Investitionen, die qualitative Verbesserungen der Produktionskapazität herbeiführen. Dabei sollte genügend Flexibilität für evtl. Anpassungsmaßnahmen in technischer Hinsicht vorhanden bleiben⁵⁰¹.

Im folgenden sollen Möglichkeiten für ein erweitertes Investitionscontrolling-Instrumentarium vorgestellt werden.

Ressourcenanalyse

Unter Ressourcen sind die verfügbaren Produktionsmittel zu verstehen, als finanzielle, personelle und sachliche Ressourcen. Die Ressourcenplanung und -steuerung der Rundfunkunternehmung ist die unmittelbar aus der Bestimmung des Programmangebotes abgeleitete Planung⁵⁰². Für die Erfüllung des Programmauftrags notwendig ist die Bereitstellung technischer Kapazitäten im Rahmen der operativen Investitionsplanung. Eine Koordination von strategischer und operativer Planung ist hierfür die Voraussetzung. Bei der Umsetzung der Pläne sind insbesondere die zeitliche Koordination sowie die Auslastung der eigenen technischen Kapazitäten von Bedeutung⁵⁰³.

Ein Beispiel für die Vernetzung von Programm- und Investitionsplanung ist die Übersetzung vom Nachfrager geforderter Merkmale (z.B. Sendequalität oder Präsentation) in technische Anforderungen. Merkmale dieser Art können gewichtet, ihre Wechselwirkungen ermittelt und nach und nach die Technik der vorhandenen Ausstattung angepasst werden. Alle Investitionsaktivitäten müssen im Hinblick auf die Erfüllung des Programmauftrages gesehen werden.

Im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse kann versucht werden, Ressourcenpotentiale im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten herauszuarbeiten und auf diese Weise die Markposition gegenüber privaten Anbietern abzusichern. Probleme entstehen dabei für die Informationsbeschaffung über Möglichkeiten der Konkurrenz. Die Ressourcen könnten auf strategischer Ebene z.B. hinsichtlich der Technologieposition, der Kapital-, der maschinellen und personellen Ausstattung sowie der Beschaffungssituation untersucht werden. Nach der Gewichtung einzelner Faktoren durch geeignete Instanzen (z.B. Interdisziplinäre Teams oder externe Berater) wäre eine Positionierung der Konkurrenten möglich. Eigene technologische Schwächen könnten auf operativer Ebene dann durch Erweiterungs- oder Reinvestitionen ausgeglichen werden⁵⁰⁴.

Eine solche Ressourcenanalyse könnte auch permanent vom Controlling durchgeführt werden. Für das Investitionscontrolling sind besonders die Produktions- (ist die

⁵⁰¹ Vgl. Sieben/Ossadnik 1985, S. 113.

⁵⁰² Vgl. Gläser, 1987, S. 124 f..

⁵⁰³ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S.101, vgl. dazu auch: Schmiedel, 1983, S. 150.

⁵⁰⁴ in Anlehnung an das Beispiel einer Stärken/Schwächen-Analyse, in: Horváth/Urban, 1990, S. 44 - 46.



notwendige technische Ausstattung vorhanden) sowie die Beschaffungsressourcen (inwieweit sind bereits Informationen und Kontakte zu Zulieferern vorhanden) von Interesse. Eine Lieferantanalyse kann Informationen im Hinblick auf Gefahren von Beschaffungsmärkten liefern⁵⁰⁵.

Aus der bestehenden Kapitalstruktur und der erwarteten Programmentwicklung können Investitionskontingente ermittelt und dem Kapitalbedarf gegenübergestellt werden. Einflußfaktoren dabei sind⁵⁰⁶:

- Finanzstruktur
- genehmigtes Kapital
- Kapazitätsreserven
- Ausmaß der Fixkostenbelastung und die zu erwartende Änderung
- momentane und erwartete Personalintensität
- Einsatzmöglichkeiten des benötigten Maschinenparks (Flexibilität, Überalterung)

Wie bereits im Beschaffungs-Controlling des WDR eingesetzt, erscheint auch für das Investitionscontrolling eine entscheidungsbezogene Informationsverdichtung über Kennzahlen erstrebenswert. Als Kennzahlen für die Ressourcenanalyse im Rahmen des operativen Investitionscontrolling kommen insbesondere potentiell Empfangsvolumen (entspricht etwa den produzierten Sendeminuten) pro Beschäftigungsgrad sowie Beschäftigungsgrad pro Gesamtkosten in Frage. Kennzahlen dieser Art geben Auskunft über die Kapazitätsauslastung. Im Rahmen von Rechenschaftsberichten sind Angaben über Plan-Ist-Auslastungsgrade, etwa für Kameras, Studios oder Übertragungswagen denkbar.

Teilkostenrechnungssysteme sind für eine zielorientierte Führung unabdingbar. Leistungsfähige Teilkostenrechnungen berücksichtigen als Bezugsgrößen nicht nur die hergestellten Produkte, sondern auch solche wie die langfristigen Entscheidungen über den Auf- oder Abbau von Kapazitäten⁵⁰⁷.

Mit Hilfe der Netzplantechnik ist eine integrierte Planung von Zeiten, Kapazitäten und Kosten möglich. Diese Methode zwingt den Anwender zu einer systematischen Analyse komplexer Investitionsprojekte. Während der Strukturanalyse werden alle zu einem Projekt gehörenden Tätigkeiten systematisiert und ihre, etwa durch Kapazitätsgrenzen verursachten, Abhängigkeiten untersucht. Die anschließende Zeitanalyse verfolgt das Ziel, mit festgelegten Rechenregeln Anfangs- und Endzeitpunkte der einzelnen Tätigkeiten sowie den voraussichtlichen Fertigstellungstermin zu ermitteln⁵⁰⁸. Im Rahmen der Kosten- und Terminplanung muß eine Kapazitätsanalyse bei der Durchführung von Projekten die folgenden Aufgaben erfüllen⁵⁰⁹:

- Der Kapazitätsbedarf der erforderlichen Mitarbeiter, Abteilungen und Unterlieferanten für das jeweilige Projekt sind zu ermitteln
- Für das jeweilige Projekt ist die erforderlichen Personalkapazität zu beschaffen und zuzuordnen
- Der Kapazitätsbedarf ist zu optimieren und Engpässe sind zu vermeiden durch planerische Eingriffe (Zurückstellen von Aktivitäten, Ausnutzung von Pufferzeiten o.ä.)

Auch die anderen Einsatzmittelarten können nach den bereits genannten Gesichtspunkten betrachtet werden. Probleme können sich vor allem bei der Glättung von

⁵⁰⁵ Vgl. Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 152.

⁵⁰⁶ Vgl. Horváth, 1990, S. 44.

⁵⁰⁷ Vgl. Bea/Kötzle/Barth, 1985, S. 151 f..

⁵⁰⁸ Vgl. Franke/Zerres, 1988, S. 129 - 136.

⁵⁰⁹ Vgl. Solaro/Kunkowsky, 1979, S. 139.



Auslastungsspitzen der an dem Projekt beteiligten Fachbereiche ergeben. Bei Spitzenbelastung sollte deshalb auch eine Entlastung durch den Einsatz von Fremdpersonal/-ressourcen in Erwägung gezogen werden⁵¹⁰. Das Rundfunkunternehmen muß in diesem Zusammenhang jedoch bedenken, daß Kostenvorteile, die kurzfristig durch Fremdbezug erzielt werden, langfristig zu Abhängigkeiten führen und damit die wirtschaftliche Leistungserstellung gefährden können. Ein Fremdbezug ist auf jeden Fall für solche Unternehmensbereiche sinnvoll, die einen schwachen Bezug zur eigentlichen Produktion aufweisen (z.B. Kantine, Ordnungspersonal). Aber auch die besonders kostenintensiven Unternehmensbereiche können auf eine Ersetzbarkeit durch Fremdbezug untersucht werden (z.B. Beleuchtung).

Perspektiven für die Planungs-, Dokumentations- und Überwachungsrechnungen

Die Teilsysteme der Unternehmensrechnung stehen in einem starken Abhängigkeitsverhältnis und bedürfen ständiger Abstimmung.

In der Regel werden heute kurzfristige Planungsprobleme der Kostenrechnung, langfristige Planungsprobleme der Investitionsrechnung zugeordnet. Beide Rechnungen stimmen in dem Ziel der Bereitstellung von Informationen für Planungszwecke überein. Mit dem investitionstheoretischen Ansatz soll versucht werden, die auf Planungszwecke ausgerichtete Kostenrechnung als Investitionsrechnung zu entwickeln⁵¹¹. Der Ansatz verfolgt vor allem die folgenden Zwecke⁵¹²:

- Kosten- und Investitionsrechnungen sollen von dem selben, nämlich mehrperiodigen, Erfolgsziel ausgehen. Macht man die Prämisse eines vollkommenen Kapitalmarktes, bildet die Kapitalwertmaximierung eine geeignete Zielsetzung.
- Ausgangsgrößen beider Rechnungen sollen Ein- und Auszahlungen sein. Aus diesen werden über eindeutige theoretische Konzeptionen Kosten und Leistungen hergeleitet.

Die Bestimmung von Kosten erfolgt beim investitionstheoretischen Ansatz, sofern man die Einzahlungen, für die Verwertung bestimmter Güter speziellen Entscheidungsvariablen⁵¹³ zuordnen kann, über die Formulierung von Kapitalwertfunktionen. Die Funktionen geben an, von welchen Einflußgrößen der Kapitalwert des Einsatzes von Anlagen, Werkzeugen, Material oder Personal⁵¹⁴ abhängig ist. Die Kosten des Einsatzes z.B. von Übertragungswagen lassen sich als Änderung des Kapitalwertes auffassen, der durch den Einsatz bewirkt wird. Es wird dabei unterstellt, daß z.B. über die Investitionsrechnung ein Plan für die zukünftigen Ein- und Auszahlungen festgelegt ist. Die Kostenrechnung konkretisiert diesen Plan hinsichtlich des mehrperiodigen Erfolgsziels und nimmt Anpassungen an kurzfristige Datenänderungen vor⁵¹⁵.

Der umgekehrte Weg zur Verbindung von Kosten- und Investitionsrechnung besteht im Aufbau einer kapitalwertorientierten, auf Kosten- und Leistungsgrößen aufbauenden Investitionsrechnung. Die Kosten und Leistungen einer Periode werden dabei

⁵¹⁰ Vgl. ebenda.

⁵¹¹ Vgl. zur Darstellung des investitionstheoretischen Ansatzes: Küpper, 1985, S. 26 f., sowie Küpper 1990C, S. 25 f..

⁵¹² Vgl. Schweitzer/Küpper, 1991, S. 439 f..

⁵¹³ Als Entscheidungsvariable ist für den Rundfunkbereich beispielsweise die Anzahl produzierter Sendeminuten denkbar. Grundlage für die Kapitalwertberechnung sind Zahlungen. Mögliche "Einzahlungen" können etwa Einsparungen sein.

⁵¹⁴ im Rundfunk z.B. Studios, Personal oder Übertragungswagen.

⁵¹⁵ Vgl. Schweitzer/Küpper, 1991, S. 440 f..



um entsprechende Zinsen auf das gebundene Kapital erweitert. Im Rahmen dieses Konzeptes besteht die Möglichkeit, Kapitalwerte nicht aus Ein- und Auszahlungen, sondern aus Leistungen und Kosten zu berechnen⁵¹⁶.

Ob sich weiterentwickelte Ansätze dieser Art für die praktische Anwendung in Rundfunkunternehmen eignen, ist u.a. auch davon abhängig, inwieweit zukünftig die Bildung der für die Rechnungen notwendigen quantitativen Wertgrößen gelingen wird. Konzeptionell anzustreben ist ein integriertes Rechnungssystem, das quantitative Informationen für alle Planungsbereiche bereitstellt und ihre Interdependenzen erfasst.

In Abwandlung des Prinzips der "Profit centers" sollten möglichst Verantwortungsbereiche geschaffen werden, die die wirtschaftlichen Konsequenzen der Redaktionsarbeit enthalten. Dabei sind Verfahren zu finden, die die Kostenstellen, also den finanziellen Verantwortungsbereich der Redaktionen, mit den von ihnen verursachten Kosten in Übereinstimmung bringen. Eine gegenseitige Deckungsfähigkeit innerhalb dieses Dispositionsrahmens könnte Kostensenkungen motivieren⁵¹⁷.

Weiterhin ist möglichst sowohl eine Teilkosten- als auch eine Vollkostenrechnung durchzuführen. Es bedarf einer auf die Istkostenrechnung abgestimmten Kostenplanung, d.h. einer Budgetierung (auch für Jahresteilperioden) der direkt zurechenbaren Kosten je Organisationsbereich und Verwirklichung zeitnaher, systematischer Abweichungsanalysen. Grenzen der Kostenrechnung sind vor allem in der unzureichenden qualitativen Leistungsmessung sowie in der weitgehend unbeeinflussbaren Einnahmenseite zu sehen⁵¹⁸.

Vernachlässigt wird heute noch in der Praxis vielfach das Feld der Investitionsnachrechnung. Als einseitig ist das Argument zu beurteilen, daß die Investitionsnachrechnungen unnützlich sind, weil sie nichts mehr an der Vergangenheit ändern können. Ein nachträglicher Soll-Ist-Vergleich in Form einer Überwachungsrechnung kann wertvolle Anregungen geben, wie in Zukunft der Investitionsplanungs- und Investitionsdurchführungsprozeß effizienter gestaltet werden kann. Zudem wird der Planungsprozeß bei drohenden Investitionskontrollen wohl weitgehend objektiver ablaufen, als ohne solche Nachrechnungen⁵¹⁹. Soll die Investitionsnachrechnung auf der Kostenrechnung aufgebaut werden, ist kostenartenweise zu klären, inwieweit Kosten den in den Investitionsrechnungen angesetzten Auszahlungen entsprechen. Probleme ergeben sich auch dabei, daß die für die Nachrechnung erforderlichen Daten in der Regel nicht investitionsobjektbezogen, sondern kostenstellen- bzw. kostenträgerbezogen erfaßt werden. Wichtig erscheint deshalb die klare Zurechenbarkeit von Kosten auf Investitionsobjekte, etwa durch die Bildung von Vorkostenstellen⁵²⁰.

In der Investitionsnachrechnung sollten alle Punkte Beachtung finden, die auch schon in der Investitionsvorrechnung von Bedeutung waren. Zu beachten sind u.a. die folgenden Fragen⁵²¹:

- Hat das Investitionsprojekt den geplanten Leistungsstandard erreicht?
- Sind die angenommenen Beschaffungspreise eingetreten?
- Ist die geplante Auslastung erreicht worden?

⁵¹⁶ Vgl. Küpper, 1990D, S. 813.

⁵¹⁷ Vgl. Gläser, 1990, S. 336.

⁵¹⁸ Vgl. Lüder, 1985, S. 153.

⁵¹⁹ Vgl. Seicht, 1990, S. 433 f..

⁵²⁰ Vgl. Schwellnuß, 1991, S. 110 - 113, vgl. dazu auch: Reichmann/Lange, 1985, S. 463.

⁵²¹ Vgl. Seicht, 1990, S. 433 f..



- Ist der geplante Personalstand ausreichend? Sind die Störungen und Reparaturen wie erwartet, häufiger oder weniger häufig?
- Ist die Dauer der Einführungsphase laut Plan verlaufen?

Jede Prüfung sollte in einem Urteil enden, das etwa eine Stellungnahme zum Prognosebemühen, eine Beurteilung der Einbeziehung von direkten und indirekten Konsequenzen der Investition, eine Beurteilung der Beachtung von Investitionsrichtlinien sowie des Ausmaßes der durchgeführten laufenden Kontrollen enthalten könnte.

3.3.3.3 Implementierung erweiterter Investitionscontrolling-Systeme

Die Implementierung einer Controlling-Konzeption kann sich in formellen, informellen und materiellen Ausprägungen ergeben. Die daraus möglichen Ängste und Befürchtungen der betroffenen Personen können sich in passiven und/oder aktiven Widerständen gegen die geplanten Veränderungen äußern⁵²².

Motivation und Widerstand

Ursachen für Widerstände gegen Controlling-Systeme können sowohl auf Individuumsebene als auch auf Organisationsebene auftreten. Zu nennen sind vor allem die Gewohnheit, Vorurteile, die Abhängigkeit von bestimmten Wertvorstellungen und Selbstzweifel. Auf Organisationsebene besonders die Anpasstheit an bestimmte Normen, Interdependenzen von Subsystemen, Tabus, Privilegien⁵²³.

Um diese in erster Linie menschlichen Probleme zu reduzieren, ist es notwendig, daß alle leitenden Mitarbeiter Verständnis für den Sinn des Controlling entwickeln und daß die Unternehmensleitung bereit ist, das Controlling trotz aller Widerstände durchzusetzen. Wesentlich neben der Akzeptanz des Controlling ist die Motivation, das bereit gestellte Instrumentarium zu nutzen⁵²⁴.

Implementierungstechniken

Die Entscheidung für das Controlling ist die Entscheidung für die rational fundierte und getragene zielgerichtete Gestaltung der wirtschaftlichen Realität. Ziele werden hinterfragt, beschrieben auf Konsistenz überprüft, interne Abläufe in Frage gestellt. Die Implementierung des Investitionscontrolling muß als Prozeß in der aktiven Auseinandersetzung mit den entsprechenden Unternehmensbereichen verstanden werden. Arbeiten zur Gruppendynamik zeigen, daß Veränderungen in Organisationen leichter verlaufen, wenn dabei auftretende Probleme offen in der Gruppe diskutiert werden, die Beteiligten also mit einbezogen werden⁵²⁵.

Der Prozeß der Einführung des Controlling sollte von einem möglichst neutralen und über eine große Kompetenz verfügenden sogenannten Change Agent unterstützt werden. Er hat die Aufgabe, die Energien zielgerichtet auf die Implementierung des Controlling zu lenken, Konflikte zu steuern usw.. Im einzelnen sind während der Implementierung vom öffentlichen Unternehmen folgende Aufgaben zu bewältigen⁵²⁶:

1. "Auftauen": Innerhalb der Unternehmung wird die Notwendigkeit des Controlling bewußt. Es werden Veränderungsmöglichkeiten der bisherigen Führungsstrukturen

⁵²² Vgl. Bozem, 1986, S. 230.

⁵²³ Vgl. Staehle, 1985, S. 695 f., vgl. dazu auch Weber, 1989, S. 285.

⁵²⁴ Vgl. Sieben, 1979, S. 70, vgl. auch: Bozem, 1986, S. 230 f..

⁵²⁵ Vgl. Weber, 1989, S. 285 f. und S. 291.

⁵²⁶ Vgl. Antoni, 1988, Sp. 753 f., sowie Weber, 1991B, S. 161 - 165.



gesucht. In der Phase der Datensammlung werden insbesondere die Entscheidungsfindungsprozesse analysiert, also Entscheidungsrahmen, -kompetenzen, Art der Entscheidungsvorbereitung und -findung sowie der Art der Entscheidungsdocumentation und -kontrolle. Zudem sind Analysen im Bereich der Einstellungen und Wertestrukturen der Organisationsteilnehmer anzustellen.

Die Phase des Daten-Feedback hat die Aufgabe, mit der Präsentation der Daten die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und gegebenenfalls Gesprächskompetenz und Einstellungen der Führungskräfte zu verändern. Daran schließt sich eine vom Change Agent vorbereitete Diagnose an, die Interpretation, Analyse und Bewertung der Fakten durch alle Beteiligten.

2. "Verändern": Zunächst werden ein Controlling-Leitbild sowie operative und strategische Ziele formuliert. Außerdem ist ein neues System der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Controller festzulegen.

Sollte bei dieser Ausarbeitung kein Konsens erzielt worden sein, so ist dieser nun sicherzustellen. Dabei kann der Erfolg maßgeblich von der Kompetenz und Überzeugungskraft des Change Agent abhängen.

Nunmehr wird das Controlling mit der Formulierung und Besetzung von Stellen implementiert, auf Organisations-, Gruppen-, Team-, oder Individualebene,

Die Überprüfung der vorgenommenen Interventionen auf ihre Effektivität kann gegebenenfalls zu einem Neubeginn des beschriebenen Zyklus führen.

3. "Stabilisieren": Die Festigung der neuen Systemregeln sollte als eine aktiv von Controllern und Führungskräften zu gestaltende Aufgabe verstanden werden. Ausgegangen werden sollte dabei von einer notwendigen Eingewöhnungszeit in neue Rollen und Rollenverständnisse.

Als hilfreich für eine fruchtbare Verbindung von ökonomischer Notwendigkeit und kreativer Freiheit darf auch eine ökonomische betriebsinterne Grundausbildung für Journalisten angesehen werden. Ökonomisches Handlungsbewußtsein könnte sich auf diese Weise auch positiv auf die Motivation nicht-administrativer Mitarbeiter auswirken.

3.3.4 Schlußbetrachtung

Eine wichtige Aufgabe des Gesamt-Controlling muß künftig sein, daß Bewußtsein für die Erfordernisse einer zentralen oder dezentralen Koordinations- und Informationsabteilung zu schärfen und somit den Weg für eine effizientere Unternehmensorganisation zu ebnen. Auch Investitionsentscheidungen dürfen nicht länger isoliert betrachtet werden. Es ist ein Investitionscontrolling als Teil einer umfassenden Controlling-Konzeption zu entwickeln, welche den verstärkten Forderungen nach wirtschaftlicher und effizienter Arbeitsweise gerecht wird.

Die Einführung einer Controlling-Konzeption kann dazu beitragen, das Verständnis der Mitarbeiter für die innerbetrieblichen wirtschaftlichen Zusammenhänge zu fördern und somit langfristig neben einer effizienten Arbeitsweise eine gesteigerte Motivation zu gewährleisten. Die öffentlich-rechtliche Unternehmensform bietet trotz aller besonderen Bedingungen hinsichtlich Zielsetzung und Führungsstrukturen sehr gute Voraussetzungen für das operative Investitionscontrolling. Die Verpflichtung zur Haushaltsplanung und detailliertem Jahresabschluß schafft Instrumente für Planung und Kontrolle, die in privaten Wirtschaftsbetrieben kaum zu finden sein werden.

Bei allen Effizienzbestrebungen muß die Erfüllung des Programmauftrags primäres Ziel bleiben. Finanzielle Möglichkeiten und qualitative Ansprüche müssen dabei so



weit wie möglich den verschiedenen Interessenslagen entsprechend in Einklang gebracht werden. Fraglich ist gerade auch im Hinblick auf die immer kostenintensiveren technischen Möglichkeiten, was ökonomisch vertretbar und publizistisch sinnvoll ist.

Das operative Investitionscontrolling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen muß dort ansetzen, wo Daten sich nicht der für ein zielorientiertes Koordinations- und Informationssystem notwendigen Quantifizierbarkeit entziehen. Bewähren wird sich ein Investitionscontrolling welches auf der Basis einer detaillierten Planung in der Lage ist, sinnvolle Abweichungsanalysen mit laufend neuer Vorschau zu leisten. Grundvoraussetzung dafür ist aber ein hochleistungsfähiges Kommunikationssystem in einem einheitlich EDV-unterstützten Gesamtsystem.

3.4 Konzeption eines Produktionscontrolling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk (Karen Schloen)

3.4.1 Die Koordinationsfunktion des Controlling

3.4.1.1 Controlling als Subsystem der Unternehmensführung

Angesichts einer komplexen und dynamischen Umwelt sowie einer sachlichen, zeitlichen und personellen Aufgabenteilung innerhalb der Unternehmung bedarf es eines leistungsfähigen Führungssystems, das eine effiziente Erfüllung der Unternehmensziele gewährleistet. Das Führungssystem setzt sich aus den funktional getrennten Teilsystemen: Zielsystem, Planungs- und Kontrollsystem, Informationssystem, Organisationssystem und Personalführungssystem zusammen⁵²⁷. Diese Führungssysteme sind durch horizontale und vertikale Interdependenzen⁵²⁸ gekennzeichnet, die ein effizientes Schnittstellenmanagement aus systemübergreifender Sicht erfordern. Diese spezifische Koordinationsaufgabe, die von keinem anderen Führungsteilsystem abgedeckt wird⁵²⁹, wird von dem eigenständigen Führungsteilsystem 'Controlling' wahrgenommen⁵³⁰. "Es unterstützt die Führung bei ihrer Lenkungs-aufgabe durch eine Koordination des Führungs-Gesamtsystems ... und bezieht sich schwerpunktmäßig auf das Planungs-, Kontroll- und Informationssystem"⁵³¹. Ziel der Koordination ist die Ausrichtung aller Subsysteme auf ein übergeordnetes Ziel des Gesamtsystems⁵³². Das Controlling muß strukturelle Voraussetzungen zur Koordination schaffen (systembildende Funktion), um eine optimale Abstimmung der Teilsysteme (systemkoppelnde Funktion) zu gewährleisten⁵³³.

Zu unterscheiden ist zwischen einer horizontalen Koordination, bei der gleichrangige Unternehmensbereiche und -funktionen koordiniert werden, und einer vertikalen

⁵²⁷ Vgl. Küpper, 1988, S. 168 f.; vgl. Lachnit, 1992, S. 230.

⁵²⁸ Enge Interdependenzen bestehen zwischen Zielsystem, Planungs- und Kontrollsystem sowie Informationssystem. Das Zielsystem wird in das Planungssystem einbezogen. Vgl. Küpper, 1990D, S. 789; vgl. Lachnit, 1992, S. 230. Interdependenzen führen dazu, daß über zwei Sachverhalte nicht unabhängig voneinander entschieden werden kann, ohne die Zielerreichung zu vermindern. Vgl. Küpper, 1988, S. 173.

⁵²⁹ Vgl. Küpper/Weber/Zünd, 1990, S. 284.

⁵³⁰ Vgl. Horváth, 1990, S. 146.

⁵³¹ Weber, 1991B, S. 33.

⁵³² Vgl. Rühli, 1992, Sp. 1165. Küpper spricht von der 'Zielausrichtungsfunktion' des Controlling. Vgl. Küpper, 1991, S. 169.

⁵³³ Vgl. Küpper, 1987, S. 95; vgl. Weber, 1991B, S. 30 f..



Koordination, bei der nachgelagerte Bereiche auf eine übergeordnete Gesamtheit hin ausgerichtet werden⁵³⁴. Voraussetzung für die horizontale Koordination ist die vertikale Koordination⁵³⁵. Sie sichert den Zusammenhang zwischen Zielen, Plänen, Handlungen und Kontrolle und beinhaltet ein zeitablaufbezogenes Moment⁵³⁶, das strategische und operative Controllingaufgaben strukturiert. Während operatives Controlling die Führungssysteme innerhalb eines gegebenen Ziel-, Ressourcen- und Handlungsalternativenrahmens optimal ausrichtet, sichert das strategische Controlling die langfristige Zielorientierung aller Teilsysteme⁵³⁷.

Das Controllingsystem beinhaltet funktionale, institutionale und instrumentale Elemente⁵³⁸. Zentrale Aufgaben des Controlling sind Gestaltung, Planung und laufende Kontrolle der einzelnen Führungsteilsysteme aus systemübergreifender Sicht und deren Realisation. Eine aktive Teilnahme am Führungsprozeß erfolgt nur, soweit es die spezifische Koordinationsfunktion erfordert⁵³⁹. Controlling koordiniert das Informationssystem des Unternehmens mit den anderen Führungsteilsystemen, indem es die Beschaffung und Bereitstellung von Informationen auf den Informationsbedarf der anderen Teilsysteme - vor allem des Planungs- und Kontrollsystems - ausrichtet und schafft insofern Informationskongruenz⁵⁴⁰.

Aufgrund der Einbindung des Unternehmens in eine dynamische Umwelt, beinhaltet die Koordinationsfunktion des Controlling auch eine Anpassungs- und Innovationsfunktion bezüglich der Subsysteme gegenüber der Unternehmensleitung⁵⁴¹.

Strukturelle Koordination wird durch eine unternehmensspezifische Organisation des Controlling erreicht. Neben ein unternehmensbezogenes Controlling kann ein (dezentrales) leistungs- bzw. funktionsbezogenes Controlling treten, das die Führungsaufgaben innerhalb eines Bereiches (z.B. Produktion) koordiniert und die Verbindung zur unternehmensbezogenen Koordination und zur Führung der anderen Bereiche herstellt⁵⁴².

Die Kompetenz des Controlling kann sich von der Beratungs- und Servicekompetenz einer Stabsstelle bis zur Entscheidungskompetenz einer Linienstelle erstrecken⁵⁴³. Instrumente der Koordination stellen die einzelnen Führungsteilsysteme bereit. Die Querschnittsfunktion des Controlling macht zudem übergreifende Koordinationsinstrumente erforderlich, die Instrumente mehrerer Führungsteilsysteme verknüpfen⁵⁴⁴.

534 Vgl. Rühli, 1992, Sp. 1166. Vertikale Koordination und Integration setzen unterschiedliche Akzente: Integration ist das Einfügen eines Elementes in eine bestehende Ordnung, so daß eine höherwertige Gesamtheit entsteht. Vgl. Rühli, 1992, Sp. 1165. Küpper betont, daß Integration "eher eine Abstimmung durch Festlegung längerfristiger Strukturen" bezeichnet, während mit Koordination "die laufende Abstimmung" gemeint ist; Küpper, 1987, S. 89.

535 Vgl. zu den Koordinationsarten Schmidt, 1986, S. 42.

536 Vgl. Kett/Schmidt, 1990, S. 162.

537 Vgl. Küpper/Weber/Zünd, 1990, S. 284 f..

538 Vgl. Weber/Küpper/Zünd, 1990, S. 282. Horváth meint damit implizit die Subsysteme Controllingaufgaben, -organisation und -instrumente. Vgl. Horváth, 1990, S. 144.

539 Vgl. sinngemäß Küpper, 1988, S. 168.

540 Vgl. Becker, 1990, S. 311.

541 Vgl. Küpper, 1987, S. 101 f..

542 Vgl. Küpper, 1988, S. 172; vgl. Küpper/Weber/Zünd, 1990, S. 287 f..

543 Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, 1981, S. 125 ff. Entsprechend definiert Deyhle: "Wer den Service leistet, dies ist der Controller. Die Manager in den verschiedenen Ressorts und Funktionen, die es anwenden, betreiben Controlling". Vgl. Deyhle, 1991, S. 2.

544 Vgl. Küpper, 1990A, S. 15.



3.4.1.2 Produktionscontrolling als Subsystem eines rundfunkspezifischen Controlling

Eine Controllingkonzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen hat den spezifischen internen und externen Kontext des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu berücksichtigen und vor diesem Hintergrund die Ziele und die Ausgestaltung des Controllingsystems zu definieren⁵⁴⁵. Produktionscontrolling wird als funktionsbezogenes Subsystem eines rundfunkspezifischen Controlling verstanden⁵⁴⁶. Gegenüber einem Controllingsystem in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sind Besonderheiten des Zielsystems zu beachten. Weil eine Steigerung der externen Effizienz (d.h. Nutzenmaximierung des Rezipienten) durch Maximierung des Programmoutputs wegen der nicht hinreichenden Operationalisierbarkeit gesellschaftsbezogener Wirkungen der Sachzielerfüllung eher schwierig ist, muß die interne Effizienz (d.h. die Wirtschaftlichkeit des Produktions- und Dienstleistungsbetriebs) verbessert werden⁵⁴⁷. Rundfunkspezifisches Controlling erfordert also eine stärkere Betonung der leistungswirtschaftlichen Steuerung⁵⁴⁸ und dient der produktions- und dienstleistungsbezogenen Koordination. Jede Steigerung der internen Effizienz durch Wahrnehmung von Kostensenkungspotentialen setzt Ressourcen in gleicher Höhe frei, die durch Steigerung des quantitativen und vor allem qualitativen Programmoutputs Mittel zum Zweck der Steigerung der externen Effizienz sein können⁵⁴⁹.

Ein Controllingsystem für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen umfaßt funktionsbezogene⁵⁵⁰ und funktionsübergreifende⁵⁵¹ Aufgabenbereiche⁵⁵², die durch ein Informationssystem zu verknüpfen sind⁵⁵³. Das Finanzcontrolling koordiniert auf strategischer und operativer Ebene die Teilpläne des öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmens mit der Finanzplanung, so daß eine effiziente Programmauftragserfüllung gewährleistet ist⁵⁵⁴. Investitionscontrolling unterstützt durch gezielte Informationsversorgung, Planung und Kontrolle die Führung im Investitionsbereich, so daß Entscheidungen über Ersatz-, Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestitionen optimal getroffen werden können⁵⁵⁵. Programmcontrolling koordiniert Programmplanung und -kontrolle mit dem Ziel, nachfrageorientierte Programmleistungen entsprechend dem Grundversorgungsauftrag effizient, d.h. nutzenmaximierend erbringen zu können⁵⁵⁶.

Primäres Ziel des Produktionscontrolling ist die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Produktionsprozesses⁵⁵⁷ im Hinblick auf eine effiziente Programmauftragserfüllung.

⁵⁴⁵ Vgl. im allgemeinen Horváth, 1990, S. 144.

⁵⁴⁶ Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 245; vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 20; vgl. für den Bereich öffentlicher Theater Ossadnik, 1987, S. 153.

⁵⁴⁷ Vgl. Weinstock, 1990, S. 126.

⁵⁴⁸ Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 239.

⁵⁴⁹ Vgl. Weinstock, 1990, S. 127.

⁵⁵⁰ Z.B. Produktions-, Programm-, Investitionscontrolling.

⁵⁵¹ Z.B. Finanzcontrolling, Kosten- und Erfolgscontrolling, Organisationscontrolling

⁵⁵² Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 245; siehe auch den "Mindestkatalog" der Aufgabenbereiche eines Controllingsystems für öffentliche Theater bei Ossadnik, 1987, S. 150.

⁵⁵³ Vgl. Reichmann, 1990, S. 2f. und bezogen auf öffentliche Theater Ossadnik, 1987, S. 150;

⁵⁵⁴ Vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 21 - 24, hier S. 22, der das Finanzcontrolling auch als Zentralcontrolling bezeichnet. Vgl. Seidel, 1992, S. 36 f.; vgl. auch Ossadnik, 1987, S. 151.

⁵⁵⁵ Vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 24; vgl. Ossadnik, 1987, S. 151.

⁵⁵⁶ Vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 25.

⁵⁵⁷ Vgl. Ossadnik, 1987, S. 153; vgl. bezogen auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen Krause/Müller, 1990, S. 321.



lung. Produktionscontrolling soll der Führung des Produktionsbetriebs eine effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle des Produktionsbereiches ermöglichen, so daß die Aufgabe der Fernsehproduktion⁵⁵⁸ optimal, d.h. zielgerichtet erfüllt werden kann. Die Suche nach der wirtschaftlichsten Weise der produktionstechnischen Umsetzung eines Programmstoffes in die dem Inhalt gemäße Form erfordert eine Koordination von Planung und Kontrolle und der für beide Führungsaufgaben notwendigen Informationsversorgung.

Dem Produktionscontrolling obliegt die Aufgabe, ein Produktionsinformationssystem zu erstellen, das als Teilsystem eines übergeordneten Management-Informationssystems eine adäquate Informationsversorgung der Entscheidungsebenen gewährleistet. Der Unternehmensführung sollen bereichsrelevante Informationen über die wirtschaftlichen Konsequenzen von Entscheidungen für Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsituationen bereitgestellt werden. Es sind verbleibende Handlungsalternativen aufzuzeigen, um die Qualität der Entscheidungen zu optimieren⁵⁵⁹. Controllingaufgaben im Produktionsbereich sind überwiegend operativ, weil sie in einem weitgehend festgelegten Ziel- und Handlungsrahmen der kurzfristigen Steuerung dienen. Allerdings sind auch strategische Entscheidungen zu treffen, etwa die, ob zwischen den betrieblichen Zielen des Produktionsbereiches und dem öffentlichen Auftrag weiterhin Kohärenz besteht und Art und Organisation der Leistungserstellung den gesetzten Zielen noch entsprechen⁵⁶⁰, (z.B. langfristige Entscheidungen über Auf- und Abbau von Kapazitäten). Angesichts der kurzfristig nicht beeinflussbaren eigenen Kapazitäten und deren Bereitschaftskosten (produktionsunabhängig anfallende Fixkosten) bedeutet Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Produktionsprozesses eine Optimierung des Verhältnisses von Nutz- und Leerkosten durch Auslastung eigener Kapazitäten und durch Minimierung der durch die jeweilige Produktionsentscheidung verursachten Kosten⁵⁶¹. Es gilt, Informationen über die Kostenwirtschaftlichkeit und - sofern möglich - über die Kostenwirksamkeit des Ressourceneinsatzes zu gewinnen, um zu prüfen, inwieweit die Möglichkeit besteht, die Ressourcen im Sinne des Programmauftrages in sinnvolle Verwendungsrichtungen zu lenken⁵⁶².

Erfolgszielbezogene Abstimmung der Einzelaktivitäten im Produktionsbereich bedeutet Abstimmung im Hinblick auf die simultan zu verfolgenden Sach- und Formalziele. Diese bewirkt, daß Controllingaufgaben primär sachzielbezogene (z.B. Produktionsplanung) oder primär formalzielbezogene (z.B. Kostenplanung in der Produktion) Auswirkungen zu berücksichtigen haben⁵⁶³.

⁵⁵⁸ Aufgabe der Fernsehproduktion ist, "die zur Herstellung bestmöglicher Fernsehproduktion und zur kontinuierlichen Darbietung der Fernsehprogramme erforderlichen Leistungen bereitzustellen oder zu beschaffen, zu koordinieren und optimal, also auch wirtschaftlich (produktiv) einzusetzen." Haselmayr; 1982, S. 161.

⁵⁵⁹ Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 245. Krause/Müller definieren Produktionscontrolling folgendermaßen: "Zur Fundierung von produktionsprozeßbegleitenden oder -vorgelagerten Entscheidungen bedarf es ... eines prozeßkonformen Produktionscontrolling, welches schon in der Planungsphase Entscheidungsspielräume der Verantwortlichen und die jeweils möglichen Konsequenzen transparent macht." Krause/Müller, 1990, S. 320.

⁵⁶⁰ Vgl. Weber, 1988A, S. 178.

⁵⁶¹ Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 246 f.; vgl. Seidel, 1983A, S. 124.

⁵⁶² Vgl. Männel, 1990, S. 365, der es als vordringliche Aufgabe in öffentlichen Unternehmen ansieht, für die Nutzung der bereitgestellten personellen und sachlichen Kapazitäten ein Leistungs-Controlling einzurichten.

⁵⁶³ Vgl. Breitbart, 1989, S. 19.



Innerhalb des Produktionscontrolling kann zwischen einem zentralen und einem projektbezogenen Controlling unterschieden werden⁵⁶⁴. Das zentrale Produktionscontrolling bezieht sich auf die zentrale Produktionsdisposition, die für eine optimale Allokation und eine optimale zeitliche Inanspruchnahme der Personal- und Sachkapazitäten zu sorgen hat. Das projektbezogene Produktionscontrolling bezieht sich auf die Produktionsleitung, die neben der Koordinationsfunktion die Führungskompetenz einer Linienstelle besitzt: Der PL⁵⁶⁵ plant, realisiert und kontrolliert den Produktionsablauf des konkreten Programmvorhabens und führt eine kostenträgerbezogene Kalkulation der Programmkosten durch⁵⁶⁶.

Weil auch das Controllingsystem auf das Zielsystem des Unternehmens auszurichten ist, ist allen Führungssystemen des öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmens das oberste Erfolgsziel einer effizienten Programmauftragserfüllung vorgegeben. Die einzelnen Teilsysteme des Controllingsystems (z.B. Produktions-, Programm-, Investitionscontrolling) setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte, die sich aus den verschiedenen Aufgabenstellungen ergeben. Zwischen allen Controllingssystemen existieren Schnittmengen, die schließlich zu einer relevanten Teilmenge von Systemelementen führen, wo alle Controllingssysteme ineinandergreifen und unbeschadet der "separat" zu erfüllenden Controllingaufgaben eine Koordination der Controllingssysteme erforderlich machen.

3.4.2 Aufgaben und Instrumente des Produktionscontrolling

3.4.2.1 Koordination von Produktionsplanung und -kontrolle

3.4.2.1.1 Bedeutung der Produktionsplanung im Planungssystem des öffentlich-rechtlichen Rundfunks

Als Bestandteil des rundfunkspezifischen Planungssystems ist die Produktionsplanung eingebettet in die betriebliche Gesamtplanung. Planung im Produktionsbetrieb kann deshalb nicht isoliert erfolgen, sondern hat eine Vielzahl von sachlichen und zeitlichen Interdependenzen zu berücksichtigen. So ist eine Koordination mit weiteren betrieblichen Funktionen sowie eine Koordination innerhalb des Produktionsplanungssystems, nämlich zwischen den einzelnen Teilaufgaben der Produktionsplanung, vorzunehmen.

Das Planungssystem des öffentlich-rechtlichen Rundfunks läßt sich horizontal nach Funktionsbereichen (in Programm-, Produktions-, Investitions- und Verwaltungsplanungssysteme) und vertikal nach Fristigkeitsgraden (in strategische, taktische und operative Planungsebenen) strukturieren⁵⁶⁷. Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den rundfunkspezifischen Teilplanungen bestehen sowohl auf einer zeitlichen Planungsebene (horizontale Interdependenzen) als auch zwischen den zeitlich abgeschichteten Planungsebenen (vertikale Interdependenzen)⁵⁶⁸.

⁵⁶⁴ Vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 27.

⁵⁶⁵ Im folgenden wird der Einfachheit halber jeweils die maskuline Form bzgl. der Berufsbezeichnungen gewählt.

⁵⁶⁶ Vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 27 f..

⁵⁶⁷ Vgl. allgemein Mag, 1990, S. 43.

⁵⁶⁸ Vgl. Brink, 1981, S. 4.



Die zeitliche bzw. sachliche Reihenfolge von Aktivitäten spaltet das Planungssystem in ein hierarchisch geordnetes System von Teilplanungen⁵⁶⁹, die eine Rangordnung bilden⁵⁷⁰. Der zeitlichen Planungshierarchie entspricht eine mehrdimensionale sachliche Planungshierarchie, weil zeitliche und sachliche Differenzierungskriterien fast immer kombiniert werden⁵⁷¹.

Auf horizontaler Planungsebene werden die verschiedenen Teilpläne in sachlogischer Reihenfolge verknüpft. Diese "horizontale Hierarchie" äußert sich "in der Notwendigkeit, die Planung von der als am bedeutendsten erkannten - oft als Engpaß angesprochenen - Teilplanung starten zu lassen"⁵⁷². Materielle Ressourcen oder die Geltungsdauer eines Planes können einen Engpaß darstellen; jeweils der Plan, in dessen Bereich der Engpaß liegt, erhält zeitliche bzw. sachliche Priorität⁵⁷³ und ist maßgeblich für die Identifizierung koordinationsrelevanter Ereignisse⁵⁷⁴. Ausgangspunkt für die Planung im öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen ist der Finanzsektor, denn die Einnahmen bestimmen die Zielplanung in den nachgelagerten Planungsbereichen⁵⁷⁵. Der Haushaltsplan bildet den finanzwirtschaftlichen Rahmen für die verschiedenen betrieblichen Teilpläne, aus denen er sich entwickelt. Er nimmt in der Planhierarchie eine übergeordnete Stellung ein⁵⁷⁶. Bereits auf strategischer Ebene muß eine Unternehmensvariable (z.B. das Finanzvolumen, die Kapazitäten) bestimmt werden, an der alle übrigen Unternehmensbereiche und Variablen auszurichten sind⁵⁷⁷.

Die vertikale Differenzierung des Produktionsplanungssystems folgt zeitlichen (langmittel-, kurzfristig) bzw. hierarchisch-institutionellen Kriterien (strategisch, taktisch, operativ)⁵⁷⁸. Die Planungsstufen weisen von der strategischen Planung bis "hinunter" zur operativen Planung eine abnehmende zeitliche Reichweite und einen zunehmenden Konkretisierungs- und Detaillierungsgrad auf⁵⁷⁹.

Der strategischen (Grundsatz-)Planung (mehr als fünfjährig) ist die dispositive oder taktische (Maßnahmen-)Planung (mehr als einjährig, höchstens fünfjährig) und dieser wiederum die operative (Durchführungs-)Planung (höchstens einjährig) untergeordnet⁵⁸⁰. Strategische Produktionsplanung muß für die Bereitstellung der benötigten Kapazitäten und Technologien sorgen und langfristige Produktionsziele definieren. Auf der taktischen Ebene wird über die Ressourcenallokation im Hinblick auf das Unternehmensziel entschieden sowie kurzfristige Produktionsziele festgelegt. Die Steuerung und Ausführung der taktischen Planung obliegt der operativen (Detail-)Planung, die eine effektive und effiziente Nutzung der bereitgestellten Ressourcen sicherstellt⁵⁸¹. Ihr schließt sich die Produktionssteuerung als Realisation der

⁵⁶⁹ Die hierarchische Struktur der Planungssysteme ist ein Kriterium zur operationalen Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems, weil es dem Ziel der Komplexitätsreduktion des Planungsproblems dient. Vgl. Horváth, 1990, S. 177.

⁵⁷⁰ Diese kann durch unterschiedliche Fristigkeit, Funktion, Stufigkeit oder Detaillierung begründet sein. Vgl. Gaitanides, 1989, Sp. 2259.

⁵⁷¹ Vgl. Mag, 1990, S. 49; vgl. Horváth, 1989, Sp. 641.

⁵⁷² Schneeweiß, 1989, S. 564.

⁵⁷³ Vgl. Gaitanides, 1989, Sp. 2262.

⁵⁷⁴ Vgl. Frese, 1989, Sp. 922.

⁵⁷⁵ Vgl. Sölch, 1978, S. 462.

⁵⁷⁶ Vgl. Weber, 1983, S. 52.

⁵⁷⁷ Vgl. Koch, 1975, Sp. 3010.

⁵⁷⁸ Vgl. Kuhn, 1981, S. 130.

⁵⁷⁹ Vgl. Koch, 1975, Sp. 3005.

⁵⁸⁰ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 66 f. und S. 102.

⁵⁸¹ Vgl. Anthony, 1965, S. 15 ff..



Planung an. Die Realisation wird durch die Produktionskontrolle auf ihre Zielerreichung hin überprüft⁵⁸².

Auf strategischer Planungsebene werden strategische Unternehmensprozesse und -strukturen gestaltet⁵⁸³. Optimale strategische Teilplanungen müssen auf die langfristigen Unternehmensziele ausgerichtet sein, sich an den künftigen finanziellen Mitteln orientieren und untereinander abgestimmt sein⁵⁸⁴. Die strategische Programmplanung schafft Rahmenbedingungen für die strategische Produktionsplanung (z.B. indem ein vermehrter Bedarf nach Programmen eine Erhöhung des Bedarfs an Eigenproduktionen konstituiert) sowie für die strategische Kapazitäts-, Investitions- und Personalplanung⁵⁸⁵.

Strategische Produktionsplanung strukturiert künftige betriebliche Prozesse. Relevant sind die Kriterien rundfunkpolitischer Ziele, die mit der Verpflichtung zur aktuellen Berichterstattung eine Konstante in der langfristigen Planung darstellen, indem für geplante Sendungen und unvorhergesehene Ereignisse ein hoher technischer und personeller Bereitschaftsgrad bereitzuhalten ist. Strategische Produktionsplanung schafft damit den Rahmen für die strategische Kapazitätsplanung, die den Kapazitätsrahmen des öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmens in qualitativer und quantitativer Hinsicht optimal festlegen muß, weil überflüssige Kapazitäten keinen zusätzlichen Nutzen stiften, sondern Kosten (z.B. in Form von Abschreibungen oder Opportunitätskosten) verursachen. Zusätzliche Kapazitäten müssen aufgebaut oder fremde Kapazitäten verpflichtet werden, wenn sich aus der strategischen Programm- und Produktionsplanung entsprechende Erfordernisse ergeben⁵⁸⁶. Strategische Produktionsplanung macht ferner Vorgaben für die strategische Personalplanung⁵⁸⁷. Strategische Programm-, Produktions- und Kapazitätsplanung bestimmen wiederum den Aufgabenbereich der strategischen Investitionsplanung (z.B. sind innovative Betriebsmittel - als Ersatz - anzuschaffen, um das Leistungspotential qualitativ umzustrukturieren)⁵⁸⁸.

Dispositive Planung transformiert strategische Festlegungen in (mittelfristige) konkretere Vorgaben. Die strategische Gesamtplanung wird sachlich aufgespalten und einzelnen Unternehmensbereichen zugeordnet⁵⁸⁹. Als zentrale finanzielle Verklammerung fungiert auf dispositiver Ebene der mittelfristige Finanzplan⁵⁹⁰. Er hat die Funktion, die mit den zukünftigen Aufgaben verbundenen Ausgaben den zu erwartenden Einnahmen anzupassen⁵⁹¹. Überdies steuert er durch Eckwertvorgabe die jährliche Haushaltsplanung, in die wiederum Programm-, Produktions- und Verwaltungsteilpläne hinsichtlich ihrer finanziellen Konsequenzen einfließen⁵⁹². Der Sen-

⁵⁸² Vgl. Huch, 1979, Sp. 1524.

⁵⁸³ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 76.

⁵⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 89.

⁵⁸⁵ Nur wenn die erforderlichen Produktionen, Kapazitäten, Investitionen und das benötigte Personal entsprechend eingeplant sind, sind bestimmte Programmstrategien realisierbar. Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 78.

⁵⁸⁶ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 80.

⁵⁸⁷ Z.B. durch Anforderungsprofile für das in der Produktion benötigte Personal, für dessen langfristige Bereitstellung die strategische Personalplanung zu sorgen hat, vgl. ebenda.

⁵⁸⁸ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 81.

⁵⁸⁹ Vgl. Kuhn, 1981, S. 134.

⁵⁹⁰ Er wird nicht der strategischen Planungsebene zugeordnet, weil er durch Einbeziehung des jeweils laufenden Haushaltsjahres nur vier künftige Planperioden (formell fünf Planperioden) umfaßt. Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 76 f. und S. 97.

⁵⁹¹ Vgl. Seidel, 1983A, S. 122 f..

⁵⁹² Vgl. ebenda, S. 123; vgl. Weber, 1983, S. 52 f..



debedarfsplan orientiert sich an den Programmschemata und ordnet den einzelnen Programmbereichen, Programm- und Redaktionsgruppen die im (in den) Planjahr(-en) vorgesehenen festen Sendeplätze bzw. -zeiten zu⁵⁹³.

Der dispositive Planungsrahmen ist auf der untergeordneten operativen Planungsebene inhaltlich auszufüllen⁵⁹⁴. Ziel der jährlichen Gesamtplanung ist die "Abstimmung des aus dem(n) Programmschema(-schemen) abgeleiteten Sendesolls mit den vorhandenen Kapazitäten und den für das Planjahr in der mittelfristigen Finanzvorschau vorgesehenen Mitteln"⁵⁹⁵.

Der Haushaltsplan⁵⁹⁶ integriert und monetarisiert die operativen Teilpläne durch Koordination der sich ergebenden Finanzbedarfe mit den zur Verfügung stehenden Einnahmen und erfüllt insofern die Funktion eines horizontalen Koordinationsinstruments⁵⁹⁷. Im Kapazitätsplan werden die Personal- und Sachkapazitäten im Sinne einer Optimalbeschäftigung unternehmensinterner Ressourcen erfaßt⁵⁹⁸. Er steuert den Anteil der Eigenproduktionen am gesamten Sendebedarf. Auf dem Kapazitätsplan basiert der Leistungsplan und auf diesem wiederum der Produktionsplan, so daß eine horizontale Abstimmung gewährleistet wird, bevor die Teilpläne mittelbar oder unmittelbar (in aggregierter Form) in den Haushaltsplan aufgenommen werden⁵⁹⁹.

Der Leistungsplan legt Art und Umfang der im Planjahr von den einzelnen Redaktionen zu produzierenden Sendeleistungen fest⁶⁰⁰. In ihm geschieht die Realisierung des Sendebedarfsplans in Abstimmung mit dem Kapazitätsplan, indem der Eigenproduktionsanteil ermittelt und weitere Programmstehungsarten⁶⁰¹ festgelegt werden⁶⁰². Die nach Redaktionskostenstellen strukturierten herzustellenden Sendeminuten bzgl. Eigenproduktionen werden mit direkten Kosten⁶⁰³ bewertet und fließen als Mittelbedarf des Programms unmittelbar in den Haushaltsplan ein (kostenträgerbezogene Aufwandsplanung)⁶⁰⁴. Außerdem erfolgt im Leistungsplan eine kostenstellenbezogene Aufwandsplanung.

Auf der Basis des im Leistungsplan festgeschriebenen Eigenproduktionsanteils melden die Redaktionen den Kapazitätsbedarf für die einzelnen Programmvorhaben an. Eine Abstimmung dieser Einzelaktivitäten im Hinblick auf das übergeordnete Unternehmensziel erfolgt in der Produktionsplanung. Im Produktionsplan werden die Produktionsmittel den einzelnen Programm- bzw. Produktionsvorhaben nach ihrer zeitlichen Inanspruchnahme zugeordnet und die Produktionsdauer abgebildet⁶⁰⁵.

⁵⁹³ Vgl. Seidel, 1983A, S. 123 f.. Der Sendebedarfsplan erfüllt durch Abstimmung des Programmschemas innerhalb der ARD und mit dem ZDF (zumindest für das 1. Fernsehprogramm) eine Koordinationsfunktion, weil das (die) Programmschema(ta) an übergeordneten Zielen, z.B. dem Ziel, ein gemeinsames Programmprofil zu präsentieren, ausgerichtet werden. Der Sendebedarfsplan ist zeitlich unbefristet, wird aber fortlaufend modifiziert. Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 99 f..

⁵⁹⁴ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 102.

⁵⁹⁵ Fix, 1988, S. 137.

⁵⁹⁶ Vgl. Seidel, 1983A, S. 126 - 129.

⁵⁹⁷ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 105.

⁵⁹⁸ Vgl. Seidel, 1983A, S. 124; vgl. Kemmer, 1986, S. 84.

⁵⁹⁹ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 106.

⁶⁰⁰ Vgl. Seidel, 1983A, S. 124.

⁶⁰¹ Z.B. Co-Produktion, Kaufproduktion, Auftragsproduktion, Übernahmen; vgl. dazu Geyer, 1973), S. 116 ff..

⁶⁰² Vgl. Seidel, 1983A, S. 124.

⁶⁰³ Vgl. zum Begriff der direkten Kosten S. 60.

⁶⁰⁴ Vgl. Seidel, 1983A, S. 124; vgl. Kemmer, 1986, S. 84 f..

⁶⁰⁵ Vgl. Seidel, 1983A, S. 125.



Hierzu ist die Umsetzung der einzelnen Programmpläne in Leistungskontingente und operative Produktionspläne erforderlich. Einer Standardisierung der Planung stehen der Unikatscharakter der Produkte, das breite und tiefe Leistungsspektrum und kurzfristig zu bestimmender Kapazitätsbedarf entgegen⁶⁰⁶.

3.4.3.1.2 System der Produktionsplanung: Grundsätzliche Darstellung

3.4.3.1.2.1 Teilaufgaben der Produktionsplanung und Koordinationsprobleme

Produktionsplanung setzt sich aus mehreren interdependenten Teilplanungen zusammen, die der Koordination bedürfen. Das aus dem Unternehmensziel abgeleitete Bereichsziel für die Produktion und damit für die Funktion `Produktionsplanung` ist es, "eine produktive Vollbeschäftigung zu gewährleisten, die die intensive Nutzung der Produktionskapazitäten für die Produktion einer maximalen Programm-Menge ermöglicht"⁶⁰⁷. Planung im Produktionsbetrieb setzt sich im allgemeinen aus der Produktionsprogrammplanung, der Losgrößenplanung, der Bereitstellungsplanung und der Prozeß- bzw. Ablaufplanung zusammen⁶⁰⁸. Produktionsprogrammplanung beinhaltet die Festlegung von Art und Menge der zu produzierenden Güter und fällt somit im öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen in den Aufgabenbereich des Programmbetriebs. Sie muß allerdings in Abstimmung mit dem Produktionsbetrieb vollzogen werden. In der Losgrößenplanung konkretisieren sich die festgelegten Produktionsmengen zu Fertigungsaufträgen, deren präziser Umfang und Fertigstellungstermin festgesetzt werden⁶⁰⁹. Öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen stellen vielfach individuelle Produkte her, die einzelgefertigt werden (die Losgröße beträgt in diesem Fall eins)⁶¹⁰. Trotz individuell verschiedener Endprodukte weisen vorgelagerte Produktionsstufen z. T. Serienfertigungscharakter auf (z.B. Unterhaltungsshow, Serien sowie Nachrichtensendungen, die zwar vergleichsweise stärker strukturiert sind, aber dennoch eine hohe Veränderlichkeit aufweisen). Voraussetzung für einen geordneten Produktionsablauf ist die Bereitstellungsplanung. Sie hat die Betriebsbereitschaft zur Produktion einer Sendung rechtzeitig herzustellen⁶¹¹.

Dazu müssen die Elementarfaktoren⁶¹² termingerecht und in der angemessenen Qualität und Quantität am Einsatz- bzw. Bearbeitungsort zur Verfügung stehen⁶¹³. Ziel der Produktionsprozeß- bzw. -ablaufplanung ist die Organisation des Produktionsprozesses, die Durchlaufzeitminimierung für die einzelnen Sendungen⁶¹⁴ und die Minimierung der durch Leerzeiten der Kapazitäten verursachten Kosten⁶¹⁵. Die Ablaufplanung umfaßt die zeitliche und räumliche Koordination des Produktionsprozesses.

⁶⁰⁶ Vgl. Kemmer, 1986, S. 85; vgl. Seidel, 1983A, S. 125, der Produktionsplanung als einen "Prozeß von Einzelfestlegungen" bezeichnet.

⁶⁰⁷ Haselmayr, 1983B, S. 20; vgl. auch Haufler, 1978, S. 111 f. sowie Sass, 1981, S. 24.

⁶⁰⁸ Vgl. Gutenberg, 1983, S. 149; vgl. Fandel, 1989, S. 16 - 19.

⁶⁰⁹ Vgl. Switalski, 1989, S. 44.

⁶¹⁰ Vgl. Switalski, 1989, S. 58.

⁶¹¹ Vgl. Fix, 1988, S. 138.

⁶¹² Vgl. zu den Elementarfaktoren S. 30 f..

⁶¹³ Vgl. Ellinger, 1989, Sp. 1603.

⁶¹⁴ Vgl. Fix, 1988, S. 138. Ziel ist nicht die Minimierung der Gesamtdurchlaufzeit, sondern die Minimierung der Gesamtverweilzeit, d.h. die Summe der Zeitspannen vom Beginn der Herstellung einer Sendung bis zu deren Fertigstellung. Vgl. Switalski, 1989, S. 121.

⁶¹⁵ Vgl. Seelbach, 1979, Sp. 20.



ses, insbesondere die kurzfristige Disposition (Ziel: kurzfristige Kapazitätsauslastung) mit Kapazitätsbelegungs- bzw. Reihenfolgeplanung⁶¹⁶.

Zwischen den in einem Zeitpunkt gegebenen Handlungsalternativen im Produktionsbereich bestehen sachlich-horizontale Interdependenzen. So muß die Planung der einzelnen Produktionsvorhaben interdependent erfolgen, weil sie um die knappen Ressourcen konkurrieren. Ferner müssen Produktionsprogramm- und Bereitstellungsplanung wechselseitige Interdependenzen berücksichtigen, weil die grobe zeitliche Verteilung der Produktionsmengen in der Programmplanung auf Informationen über Art und Menge der bereitstehenden Faktoren angewiesen ist, die von der Bereitstellungsplanung jedoch erst zur Verfügung gestellt werden können, wenn das Produktionsprogramm feststeht⁶¹⁷. Weiterhin sind Produktionsprogramm- und Ablaufplanung interdependent durchzuführen, weil die Programmplanung zur effizienten Erfüllung des Programmauftrags die zur Verfügung stehenden Kapazitäten und deren Kosten kennen muß, diese aber erst nach Festlegung der Reihenfolgen bekannt sind⁶¹⁸.

Zeitlich-vertikale Interdependenzen bestehen zwischen Planungen in aufeinanderfolgenden Zeitpunkten, weil eine Entscheidung durch Vorgaben aus in der Vergangenheit vollzogenen Planungen beeinflußt wird und selbst Restriktionen für künftige Entscheidungen setzt⁶¹⁹.

Die Teilaufgaben der Produktionsplanung werden durch den Produktions- und Organisationstyp der Fertigung bestimmt. Für die Identifikation von Produktionstypen in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen können faktor-, prozeß- und produktbezogene Differenzierungskriterien herangezogen werden⁶²⁰. Fix unterscheidet z.B. nach der Produktionsart zwischen Produktionstyp I (Elektronische Produktion) und Produktionstyp II (Film). Weiter ist eine Unterteilung nach Programmformen (Magazin, FS-Spiel) und innerhalb der Programmformen nach Größenkategorien möglich. Jedem der Produktionstypen kann somit ein bestimmter sachlicher und personeller Produktionsaufwand zugeordnet werden⁶²¹. Werden außerdem qualitative Komponenten des Leistungsprogramms in die Produktionstypologie einbezogen, ergibt sich eine Unterscheidung zwischen R.typ I (neuartig/kreative Produktionen) und R.typ II (Standardproduktionen).

Eine besondere Problematik ergibt sich, weil die Produktionsprogrammplanung von den übrigen Teilaufgaben innerhalb des Produktionsplanungssystems abgekoppelt ist und dem Aufgabenbereich eines anderen Planungssystems, dem Programmplanungssystem, obliegt. Bei einer organisatorischen Trennung von FS-Programm- und Produktionsbetrieb⁶²² entsteht ein hoher Koordinationsbedarf, der zu einer Überschneidung der Aufgabenbereiche von Produktions- und Programmcontrolling führt.

⁶¹⁶ Vgl. Fix, 1988, S. 138; vgl. Switalski, 1989, S. 4.

⁶¹⁷ Vgl. Switalski, 1989, S. 7; vgl. Pichert, 1975, S. 75; vgl. Zäpfel, 1979, Sp. 1708.

⁶¹⁸ Vgl. Switalski, 1989, S. 7.

⁶¹⁹ Vgl. ebenda.

⁶²⁰ Faktorbezogene Eigenschaften der Produktion beziehen sich auf Art, Qualität und Quantität der benötigten Einsatzfaktoren. Prozeßbezogene Eigenschaften bestimmen die Organisation der Fertigung und die damit verbundenen Planungsprobleme. Anhand von produktbezogenen Differenzierungskriterien lassen sich die Prozesse bzgl. der Eigenschaften der hergestellten Produkte identifizieren. Vgl. Switalski, 1989, S. 46 - 49.

⁶²¹ Vgl. Fix, 1988, S. 214.

⁶²² Der organisatorischen Trennung liegt ein System von "check und balance" zwischen Programmidee und wirtschaftlicher Realisierung zugrunde. Vgl. Seidel, 1983B, S. 21.



Produktionscontrolling legt die zeitliche Abfolge der Teilplanungen und die Koordinationsprozesse fest⁶²³ und bewirkt ein effizientes Einfügen der Teilplanungen (z.B. Bereitstellungspläne, Pläne einzelner Produktionen) in den Produktionsplan; ferner ist in Abstimmung mit den anderen Controllingbereichen eine zielorientierte horizontale und vertikale Planungskoordination im Hinblick auf den Unternehmensgesamtplan herbeizuführen⁶²⁴. Weitere planungsbezogene Aufgaben des Produktionscontrolling sind rationale Lenkung und Organisation des Planungsablaufs, Mitwirkung bei der Aufstellung von Zielplänen, bei der Generierung von Handlungsalternativen und operationalen Beurteilungskriterien, Mitentwicklung von Lage-, Umwelt- und Wirkungsprognosen sowie Gestaltung und Einsatz adäquater Planungsinstrumente⁶²⁵. Produktionscontrolling trägt wesentlich dazu bei, daß die Planungsziele⁶²⁶ optimal erfüllt und Planungsprobleme⁶²⁷ weitgehend beseitigt werden.

3.4.2.1.2.2 Planungstheoretische Koordinationsverfahren

Simultan- und Sukzessivkoordination

Die Koordination der Planung umfaßt die zeitliche und inhaltliche Abstimmung der Pläne, des Planungsablaufs und der Planungsinstrumente⁶²⁸. Die Koordination der Produktionsplanung mit weiteren Teilplanungen und der Unternehmensgesamtplanung kann grundsätzlich simultan oder sukzessiv erfolgen⁶²⁹. Eine Simultanplanung löst das Interdependenzproblem: Sämtliche Handlungsalternativen werden in einem Planungsakt aufeinander abgestimmt und die optimalen Werte der Planungsvariablen werden gleichzeitig - unter Berücksichtigung ihrer zeitlichen, sachlichen und hierarchischen Interdependenzen und ihrer Beziehungen zum Unternehmensziel - in einem Totalmodell erfaßt⁶³⁰. Der Erfassung sämtlicher Planungsinterdependenzen im Rahmen einer simultanen (nicht hierarchisierten) Planungskoordination stehen jedoch praktische Durchführungsprobleme entgegen. Diese resultieren aus der

⁶²³ Vgl. Hahn, 1992, Sp. 1989.

⁶²⁴ "Die Koordination der Teilpläne beinhaltet die Erstellung der Pläne nach einheitlichen Kriterien, die Einbeziehung der Ergebnisse der Teilpläne in einen Gesamtplan, die sachliche und terminmäßige Abstimmung der Teilpläne unter sich und mit dem Gesamtplan und die Verknüpfung der Teilpläne unter sich, damit Rückwirkungen und andere Einflüsse berücksichtigt werden können." Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 51.

⁶²⁵ Vgl. Schmidt, 1986, S. 102.

⁶²⁶ Zu den Hauptzielen der Planung zählen "Sicherung oder Verbesserung der Gesamtzielerreichung, die Entscheidungskoordination, die Aufdeckung von Risikosituationen und die Minderung des Risikos von Fehlentscheidungen, die Schaffung von Ergiebigkeitspotentialen und Handlungsspielräumen und die Reduktion der Komplexität von Unternehmensprozessen." Schmidt, 1986, S. 99.

⁶²⁷ Planungsprobleme im öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen resultieren vor allem aus der unvollständigen Erfassung von Planungsinterdependenzen (koordinationsdefekte Planungsprobleme), aus der mangelnden Operationalität und Operabilität von Zielvariablen (zielsetzungsdefekte Planungsprobleme), aus der nicht eindeutigen Abgrenzbarkeit von Handlungsalternativen (alternativendefekte Planungsprobleme) und deren Zielwirkungen (wirkungsdefekte Planungsprobleme), sowie aus Meßproblemen bei der Aufstellung einer Alternativenrangordnung, so daß die Vergleichbarkeit der Vorzugswürdigkeit von Handlungsalternativen erschwert wird (bewertungsdefekte Planungsprobleme). Vgl. allgemein Schmidt, 1986, S. 101.

⁶²⁸ Vgl. Rühli, 1992, Sp. 1169.

⁶²⁹ Vgl. dazu Schmidt, 1986, S. 102 - 110.

⁶³⁰ Vgl. ebenda, S. 103; vgl. Switalsk 1989, S. 9 - 12, hier S. 9f.; vgl. Kuhn, 1981, S. 123.



Komplexität der Produktionsstruktur und der begrenzten Informationskapazität der Planungsträger.

Bei einer sukzessiven (hierarchischen) Plankoordination werden die Teilplanungen (einzelner Teilperioden, -bereiche oder -hierarchien) dagegen schrittweise und isoliert nacheinander in einer festgelegten Reihenfolge aufgestellt und im Nachhinein auf die zuvor vernachlässigten Interdependenzen abgestimmt⁶³¹. Sukzessive Planungskoordination "schränkt stufenweise die Anzahl der Planungsvariablen für jeweils nachgelagerte Zeitabschnitte, Bereiche oder Hierarchieebenen ein"⁶³². Sie leistet gegenüber der Simultanplanung keine maximale Koordination, weil nicht alle Interdependenzen berücksichtigt werden (können), schafft aber ein satisfizierendes Koordinationsniveau der Teilpläne. Durch eine Kombination beider Planungsverfahren werden bestimmte Teilplanungen simultan koordiniert und die einer Simultanplanung unzugänglichen Teilplanungen anschließend sukzessiv abgestimmt⁶³³, so daß sich das Koordinationsniveau erhöht.

Koordinationsverfahren der vertikalen und horizontalen Koordination

Spezifische Koordinationsverfahren dienen der Bewältigung horizontaler und vertikaler Interdependenzen. Bei der vertikalen Plankoordination zwischen den Hierarchieebenen des Produktionsbereiches überlagern zeitliche Interdependenzen die sachlichen Interdependenzen. Instrumente der vertikalen Planungskoordination regeln die (ablauf)organisatorische Vorgehensweise hinsichtlich der Reihenfolge der Planentwicklung⁶³⁴. Hierarchische Planentwicklungsfolgen sind das retrograde und das progressive Planungsverfahren als Ausprägungen des sukzessiven Prinzips⁶³⁵. Außerdem können Pläne nach dem rekursiven Planungsverfahren entwickelt werden⁶³⁶.

"Die retrograde Koordination ist ein Top-down-Ansatz"⁶³⁷. Sie führt von der Grobplanung zur Feinplanung, indem jeweils aus der Planungsebene höheren Ranges Entscheidungsfeld und Zielsystem⁶³⁸ für die zeitlich nachgelagerte Planungsebene abgeleitet werden⁶³⁹. Koordinationsprobleme bestehen darin, die Auswirkung von Oberzielen auf die in den Teilbereichen benötigten Ressourcen zu erkennen⁶⁴⁰. Die Planaufstellung bewegt sich von der strategischen Planung ausgehend stufenweise abwärts. Die koordinierten Pläne einer Ebene dienen der jeweils untergeordneten Ebene als Vorgabe⁶⁴¹. Jede hierarchische Stufe muß bestimmte Ergebnisse und Ziele erreichen, um die (längerfristigen) Ziele der jeweiligen Vorstufe realisieren zu können, so daß die kurzfristige Planung die Mittel zum Zweck der langfristigen

631 Vgl. Schmidt, 1986, S. 102 f.; vgl. Kuhn, 1981, S. 123; vgl. Switalski, 1989, S. 9.

632 Schmidt, 1986, S. 102.

633 Vgl. Franke/Zerres, 1988, S. 18.

634 Vgl. Gaitanides, 1989, Sp. 2267

635 Vgl. Brink, 1981, S. 9

636 Im Hinblick auf die verschiedenen Planungsverfahren konkurriert die zentrale Planung, die nach dem Prinzip höchstmöglicher Ziel- und Plankonvergenz arbeitet mit der dezentralen Planung (Prinzip höchstmöglicher Information, z.B. über die Zielwirksamkeit von Maßnahmen oder über die Mittelausstattung). Vgl. Kuhn, 1981, S. 134.

637 Mag, 1990, S. 53.

638 Das Entscheidungsfeld umfaßt die Menge möglicher Planungsalternativen, aus denen mit Hilfe des Zielsystems die günstigste ausgewählt wird. Vgl. Schneeweiß, 1989, S. 566.

639 Vgl. Brink, 1981, S. 9

640 Vgl. Franke/Zerres, 1988, S. 20.

641 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 101.



Planung bereitstellt⁶⁴². Vorteile der Top-down-Planung sind geringe horizontale Koordinationsprobleme auf allen Planungsebenen, weil eine hohe Zielkonvergenz besteht. Der Nachteil liegt darin, "daß die zielsetzende Instanz...nicht ausreichend über Daten, Ressourcen, Konsequenzen informiert ist"⁶⁴³, so daß die Tendenz besteht, lediglich den Ressourcenverbrauch vorzugeben. Die vertikale sachliche Interdependenz ist nur mangelhaft berücksichtigt, denn sie kann nur über Rückkopplungsprozesse erfolgen⁶⁴⁴. "Folge ist ein Auseinanderklaffen von Zielanspruch und Zielrealität"⁶⁴⁵.

Bei der progressiven Plankoordination (Bottom-up-Ansatz) werden die Pläne in umgekehrter Reihenfolge entwickelt. Die unterste Planungsebene (Basis der Planhierarchie) beginnt mit der Aufstellung kurzfristiger und detaillierter operativer Pläne und gibt sie an die nächsthöhere Stufe weiter. Diese koordiniert und integriert die Teilplanungen, so daß ein übergeordnetes Gesamtergebnis erzielt wird und reicht sie nach Kontrolle wiederum weiter an die vorgelagerte Stufe⁶⁴⁶. Endergebnis ist die strategische Planung⁶⁴⁷. Um eine sinnvolle Planaufstellung und Koordination auf jeder Stufe durchführen zu können, muß das Zielsystem vorher bekannt sein. Ausgehend von der operativen Planung, der die aktuelle Problemlage zugrunde liegt, wird das Gesamtzielsystem jedoch erst schrittweise durch Extrapolation ermittelt⁶⁴⁸. Nachteil der Bottom-up-Planung ist deshalb, daß Ziele und Pläne einzelner Linien nicht auf das Oberziel hinführen (Problem der horizontalen Koordination)⁶⁴⁹, weil Zieldivergenz besteht. "Dezentrale Planung erlaubt die stärkere Nutzung des Wissens aller hierarchischen Ebenen"⁶⁵⁰, dennoch bleibt auch hier die vertikale sachliche Interdependenz unberücksichtigt.

Zur Lösung der o.g. Probleme bietet sich das rekursive Planungsverfahren an, das zentrale Planung durch Führung und dezentrale Planung durch Linieninstanzen kombiniert (Gegenstromverfahren). In einem Top-down-Vorlauf wird von der obersten Ebene ein Rahmenplanentwurf erstellt, sukzessive in Teilpläne und -ziele zerlegt und auf die unteren Planungsebenen verteilt, wo er zwecks Prüfung der Realisationsmöglichkeiten "den Ressourcen entsprechend" analysiert und konkretisiert wird⁶⁵¹. Anschließend erfolgt in einem Bottom-up-Rücklauf die progressive Verdichtung der Detailpläne zum Gesamtplan. Beginnend von der niedrigsten noch in die Planung einbezogenen Ebene werden die Stellenpläne schrittweise in übergeordnete Bereichsziele integriert und letztere zum Gesamtplan aggregiert⁶⁵². Auf jeder Planungsstufe sind die sachlich differenzierten Teilpläne aufzustellen und zu koor-

⁶⁴² Vgl. Gaitanides, 1989, Sp. 2268. Das Ziel-Mittel-Schema wird als grundlegendes Prinzip der Planung angesehen. Mehrstufige Ziel- bzw. Planhierarchien werden verknüpft durch sukzessives Herunterbrechen des Planungsproblems in weniger komplexe Teilprobleme bis hin zu konkreten Maßnahmen- Entscheidungen. Vgl. Faßnacht, 1989, Sp. 2296 - 2301, hier Sp. 2297 und Sp. 2299. Die Zielvorgaben der strategischen Planung werden dabei als Formal- und Sachziele stufenweise mit absteigender Hierarchieebene bis zur operativen Planung konkretisiert. Vgl. Brink, 1981, S. 9.

⁶⁴³ Kuhn, 1981, S. 135.

⁶⁴⁴ Vgl. Horváth, 1989, Sp. 643.

⁶⁴⁵ Kuhn, 1981, S. 135.

⁶⁴⁶ Vgl. Kuhn, 1981, S.135.

⁶⁴⁷ Vgl. Mag, 1990, S. 53.

⁶⁴⁸ Vgl. Gaitanides, 1989, Sp. 2268.

⁶⁴⁹ Vgl. Horváth, 1989, Sp. 643.

⁶⁵⁰ Pack, 1987, Sp. 1717.

⁶⁵¹ Franke/Zerres, 1988, S. 21.

⁶⁵² Vgl. Schmidt, 1986, S. 105 f.



dinieren⁶⁵³. Die Koordination der Planung hat iterativ über einen revolvierenden Kommunikationsprozeß zwischen den Planungsverantwortlichen zu erfolgen⁶⁵⁴. Der Planungsprozeß endet mit der endgültigen Festlegung der Ziele und Pläne auf der strategischen Ebene.

Während die vertikale Koordination automatisch durch die Verknüpfung der Planung mit der Organisationshierarchie erfolgt, sind "besondere Formen der Querschnittskoordination" notwendig, um eine horizontale Koordination zu erreichen⁶⁵⁵. Auf horizontaler Ebene überwiegen sachliche Interdependenzen und damit steht die sachliche Koordination im Vordergrund⁶⁵⁶. Das Koordinationsproblem besteht hierbei darin, die zunächst isoliert (sukzessive) aufgestellten Teilplanungen im Nachhinein hinsichtlich der bereichsübergreifenden Auswirkungen zu koordinieren⁶⁵⁷. Als horizontale Koordinationsinstrumente eignen sich in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen besondere Organisations- bzw. Koordinationseinrichtungen, z.B. Ausschüsse, horizontale Kollegien, Teamarbeit sowie Koordinatoren in Form von Projektmanagern⁶⁵⁸. Ferner kann eine horizontale Koordination erzielt werden durch Budgetierung, Kennziffern sowie durch Lenkpreise⁶⁵⁹.

3.4.2.1.3 Koordination von zentraler Produktionsplanung und -kontrolle

3.4.2.1.3.1 Kapazitätsplanung als Grundlage der Produktionsplanung

Die Realisierung der Aufgabenstellung eines öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmens "geschieht durch Dienstleistungen, für deren Erfüllung wiederum Produktionsleistungen notwendig sind"⁶⁶⁰. Deshalb verfügen öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen über eine eigene Herstellungskapazität⁶⁶¹. Dazu müssen Produktionsfaktoren bereitgestellt bzw. beschafft und im Betrieb kombiniert werden⁶⁶². Die im Kombinationsprozeß eingesetzten Produktionsfaktoren weisen eine rundfunkspezifische Systematik auf. Das System der rundfunkspezifischen Produktionsfaktoren besteht aus den Elementarfaktoren und den dispositiven Faktoren⁶⁶³. Der dispositive Faktor umfaßt die Führungsarbeit und stellt "diejenige Instanz dar, die über...die Kombination der Elementarfaktoren entscheidet und neuartige Kombinationen

⁶⁵³ Vgl. Brink, 1981, S. 9.

⁶⁵⁴ Vgl. Schmidt, 1986, S. 104.

⁶⁵⁵ Vgl. Horváth, 1989, Sp. 644.

⁶⁵⁶ Vgl. Gaitanides, 1989, Sp. 2259.

⁶⁵⁷ Vgl. Kuhn, 1981, S. 135.

⁶⁵⁸ Vgl. allgemein Frese, 1989, Sp. 919. Eine intensive strukturelle Koordinationswirkung entfaltet die Matrixorganisation.

⁶⁵⁹ Vgl. im einzelnen Kuhn, 1981, S. 135 - 138.

⁶⁶⁰ Seidel, 1983B, S. 17.

⁶⁶¹ Je nach Thema und Redaktionskonzept sind unterschiedliche Produktionsmittel erforderlich, z.B. große Studios für Vorproduktionen und Live-Sendungen, kleinere Studios für Magazine, Ü-Wagen für Theateraufzeichnungen oder öffentliche Unterhaltungssendungen, Reportage-Einheiten für die Sportberichterstattung, EB-/Filmteams für das Feature oder das aktuelle Interview etc. Vgl. Haufler, 1978, S. 111.

⁶⁶² Produktion ist die Kombination von Produktionsfaktoren zum Zweck der Programmerstellung. Vgl. Gutenberg, 1983, S. 298.

⁶⁶³ Vgl. bezogen auf Filmproduktionsbetriebe, Pichert, 1975, S. 38 f., sowie bezogen auf private Fernsehbetriebe Lanners, 1987, S. 68 - 95.



durchsetzt"⁶⁶⁴. Auch ausgesprochen künstlerisch-kreative Arbeitsleistungen zählen dazu (z.B. die Arbeit eines Drehbuchautors, Regisseurs)⁶⁶⁵.

Zur Gruppe der Elementarfaktoren gehören Repetier- und Potentialfaktoren. Während Repetierfaktoren Inputs darstellen, die bei ihrem Einsatz sofort verbraucht werden (z.B. Verbrauchsmaterial der Beleuchtung), besitzen Potentialfaktoren ein längerfristiges Nutzungspotential⁶⁶⁶. Potentialfaktoren sind objektbezogene Arbeitsleistungen (überwiegend ausführende Tätigkeiten in Zusammenhang mit dem Einsatz von technischen Geräten), technisch-materielle Betriebsmittel (z.B. Maschinen, Studiogebäude), Rechte⁶⁶⁷ sowie sonstige Potentialfaktoren.

Eine eindeutige Differenzierung von dispositiven und objektbezogenen Arbeitsleistungen ist vielfach nicht möglich. Die Tätigkeiten im Fernseh-Produktionsbetrieb beinhalten nämlich Elemente beider Faktorkategorien, z.B. die Arbeit des Kameramanns, von Beleuchtungsspezialisten, von Regiemitarbeitern, Cuttern, die einerseits im Rahmen von Anweisungen handeln, andererseits aber einen Spielraum bei der Durchführung besitzen⁶⁶⁸.

Soweit Produktionskapazitäten für das jeweilige Produktionsverfahren zur Verfügung stehen, handelt es sich um primäre Produktionskapazitäten. Weitere Produktionskapazitäten, "deren zusätzlicher Einsatz durch den individuell zu bewertenden Programminhalt begründet ist", sind z.B. Ausstattung und Grafikdesign, die von den besonderen programmlichen Erfordernissen abhängen⁶⁶⁹.

Die Herstellung von Dekorationselementen in der Abteilung Ausstattung stellt einen von der eigentlichen Produktion abgetrennten Prozeß dar⁶⁷⁰. Die Produktion von Gegenständen bzw. Spielelementen für ein Projekt verursacht zwar einen Materialverbrauch, der bezogen auf das Produkt aber ein längerfristiges Nutzungspotential begründet, indem für Standardproduktionen, Serien und wiederkehrende Sendungen die gleichen Dekorationselemente verwendet werden können, und fungiert dann als Betriebsmittel⁶⁷¹. Spielelemente, die vielfältige Variations- und Kombinationsmöglichkeiten i.S. eines Baukasten-Systems zulassen, gewährleisten eine längerfristige kontinuierliche Nutzung - im Gegensatz zu einer improvisierten Beschaffung von "Einzweckdekorationen" - und können gleichzeitig zu einer ökonomisch optimalen Lösung beitragen⁶⁷².

Der Input einer Fernsehproduktion kann näher definiert werden nach dem Mengen- bzw. Kostenanteil bestimmter Faktoren (arbeitsintensive oder anlagenintensive Produktion) und nach der Abhängigkeit der Produktionen von der Faktorqualität⁶⁷³. Die in der Programmherstellung eingesetzten Faktoren beeinflussen in unterschiedlichem Maße das Ergebnis des Kombinationsprozesses, "weil...unterschiedliche Bei-

⁶⁶⁴ Bohr, 1979, Sp. 1488 f..

⁶⁶⁵ Vgl. Lanners, 1987, S. 71.

⁶⁶⁶ Vgl. Kloock, 1989, S. 256.

⁶⁶⁷ Hierzu zählen allgemeine Senderechte, z.B. Konzessionen, Nutzungsrechte für Satelliten und spezielle Senderechte für eigene und fremde Sendungen. Vgl. Lanners, 1987, S. 74 - 95.

⁶⁶⁸ Vgl. Lanners, 1987, S. 72 und S. 156 f..

⁶⁶⁹ Vgl. Sass, 1981, S. 25.

⁶⁷⁰ Vgl. Pichert, 1975, S. 41.

⁶⁷¹ Vgl. ebenda, S. 41 f. Pichert erläutert das Fundusproblem wie folgt: Bei der Beschaffung von Ausstattungsgegenständen handelt es sich um Investitionen, die eine Veränderung betrieblicher Teilkapazitäten bewirken (Erweiterung des Betriebsmittelbestandes). Primäres Ziel ist zwar die Erfüllung der kurzfristigen projektbezogenen Aufgabe, eine langfristige Auswirkung entsteht jedoch durch die dem Objekt anhaftende Langlebigkeit. Vgl. Pichert 1975, S. 49 - 52.

⁶⁷² Vgl. Pichert, 1975, S. 52. Dies kann allerdings nur für Teilbereiche, z.B. den Baufundus, gelten.

⁶⁷³ Vgl. Kloock, 1989, S. 258.



träge für das Endprodukt bzw. für die bereitzustellende Leistung durch das Produktionsverfahren abverlangt werden"⁶⁷⁴.

Weitere Faktoreinteilungen unterscheiden zwischen fixen und variablen Faktoren (die Einsatzmenge fixer Faktoren ist von der Ausbringung unabhängig, die Einsatzmenge variabler Faktoren variiert mit der Höhe der Ausbringung), zwischen beschränkt und unbeschränkt zur Verfügung stehenden Faktoren (bezogen auf eine Zeiteinheit), zwischen Engpaß-Faktoren und Nicht-Engpaß-Faktoren (Engpaß-Faktoren sind bei gegebenem Produktionsprogramm voll ausgelastet, Nicht-Engpaß-Faktoren würden bei demselben Produktionsprogramm eine Erhöhung der Ausbringung gestatten) und ferner zwischen gemeinsamen und speziellen Produktionsfaktoren (gemeinsame Faktoren werden von mehreren Produkten in Anspruch genommen, z.B. Studios; spezielle Faktoren werden nur zur Produktion eines bestimmten Produktes benötigt, z.B. spezieller Kamerakran)⁶⁷⁵.

Die kapazitative Leistung ergibt sich aus der Kapazität der zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren⁶⁷⁶. Sie ist das Produkt aus Kapazitätsquerschnitt⁶⁷⁷ und der möglichen Leistungsintensität als der Ausbringung je Zeiteinheit⁶⁷⁸. Die Leistungsintensität ist wiederum abhängig von den Qualitäten der beteiligten Produktionsfaktoren, dem Fertigungsverfahren und der Ablauforganisation⁶⁷⁹ und bezieht sich sowohl auf die Arbeitsintensität als auch auf den Zweck der Tätigkeit. Aussagen über die Kapazität geben also den Leistungsquerschnitt derjenigen betrieblichen Teileinheiten wieder, die an der Herstellung eines bestimmten Produktes beteiligt sind⁶⁸⁰. Faktorkombinationen bezeichnen Kapazitätselemente, Einzel- oder Teilkapazitäten (z.B. ein Arbeitsplatz, eine Maschine, dessen Leistungsvermögen erst durch die Kombination von Betriebsmittel und Bedienungskraft erreicht wird)⁶⁸¹.

Die Planung und Feststellung des Gesamtbedarfs an Produktionskapazitäten dient der Vorbereitung von Kapazitätsdispositionen im Rahmen der Produktionsplanung sowie der Durchführung anschließender Leistungskontrollen. Dazu ist es notwendig, das Ausmaß der zweckmäßigsten Kapazitätsauslastung (anstelle eines Maximalkapazitätswertes) als Soll- oder Planwert festzulegen, in welchem die Ursachen, die bewußt zu einer Minderausnutzung führen, berücksichtigt sind⁶⁸². Diese rundfunk-spezifische Norm der Kapazitätsausnutzung ist (im Gegensatz zur Periodenkapazität⁶⁸³) in Abhängigkeit von der Bereitstellungsplanung jeweils neu zu definieren⁶⁸⁴. Kapazität bzw. Kapazitätsauslastung können mit verschiedenen Maßstäben

674 Mag, 1979, Sp. 548; vgl. Lanners, 1987, S. 162.

675 Vgl. Bohr, 1979, Sp. 1484 - 1486.

676 Vgl. Brankamp, 1979, Sp. 882.

677 Als Kapazitätsquerschnitt wird "die Zahl funktionsgleicher Elementarfaktoren oder Arbeitsplätze bezeichnet, die für die Erfüllung einer Aufgabe parallel eingesetzt werden können" (horizontale Faktorkombinationen). Layer, 1979, Sp. 880.

678 Die rundfunkspezifische Ausbringung bzw. Leistung ist definiert als die pro Einheit eines Produktionsmittels produzierte Sendezeit (Produktmenge), d. h. die tatsächlich zur Sendung gelangenden produzierten Minuten (im Gegensatz zur insgesamt aufgezeichneten oder produzierten Zeit). Vgl. WDR - Leistungsrechnung, 1990, S. 2 und 4.

679 Vgl. Layer, 1979, Sp. 879.

680 Vgl. Pichert, 1975, S. 60.

681 Vgl. Layer, 1979, Sp. 875.

682 Vgl. Heinrich/Pils, 1979, Sp. 231.

683 Die Periodenkapazität "ist das mengenmäßige Leistungsvermögen während der ... Planperiode". Layer, 1979, Sp. 877.

684 Vgl. ebenda, Sp. 879.



(Mengen, Zeiten, Werten, Rechnungseinheiten) gemessen werden⁶⁸⁵. Zur Durchführung einer Auslastungskontrolle muß ein Maßstab festgelegt werden, dessen Wahl sich nach der Beschaffenheit des leistungsspezifischen Outputs richtet⁶⁸⁶.

Der Output steht quantitativ und qualitativ in einer Abhängigkeit von der die jeweilige Teilkombination bildenden Faktoreinsatzmenge⁶⁸⁷. Unterschieden wird zwischen qualitativer und quantitativer Kapazität bzw. Kapazitätsauslastung⁶⁸⁸. Die qualitative Kapazität bzw. qualitative Kapazitätsauslastung bezeichnet "das Vermögen produktiver Einheiten, ein Leistungsprogramm mit bestimmten Eigenschaften zu erfüllen"⁶⁸⁹. Qualitative Kapazitätsauslastung kommt in bestimmten Eigenschaften der erstellten Produkte zum Ausdruck (z.B. in der Elastizität bei Leistungsprogrammänderungen)⁶⁹⁰. Die quantitative Kapazität mit den Elementen Leistungsquerschnitt, Leistungszeit und Leistungsintensität beinhaltet dagegen ein Dimensionierungsproblem und führt zur Notwendigkeit einer Kapazitätsabstimmung⁶⁹¹. Möglichst für keinen Faktor pro Produktionseinheit soll eine Unter- bzw. Überkapazität entstehen, so daß im Idealfall kein Engpaßfaktor die Stellenkapazität bestimmt (Kapazitätskongruenz)⁶⁹². Tritt die raumzeitliche Dimension hinzu, ergeben sich im Hinblick auf das Ziel einer optimalen Kapazitätsauslastung Reihenfolge- und Gruppierungsprobleme der Faktoren⁶⁹³. Die Ziele einer gleichzeitigen quantitativen und qualitativen Kapazitätsauslastung können zueinander in Zielkonflikt stehen⁶⁹⁴. Durch eine Gegenüberstellung von vorhandener und benötigter Produktionskapazität (Kapazitätsabgleich) können sich (z.B. aufgrund von Kapazitätsbedarf für aktuelle Ereignisse) Kapazitätsdefizite oder -überschüsse ergeben⁶⁹⁵.

"Da je nach Planungsbereich (Fein- oder Grobplanung) unterschiedliche Verdichtungsgrade erforderlich sind, müssen in einer Art Kapazitätsgliederung die Einzelkapazitäten möglichst baukastenförmig in verschiedenen Stufen zusammengefaßt werden. Dabei ergeben sich aus den Einzelkapazitäten ... je nach Verdichtungsstufe Kapazitätsgruppen, Kapazitätsteilbereiche und sog. Kapazitätsbereiche"⁶⁹⁶. Der Kapazitätsplan wird für das jeweils folgende Geschäftsjahr aufgestellt und bildet die für die Produktions- und Sendeabwicklung bereitgestellten Personal- und Sachkapazitäten nach Art, Ort und Umfang ihrer Verfügbarkeit ab (z.B. ist definiert, wieviel Beleuchtungspersonal in der Filmaufnahme vorhanden ist und an wievielen Tagen es

⁶⁸⁵ Vgl. Heinrich/Pils, 1979, Sp. 232.

⁶⁸⁶ Vgl. Pichert, 1975, S. 60.

⁶⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 60 f..

⁶⁸⁸ Vgl. Heinrich/Pils, 1979, Sp. 232.

⁶⁸⁹ Kern, 1975, Sp. 2084.

⁶⁹⁰ Vgl. Heinrich/Pils, 1979, Sp. 232.

⁶⁹¹ Vgl. Mag, 1979, Sp. 555.

⁶⁹² Vgl. ebenda. Hierarchisches Vorgehen bei der kapazitiven Abstimmung (von Arbeitsplätzen über Stellen und Abteilungen zu Bereichen) erleichtert eine Kapazitätsharmonisierung von Faktorkombinationen niedrigen Grades bis zu Faktorkombinationen höchsten Grades. Vgl. Mag, 1979, Sp. 556.

⁶⁹³ Vgl. Mag, 1979, Sp. 556.

⁶⁹⁴ Vgl. Heinrich/Pils, 1979, Sp. 232.

⁶⁹⁵ Vgl. Zäpfel, 1979, Sp. 1707. Eine Anpassung der Belastung an das Kapazitätsangebot kann erfolgen durch Fremdvergaben, Verlagerung auf Ersatz- oder Alternativkapazitätseinheiten, durch Veränderungen der Reihenfolge oder durch Verlagern in andere Zeitperioden. Kurzfristig können temporäre Kapazitätsdefizite den Belastungswerten angepaßt werden durch Überstunden, Sonderschichten, Verlagerung von Arbeitskräften (wobei allerdings die tarifrechtlichen Bestimmungen einschränkend wirken) und Hinzunahme von Ersatzkapazitäten. Vgl. Brankamp, 1979, Sp. 884.

⁶⁹⁶ Brankamp, 1979, Sp. 883.



zur Verfügung steht). Es muß bestimmt sein, in welchem Umfang betriebseigene Produktionsfaktoren zur Verfügung stehen, wieviele Stunden Arbeitszeit der unterschiedlich qualifizierten Mitarbeiter maximal verplanbar sind und welche Quantität und Qualität der Bestandsfaktoren während welcher Dauer höchstens verfügbar sind⁶⁹⁷. Der Kapazitätsplan zeigt zugleich - bzgl. des Herstellungsprozesses - die Grenzen des Mitteleinsatzes auf, indem sichtbar gemacht wird, an welchen Stellen sich limitierende Engpässe ergeben⁶⁹⁸. Das Kapazitätsangebot des Produktionsbetriebes wird in seiner funktionalen Gliederung nach Fachbereichen (z.B. Vorproduktion, Aktuelle Produktion, Filmaufnahme) ermittelt. Es handelt sich um Planwerte, die von den einzelnen Fachabteilungen auf der Grundlage der im Geschäftsjahr zur Verfügung stehenden Personal- und Sachkapazitäten vorgegeben werden⁶⁹⁹. "Bei den Produktionsmitteln, die für die Herstellung von Eigenproduktionen notwendig sind, richtet sich die mengenmäßige und zeitliche Kapazitätsvorhaltung nach dem für diese Anlagen und Geräte zur Verfügung stehenden Personal"⁷⁰⁰, das als Engpaß-Faktor den Produktionsmitteln zugeordnet wird. "Den Kapazitätsanforderungen des Programms kann daher grundsätzlich nur in dem so vorgegebenen Rahmen entsprochen werden"⁷⁰¹, Die für einen Zeitraum bereitgestellte, aber nicht genutzte Kapazität ist "unwiderruflich verloren", deshalb ist es zwingend notwendig, die Produktionskapazitäten frühzeitig mit den gewünschten Programmstrukturen in Einklang zu bringen, damit kurzfristige Engpässe weitgehend vermieden werden. Alle Änderungen für festgelegte Produktionsabläufe müssen sofort weitergeleitet werden, damit eventuelle Kapazitätsfreiräume anderweitig nutzbar sind⁷⁰². Dazu sind freistehende bzw. freigewordene Kapazitäten (z.B. durch frühzeitig abgeschlossene Produktionen) zu melden.

Der Kapazitätsbedarf der einzelnen Programmbereiche sollte den programmlichen Anforderungen entsprechend ermittelt werden. Die Programmplanung bestimmt die horizontale und vertikale Struktur (Breite und Tiefe⁷⁰³) des Produktionsprogramms und damit die Quantität der benötigten Produktionskapazität. Außerdem sind qualitative Eigenschaften der Produktionskapazitäten Zielbestandteile der Programmplanung. Die quantitativen und qualitativen Programmziele führen über eine Eignungsanalyse verfügbarer Produktionsverfahren zur optimalen Ausstattung des Produktionsbetriebes mit den erforderlichen Produktionsfaktoren - unter Beachtung eines optimalen Verhältnisses zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug⁷⁰⁴.

⁶⁹⁷ Vgl. Lanners, 1987, S. 188.

⁶⁹⁸ Vgl. Bürgel, 1989, S. 7.

⁶⁹⁹ Vgl. WDR-Kapazitätsplan 1992, S. 1. Bei der Errechnung der verfügbaren Personalkapazität müssen tarifrechtliche Bestimmungen beachtet werden. Die Netto-Methode ermittelt die Summe der Soll-Jahreswerttage aus der Bruttokapazität (Personalbestände x Arbeitstage) abzüglich von Richtwerten für Urlaub, Krankheit und Fortbildung. Die sich ergebenden Leistungsdaten sind Eckwerte, die mit den Fachbereichen abgestimmt werden und den Rahmen bilden für die Planung und Durchführung der herzustellenden Fernseh-Programmvorhaben. Vgl. WDR-Kapazitätsplan 1992, S. 2.

⁷⁰⁰ WDR-Kapazitätsplan, 1992, S. 2.

⁷⁰¹ Ebenda. Die ... Kapazitätsvolumina stellen Restriktionen dar, die den Planungsspielraum begrenzen. "Ihre Existenz begründet ... die Zielfunktion, sie bis an ... diese Grenzen hin quantitativ und qualitativ voll ... zu beschäftigen." Kern, 1975, Sp. 2087.

⁷⁰² Vgl. WDR-Kapazitätsplan 1992, S. 3.

⁷⁰³ Die Tiefe des Produktionsprogramms gibt das Ausmaß an, in dem die erforderlichen Fertigungsprozesse für die geplanten Leistungsarten selbst oder von fremden Betrieben vorgenommen werden. Vgl. Zäpfel, 1979, Sp. 1706.

⁷⁰⁴ Vgl. Szyperski/Tilemann, 1979, Sp. 2308.



Vom Produktionsbetrieb langfristig vorgehaltene Kapazitäten zählen zum sog. "Bereitschaftspotential" im Gegensatz zum "Substitutionspotential" (z.B. Schauspieler, Dekorationen etc.), das jeweils für die Durchführung eines Projektes bereitzustellen ist⁷⁰⁵. Die Grenzsituationen, zwischen denen die Auslastung liegen kann, sind gekennzeichnet erstens durch den Fall, daß das gesamte Bereitschaftspotential für ein Projekt eingesetzt ist; und zweitens durch den Fall, daß die Faktorkombination eines Projektes sich vollständig aus fremden Kapazitäts-elementen zusammensetzt⁷⁰⁶. Das Bereitstellungsproblem hängt deshalb von der optimalen Dimensionierung des Leistungsquerschnittes ab. Zu beachten ist, daß die "Stauungen" an Programmvorhaben, die auf Erledigung warten, gesellschaftsbezogene Kosten verursachen (wenn z.B. nicht ausreichend Kapazität für die Herstellung zur Verfügung steht), die mit den Leerkosten für ungenutzte Kapazitäten konkurrieren. Erst von einer bestimmten Engpaßdimensionierung an werden die sinkenden Leerkosten durch die Kosten überkompensiert, die durch die Verzögerung von Aufträgen entstehen, so daß das Optimum zwischen beiden Extremen liegt⁷⁰⁷.

Zu den Zielen der Faktorbereitstellung treten (realisationsbezogene) Ziele der optimalen Faktorkombination zur sach- und formalzielorientierten Herstellung der Produkte. Auf dieses Ziel wirken die vorher festgelegten qualitativen Programme und Potentiale als Beschränkungen, dennoch verbleiben Handlungsspielräume innerhalb des vorgegebenen Rahmens⁷⁰⁸.

3.4.2.1.3.2 Verteilung der Produktionskapazitäten in der Produktionsplanung

Inhalt der Produktionsplanung

"Produktionsplanung ist zielsetzungsgerechtes Festlegen des im Planungszeitraum zu erstellenden Leistungsprogrammes sowohl in den Mengen-/Zeit- als auch in den Qualitätsdimensionen"⁷⁰⁹. Sie zielt auf eine optimale Auslastung der Produktionskapazitäten durch Vermeidung von Engpässen und Leerlaufzeiten ab⁷¹⁰. Im Rahmen der Produktionsplanung ist es Aufgabe der organisatorischen Abteilung "Zentraldisposition und Produktionsplanung"⁷¹¹ "die freie Produktionskapazität zu verteilen, die Wünsche der Redaktionen zu kanalisieren und alle Bedarfskonflikte zu lösen"⁷¹². Die ZD ist für die Planung, Realisation und Kontrolle des Produktionsprogramms verantwortlich⁷¹³. Sie hat überwiegend eine Servicefunktion und kann als Controlling-Stabsstelle für die Führung des Produktionsbereichs angesehen werden. Produktionsplanung findet auf zwei Ebenen statt: Während die übergeordnete Planungs-

⁷⁰⁵ "Bereitstellungsprobleme der Filmproduktion sind durch die Aufgabe gekennzeichnet, typmäßig vergleichbare, in ihrer Zusammensetzung jedoch verschiedene Potentialsysteme von Projekt zu Projekt auf- und wieder abbauen zu müssen." Pichert, 1975, S. 74. Vgl. zu den Bereitstellungsproblemen Pichert, 1975, S. 74 - 79.

⁷⁰⁶ Vgl. Pichert, 1975, S. 78.

⁷⁰⁷ Vgl. Kern, 1967, S. 85.

⁷⁰⁸ Vgl. Szyperski/Tilemann, 1979, Sp. 2310.

⁷⁰⁹ Huch, 1979, Sp. 1524.

⁷¹⁰ Vgl. WDR, 1985, S. 4.

⁷¹¹ So lautet die Bezeichnung im WDR. In dieser Abteilung sind die mit der Produktions- und Sendeabwicklung verbundenen Planungs- und Dispositionsaktivitäten der Fernseh-Produktionsdirektion zusammengefaßt.

⁷¹² Töldte, 1975, S. 127. Bedarfskonflikte treten sowohl zwischen den Redaktionen eines Programmbereiches als auch zwischen verschiedenen Programmbereichen auf.

⁷¹³ Vgl. Sass, 1981, S. 25.



ebene der ZD zugeordnet wird, bezieht sich die untergeordnete projektbezogene Planungsebene auf die einzelnen Produktionsleitungen. Der ZD obliegt die Abstimmung der aggregierten Größen im Hinblick auf die Bereitstellungsplanung mit Kapazitätsdisposition und Reihenfolgeplanung. Ziel ist eine Kapazitätsglättung durch zeitliche Verschiebung von Produktionsmengen zur Herstellung einer gleichmäßigen bzw. zulässigen Auslastung der Kapazitäten⁷¹⁴. Die ZD steuert den kurzfristigen Kapazitätsbedarf⁷¹⁵.

Im Rahmen der kurzfristigen Produktionsplanung und -steuerung⁷¹⁶ sind generelle Regelungen für den Produktionsbereich zu erstellen, z.B. Festlegung von Produktionstypen, Untersuchung von Verfahrensalternativen, Fixierung von Soll-Reihenfolgeplänen und Prioritätsregeln, Aufbau von Reservekapazitäten und Personaleinsatzreserven, die Entwicklung von Kriterien für Grundsatzentscheidungen über Eigenfertigung und Fremdbezug⁷¹⁷ sowie die Registrierung von Produktionsfirmen, die Vorbereitung entsprechender Geschäftsbeziehungen und Berichterstattung über die Inanspruchnahme der Fremdfirmen⁷¹⁸. In der mittel- und langfristigen Produktionsplanung steht die Entwicklung von Produktionsverfahren und die Bereitstellung der für die Produktionen erforderlichen Kapazitäten (Aufbau quantitativ und qualitativ geeigneter Personal- und Sachkapazitäten) im Vordergrund⁷¹⁹.

In einem Top-down-Vorlauf sind (von Programm- und Produktionsdirektion) Schwerpunkte und Eckwerte für die Produktionsplanung festzulegen. Es erfolgt eine grobe Verteilung der Kapazitäten. Mit absteigender Hierarchieebene werden die Eckwerte konkretisiert. Die Redaktionen der einzelnen Programmbereiche melden "bottom-up" die auf der Grundlage des Leistungsplans bewilligten Programmvorhaben bei der ZD zur Produktionsplanung an⁷²⁰. Dabei werden grundsätzlich nur Termin- und Kapazitätswünsche bzgl. Studios und Ü-Wagen berücksichtigt. Aktuelle Sendungen und Informationssendungen (Sport, Politik), melden nur pauschal die Inanspruchnahme von Kapazitäten. Für den Programmbereich Unterhaltung stehen Produktions- bzw. Sendetermine aufgrund der festgelegten Programmschemata längerfristig fest. Der Einsatz der Mitarbeiter (z.B. Film-/EB-Teams, Cutter) erfolgt jeweils kurzfristig bei zeitlich anliegendem Bedarf des Einzelprojekts und ist mit den Fachbereichen abzustimmen⁷²¹. Dazu werden die Programmaufträge an die entsprechenden Fachbereiche delegiert. Die Produktionsteams werden von der ZD aus einem Pool disponiert⁷²².

Der Produktionsplan wird auf der Grundlage der "Produktionsanmeldungen" zweimal jährlich in Gesprächsrunden mit den einzelnen Programmbereichen bzw. Redaktio-

⁷¹⁴ Vgl. Switalski, 1989, S. 43.

⁷¹⁵ Vgl. Fix, 1988, S. 202.

⁷¹⁶ Produktionssteuerung umfaßt "alle Entscheidungen und Maßnahmen, die unmittelbar vor, während und nach der Durchführung eines vorgegebenen Produktionsplanes notwendig sind, um einen möglichst reibungslosen, termingerechten und wirtschaftlichen Produktionsablauf sicherzustellen." Wagner, 1979, Sp. 2157.

⁷¹⁷ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2165.

⁷¹⁸ Vgl. Fix, 1988, S. 213.

⁷¹⁹ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2156.

⁷²⁰ Die Anmeldung enthält Angaben zu: Titel, Sendetermin, Produktionsverfahren, Ausstattungskategorie, Produktions- und Probenstermine (Studio/Dreh/bzw. AÜ-Termine in Tagen), Studiogröße, technische Besonderheiten des Dreh/oder AÜ-Ortes sowie frühest- und spätestmöglicher Produktionstermin. Vgl. WDR, 1985, S. 7.

⁷²¹ Vgl. Fix, 1988, S. 201.

⁷²² Von Vorteil ist eine flexible Personal-Einsatzbarkeit durch Multifunktionsfähigkeiten der Produktionsmitarbeiter. Vgl. Fix, 1988, S. 204 - 206.



nen abgestimmt. "Ergebnis des Abstimmungsprozesses müssen überschneidungsfreie, untereinander und in sich zeitlich und sachlich koordinierte Ablaufpläne sein"⁷²³. Es wird überprüft, inwieweit die angemeldeten Produktionen mit den vorhandenen qualitativen und quantitativen Kapazitäten erstellt werden können. So ist im Hinblick auf Überschneidungen über die angemeldeten und veranschlagten Produktionszeiten zu verhandeln, sofern die programmlichen Kapazitätsreservierungen "Aufschlagsfaktoren" enthalten, die aus Erfahrungswerten der Produktion reduzierbar sind⁷²⁴. Werden Sendungen "in blockweiser Zusammenfassung" realisiert (z.B. bei Serien), verkürzen sich die Produktionszeiten insgesamt, Rüstvorgänge (Ausstattungs- und Technikauf- bzw. -abbau) werden minimiert und evtl. Anmiet- und Reisekosten erheblich gesenkt⁷²⁵.

Die Kapazitätsbedarfe werden schließlich nach Produktionsart (z.B. Studio, AÜ oder Film/EB) und Termin in den Produktionsplan übertragen. Alle längerfristig planbaren Produktionsvorhaben sind nach Sachmitteln (Studio, Ü-Wagen) geordnet in der Produktionsplanung zusammengefaßt⁷²⁶. Umfang und Niveau insbes. der Sachkapazitäten müssen programmgerecht sein, d.h. in einem angemessenem Verhältnis zum programmlichen Erfordernis stehen⁷²⁷. Bei Kapazitätsengpässen entscheidet die Programmdirektion in Abstimmung mit der Produktionsdirektion, welche Programmvorhaben in den Produktionsplan aufgenommen werden. Ferner entscheiden bei Interessenkollisionen die Programm- und Produktionsverantwortlichen in gegenseitiger Abstimmung über die programm- und betriebsgerechte Verwendung der Produktionsmittel. Aufgrund von Kapazitätsengpässen nichtberücksichtigte Produktionen, werden auf eine Warteliste gesetzt⁷²⁸. Bei Bedarf sind alternative Produktionsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dabei ist jeweils das Fertigungsverfahren auszuwählen, "das die Zielsetzung des Betriebes am besten erfüllt"⁷²⁹. Für terminlich nicht aufschieb- bare Produktionen muß Fremdkapazität angemietet oder vollständig fremdproduziert werden.

Für aktuelle Sendungen (z.B. Brennpunkt) sind Produktionsmöglichkeiten vorzuhalten. Im Falle einer Nichtinanspruchnahme entstehen Opportunitätskosten in Höhe des entgangenen (Nutzen)Gewinns der nächstbesten Handlungsalternative, weil die vorgehaltene Kapazität (z.B. Kamerateam) nicht mehr für alternative Verwendungen eingesetzt werden kann. Die zeitbefristete Vorhaltung der Produktionsfaktoren sollte deshalb so gering wie möglich gehalten werden⁷³⁰. Engpässe treten in erster Linie bei Spoteinsätzen und bzgl. Ü-Wagen und EB-Kamerateams auf. Zur Vermeidung von Engpässen bzw. Anmietungen können in Abstimmung mit den Programm- und Produktionsverantwortlichen einzelne Programmvorhaben im Produktionsplan zeitlich verschoben, Umdispositionen von Personal- und/oder Sachkapazitäten vorgenommen und Wartungsarbeiten verschoben werden⁷³¹. Für aktuelle Dispositionen sind tägliche Planberichtigungen erforderlich. Bei längerfristigen Dispositionen (U-

⁷²³ Wagner, 1979, Sp. 2168.

⁷²⁴ Bspw. wird ein Studio für fünf Tage reserviert, tatsächlich reichen aus Erfahrungswerten der Produktion drei Tage aus.

⁷²⁵ Vgl. Mrosek, 1982, S. 92.

⁷²⁶ Vgl. WDR, 1986, S. 217.

⁷²⁷ Vgl. Fix, 1988, S. 215f..

³⁰⁵ Vgl. WDR, 1985, S. 4.

⁷²⁹ Ellinger, 1989, Sp. 1605.

⁷³⁰ Vgl. Pichert, 1975, S. 142.

⁷³¹ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2168.



Show) finden Rückkopplungen im Kollisionsfall (Termine können nicht eingehalten werden) statt.

Konflikte bei der Berücksichtigung von Programmvorhaben im Produktionsplan oder bei der Kapazitätszuweisung können mit Hilfe von rundfunkspezifischen Prioritätsregeln der Reihenfolgeplanung gelöst werden⁷³². In der Reihenfolgeplanung wird eine zeitlich-räumliche Zuordnung der zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren zu den einzelnen Produktionsvorhaben vorgenommen⁷³³. Dabei ist die Reihenfolge i.S. vorgegebener Zielkriterien festzulegen⁷³⁴. Erste Priorität besitzen die Sendungen, die im Hinblick auf den Programmauftrag anderen Produktionsvorhaben unbedingt vorzuziehen sind (programmliches Erfordernis)⁷³⁵. Zweite Priorität haben Produktionen mit feststehenden Sendeterminen, wobei zwischen Live-Terminen und Vorproduktionsterminen zu differenzieren ist⁷³⁶. Eher nachrangig sind Prioritätskriterien wie die Beanspruchung der Größenordnung bzw. der technischen Qualität von Produktionsmitteln (z.B. Studio- oder AÜ-Produktion, Ü-Wagen in verschiedenen Größenordnungen oder genügt ein (kleinerer) Reportagewagen etc). Große Produktionen, die das Produktionsmittel länger beanspruchen, haben bei der Berücksichtigung von Eigenkapazität grundsätzlich Priorität vor kleineren (Tages-)Produktionen, die aufgrund der kürzeren Kapazitätsbelegungszeit häufiger mit Fremdanmietungen zu rechnen haben. Die Engpaßkapazitäten sind so auf die Produkte zu verteilen, daß der Nutzen der Produkte bzw. der Beitrag zur Programmauftragserfüllung maximiert wird⁷³⁷. Bei einfachen Prioritätsregeln kommt jeweils nur ein Reihenfolgekriterium zur Anwendung, mit dem die Prioritäten vergeben werden⁷³⁸. Zweck einer Kombination von Prioritätsregeln ist die Erfüllung mehrerer Ziele, z.B. Erhöhung der Kapazitätsauslastung und Verringerung der Durchlaufzeiten⁷³⁹.

Detailentscheidungen über Kapazitätsbelegung, Personaleinsatz, Verfahrensvariationen etc. sind häufig relativ kurzfristig zu treffen, weil vielfältige Einflußgrößen (z.B. kurzfristig zu bestimmender Kapazitätsbedarf durch aktuelle Ereignisse) in der Produktionsplanung nicht oder nur sehr global berücksichtigt werden können. Es gilt, produktionstechnisch bedingte Tätigkeitsfolgen, verfügbare Produktionszeiten und geplante Anfangs-, Zwischen- und Endtermine laufend aufeinander abzustimmen⁷⁴⁰. Zum Zwecke der rechtzeitigen Kapazitätsbereitstellung sind deshalb Neuansmeldungen und programmliche Änderungen⁷⁴¹ fortlaufend im Produktionsplan zu berücksichtigen. Die Plananpassung gewährleistet die erforderliche Flexibilität zum Aus-

⁷³² Vgl. allgemein zu den Prioritätsregeln der Reihenfolgeplanung Berg, 1979, Sp. 1427 - 1429.

⁷³³ Vgl. Berg, 1979, Sp. 1425.

⁷³⁴ Vgl. Seelbach, 1979, Sp. 14.

⁷³⁵ Z.B. Berichterstattung über aktuelle Ereignisse. Vgl. auch Fix, 1988, S. 216, der neben der aktuellen Berichterstattung auch der großflächigen Unterhaltung die höchste Priorität für Eigenproduktionen einräumt.

⁷³⁶ Vgl. Fix, 1988, S. 216: "Produziert wird nur, wenn ein Sendeplatz und ein Sendetermin vorliegen. In diesem Sinn hat Aktualität Vorrang vor Vorproduktion."

⁷³⁷ Vgl. Huch, 1979, Sp. 1523.

⁷³⁸ Vgl. Berg, 1979, Sp. 1427.

⁷³⁹ Vgl. Berg, 1979, Sp. 1429. Dabei kann sich das sog. Dilemma oder Trilemma der Ablaufplanung ergeben als die Aufgabe, zwei bzw. drei Forderungen (zusätzlich z.B. das Ziel der Rüstzeitminimierung), die sich gegenseitig ausschließen, in Einklang zu bringen. Vgl. Mensch, 1972, S. 77 - 88.

⁷⁴⁰ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2160 f..

⁷⁴¹ Änderungen ergeben sich z.B. durch die kurzfristige Einplanung aktueller Produktionen (erhöhter Kapazitätsbedarf), durch Änderungen im Sendeschema, bei Absetzen oder Neuaufnahme von Sendungen und durch Kapazitätswünsche der Redaktionen.



gleich von Abweichungen innerhalb des Produktionsplans. Eine gewisse Planungsunsicherheit durch Programmänderungen bleibt bestehen.

Zentrale Zeitplanung von Produktionskapazitäten mit Hilfe der Netzplantechnik

Die NPT dient als Planungs- und Kontrollinstrument "zur Darstellung der logischen Zusammenhänge eines Projekts vom Anfang bis zum Fertigstellungstermin, zur Entwicklung eines Zeitplanes für alle Arbeitsgänge eines Projekts, zum Auffinden der kritischen Stellen und Engpässe, welche die Einhaltung des Endtermins des Projekts gefährden können, zur laufenden Kontrolle und Terminüberwachung des Projekts sowie zur Korrektur und eventuellen Umstellung des Projekts bei auftretenden Fehlern"⁷⁴². In der Literatur wird die NPT ursprünglich als Planungsverfahren für Einzelprojekte angesehen. Hier erscheint es sinnvoll, die in der Produktionsplanung vorgenommene aggregierte Zeitplanung einzelner Projekte als einen aggregierten Netzplan anzusehen. Dabei fließen die Ergebnisse aus den auf Einzelprojektebene aufgestellten Netzplänen als Input in den auf aggregierter Ebene aufgestellten Netzplan ein⁷⁴³. Netzplanbausteine sind die einzelnen Produktionsvorhaben. Sie sind gemäß der NPT als Vorgänge zu interpretieren. Vorgänge sind Aktivitäten bzw. Tätigkeiten mit definiertem Anfang und Ende, durch die Kapazitäten beansprucht, Material verbraucht oder Kosten verursacht werden. Zwischen den Produktionsvorhaben sind technologische und organisatorische Abhängigkeiten bzw. zeitliche Anordnungsbeziehungen zu berücksichtigen (z.B. aus Kapazitätsbeschränkungen), die den Ablauf bzw. die Reihenfolge der Produktionen im Netzplan bzw. Produktionsplan bestimmen⁷⁴⁴. Bspw. können zwei Studios aus organisatorischen und technischen Gründen nicht gleichzeitig und nicht direkt aufeinanderfolgend mit einer großen Unterhaltungsshow belegt werden.

Das Grundsystem der NPT besteht aus der Strukturplanung und der Zeitplanung⁷⁴⁵. Im Rahmen der Strukturplanung wird der Produktionsplan in einzelne Produktionen "zerlegt" (Vorgangsliste), deren Anordnungsbeziehungen ermittelt (Abhängigkeitsliste mit Angabe der Vorgänger bzw. der Nachfolger) und schließlich die Ablaufstruktur in einem Netzplan graphisch dargestellt⁷⁴⁶. In der Zeitplanung werden die voraussichtlichen Ausführungszeiten der Produktionen geschätzt und die Zeitreisen pro Vorgang ermittelt. Im Rahmen der NPT wird zwischen deterministischen und stochastischen Verfahren unterschieden⁷⁴⁷. Während beim CPM-Verfahren⁷⁴⁸

⁷⁴² Heinen, 1990, S. 465.

⁷⁴³ Auch Matthes sieht als Erweiterung der traditionellen Form der NPT die Ansätze zur Dekomposition und Integration von Netzplanmodellen. Bspw. kann es "...infolge einer dezentralen Planung von... Projekten...notwendig werden, Gesamtprojektnetze in Teilprojektnetze zu zerlegen, die zunächst jeweils einer isolierten Terminanalyse und -synthese unterzogen werden. Um einen zulässigen Terminplan für das Gesamtprojekt zu gewinnen, sind... die Terminpläne der Subprojekte unter Berücksichtigung ihrer ursprünglich definierten Folgebeziehungen zueinander zu integrieren." Matthes, 1979, Sp. 1338.

⁷⁴⁴ Vgl. Schwarze, 1989, Sp. 1239.

⁷⁴⁵ Durch Einbeziehung von Kapazitäten (Kapazitätsplanung), Kosten (Kostenplanung) etc. lässt sich die Grundform der NPT zu einer integrierten Projektprogrammplanung erweitern. Vgl. dazu Schwarze, 1990, S. 205 - 244.

⁷⁴⁶ Die Abbildung von Strukturen kann in einem gerichteten Graphen erfolgen, dessen Kanten (Pfeile) in eine Richtung weisen und einen Anfangs- und Endknoten haben. Den Pfeilen eines Graphen können reelle Zahlen, z.B. für Zeiten oder Kapazitäten, zugeordnet werden (bewerteter Graph). Vgl. Schwarze, 1989, Sp. 1232.

⁷⁴⁷ Vgl. Heinen, 1990, S. 466.

⁷⁴⁸ CPM = Critical Path Method.



die unter normalen Ablaufbedingungen realistische Dauer für die einzelnen Produktionsvorhaben gewählt und für deren Abwicklung fest vorgegeben wird⁷⁴⁹, berücksichtigt das PERT-Verfahren⁷⁵⁰ stochastische Produktionsdauern durch eine Mehrzeitschätzung.

Beim CPM-Verfahren sind früheste Anfangs- und Endzeitpunkte sowie späteste Anfangs- und Endzeitpunkte für die Produktionen festzulegen⁷⁵¹. Fallen frühestmögliche und spätestzulässige Zeitpunkte bei einem Produktionsvorhaben zusammen (strenge Terminbindung), so ist es kritisch in dem Sinne, daß jede Zeitverzögerung sich auf die Beginn- und Endzeitpunkte der übrigen Produktionen auswirkt, weil das belegte Produktionsmittel länger in Anspruch genommen wird und für die folgenden Produktionen somit noch nicht zur Verfügung steht. Zeitverzögerungen treten bspw. auf bei störungs- oder wartungsbedingten Ausfällen von Sachkapazität (z.B. von Kameras, Beleuchtungs- oder Technikaggregaten) bzw. Faktorkombinationen (Schnittplatz, Ü-Wagen) sowie bei Ausfällen von Personalkapazität durch Krankheit, Urlaub etc.. Im Produktionsplan bzw. Netzplan kann ein "Weg" existieren, der nur aus kritischen Produktionen besteht (kritischer Weg)⁷⁵². Die Summe der einzelnen Produktionsdauern entlang des kritischen Weges bestimmt die Zeit, während der die Produktionsmittel mindestens belegt sind. Alle nichtkritischen Produktionen besitzen für die Ausführung einen zeitlichen Spielraum, sogenannte Pufferzeiten⁷⁵³. Pufferzeiten stellen Verschiebungsmöglichkeiten (Dispositionsspielräume) für Produktionen bei Einhaltung der Produktionsdauer dar⁷⁵⁴. Sie können zur Anpassung an sachliche und zeitliche Engpässe, zur Vermeidung von Über- und Unterbelastungen und zur Optimierung von Abläufen genutzt werden⁷⁵⁵.

Je nach Auswirkung auf den zeitlichen Produktionsablauf werden gesamte, freie, freie Rückwärts- und unabhängige Pufferzeit unterschieden. Die gesamte Pufferzeit einer Produktion ist die Zeitspanne, um die es im Produktionsplan maximal verschoben bzw. um seine Dauer ausgedehnt werden kann⁷⁵⁶, wenn sich alle vorher abzuwickelnden Produktionen (Vorgänger) in ihrer frühesten und alle anschließend durchzuführenden Produktionen (Nachfolger) in ihrer spätesten Position befinden⁷⁵⁷. Die freie Pufferzeit ist die Zeitspanne, um die das betrachtete Produktionsvorhaben verschoben werden kann, wenn es selbst und alle Nachfolger sich in frühester Lage

⁷⁴⁹ Vgl. Schwarze, 1990, S. 117. Es handelt sich um Planwerte, die auf Zeitkalkulationen der Arbeitsvorbereitung, auf Erfahrungswerten oder auf theoretischen Überlegungen beruhen. Vgl. Schwarze, 1989, Sp. 1242 und Heinen, 1990, S. 470.

⁷⁵⁰ PERT = Program Evaluation and Review Technique.

⁷⁵¹ Im folgenden wird die Zeitplanung auf der Grundlage des CPM -Verfahrens dargestellt.

⁷⁵² Vgl. Schwarze, 1990, S. 128. Der kritische Weg kann im Produktionsplan graphisch (z.B. farblich) gekennzeichnet werden. Vgl. ebenda, S. 129.

⁷⁵³ Vgl. Schwarze, 1989, Sp. 1243.

⁷⁵⁴ Vgl. Küpper, 1979, Sp. 1349.

⁷⁵⁵ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2167.

⁷⁵⁶ Zusätzlich kann differenziert werden zwischen Dehnungspufferzeiten (um die ein Produktionsvorhaben zeitlich ausgedehnt werden kann), wobei Anfangs- und Enddehnungspufferzeiten zu unterscheiden sind, und Verschiebungspufferzeiten (um die ein Produktionsvorhaben in seiner zeitlichen Lage im Produktionsplan verschoben werden kann). Vgl. Schwarze, 1990, S. 185.

⁷⁵⁷ Vgl. Schwarze, 1990, S.131. Nimmt eine Produktion durch Ausdehnung der Ausführungsdauer die gesamte Pufferzeit in Anspruch, entsteht ein neuer kritischer Weg, weil dadurch auch die Pufferzeit aller anderen Produktionen auf dem Weg verbraucht werden. Vgl. Schwarze, 1990, S. 132.



befinden⁷⁵⁸. Eine unabhängige Pufferzeit entsteht, wenn sich alle Vorgänger der Produktion in spätestster und alle Nachfolger in frühester Lage befinden⁷⁵⁹. Als freie Rückwärtspufferzeit wird die Zeitspanne bezeichnet, um die eine Produktion verschoben werden kann, wenn sie selbst und alle ihre Vorgänger sich in der spätesten Lage befinden⁷⁶⁰. Der Zeitplan ist nach Bestimmung der Pufferzeiten auf seine Realisierbarkeit zu überprüfen und ggf. an vorgegebene einzuhaltende Sendetermine anzupassen⁷⁶¹.

Wird die NPT durch eine Kapazitätsplanung erweitert, sind zusätzlich zu den Zeitangaben die einzusetzenden Produktionsmittel im Netzplan aufzuzeigen. Die Kapazitätsplanung umfaßt die Kapazitätsbereitstellungsplanung, die Planung einer gleichmäßigen Kapazitätsauslastung bei gegebenen Produktionsdauern durch Ausnutzung der Pufferzeiten⁷⁶² und ggf. eine Anpassung der Ablaufstruktur des Netzplans sowie die Planung einer möglichst minimalen Produktionsdauer⁷⁶³ (und optimalen Ablaufstruktur) bei gegebener Produktionskapazität⁷⁶⁴. Im Rahmen der Kapazitätsbereitstellungsplanung wird der zeitliche, quantitative und qualitative Kapazitätsbedarf pro Produktion ermittelt und in einem Kapazitätsbelastungsdiagramm bzw. -plan graphisch dargestellt⁷⁶⁵. Die Summe der jeweils benötigten Teilkapazitäten ergibt den Gesamtkapazitätsbedarf⁷⁶⁶. Die Ergebnisse aus der Struktur-, Zeit- und Kapazitätsplanung bilden die Grundlage für die Produktionsmitteldisposition, indem sie durch Ermittlung von frühest- und spätestmöglichen Bereitstellungszeitpunkten eine termingerechte Bereitstellung der für das jeweilige Projekt erforderlichen Potential- und Repetierfaktoren ermöglichen⁷⁶⁷. Außerdem dienen die "Outputinformationen" des Netzplans als Planungsunterlage für die Durchführung der Produktionen auf Projektebene.

Die Ergebnisse der zentralen Produktionsplanung werden in einem Balkendiagramm graphisch veranschaulicht⁷⁶⁸. In dem zweidimensionalen Koordinatensystem wird horizontal der Zeitmaßstab (Monatstage) und vertikal die mit Projektaufgaben zu belegenden Sachmittel (Studios, Ü-Wagen) eingetragen. Die Länge der Balken im Diagramm gibt die voraussichtliche Zeitdauer für die Durchführung der Projekte an.

⁷⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 132. Die freie Pufferzeit kann in Anspruch genommen werden, ohne daß sich die frühesten Anfangszeitpunkte der nachfolgenden Produktionen verschieben. Vgl. Schwarze, 1990, S. 133 f..

⁷⁵⁹ "Durch die Inanspruchnahme der unabhängigen Pufferzeit wird keinerlei Einfluß auf den sonstigen Zeitplan ausgeübt." Schwarze, 1990, S. 134.

⁷⁶⁰ Vgl. Schwarze, 1990, S. 135.

⁷⁶¹ Vgl. Schwarze, 1990, S. 142.

⁷⁶² Durch zeitliche Verschiebung der nichtkritischen Produktionen in den Grenzen der Pufferzeiten kann eine gleichmäßigere Kapazitätsauslastung erzielt werden. Vgl. Schwarze, 1990, S. 232.

⁷⁶³ Je frühzeitiger Produktionsmittel "frei" werden, desto eher können sie mit neuen Produktionen belegt werden.

⁷⁶⁴ Vgl. Schwarze, 1990, S. 234.

⁷⁶⁵ Das Kapazitätsbelastungsdiagramm zeigt den zeitlichen Verlauf der Beanspruchung von einem oder mehreren Produktionsmitteln bzw. Arbeitskräften. In einem Koordinatensystem wird horizontal die Zeit (Tage, Monate) und vertikal die eingesetzte Menge (Tagewerke der Produktionsmitarbeiter, Belegungszeiten für Studio, Ü-Wagen) abgetragen. Eine waagerechte Linie im Diagramm zeigt die Kapazitätsgrenze an. Vgl. Schwarze, 1990, S. 226.

⁷⁶⁶ Vgl. Liebelt, 1992, Sp. 33.

⁷⁶⁷ Vgl. Brink, 1990, S. 405.

⁷⁶⁸ "Balkendiagramme und Netzpläne sind Instrumente zur Regelung von Reihenfolgen, Dauer und Terminen von Projektaufgaben." Grün, 1992, Sp. 2111. Balkendiagramme nehmen im Gegensatz zur NPT eine simultane Ablauf- und Zeitplanung vor. Vgl. Schwarze, 1989, Sp. 1242.



Die Lage der Balken zueinander bildet zeitliche Folgebeziehungen und sachliche Abhängigkeiten ab⁷⁶⁹. Eine verfeinerte Netzplanstruktur liefert Informationen über früheste und späteste Anfangs- und Endtermine von Produktionen und deren Pufferzeiten und kann evtl. zu einer Verbesserung der Kapazitätsausnutzung beitragen⁷⁷⁰. Die Vorteile der Verwendung von Netzplänen liegen in der erhöhten Transparenz für die Produktionsplanung und -steuerung durch die übersichtliche Darstellung aller Produktionsvorhaben mit sämtlichen Anordnungsbeziehungen sowie in einer besseren Effizienz und Systematik der Planung durch konsequente Strukturierung des Produktionsablaufs⁷⁷¹. Die Vorstrukturierung zielt auf eine Minimierung der Durchlauf- und Leer- bzw. Wartezeiten⁷⁷² ab⁷⁷³. Mit Hilfe der NPT kann die zeitliche Abwicklung der Produktionen überwacht und Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt werden⁷⁷⁴. Zur laufenden Kontrolle gehört die sukzessive Detaillierung von Teilnetzen, die zunächst nur als Globalplan vorgelegen haben sowie die Berücksichtigung neuer Produktionen und/oder Anordnungsbeziehungen im Netzplan⁷⁷⁵.

3.4.2.1.3.3 Kontrolle der Produktionskapazitäten

Komplementaritäts- und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Planung und Kontrolle machen deren integrative Verknüpfung notwendig⁷⁷⁶. "Das zentrale Merkmal der Kontrolle ist der Vergleich zwischen einer (zu ermittelnden) Ist- bzw. (zu prognostizierenden) Wird-Ausprägung mit einer (vorzugebenden) Bezugs- oder Standardausprägung (Soll- oder Vergleichsgröße) einer Maßgröße, ausgedrückt als Relation oder Differenz"⁷⁷⁷. Die Kontrolle umfaßt eine ex-ante Kontrolle der Planungsprämissen, eine Fortschrittskontrolle sowie eine ex-post-Realisationskontrolle⁷⁷⁸. Kontroll-(Teil-)Funktionen sind: Vorgabe der Bezugsgröße (Kontrollstandard), z.B. Norm der Kapazitätsauslastung, Planbelegung der Studios⁷⁷⁹, Vorgabe und Feststellung der Vergleichsgröße, z.B. effektive Kapazitätsauslastung Istbelegung der Studios, Erklärung und Begutachtung der Abweichungen, Mitteilung des Kontrollergebnisses, Sanktionierung der beeinflussbaren Abweichungen und Entwicklung von Anpassungsmaßnahmen⁷⁸⁰.

Im Rahmen der Kontrollrechnung hat eine Abweichungsanalyse die Ursachen für die Differenz zwischen Realisations- und Planungsergebnissen zu untersuchen und die

⁷⁶⁹ Vgl. Liebelt, 1992, Sp. 31.

⁷⁷⁰ Vgl. Schwarze, 1990, S. 233.

⁷⁷¹ Vgl. Schwarze, 1989, Sp. 1241.

⁷⁷² "Unter der Wartezeit (Brachzeit) eines Potentialfaktors wird die Summe der Zeiten verstanden, in denen er nicht genutzt wird, obwohl noch Aufträge zur Bearbeitung anstehen." Heinen, 1990, S. 488.

⁷⁷³ Vgl. Gaitanides, 1992, Sp. 2.

⁷⁷⁴ "Bei Soll-Ist-Abweichungen sind unter Berücksichtigung von Pufferzeiten Maßnahmen zum Auffangen der Abweichungen aus dem Netzplan abzuleiten." Schwarze, 1989, Sp. 1244.

⁷⁷⁵ Vgl. Schwarze, 1990, S. 250 f..

⁷⁷⁶ So ergänzen (Planungs-)Kontrollen die Planung und sind Bestandteil der Planungsteilphasen. Zudem ist die Kontrolle Grundlage und Instrument einer leistungsfähigen Plankoordination- und -anpassung. Vgl. zu den Interdependenzen zwischen Planung und Kontrolle: Schmidt, 1986, S. 133 f..

⁷⁷⁷ Brink, 1992, Sp. 1143 f..

⁷⁷⁸ Vgl. Brink, 1992, Sp. 1149 f..

⁷⁷⁹ Es lassen sich bzgl. der Leistungsarten auch einzelne Unterleistungsarten, z.B. Art der Studiobelegung, wie Studio mit Technik oder Studio mit Ausstattung/Bühnenbau kontrollieren.

⁷⁸⁰ Vgl. Brink, 1992, Sp. 1147.



Abweichungsrelevanz zu beurteilen⁷⁸¹. Aus der laufenden Auswertung der bei der Zentraldisposition der Kapazitäten aufgetretenen Soll-Ist-Abweichungen (z.B. zu lange Durchlaufzeiten, überdimensionierte Produktionsmittel) können ggf. Maßnahmen für eine effizientere künftige Kapazitätsdisposition abgeleitet werden⁷⁸². Bspw. kann für einzelne Sendungen der Kapazitätsbedarf neu festgelegt werden (z.B. Reduktion von Kameraleuten allgemein oder nur während der Proben, eine unbesetzte Übersichtskamera). Terminüberschreitungen können durch laufende Soll-Ist-Terminvergleiche erfaßt und notwendige (Beschleunigungs-)Maßnahmen eingeleitet werden⁷⁸³.

Die Kontrolle der Produktionskapazitäten kann ferner mit Hilfe von Kennzahlen erfolgen. Der Kapazitätsausnutzungsgrad bspw. gibt die geplante oder tatsächliche Inanspruchnahme des Leistungsvermögens (Relation von Kapazitätsausnutzung und Kapazität) an. Er läßt sich weiter zerlegen in das Produkt aus Beschäftigungsgrad (Beschäftigungsquerschnitt zu Kapazitätsquerschnitt) und Leistungsgrad (Leistungsintensität zu Leistungsbereitschaft)⁷⁸⁴. Es gilt, im Falle einer nicht optimalen Auslastung die Ursachen für Planabweichungen zu ergründen. Beispiele dafür sind Änderungswünsche der Redaktionen, Funktionsstörungen der Potentialfaktoren (Anlagenausfälle), Personalausfälle, Terminüberschreitungen, nicht eingeplanter Ausschuß, Energieausfall, Transportausfälle oder -Verzögerungen etc.⁷⁸⁵.

Eine Produktionstypologie ermöglicht weitgehend standardisierte Hochrechnungen der Jahresbedarfe und andererseits individuelle Abweichungen bei den Einzelbedarfen. Für die einzelnen Produktionstypen kann der mengenmäßige Kapazitätsbedarf und die zeitliche Inanspruchnahme der Kapazitäten durch Kapazitäts- und Produktivitätsrichtwerte vorgegeben und kontrolliert werden. Der Kapazitätsrichtwert gibt vor, in welcher Menge primäre Produktionskapazitäten für ein Programmvorhaben in Anspruch genommen werden. Der Produktivitätsrichtwert bestimmt deren zeitliche Bindung durch das geforderte Netto-Ergebnis in Sendeminuten⁷⁸⁶.

3.4.2.1.3.4 Bonus-Malus-System als Koordinationsinstrument für Produktionskapazitäten

Mit Hilfe des Bonus-Malus-Systems soll eine optimale Nutzung der internen Produktionskapazitäten gesteuert werden. Das Bonus-Malus-System ist ein Instrument zur Lösung von Koordinations- bzw. Lenkungsaufgaben zwischen den selbständigen Organisationseinheiten Programm und Produktion, um deren dezentrale Entscheidungen im Hinblick auf eine effiziente Programmauftragserfüllung präventiv zu lenken (steuerungsbedingte Funktion) und um die Entscheidungsträger durch Gewährung von Entscheidungsautonomie zur Steigerung der Leistungsbereitschaft zu motivieren (motivationsbedingte Funktion)⁷⁸⁷.

Die Inanspruchnahme von internen Produktionskapazitäten durch den Programmbetrieb führt vielfach zu Engpässen und damit zu internen Konkurrenzsituationen.

⁷⁸¹ Vgl. Voßschulte, 1991, S. 217.

⁷⁸² Vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 27.

⁷⁸³ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2170.

⁷⁸⁴ Vgl. Heinrich/Pils, 1979, Sp. 232.

⁷⁸⁵ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2169 f..

⁷⁸⁶ Vgl. Sass, 1981, S. 25.

⁷⁸⁷ Vgl. allgemein zu den Funktionen von Verrechnungspreisen (hier übertragen auf das Bonus-Malus-System): Schmidt, 1986, S. 224 f..



So kann der Programmbereich, der interne Produktionsleistungen in Anspruch nimmt, seinen finanziellen Spielraum ausweiten, während derjenige Programmbereich, der darauf angewiesen ist, sich die Leistungen auf dem freien Markt zu beschaffen, benachteiligt und in seinen finanziellen Dispositionen eingeengt wird⁷⁸⁸, weil die Inanspruchnahme von Fremdkapazität den Programmetat in Höhe von direkten Kosten⁷⁸⁹ belastet. Dagegen wird die Nutzung von Eigenkapazität dem Etat einer Redaktion nicht belastet, wenn für die innerbetrieblichen Produktionsleistungen kein Verrechnungssystem (z.B. in Form von indirekten Kosten) existiert. "Zur Erfüllung der Koordinationsfunktion müssen daher Verrechnungspreise existieren, die die...knappen Ressourcen so bewerten, daß eine für das Gesamtziel des Unternehmens optimale Ressourcennutzung gewährleistet ist"⁷⁹⁰.

Werden die innerbetrieblichen Leistungen (kosten- oder mengenmäßig) nicht budgetiert, entziehen sie sich einem Soll-Ist-Vergleich und einer Abweichungsanalyse und damit auch der Verantwortung durch den verursachenden Bereich⁷⁹¹. Direkte und indirekte Kosten werden also unterschiedlich behandelt, obwohl sie gegeneinander austauschbar sind⁷⁹². Freyberger plädiert deshalb dafür, eine ungeplant hohe Inanspruchnahme der Produktionskapazitäten zu sanktionieren und den wirtschaftlichen Umgang mit den Eigenkapazitäten zu honorieren. Im WDR ist in dieser Hinsicht ein Verfahren zur Bewilligung von Personalkapazitäten eingeführt worden. Wird im Rahmen der Produktionsvorbereitung oder Durchführung die bewilligte Kapazität (Tagewerke) überschritten, so wird für jedes zusätzlich benötigte TW ein Durchschnittsbetrag in DM⁷⁹³ zu Lasten des Programmetats auf eine diesbezügliche Kostenstelle ("Kapazitätsausgleich") in der Programmdirektion verlagert. Die Entscheidung hierüber und über den weiteren Einsatz dieser Mittel, d.h. Mittelverlagerung in die Programmbereiche, die aufgrund einer TW-Überziehung anderer auf interne Produktionskapazitäten verzichten müssen und infolgedessen höhere Anmietkosten zu verzeichnen haben, wird in gegenseitiger Abstimmung von dem Leiter der Abt. Eigenproduktion und dem Leiter der Programmwirtschaft getroffen. So kann der Etat der die Überziehung verursachenden Redaktion mit den daraus resultierenden höheren Anmietkosten belastet werden (Malus). Beansprucht eine Redaktion weniger TW als in der Bewilligung geplant, kann eine -ggf. mehrjährig übertragbare - Gutschrift gewährt werden⁷⁹⁴. Probleme ergeben sich bzgl. des Nachweises, wann, bei welcher Produktion und aus welchen Gründen sich Abweichungen ergeben haben und wer der Verantwortliche ist. So ist z.B. zu differenzieren, ob die Überziehung aus zwingenden programmlichen Gründen, wegen störungsbedingten Ausfalls von Personalkapazität oder aufgrund falscher Pläne stattgefunden hat.

⁷⁸⁸ Vgl. Weber, 1983, S. 60.

⁷⁸⁹ Vgl. zu den direkten Kosten S...

⁷⁹⁰ Kloock, 1992, Sp. 2561.

⁷⁹¹ Einer Etatisierung von Produktionsmitteln in Form von Tagewerken, die einzelnen Programmbereichen fest zugeteilt werden, stünden allerdings Probleme entgegen, weil der Einsatz des eigenen Produktionspotentials auf ein Jahr im voraus budgetmäßig nur schwierig zu planen ist, wenn sich die Planziele am Bedarf der Zukunft orientieren sollen. Vgl. Weber, 1983, S. 61. Außerdem können Bemessungsprobleme bzgl. der für eine Redaktion erforderlichen quantitativen und qualitativen Kapazität auftreten.

⁷⁹² Vgl. Sölch, 1982, S. 152.

⁷⁹³ Bspw. kann ein Durchschnitts-Marktpreis aus Fremdanmietungen für Ü-Wagen, Studio, EB-Teams, Cutter etc. angesetzt werden.

⁷⁹⁴ In ähnlicher Form wäre ein Bonus-Malus-System auch für die Inanspruchnahme von Sachkapazität (Studios, Ü-Wagen, Schnittplätze) auf der Basis von Belegungsstunden einzuführen.



Eine optimale Steuerung von Produktionskapazitäten kann auch durch die Bewertung von innerbetrieblichen Produktionsleistungen mit Verrechnungspreisen erzielt werden⁷⁹⁵. Für den Ansatz von Verrechnungspreisen bestehen verschiedene Möglichkeiten. Können alle Leistungsarten auch extern bezogen werden und existiert jeweils mindestens ein Marktpreis, so ist der Verrechnungspreis an den Marktpreisen auszurichten. Diese Verrechnungspreise verursachen für den empfangenden Bereich (Programm) keine Koordinationsprobleme, da bei i.d.R. unter den Marktpreisen liegenden Verrechnungspreisen dem internen Bezug gegenüber dem externen Bezug der Vorzug gegeben wird⁷⁹⁶. Fehlen Marktpreise können je nach Kapazitätsauslastung der leistenden Stelle Grenzkosten (bei unbeschränkt zur Verfügung stehenden Kapazitäten), Vollkosten (als Opportunitätskostenersatz) oder Grenzkosten bzw. Opportunitätskosten = Grenznutzen (bei knappen Kapazitäten) als Verrechnungspreis angesetzt werden⁷⁹⁷.

3.4.2.1.4 Koordination von projektbezogener Produktionsplanung und -kontrolle

3.4.2.1.4.1 Planung und Durchführung von Fernseh- und Eigenproduktionen

Produktionsdispositive Umsetzung der redaktionellen Konzeption:

Grundsätzliche Verfahrensweise

Ausgangspunkt jeder Produktion ist das redaktionelle Konzept, das sich von der Ideenfindung über Material- und Stoffsammlung bis zu einer Drehbuchvorlage konkretisiert⁷⁹⁸. Das projektbezogene Produktionscontrolling koordiniert die unterschiedlichen kreativen, organisatorischen und finanziellen Anforderungen des einzelnen Programmvorhabens im Hinblick auf die produktionsdispositive und -technische Umsetzung der ursprünglichen Programmidee. Das Programmkonzept dient als Grundlage für die Bereitstellungs- und Ablaufplanung sowie für die Kalkulation der Produktionskosten und konstituiert bereits Konsequenzen für die Produktion und deren nachgelagerte Bereiche, z.B. Ausstattung, Technik, Beleuchtung, Grafik⁷⁹⁹. Die Vorgaben von der ZD sind im Rahmen der Ablaufplanung für die einzelnen Programmvorhaben zu konkretisieren. Alle planungsrelevanten Einzelheiten bzgl. der projektbezogenen Disposition und der Reihenfolgeplanung werden erfaßt und die detaillierte Durchführung der Produktion geplant. "Der Produktionsprozeß muß so gelenkt werden, daß die spezifischen Qualitäten und die Auslastung der Personal- und Sachmittel berücksichtigt und ihr wirtschaftlicher Einsatz erreicht werden"⁸⁰⁰.

Bevor für ein Programmvorhaben Kosten entstehen, müssen für Recherchen, Manuskripte und Drehbücher, Produktionsvorbereitungen und für die Produktionsdurchführung Bewilligungen erfolgt sein, die der zuständige Redakteur beantragt. Der

⁷⁹⁵ Vgl. zu diesem Ansatz Sölch, 1982, S. 151 - 153.

⁷⁹⁶ Vgl. Kloock, 1992, Sp. 2560.

⁷⁹⁷ Vgl. Schönfeld, 1979, Sp. 1102. Theoretisch exakte Verrechnungspreise sind nur simultan mit der Festlegung des optimalen Produktionsprogramms zu bestimmen. Dann haben sie jedoch keine Lenkungsfunktion mehr, weil eine dezentrale Lösung des Planungsproblems (nämlich mit Hilfe von Verrechnungspreisen) überflüssig wird. Vgl. Küpper, 1990B, S. 191.

⁷⁹⁸ An die Stelle eines Drehbuches kann in Abhängigkeit vom Programmtyp auch ein Manuskript oder ein Treatment (bei Unterhaltungsshow: Zusammenstellung der Showelemente) treten.

⁷⁹⁹ Vgl. Pieroth, 1978, S. 366.

⁸⁰⁰ WDR, 1985, S. 1.



Zeitpunkt der Bewilligung liegt ca. sechs Monate bis drei Wochen vor Drehbeginn⁸⁰¹. Nachdem die Verfügbarkeit der beantragten Finanzmittel, die im Rahmen des Leistungsplans liegen müssen, von der Programmwirtschaft geprüft ist, genehmigt der FS-Programmdirektor die Produktion⁸⁰². Parallel zur Mittelbewilligung für die Durchführung einer Produktion erfolgt für alle Programmvorhaben, die eine große Kalkulation erfordern (höher als 140 TDM), eine Kapazitätsbewilligung. Dazu werden die Kapazitätswünsche des Programms auf Basis der Produktionsanmeldungen vom HGI bzw. PL überprüft. Die Kapazitätsbewilligung legt den Umfang der für eine Produktion benötigten Eigenkapazitäten in Tagewerken der Produktionsmitarbeiter⁸⁰³ als verbindliche Eckwerte aufgrund von Erfahrungswerten und aus den kapazitiven Möglichkeiten des Produktionsbetriebs fest. Der Produktionsdirektor genehmigt die Kapazitätsbewilligung. Die Kapazitätseckwerte der Produktionsanmeldung dienen der langfristigen Vormerkung der gewünschten Produktionskapazität. Bei aufwendigen Produktionen wird eine Produktionsbesprechung durchgeführt, an der Redakteur, Regisseur, Produktionsleiter, die Zentraldisposition und Vertreter der Fachabteilungen des Produktionsbetriebs teilnehmen. Bis zehn Tage vor der Produktionsbesprechung muß eine Drehbuchfassung mit produktionsrelevanten Daten vorliegen⁸⁰⁴. Je frühzeitiger das Drehbuch bzw. Programmkonzept vorliegt, desto effizienter kann die Produktion vorbereitet werden⁸⁰⁵. Ziel der Produktionsbesprechung ist die Ermittlung des zeitlichen, sachlichen und personellen Aufwands für das Programmvorhaben sowie die Festlegung des Produktionsstabes auf der Grundlage der Bewilligung, des Drehbuches und der Produktionsanmeldung. Die Produktionsbesprechung findet ca. sechs bis vier Monate vor Drehbeginn statt⁸⁰⁶. Im Rahmen der sich anschließenden Projektbesprechung werden alle Details bzgl. Produktionsmittel, Ausstattung, Personal- und Sachaufwand sowie bzgl. des Produktionsablaufs festgelegt. Eine verbindliche Drehbuchfassung sowie eine Kalkulation der Ausstattung über den zu erwartenden Ausstattungsaufwand müssen bis eine Woche vor der Projektbesprechung vorliegen⁸⁰⁷. Die Projektbesprechung findet ca. acht bis zwei Wochen vor Drehbeginn statt. Die Ergebnisse sind verbindlich für die Gesamtdisposition und die Kalkulation. Programmvorhaben über 140 TDM direkte Programmkosten sind detailliert zu kalkulieren (Große Kalkulation); ferner sind Programmvorhaben von 30 bis 140 TDM zu kalkulieren (Kleine Kalkulation). Der Produktionsleiter ist verantwortlich für die Kalkulation und deren Einhaltung. Die Genehmigung der Kalkulation erfolgt ca. sieben bis sechs Wochen vor Produktionsbeginn durch den Programmbereichsleiter. Aufgrund der Projektbesprechung und der Kalkulation wird mit den Fachbereichen - insbesondere mit der Ausstattung - eine Kalkulationsbesprechung abgehalten. Ziel ist der Abgleich Kalkulation gegen die Bewilligungssumme und damit ein Konsens über die Höhe der zu erwartenden Produktionsko-

⁸⁰¹ Vgl. WDR, 1985, S. 5. Vgl. im folgenden zu den Fristen ebenda, Anhang.

⁸⁰² Die Bewilligungen beschreiben das Programmvorhaben wie Entstehungsart, Autor, Regisseur, Umfang, Sendeplatz und zu erwartende Kosten. Vgl. WDR, 1985, S. 6.

⁸⁰³ Ein Tagewerk = ein tariflicher Arbeitstag.

⁸⁰⁴ Vgl. WDR, 1985, S. 8.

⁸⁰⁵ Je später das Drehbuch bzw. das Programmkonzept vorliegt, desto mehr Produktionsreserven werden an der falschen Stelle vorgehalten und desto knapper sind die Mittel in den Bereichen, wo sie dringend benötigt werden. Vgl. Sass, 1983, S. 7.

⁸⁰⁶ Vgl. WDR, 1985, S. 9.

⁸⁰⁷ Vgl. ebenda, S. 10.



sten⁸⁰⁸. Zeitpunkt der Kalkulationsbesprechung ist spätestens eine Woche vor Veröffentlichung der Kalkulation.

Für jedes Produktionsvorhaben ist ca. zwei bis eine Woche vor Drehbeginn eine Gesamtdisposition (bei Bedarf am Vortag eine Tagesdisposition) bzw. ein Drehplan als Ausgangskonzept für den konkreten Produktionsablauf zu erstellen⁸⁰⁹. Zur Planung, Steuerung und Kontrolle des eigentlichen Produktionsprozesses dienen die Tagesdisposition, die begleitende Mitkalkulation und der Tagesbericht. Die Tagesberichte geben ex post Auskunft über Stand und tatsächlichen Ablauf der Produktion⁸¹⁰. Nach Abschluß des Produktionsprozesses ist eine Nachkalkulation durchzuführen. Programmausgaben, die die ursprüngliche Bewilligungssumme um mehr als 10% überschreiten, bedürfen einer gesonderten Nachbewilligung⁸¹¹.

Planungskoordination auf der Grundlage der Matrix-Organisation

Zur Realisation von FS- Programmvorhaben sind einzelfallbezogene, zeitlich befristete organisatorische Subsysteme auf operativer Ebene zu bilden⁸¹². Sie ermöglichen eine zielorientierte Steuerung des Projektes sowie - durch Teambildung um das Sendekonzept herum - eine engere Zusammenarbeit zwischen Redaktion und Produktion, die auf eine gemeinsame Ergebnisverantwortung des Teams für Qualität und Kosten des Programmbeitrags abzielt⁸¹³. Die Teilaufgaben der Produktionsvorbereitung werden dementsprechend in Form einer Matrixprojektorganisation verflochten, indem die auf einen Aufgabenkomplex spezialisierten Stabsmitglieder in sich überlappende Kollegien mit speziellen (z. B. funktions-, projekt-, termin- und fertigungsorientierte) Koordinationsaufgaben eingebunden werden⁸¹⁴. Der Programmbetrieb weist primär eine Markt- bzw. Objektorientierung nach Programmgruppen, -inhalten und -formen (Politik, Kultur, Sport etc.) auf⁸¹⁵. Der Produktionsbetrieb ist dagegen primär funktional (Kamera, Schnitt, Beleuchtung etc.) gegliedert. Die einzelnen Abteilungen sind durch einen "Pool-Charakter" gekennzeichnet, der sich aus der terminierten Projektarbeit ergibt⁸¹⁶. Der Koordinationsbedarf wird durch die Überschneidung projektbezogener und fachbereichsbezogener Kompetenzen (Matrix) bewältigt. Sach- und formalzielorientierte Projektverantwortung verteilen sich auf Redakteur und Produktionsleiter, der als Projektmanager für die organisatorische und wirtschaftliche Vorbereitung und Durchführung des konkreten Produktionsvorhabens verantwortlich ist und für die Erreichung der sachzielbezogenen Vor-

⁸⁰⁸ Vgl. WDR, 1985, S. 11; vgl. WDR, 1986, S. 189.

⁸⁰⁹ Sie ist der verbindliche Arbeitsrahmen für die Produktion und umfaßt Angaben über: Sendelänge, Tagewerke der Produktionsmitarbeiter, Drehverhältnis, Produktionszeiten, Produktionsorte, Motiv(e), Arbeitszeiten, Stab, Mitwirkende, Produktionsequipment und Produktionsablauf. Vgl. WDR, 1985, S. 12.

⁸¹⁰ Der Tagesbericht dokumentiert Produktionsort, Motiv, produzierte Einstellungen, ungeschnittene Aufnahmezeit, Materialverbrauch, Stab, Mitwirkende, Arbeitszeiten und besondere Vorkommnisse. Vgl. WDR, 1985, S. 13.

⁸¹¹ Vgl. WDR, 1985, S. 6. Vgl. zu den einzelnen Phasen der Entstehung eines FS-Programmvorhabens auch: Geyer, 1973, S. 118 ff. sowie Pieroth, 1978, S. 393 - 396.

⁸¹² Vgl. Weinstock, 1990, S. 212.

⁸¹³ Vgl. ebenda, S. 216 f..

⁸¹⁴ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2162.

⁸¹⁵ Vgl. Sieben/Schulze/Wachter, 1992, Sp. 1322.

⁸¹⁶ Vgl. Fix, 1987, S. 31 f.. Die Vorteile einer verrichtungsorientierten Zusammenfassung der personellen und materiellen Ressourcen können zur bestmöglichen Auslastung von Produktionsteams genutzt werden. Vgl. Sieben/Schulze/Wachter, 1992, Sp. 1322.



gaben unter Einhaltung des gesetzten Termin- und Kostenrahmens sorgt⁸¹⁷. Der PL hat dabei eine Steuerungs- und Kontrollfunktion, besitzt Weisungsbefugnis gegenüber dem Team (Führungskompetenz) und Entscheidungskompetenz im Hinblick auf Maßnahmen, die sich auf die Produktionskosten auswirken. Aufgabe des PL im Rahmen der Planung ist es, unter Berücksichtigung der redaktionellen und künstlerischen Erfordernisse so zu planen, daß das Projekt mit möglichst geringem Aufwand an Finanzmitteln, Personal, Gerät und Zeit realisiert werden kann⁸¹⁸. Am Ende des Planungsprozesses ist ein Konsens zwischen Redakteur und PL zu erzielen. Für Standardprojekte des R.typs II kann die Planung ausgehend von der Produktionstypologie eine objektive Ausgangssituation bzgl. des produktionstechnischen Aufwands schaffen, die für Programm und Produktion "Obergrenzen- und Verbindlichkeitscharakter" besitzt. Bei R.typ I ist der Spielraum des Programms erweitert, so daß sich die Planungsfunktion des PL vor allem auf Vorschläge beschränkt, wie die kreativen Ideen am wirtschaftlichsten umgesetzt werden können⁸¹⁹. Nach Bewilligung der Produktion beginnt die leitende Ausführungsfunktion des PL. Er verwaltet das vereinbarte Budget, erfaßt die anfallenden Kosten des Projektes, veranlaßt alle erforderlichen Verträge, Genehmigungen und Zahlungen. Der PL organisiert und überwacht die Aufnahmen sowie die Nachbearbeitung und überwacht den finanziellen Aufwand (Produktionskosten-Kontrolle). Bezogen auf R.typ I liegt die Ausführungsfunktion des PL darin, die Projektarbeit innerhalb der Projektgruppe zu koordinieren, für einen optimalen Informationsfluß zwischen den Beteiligten zu sorgen und eine stetige Zielkorrektur hinsichtlich des Projektfortschritts und der Qualität der erbrachten Leistungen zu sichern. Im Rahmen der Standardprojekte des R.typ II tritt die Kostenerfassung und -überwachung in den Vordergrund, wobei das Effizienzziel dominiert⁸²⁰. Im Hinblick auf Entscheidungen im Rahmen der Produktionskosten-Kalkulation bzw. -steuerung kann die Programmwirtschaft den PL unterstützend beraten⁸²¹.

Effizientes Projektcontrolling setzt die parallele Betrachtung von Leistung, Zeit und Kosten voraus⁸²². Durch das projektbezogene Produktionscontrolling wird die am Formalziel einer wirtschaftlichen Programmherstellung orientierte Steuerungsmöglichkeit auf Projektebene im Rahmen der Matrixorganisation verankert⁸²³. Durch eine Überschneidung der Verantwortungsbereiche der Matrix-Manager (Matrix-Stellen)⁸²⁴ und durch die Mehrfachunterstellung werden bewußt Abstimmungszwänge

817 Vgl. Fix, 1988, S. 222.; vgl. auch WDR, 1986, S. 23 f. und S. 217.

818 Dazu gehören die Überwachung der Planungs- und Vorbereitungsfristen, die rechtzeitige Anforderung der Produktionsmittel für Vorbereitung, Aufnahme und Nachbearbeitung in Absprache mit der ZD sowie Engagementsverhandlungen (sofern nicht vom Programm durchgeführt) und die Kalkulation. Vgl. Fix, 1988, S. 226.

819 Vgl. Fix, 1988, S. 227.

820 Vgl. ebenda, S. 229.

821 Vgl. ebenda, S. 231.

822 Für Bürgel besteht Projektcontrolling darin, "von Anbeginn an,...projektbegleitend bis über die Zeit des eigentlichen Projektendes hinaus (nämlich bis zum Ablauf aller Fristen, welche Verbindlichkeiten mit sich bringen könnten) diese Einflußgrößen engstens zu verfolgen und das Projekt kontinuierlich auf sie hinzusteuern." Bürgel, 1989, S. 9.

823 Vgl. Fix, 1988, S. 222.

824 Matrix-Stellen sind die Redaktion, die für die inhaltliche Gestaltung des Produktes verantwortlich ist und z.B. der Erste Kameramann, der die Verantwortung für die Funktionen `Kamera` und `Lichtgestaltung` trägt. Beide werden durch die Matrix-Stelle Produktionsleitung koordiniert. Die Matrix-Untergebenen, z.B. Kameramann oder Cutter, behalten trotz der bei den Vorgesetzten aufgrund des Professionalcharakters ihrer Tätigkeit eine relativ hohe Handlungsfreiheit. Vgl. Fix, 1987, S. 37 f..



institutionalisiert⁸²⁵. "Kompetenzkonflikte werden bewußt als produktiver, frühzeitig Transparenz über sachliche Probleme herstellender Faktor in Kauf genommen"⁸²⁶. Die Redaktionen erreichen schnell Einfluß über das Budget ihrer Projekte bzw. Programme, wodurch sie die Möglichkeit haben, "mit der funktionalen Seite Verhandlungen über die Art, Qualität und Quantität der Ressourcen, die sie nötig haben, einzutreten und gelegentlich zu drohen, daß sie ihren Bedarf außerhalb der Organisation befriedigen"⁸²⁷. Der Produktionsleiter besitzt eine entgegenwirkende Machtchance: er befindet sich gleichsam im Besitz der tagtäglichen und kritischen Ressourcen. Der Programmdirektor als Matrix-Vorgesetzter kann Aspekte (z.B. die Nichtsubstituierbarkeit von Ressourcen oder Fremdbezug) beeinflussen, um das Machtgleichgewicht zwischen Redaktion und PL auf die eine oder andere Seite zu bewegen⁸²⁸. Folglich besteht das Ziel des institutionalisierten Matrix-Konfliktes zwischen Redaktion und PL darin, alle kostenrelevanten Programmvorschläge im Rahmen einer Diskussion zwischen Programm und Produktion jeweils von zwei Seiten zu beleuchten, so daß schließlich ein Kompromiß über den tatsächlichen, produktionstechnischen Aufwand für die Sendung erzielt wird⁸²⁹. Die in der täglichen Zusammenarbeit fließenden Grenzen der Verantwortungsbereiche von Redakteur und PL im Hinblick auf das Zielsystem erfordern eine formal exakte Abgrenzung, um den Konfliktfall zu regeln⁸³⁰, in dem häufiger mit einer Entscheidung zugunsten des Sachziels zu rechnen ist. Eine objektive Austragung des Matrix-Konfliktes ist bei Rundfunkunternehmen mit einer gleichrangigen Produktionsdirektion wünschenswert⁸³¹. Während für neue Programmformen eine mögliche Ineffizienz in Kauf genommen wird, um im Rahmen gegenseitiger Abstimmungsprozesse wenig strukturierte Probleme "innovativ" zu lösen, ist bei den Standardprogrammen auf eine höhere Formalzielerfüllung zu drängen⁸³².

Für Projektaufgaben gilt das ursprüngliche Zielsystem des Rundfunkunternehmens, bestehend aus Leistungsziel (Sachziel), Kostenziel (Formalziel) und Terminziel⁸³³. Eine Gewichtung der Projektteilziele führt zur Priorität des Leistungs- und des Terminziels vor dem Kostenziel⁸³⁴. Durch einen Vergleich von geplanten und realisierten Leistungs-, Termin- und Kostenzielen kann der Projekterfolg in den einzelnen Phasen der Programmherstellung definiert werden⁸³⁵. Die Projektkontrolle legt fest, in welchem Umfang die vereinbarten Projektziele erreicht, nicht erreicht bzw. übertroffen wurden (Kosten-Nutzen-Verhältnis) und welche Erfahrungswerte für ähnliche

⁸²⁵ Vgl. Fix, 1988, S. 219.

⁸²⁶ Picot, 1990, S. 132.

⁸²⁷ Kolodny, 1987, Sp. 1420.

⁸²⁸ Vgl. ebenda, Sp. 1424.

⁸²⁹ Vgl. Fix, 1988, S. 217 f..

⁸³⁰ Vgl. ebenda, S. 225. Eine Gleichgewichtsstellung zwischen Redaktion und PL ist z.T. bereits formal manifestiert. Vgl. z.B. WDR - Regelwerk, 1985, S. 1.

⁸³¹ Vgl. Fix, 1987, S. 38.

⁸³² Vgl. Fix, 1988, S. 223 f..

⁸³³ "Das Terminziel fixiert die Zeitpunkte des Beginns und des Endes bzw. die Dauer von Projekten." Grün, 1992, Sp. 2103.

⁸³⁴ Vgl. Grün, 1992, Sp. 2103 und 2105.

⁸³⁵ Widersprüchliche Ziele, sich im Projektverlauf ändernde Ziele oder divergierende Zielerreichungsgrade je nach betrachtetem Projektteilziel erschweren die Bestimmung des Projekterfolgs. Vgl. Grün, 1992, Sp. 2105. Verhält sich der Zielerfüllungsgrad von Leistung, Zeit und Kosten z. B. wie 95:120:130 (die Tatsache, daß die rundfunkspezifische Leistung eine nicht quantifizierbare Dimension besitzt, bleibt in diesem Zahlenbeispiel unberücksichtigt), so muß das projektbegleitende Produktionscontrolling auf diese Sachverhalte aufmerksam machen. Vgl. Bürgel, 1989, S. 8.



Projekte bzgl. Kosten- und Zeitschätzungen gewonnen werden können⁸³⁶. Der Unikatcharakter der Projektaufgaben schränkt ihre Vergleichbarkeit ein. Hinzu kommt, daß Mißerfolge des Projektes durch nachträgliche Zielverschiebungen kaschiert werden können. Die Kostenzielerreichung wird durch das Zeitmanagement und die Komplexität der Projektaufgabe determiniert⁸³⁷.

Projektbezogene Produktionsplanung mit Hilfe der Netzplantechnik

Mit dem Verfahren der NPT können Termingrenzen und zeitliche Spielräume für FS-Produktionsvorhaben prognostiziert und kontrolliert werden⁸³⁸. Gegenstand der NPT ist das einzelne Projekt als zeitlich, räumlich und sachlich begrenztes zielgerichtetes Produktionsvorhaben⁸³⁹. Es setzt sich aus mehreren Elementen zusammen: Vorgänge sind die zum Produktionsprozeß erforderlichen Tätigkeiten wie z.B. Aufbau Ausstattung und Technik, Einleuchten. Auch Rüst-, Transport- und Leerlaufzeiten, die im Rahmen einer Projektrealisierung auftreten, sind als Vorgänge zu interpretieren⁸⁴⁰; als Ereignis wird ein bestimmter Zustand im Projektablauf bezeichnet⁸⁴¹. Zwischen den Vorgängen bestehen zeitliche Anordnungsbeziehungen, die das Terminierungsproblem begründen⁸⁴². Z.B. hat der Aufbau der Ausstattung vor dem Aufbau von Technik und Beleuchtung zu erfolgen, Filmmaterial kann erst entwickelt werden, wenn es belichtet ist, vor der Aufnahme sind (technische) Proben durchzuführen etc.⁸⁴³. Die Interdependenzen zwischen den einzelnen Tätigkeiten sind bekannt und deshalb relativ genau zu bestimmen. Die Dauer von Vorgängen ergibt sich dagegen vielfach kurzfristig aus programmlichen Erfordernissen (Änderungen im Programmkonzept) oder in Abhängigkeit von unbeeinflussbaren Variablen (Schauspieler krank), so daß bei der Projektrealisierung Abweichungen auftreten können. So ist nicht mit Sicherheit vorhersehbar, wieviel Zeit das Drehen einer Szene erfordert⁸⁴⁴. Insbesondere für Produktionen des R.typ I bestehen Unsicherheiten bzgl. der Dauer der einzelnen Tätigkeiten⁸⁴⁵. Hier bietet sich die Anwendung des PERT-Verfahrens an⁸⁴⁶.

Für eine reibungslose sachgerechte Produktionsabwicklung muß ein Drehplan bzw. eine Disposition erstellt werden, woraus ersichtlich ist, wann für jeden Drehtag die Dekoration bzw. die Außenmotive fertiggestellt, eingerichtet und ausgeleuchtet bzw. hergerichtet sein müssen⁸⁴⁷. Neben der Ablaufplanung für die Durchführung einer Produktion sind auch Spezialpläne erforderlich, mit denen die rechtzeitige Zulieferung von technischen Geräten, Requisiten⁸⁴⁸ und Kostümen sowie die rechtzeitige Herstellung des Bühnenbildes ermöglicht wird⁸⁴⁹. Im Rahmen der Strukturpla-

836 Vgl. Haberfellner, 1992, Sp. 2098.

837 Vgl. Grün, 1992, Sp. 2105.

838 Vgl. Matthes, 1979, Sp. 1327.

839 Vgl. Schwarze, 1989, Sp. 1237.

840 Vgl. Pichert, 1975, S. 147.

841 Vgl. Schwarze, 1989, Sp. 1239.

842 Vgl. Pichert, 1975, S. 148.

843 Vgl. auch Lanners, 1987, S. 193.

844 Vgl. Lanners, 1987, S. 193.

845 Im Hinblick auf Standardproduktionen des R.typ II sind die Ausführungszeiten relativ exakt bestimmbar und vor allem bei Studioproduktionen geringeren Störgrößen unterworfen.

846 Vgl. das ausführliche Beispiel zur Anwendung von PERT auf Filmprojekte bei Pichert, 1975, S. 147 - 169; vgl. Lanners, 1987, S. 193 - 197.

847 Vgl. Sass, 1983, S. 5.

848 So ist eine Requisitenliste differenziert nach Eigen- (Fundus) und Fremdbedarf aufzustellen.

849 Vgl. Sass, 1983, S. 6.



nung⁸⁵⁰ wird das Produktionsvorhaben mit Hilfe einer Vorgangsliste oder Ereignisliste gedanklich in einzelne Tätigkeiten bzw. Ereignisse zerlegt⁸⁵¹ (mit Angabe der Interdependenzen = unmittelbare Vorgänger bzw. Vorereignisse und unmittelbare Nachfolger bzw. Nachereignisse) und die logische und zeitliche Struktur der Tätigkeiten in einem Netzplan dargestellt⁸⁵². In Abhängigkeit von dem jeweiligen Projekt kann es sinnvoll sein, einen Drehtag als Tätigkeit zu betrachten oder den Drehtag in mehrere Aktivitäten (Dreharbeiten an verschiedenen Szenen, Schminken der Akteure, Aufbau der Beleuchtungseinrichtung etc.) aufzugliedern. Mit zunehmender Zahl der Tätigkeiten steigt die Zahl der Anordnungsbeziehungen und der Netzplan wird komplexer⁸⁵³. Ein Start- und ein Zielknoten im Netzplan kennzeichnen Projektanfang und -ende⁸⁵⁴. "Der Netzplan kann entweder rückwärtsschreitend (beginnend mit den Zielvorgängen) oder vorwärtsschreitend (beginnend mit den Startvorgängen) entwickelt werden"⁸⁵⁵. Die Knoten symbolisieren Ereignisse, die Pfeile bestimmte Tätigkeiten. Die Pfeilrichtung dient der zeitlichen Orientierung⁸⁵⁶. Scheinaktivitäten (fiktive Tätigkeiten ohne Zeitverbrauch) oder künstliche Aktivitäten (Zeitverbrauch ohne Beanspruchung der Produktionsfaktoren) werden im Netzplan durch gestrichelte Pfeile gekennzeichnet⁸⁵⁷.

Im Rahmen der Zeitplanung wird für die Ausführungsdauer der Tätigkeiten zunächst die jeweilige Wahrscheinlichkeitsverteilung geschätzt. Jedem Vorgang werden statt einer Zeitgröße drei (die Verteilung charakterisierende) Zeitgrößen⁸⁵⁸ zugeordnet. PERT unterstellt, daß es für jede Tätigkeit eine optimistische Ausführungsdauer OD (als die kürzestmögliche Zeit, in der die Tätigkeit ausgeführt werden kann = Mindestdauer) und eine pessimistische Ausführungsdauer PD (als die unter schlechtesten Bedingungen - Eintritt von zeitverzögernden Störfaktoren - benötigte Zeitdauer = Maximaldauer) gibt. OD und PD grenzen ein zeitliches Intervall ein, in dem die wahrscheinlichste Ausführungsdauer HD (als die Zeit, die unter normalen Projektbedingungen benötigt wird) liegt⁸⁵⁹. Bei neuartigen Produktionsvorhaben kann bzgl. der Zeitschätzungen nur begrenzt auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden. Aufgrund der drei Schätzwerte läßt sich die erwartete Ausführungsdauer, d.h. der Erwartungswert MD mit $MD = (OD + 4 HD + PD) / 6$ errechnen. Zusätzlich wird die Varianz der Zeitdauer für jede Tätigkeit ermittelt. Sie ergibt sich aus der Formel: $VAR = (PD - OD/6)^2$. Die Erwartungswerte werden als Zeitvorgaben für die einzelnen Tätigkeiten verwendet und in den Netzplan eingetragen⁸⁶⁰. In Rahmen der Zeitplanung

⁸⁵⁰ Der Projektstrukturplan kann funktionsorientiert (Ausstattung, Kamera, Schnitt) oder objektorientiert (Studio, AÜ etc.) gegliedert sein. Vgl. Schwarze, 1989, Sp. 1238.

⁸⁵¹ Vgl. Bürgel, 1989, S. 6.

⁸⁵² Vgl. Lanners, 1987, S. 191 f..

⁸⁵³ Vgl. ebenda, S. 192.

⁸⁵⁴ Ein Ereignis, das sich generell zur Festlegung des Beginns eines FS-Projektes bestimmen läßt, ist nicht exakt definiert. Mögliche Ereignisse wären z.B. die Vorlage einer Produktionsanmeldung, die Konstituierung des Projektmanagements, der Baubeginn etc. Pichert unterstellt in einem Beispiel zur Anwendung von PERT auf Filmprojekte, daß Vorbereitungs- und Planungsaufgaben (Darstellerverpflichtung, technische und administrative Planung etc.) bereits abgeschlossen sind und in der Struktur- und Zeitplanung folglich unberücksichtigt bleiben. Vgl. Pichert, 1975, S.147 - 169, hier S. 148.

⁸⁵⁵ Küpper, 1979, Sp. 1346.

⁸⁵⁶ Vgl. Pichert, 1975, S. 147.

⁸⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 152, Fn 79.

⁸⁵⁸ Die Schätzung der Dauer kann in groben (Woche), in mittleren (Arbeitstage bzw. Tagewerke) oder in kleinen Zeiteinheiten (Stunden) erfolgen. Vgl. Lanners, 1987, S. 194 f..

⁸⁵⁹ Vgl. Schwarze, 1990, S. 118, f..

⁸⁶⁰ Vgl. Schwarze, 1990, S. 158.



sind nun auf der Basis der Erwartungswerte und Varianzen die frühestmöglichen und spätestzulässigen Termine⁸⁶¹ für das Eintreten der Ereignisse sowie die Pufferzeiten⁸⁶² der Ereignisse und die Wahrscheinlichkeit für das Einhalten gegebener Termine⁸⁶³ zu bestimmen⁸⁶⁴. Der kritische Weg ist hinsichtlich seiner Länge und bzgl. der Vorgänge, über die er führt, nicht mehr eindeutig bestimmt, sondern nur ein erwarteter kritischer Weg und die durch ihn bestimmte Mindestdauer (Zeitbedarf) des Produktionsvorhabens nur eine erwartete Mindestdauer⁸⁶⁵. Kritische Ereignisse sind "kritisch in dem Sinn, daß jede Nichteinhaltung des errechneten Zeitpunktes zu einer Verschiebung des Fertigstellungstermins des Projektes führt"⁸⁶⁶. Wartezeiten sind - sofern möglich - durch Pufferzeiten aufzufangen.

Mit Hilfe der NPT sind im Rahmen der Projektüberwachung Plan-Ist-Abweichungen aufgrund des jeweiligen Projektfortschritts festzustellen und ggf. eine Planungskorrektur aufgrund geänderter Ausgangsdaten und verbesserter Schätzwerte vorzunehmen⁸⁶⁷.

Die NPT ist grundsätzlich zur Planung von FS-Produktionsvorhaben geeignet. Vorteile der Verwendung von Verfahren der NPT liegen in der exakten Erfassung der Interdependenzen zwischen einzelnen Tätigkeiten im Rahmen der Strukturplanung und in der Ermittlung von kritischen Vorgängen bzw. Ereignissen und Pufferzeiten im Rahmen der Zeitplanung.

3.4.2.1.4.2 Kostenträgerbezogene Kalkulation der Programmkosten

Bedeutung der Kostenträgerrechnung im Rahmen einer rundfunkspezifischen Kostenrechnung

Die Kostenrechnung trägt als zentrales Informationsinstrument des Unternehmens zur wirtschaftlichen Erfüllung des Programmauftrags bei⁸⁶⁸. Sie liefert relevante Kosteninformationen über Kostendeckung und Kostenwirtschaftlichkeit (Ziel: kostenminimale Faktorkombinationen)⁸⁶⁹. Zwecke der Kostenrechnung sind: die Kalkulation betrieblicher Leistungen zur Ermittlung von Verrechnungspreisen für Produktionen, für die Bewertung des Programmvermögens sowie zur Abrechnung von Co-Produktionen; die Wirtschaftlichkeitskontrolle durch innerbetriebliche Ist- und Plan-Ist-Kostenvergleiche sowie durch überbetriebliche Istkostenvergleiche gleichartiger Produktionsleistungen und -verfahren; die Gewinnung relevanter Informationen für dis-

⁸⁶¹ Der frühestmögliche Termin für ein Ereignis ist der Termin, zu dem alle vorgelagerten, bei dem Ereignis endenden Arbeitsgänge abgeschlossen sind. Der spätestmögliche Termin ist der Termin, zu dem alle nachgelagerten bei dem Ereignis beginnenden Tätigkeiten spätestens zu beginnen sind. Vgl. Pichert, 1975, S. 153 f..

⁸⁶² Es können die gleichen Pufferzeiten wie bei CPM ermittelt werden. Vgl. Schwarze, 1990, S. 155 f..

⁸⁶³ Z.B. kann die Wahrscheinlichkeit berechnet werden, mit der die Projektdauer oder ein wichtiges Ereignis einen bestimmten Termin überschreitet, oder die Wahrscheinlichkeit dafür, daß bei gegebenem Projektendtermin ein Vorgang bzw. ein Ereignis keine Pufferzeit besitzt, d.h. auf dem kritischen Weg liegt. Vgl. Heinen, 1990, S. 475.

⁸⁶⁴ Vgl. Schwarze, 1990, S. 159 f..

⁸⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 159.

⁸⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 152.

⁸⁶⁷ Vgl. Küpper, 1979, Sp. 1342.

⁸⁶⁸ Vgl. Kemmer, 1986, S. 119.

⁸⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 111 f. Z. T. ermöglichen zusätzliche Auswertungen auch Aussagen über die Kostenwirksamkeit (= effiziente, nutzenmaximierende Faktoreinsätze). Auf die Probleme einer Messung der rundfunkspezifischen Input-Output-Relation wurde bereits hingewiesen.



positive Zwecke (z. B. für Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug und für die Beurteilung alternativer Produktionsverfahren)⁸⁷⁰.

Die Kostenrechnung besteht aus Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. In der Kostenartenrechnung werden sämtliche angefallenen Kosten nach den Arten eingesetzter Produktionsfaktoren erfaßt⁸⁷¹. Die Kostenstellenrechnung ist gegliedert nach organisatorischen Bereichen (z.B. Produktionsbetrieb, Programmbe-
reich Fernsehen, Hörfunk, Verwaltung, Technik) und weist die Kosten am Ort ihrer Verursachung nach⁸⁷². Die Kostenträgerrechnung verrechnet die in der Kostenstellenrechnung erfaßten Kosten auf die einzelnen Kostenträger. Sie ist nach Leistungen oder Leistungsbündeln gegliedert. Kostenträger sind Produktionen, Produktionsteile (bei Mischproduktionen) oder Sendungen (soweit nicht selbst hergestellt). Die Kostenträger werden zu Kostenträgergruppen zusammengefaßt, die organisatorisch durch Redaktionen repräsentiert sind⁸⁷³. (Kleinste) Bezugsgröße ist das einzelne Produktionsvorhaben als Kalkulationsobjekt⁸⁷⁴. Nach dem Kalkulationszeitpunkt kann zwischen einer Vor-, Mit- und Nachkalkulation unterschieden werden, die der Kostenträgerüberwachung dienen⁸⁷⁵. Im Rahmen der Kostenträgerrechnung werden nach einem Kalkulationsschema die Soll-Kosten je Produktionsvorhaben vorgegeben (Vorkalkulation) und den tatsächlich angefallenen Istkosten im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs gegenübergestellt (Nachkalkulation)⁸⁷⁶.

Die Kostenträgerrechnung bzw. die Kalkulation (insbesondere deren Auswertungen) sind Instrumente des projektbezogenen Produktionscontrolling zur Steuerung und Kontrolle der Produktkosten des einzelnen Produktionsvorhabens, womit kostenbewußtes Handeln im Rahmen gesetzter Leistungs-, Kosten- und Terminziele erreicht werden soll. Es gilt, die Vorgabekosten laut genehmigter Vorkalkulation einzuhalten, entstandene Abweichungen zu analysieren und daraus Konsequenzen für künftiges Handeln abzuleiten. Die Überwachung der Kosten für Eigenproduktionen ist nur am Ort der Kostenentstehung möglich und nur dann effizient, wenn Kongruenz von Entscheidungskompetenz und Kostenverantwortung im Hinblick auf mögliche Abweichungen gegeben ist.

Einer Produktion können grundsätzlich nur die Kosten zugeordnet werden, die speziell durch deren Herstellung verursacht worden sind (Verursachungsprinzip), d.h. nur proportionale Kosten bzw. Grenzkosten⁸⁷⁷. Direkte Kosten (Kostenträgereinzelkosten) sind nach dem Verursachungsprinzip ohne Berührung der Kostenstellen-

⁸⁷⁰ Vgl. Lüder, 1985, S. 140.; vgl. auch Kemmer, 1986, S. 114.

⁸⁷¹ Vgl. WDR - Kostenrechnung Bericht, 1990, S. 7. Vorgabe für die Erstellung des Kostenartenplans ist der ARD-einheitliche Rundfunkkontenrahmen. Rundfunkspezifische Kostenarten sind Urheber-, Leistungs- und Herstellervergütungen, Anteil an Programmgemeinschaftsaufgaben und Co-Produktionen, Technische Leistungen der Bundespost, sowie Aufwendungen für Zuwendungen zum Finanzausgleich. Vgl. Lüder, 1985, S. 135.

⁸⁷² Vgl. WDR - Kostenrechnung Bericht, 1990, S. 50.

⁸⁷³ Vgl. Lüder, 1985, S. 136. Auf höherem Aggregationsniveau ergeben sich als Kostenträgereinheiten die ARD-einheitlichen Programmhaltungen.

⁸⁷⁴ Vgl. Weber, 1983, S. 53.

⁸⁷⁵ Vgl. WDR, 1983, S. 7.

⁸⁷⁶ Vgl. Weber, 1983, S. 53 f. Fernsehproduktionen sind häufig periodenübergreifend und bedingen zur Produktionskostenkontrolle eine Projektrechnung. Nicht abgerechnete Kostenträger werden mit den angefallenen Kosten im Programmvermögen ausgewiesen und bleiben Gegenstand der Kostenüberwachung im Folgejahr. Abgerechnete, d.h. gesendete Produktionen werden mit den gesamten direkten Kosten in der Kostenträgerrendabrechnung ausgewiesen. Vgl. WDR, 1983, S. 25.

⁸⁷⁷ Vgl. Vormbaum, 1975, Sp. 2043.



rechnung dem einzelnen Kostenträger unmittelbar zuzuordnen⁸⁷⁸. Indirekte Kosten (anteilige Betriebskosten) und Gemeinkosten fallen für mehrere Produktionen gemeinsam an⁸⁷⁹. Anteilige Betriebskosten sind Kosten für die Inanspruchnahme der eigenen Produktionskapazitäten. Sie können nach dem Einwirkungsprinzip aufgrund innerbetrieblicher Leistungsaufschreibung dem Kostenträger zugeordnet werden⁸⁸⁰. Die Erfassung und Verrechnung der indirekten Leistungen basiert auf bestimmten Maßstäben der Kostenzurechnung (Bezugsgrößen), z.B. Personalstunden, Gerätestunden⁸⁸¹. Gemeinkosten sind Kostenstellenkosten, die dem Kostenträger nicht durch Leistungsaufschreibung, sondern nur über pauschale Zuschlagssätze (z.B. Programmgemeinkosten je Sendeminute) zugeordnet werden können (Kosten der Redaktionen, Technik und Verwaltung)⁸⁸². Nach dem Umfang der Kostenverrechnung ist zwischen Voll- und Teilkostenrechnung zu unterscheiden. Während in der Vollkostenrechnung sämtliche angefallenen Kosten auf die Kostenträger verrechnet werden, bleibt in der Teilkostenrechnung ein Teil der Gesamtkosten von der Verrechnung ausgeschlossen⁸⁸³.

Für die Wirtschaftlichkeitskontrolle sowie für die kurzfristige Planung und Steuerung sind entscheidungsrelevante Teilkosteninformationen bereitzustellen, die an die Beeinflussbarkeit der Kosten durch den jeweiligen Kostenverantwortlichen anknüpfen⁸⁸⁴. Eine entscheidungsorientierte Teilkostenrechnung unterstützt Entscheidungen zugunsten der Eigenfertigung gegenüber dem Fremdbezug und damit die kurzfristig optimale Auslastung der vorhandenen Kapazitäten. Die Ergebnisse der Teilkostenrechnung sind allerdings nur im Rahmen gegebener Kapazitäten entscheidungsunterstützend, denn sie liefert keine Informationen über die langfristigen Auswirkungen der Kapazitäten.

⁸⁷⁸ Es handelt sich insbes. um Produktionsaufwendungen, die durch die Inanspruchnahme von Fremdleistungen entstehen, z.B. Nutzungsrechte, Gagen, Honorare, Reisekosten, Kosten für Produktionsfachpersonal, Aufzeichnungsmaterial, Filmbearbeitungskosten sowie Ausstattungsmaterial, das speziell für die Produktion beschafft worden ist.

⁸⁷⁹ Vgl. Lindemann, 1983, S. 67 ff..

⁸⁸⁰ Dazu zählen die Sachaufwendungen für Produktionsmittel, z. B. Instandhaltungs- und Wartungskosten, Abschreibungen für Studios, MAZ-Anlagen, Ü-Wagen, Schneideräume, Kamera-, Ton- und Beleuchtungsausrüstungen, Kosten für langfristig angemietete Ateliers, ferner die Personalkosten der festangestellten Mitarbeiter, die unmittelbar für eine bestimmte Produktion tätig werden wie der Produktions-, Aufnahme- und Regiestab.

⁸⁸¹ Vgl. Weber, 1983, S. 54 f. Im WDR wird - im Gegensatz zu anderen öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen - die Inanspruchnahme eigener Produktionskapazität nicht mit anteiligen Betriebskosten bewertet, sondern nur als Mengengrößen erfaßt. Eine den direkten Kosten ergleichbare Abrechnung findet daher nicht statt.

⁸⁸² Vgl. Lindemann, 1983, S. 68 f. Direkte Kosten und anteilige Betriebskosten bilden die Produkteinzelkosten. Die Summe von Einzel- und Gemeinkosten ergibt die Selbstkosten, die ergänzt um die Abspiel- und Ausstrahlungskosten schließlich die Produktgesamtkosten darstellen. Vgl. Lüder, 1985, S. 136.

⁸⁸³ Vgl. Dellmann, 1990, S. 318. Entsprechend ist nach dem Kalkulationsinhalt zwischen Vollkosten- und Teilkostenkalkulationen zu differenzieren. Vgl. ebenda, S. 329. Beim WDR werden entsprechend der dort praktizierten Teilkostenrechnung nur die direkten Kosten verrechnet.

⁸⁸⁴ Vgl. Lüder, 1985, S. 141. Entscheidungsrelevante Kosten sind "diejenigen Kosten, die der kurzfristigen Beeinflussung durch die Verantwortlichen unterliegen und von deren kurzfristigen Entscheidungen abhängen". WDR - Kostenrechnung Bericht, 1990, S. 2. Dabei gelten die einem Kostenträger direkt zurechenbaren Kosten als Einzelkosten i. S. von kurzfristig beeinflussbaren Kosten. Vgl. Kemmer, 1986, S. 120.



Eine Vollkostenrechnung⁸⁸⁵ kann aber zu hohen internen Verrechnungspreisen führen (aufgrund von Fixkosten des Produktionsbetriebs), die dann nur einen geringen Anreiz für die Nutzung eigener Kapazität geben. Im Vergleichsfall von Selbstkosten der Eigen- und der Auftragsproduktion würde eine Entscheidung dann für den scheinbar kostengünstigeren Fremdproduzenten fallen mit der Konsequenz, daß die Auslastung der zur Verfügung stehenden Kapazitäten sinkt, ein Teil der Fixkosten ungedeckt bleibt und im Preis des Fremdproduzenten zum zweiten Mal "bezahlt" wird⁸⁸⁶.

Eine Teilkostenrechnung, die dem Kostenträger nur die direkt zurechenbaren Kosten zurechnet, impliziert aber auch Nachteile: "Ein großer Teil der Kosten wird so überhaupt nicht mehr zugeordnet, wodurch die Nutzung der Ressourcen in der Kostenrechnung nicht mehr richtig abgebildet wird und wichtige Kosteninformationen verloren gehen"⁸⁸⁷. Insofern wäre es denkbar, daß die kurzfristig beeinflussbaren Kosten auch die indirekten Produktionskosten umfassen. Eine derartige interne Kostenverrechnung kollidiert zwar mit dem "strengen" Teilkostenprinzip, ist nach Lüder aber notwendig, um interne Leistungen verursachungsgerecht auf die verbrauchenden Kostenstellen bzw. Kostenträger zu verrechnen und damit den Aussagewert der Kostenrechnung zu erhöhen⁸⁸⁸, um eine Übereinstimmung von Kosteneinwirkungsmöglichkeit und Kostenverantwortung zu schaffen und um die im Einzelfall entscheidungsrelevanten Kosten möglichst vollständig zu berücksichtigen⁸⁸⁹.

Um die Kostenrechnung für Controllingaufgaben zu nutzen, ist die Istkostenrechnung um eine Plankostenrechnung zu erweitern, die in ihrer Struktur auf die Istkostenrechnung abgestimmt ist und zudem eine zeitnahe Ermittlung von Plan-Ist-Abweichungen mit anschließender Abweichungsanalyse ermöglicht⁸⁹⁰. Plankostenrechnungen legen durch Normvorgaben die (Kosten-)Zielpositionen künftiger Aktivitäten und Betriebsabläufe fest⁸⁹¹. Zur Kontrolle der Produktionskosten kann von zwei Kontrollrechnungskonzeptionen ausgegangen werden. Die Prognosekostenrechnung dient als Instrument zur Planung und Kontrolle der bei der Planung anfallenden Prognosestätigkeiten. Die Standardkostenrechnung dient zur Steuerung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit realisierter Produktionsprozesse. In Abhängigkeit spezifischer Kontrollaufgaben sind die Standardkosten entweder auf der Basis einer Optimal- oder Normalbeschäftigung zu ermitteln oder als Kostenvorgaben i.S. von Leistungsanreizniveaus zu gestalten. Als Kontrollgrößen dienen Ist- und als Ver-

⁸⁸⁵ Vollkosteninformationen sind z.B. notwendig für die Bewertung eigener Leistungen bei ihrer Inanspruchnahme durch Dritte (Studiovermietung), für längerfristige Wirtschaftlichkeitsrechnungen einzelner Funktionsbereiche, für Vergleichsrechnungen zwischen Eigen- und Fremdproduktionen sowie für Investitionsentscheidungen. Vgl. Lindemann, 1983, S. 75.

⁸⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 71 f..

⁸⁸⁷ Weinstock, 1990, S. 233. Folge ist, daß für Produktionsleiter und Redakteur die Gesamtkosten einer Produktion nicht mehr ohne weiteres erkennbar sind.

⁸⁸⁸ Ein Kostenvergleich von zwei (vergleichbaren) Produktionen auf der Basis von direkten Kosten kann zu falschen Ergebnissen führen. So sind zwar die Einzelkosten der einen Produktion wesentlich höher, dafür wurde weniger Studiokapazität in Anspruch genommen. Ohne Berücksichtigung der Studiokosten käme man zu dem Schluß, daß die Produktion mit höheren Einzelkosten die "teurere" sei. Tatsächlich fallen aber durch die Einsparung von Drehtagen und damit der Studiokapazität geringere anteilige Betriebskosten (Studiokosten) an. Vgl. Grunzke 1965), S. 16 f., der deshalb dafür plädiert, indirekte Leistungen, die an der Durchführung der Produktion beteiligt sind, mit Kosten zu bewerten.

⁸⁸⁹ Vgl. Lüder, 1985, S. 142.

⁸⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 148.

⁸⁹¹ Planungsrechnungen sind zeitbezogen (z.B. jährliches Kostenbudget) oder objektbezogen (Kalkulation eines Programmvorhabens). Vgl. Weber, 1983, S. 50.



gleichsgrößen die in Abhängigkeit von den Kontrollaufgaben geplanten Standardkosten, um jeweils Preisabweichungen auf der Basis von (Plan-)Festpreisen zu eliminieren. Die Überwachung von Planungs- und Realisationstätigkeiten kann aber auch in einer Kontrollrechnungskonzeption integriert werden⁸⁹².

Für das Produktkostencontrolling wird die Plankostenrechnung in ihrer Ausprägung als Prognose- bzw. Budgetkostenrechnung genutzt⁸⁹³. In die Budgets sind neben den direkt zurechenbaren Kosten auch die anteiligen Betriebskosten als kurzfristig beeinflussbare Kosten einzubeziehen, um die Verantwortung der Redaktionen für die Nutzung der eigenen Produktionsressourcen zu berücksichtigen⁸⁹⁴. Bestandteil der Plankostenrechnung ist die Kalkulation mit anschließender Abweichungsanalyse.

Vorkalkulation

Die Vorkalkulation ist eine Kosten(träger)einzelplanung auf der Basis von Sollkosten. Sie gibt vor Beginn der Leistungserstellung das Projekt-Kostenziel vor und ist Orientierungsrahmen für die Produktions- und Programmverantwortlichen im Hinblick auf die künstlerische Konzeption und die produktionstechnische Realisierung des Sendevorhabens⁸⁹⁵.

In der Vorkalkulation sind bereits Voraussetzungen für detaillierte Abweichungsanalysen im Rahmen der Nachkalkulation zu schaffen, indem die Kostenarten entsprechend den Anforderungen der Kostenkontrolle gegliedert werden, d.h. beeinflussbare Kosten sind stärker zu differenzieren als nicht beeinflussbare Kosten. Ferner muß sich die Kostenartengliederung nach dem Kostenvolumen richten. Die Vorkalkulation ist "ein unabdingbares Controllinginstrument, da mit fortschreitendem Produktionsprozeß die Einflußnahme auf die Kostenpotentiale bzw. deren Entwicklung immer schwieriger wird. Schon während des anlaufenden Produktionsprozesses ist es notwendig, bestehende Planungen zu revidieren (Plan/Plan-Vergleiche) bzw. an geänderte Umfeldbedingungen (z. B. Verfahrens- und Materialwechsel etc.) anzupassen"⁸⁹⁶. Im zeitlichen Ablauf können deshalb mehrere Kalkulationsansätze entstehen, die vom zeitlichen Fortschritt der Planung abhängen und sich in der Qualität der zur Verfügung stehenden Daten unterscheiden⁸⁹⁷.

In der Vorkalkulation wird der erwartete (geschätzte) bewertete Güterverbrauch je Produkteinheit ermittelt⁸⁹⁸. Der Kostenansatz in der Kalkulation und die Entwicklung der Kosten während des Produktionsprozesses werden vornehmlich durch rundfunkspezifische Kosteneinflußgrößen bestimmt. Das Kalkulationsschemabestimmt die Struktur der Produktionskosten für ein Projekt. Es enthält eine differenzierte Auf-

⁸⁹² Vgl. zum vorhergehenden Abschnitt Kloock, 1979, Sp. 1528 ff..

⁸⁹³ Die Prognosekostenrechnung ist für dispositive Entscheidungen vergleichsweise besser geeignet, weil sie einen internen kalkulatorischen Ausgleich von Über- und Unterschreitungen zwischen Verbrauchsmengen unterschiedlicher Einsatzgüter und Preisschwankungen erlaubt, solange die Planvorgaben im Gesamtergebnis nicht überschritten werden. Vgl. Kemmer, 1986, S. 130.

⁸⁹⁴ Vgl. Weinstock, 1990, S. 238. Die Redaktion wirkt bereits in der Phase der Programmkonzeption, sowie bei kurzfristigen Dispositionsänderungen vor und während der Produktion auf die Kosten des Produktionsbetriebs ein, ohne dafür - bei Nichtzurechnung anteiliger Produktionskosten - die Verantwortung tragen zu müssen, so daß letztlich für die Redaktion kaum Anreiz besteht, mit knappen Kapazitäten sparsam umzugehen. Vgl. Lüder, 1985, S. 142 f..

⁸⁹⁵ Vgl. Sölch, 1979, S. 130.

⁸⁹⁶ Krause/Müller, 1990, S. 325.

⁸⁹⁷ Vgl. Medicke, 1991, S. 293 f..

⁸⁹⁸ Vgl. Dellmann, 1990, S.329.



schlüsselung und Festlegung der Leistungspositionen. Als Plan- oder Sollkosten werden Prognosekosten angesetzt. Sie geben die für eine künftige Periode erwarteten Kosten an, die auch Unwirtschaftlichkeiten umfassen können, mit denen der Planende für diese Periode rechnen muß⁸⁹⁹. Vorkalkulationsgrößen können mit Hilfe von Vergangenheitswerten vergleichbarer Produktionen (z.B. aus der letzten zeitlich naheliegenden Kalkulation) und/oder der Heranziehung analytischer Maßstäbe ermittelt werden. Orientierungsrahmen für die Kalkulation ist außerdem die Bewilligungssumme. In der Vorplanungsphase erfolgt eine grobe Kostenschätzung für das Projekt, die schließlich durch eine Vorkalkulation konkretisiert wird⁹⁰⁰. Im Zuge der Kostenschätzung ergeben sich Ex-ante-Plankosten⁹⁰¹. Zum Planungszeitpunkt der Vorkalkulation liegen bereits aktualisierte Kostenansätze vor, die als Ex-post(ermittelte ex-ante)-Sollkosten bezeichnet werden können. Sie ergeben sich auf der Grundlage verbesserter Planungen mit evtl. revidierten Einflußgrößenplanansätzen⁹⁰².

Die Produktionskosten-Planung erfolgt bspw. im WDR nach dem Grenzkostenprinzip, "damit die entscheidungsrelevanten Kosten des Produktionsbereichs zur Verfügung stehen"⁹⁰³. Gegenstand der Vorkalkulation sind neben Produktionsdaten (Titel, Produktionsort, Sendelänge, Produktionsnummer etc.) der Herstellungsaufwand für die unmittelbaren Programmkosten (wertmäßige Kalkulation der Kostenträger-einzelkosten), die in die Kostenrechnung einfließen sowie der Herstellungsaufwand für die Inanspruchnahme eigener Produktionskapazitäten (mengenmäßige Kalkulation), die in die Leistungsrechnung einfließen⁹⁰⁴. Das Kalkulationsschema ist entsprechend der Kostenentstehung nach Kostenarten gegliedert. Es umfaßt zwanzig verschiedene Kalkulationspositionen (= Kostengruppen = zusammengefaßte Kostenarten), die ihrerseits in einzelne Unterpositionen (Aufwandskonten bzw. für Eigenleistungen Leistungsarten) aufgeschlüsselt sind. Für die Leistungsarten ist jeweils die leistende Kostenstelle (z.B. Studio, EB-Schnittplatz, MAZ-Anlage, Pkw) und die Bezugsgröße (z.B. Belegungs- bzw. Gerätestunden, Kilometer) angegeben⁹⁰⁵. Kleine Kalkulationen beziehen sich nur auf die Kostengruppen und verzichten auf eine Darstellung der weiteren Aufschlüsselung. Wird für eine Produktion z.B. ein externer Kameramann verpflichtet, so sind Leistungsvergütungen in Form von Plankosten anzusetzen. Ist dagegen ein festangestellter Kameramann für die Produktion vorgesehen, so ist anstelle von Plankosten die zeitliche Beanspruchung des Kameramanns in Form von Planmengen (TW) zu kalkulieren. Der für eine Produktion zu planende Personalkapazitätsbedarf der Abt. Ausstattung in TW orientiert sich an verschiedenen Ausstattungskategorien⁹⁰⁶.

Die Bewilligungssumme wird durch die genehmigte Kalkulationssumme (Endsumme der Sollkosten) ersetzt und dem jeweiligen Programmetat als Verfügungssumme belastet. Zu großzügige Kalkulationen binden Geldmittel bzw. Eigenkapazitäten, die

⁸⁹⁹ Vgl. Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 212.

⁹⁰⁰ Vgl. Lüder, 1985, S. 148.

⁹⁰¹ Vgl. zum Begriff der Ex-ante-Plankosten Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 212.

⁹⁰² Vgl. ebenda.

⁹⁰³ Kilger, 1979, Sp. 1543.

⁹⁰⁴ Gemäß dem WDR - Schema zur Vorkalkulation erstreckt sich der Herstellungsaufwand nicht nur auf Wert-, sondern auch auf Mengengrößen.

⁹⁰⁵ Vgl. WDR, 1983, S. 27.

⁹⁰⁶ Die Kategorien reichen von A (umfangreiche Ausstattungsleistungen) bis E (nur geringe Ausstattungsleistungen). Eine U-Show fällt z.B. in die Kategorie A oder B, Serienproduktionen in die Kategorie C.

somit für anderweitige Verwendungen nicht mehr zur Verfügung stehen und gesellschaftsbezogene Kosten verursachen, weil sie zu Lasten der Nutzenmaximierung des Rezipienten gehen. Zu restriktive Kalkulationen bedeuten dagegen eine Einschränkung des programmlichen Spielraums während des Projektfortschritts, so daß eine effiziente Programmauftragserfüllung ebenfalls nicht mehr gewährleistet ist. Hieraus folgt die schwierige Aufgabe einer sachgerechten Abwägung von Sachziel und Formalziel.

Die Kalkulationen einzelner Programmbereiche (Politik und Zeitgeschehen incl. Sport, Kultur und Wissenschaft, FS-Spiel und Unterhaltung) unterscheiden sich hinsichtlich der anfallenden Kostenarten und deren Prognostizierbarkeit⁹⁰⁷. Es kann deshalb sinnvoll sein, unterschiedliche Vorkalkulationsgerüste für FS-Spiel/Film, Sport, Serien, Magazine, Co-Produktionen etc. zu verwenden⁹⁰⁸.

Im Bereich FS-Spiel und Unterhaltung werden sowohl Standardproduktionen z.B. Unterhaltungsshow (Standardkostenträger) als auch neuartige EB- und Filmprojekte (Einzelkostenträger) kalkuliert. Es handelt sich fast immer um große Kalkulationen. Das Drehbuch bestimmt bereits einen Großteil der Kosten (ca. 85%), z.B. indem Motive im Original vorgesehen sind (d.h. Anmietung) oder im Studio nachgebaut werden müssen (Ausstattungskosten). Der Programminhalt von Einzelprojekten - insbesondere bei Shows - ist relativ frühzeitig bekannt und ermöglicht eine sorgfältige Kostenplanung und -prognostizierbarkeit. Je frühzeitiger das Programmkonzept bekannt ist, desto eher können Eigenkapazitäten reserviert und kalkuliert werden. Die Bewertung von Fremdbezügen erfolgt zu Angebotspreisen (z.B. für technische Geräte), nach Preislisten (z.B. Honorarrahmen) und/oder zu Schätzwerten⁹⁰⁹. Bei unbekanntem, schwer planbaren Produktionsabläufen wird ein Reservepolster für nicht vorhersehbare Kosten angelegt, bei Auslandsdrehs ca. 5-10%, sonst ca. 2-3%. Außerdem sind bei Auslandsproduktionen zusätzliche Kosten (z.B. für ärztliche Betreuung) zu berücksichtigen.

Im Bereich Kultur und Wissenschaft werden aufgrund der dort herzustellenden Programme überwiegend kleine Kalkulationen durchgeführt. Magazine sind nur schwierig zu kalkulieren, so daß sie überwiegend als Sammelkostenträger, für die eine Jahresbewilligung(ssumme) vorliegt, abgerechnet werden. Dadurch wird eine Überwachung des einzelnen Projektes erschwert.

Im Bereich Politik und Zeitgeschehen gibt es neben Regelberichterstattungen viele neue Projekte ohne Erfahrungswerte (aktuelle Sondersendungen, Live-Übertragungen). Produktionen der aktuellen Berichterstattung lassen sich kaum vorkalkulieren, weil Informationen über Programminhalte sehr kurzfristig vorliegen oder Zeitereignisse das inhaltliche Konzept überholen. Für diese Projekte ist i.d.R. lediglich eine Mit- bzw. Nachkalkulation möglich. Mit dem ungünstigen Fall einer Fremdanmietung von Produktionskapazitäten ist häufig zu rechnen. Ferner gibt es vorhersehbare, aber nur sehr grob kalkulierbare Ereignisse wie z.B. die Fußball WM in den USA⁹¹⁰.

⁹⁰⁷ Bei den prognostizierbaren Kosten handelt es sich z.B. um Kosten für Drehgenehmigungen, Rechte sowie um Gagen, Honorare, Reisekosten, Spesen.

⁹⁰⁸ Außerdem kann zwischen verschiedenen Kalkulationsfunktionen, z.B. Standardkalkulation, aktuelle Kalkulation, Variantenkalkulation, Vorkalkulation differenziert werden. Vgl. Medicke, 1991, S. 300, Fn. 10.

⁹⁰⁹ Das Einholen von Angeboten für ein Produktionsvorhaben wird auch vom Beschaffungswesen oder der Technikabteilung vorgenommen. Häufig sind dem PL die besonderen Erfordernisse besser bekannt, so daß er diese Aufgabe übernimmt.

⁹¹⁰ In den USA sind wesentlich größere Entfernungen - im Vergleich zu Europa - zu bewältigen. U.U. fallen erhebliche Transport- und Reisekosten an. Eine Kostenschätzung ist kaum möglich.



Längerfristig bekannte politische Ereignisse, z.B. Bundes- oder Landtagswahlen, sind dagegen als Projekte mit vorliegenden Erfahrungswerten einzustufen und insofern kalkulationsfähig. Der Charakter der Produktionen ist bzgl. der anfallenden Kostenarten insgesamt kleiner im Vergleich zu FS-Shows. Für Sportübertragungen entstehen im einfachsten Fall (regionale Berichterstattung) Leitungskosten, Reisekosten und Kosten für einen Ü-Wagen, sofern dieser fremdbezogen wird und neuerdings auch Kosten für Signalübernahmen und -verwertung bei der FB-Bundesliga Berichterstattung.

Mit- und Nachkalkulation

Die Mitkalkulation dient "dem Vergleich von Istkosten und vorkalkulierten Sollkosten für bereits ausgeführte Teilleistungen, um Differenzen zu analysieren und - soweit möglich - auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse die weiterhin entstehenden Kosten zu beeinflussen"⁹¹¹. Die Kostenkontrolle im Rahmen der Mit- und Nachkalkulation soll auf das betriebliche Leistungsverhalten und auf die künftige Kostenentwicklung einwirken⁹¹². Die Mitkalkulation soll die laufende Produktionskostenkontrolle ermöglichen⁹¹³. Zwingende aktuelle oder gestalterische Einflüsse, die durch die Abstimmung von PL und Redaktion bei der Realisierung des Programmvorhabens entstehen, haben Auswirkungen auf die Kosten und/oder die Disposition und bedürfen gleichzeitiger Steuerung und Kontrolle durch den PL. Abweichungen müssen erkannt, Überschreitungstendenzen muß entgegengesteuert werden, um eine effiziente Programmproduktion sicherzustellen⁹¹⁴. Die Mitkalkulation ermöglicht es, während der Produktion die Entwicklung von Kostenarten und Leistungsarten zu kontrollieren und ggf. eine Änderung der ursprünglichen Planung vorzunehmen, z.B. zeitliche Raffung, Kürzung der Produktion, Verminderung des Einsatzes von Show-Stars mit Honorarkürzung oder gar der Abbruch der Produktion bei totaler Fehlkalkulation⁹¹⁵. "Mit Hilfe der mitlaufenden Kalkulation werden die eingesetzten Ressourcen zur Leistungserstellung (Personal, Material, Aggregate) zeitnah erfaßt, bewertet und den Plan- und Sollwerten gegenübergestellt. Damit können produktionsfortschrittsbegleitend Planungsfehler bzw. Unwirtschaftlichkeiten erkannt und deren Auswirkungen auf die Kostenentwicklung im Sinne voraussichtlicher Istkosten dokumentiert werden"⁹¹⁶. Eine Steuerung auf das Projektkostenziel hin verlangt, daß jederzeit der Ist-Stand bzw. das voraussichtliche Ist zum Projektende feststellbar ist⁹¹⁷. Für taggenaue Kalkulationsergebnisse aus sämtlichen Controllingphasen ist eine zeitnahe und effektive Kostenerfassung und -kontrolle auf der Basis tagesaktueller Kosteninformationen erforderlich. Eingegangene Verpflichtungen in Form von Obligo-Werten (z.B. aus Bestellungen, Honorarverträgen, Reisekostenanträgen) sind im aktuellen Kostenstand auf Kostenträgerebene zu berücksichtigen. Bei Außenaufnahmen ist u.U. eine Kalkulationsdurchführung vor Ort durch den PL vorzunehmen. Für ein effizientes Produktionscontrolling empfiehlt es sich, Leistung, Zeit und Kosten permanent neu abzuschätzen und den laufend sich vermindern

⁹¹¹ Vormbaum, 1975, Sp. 2047.

⁹¹² Vgl. Sölch, 1979, S. 131.

⁹¹³ Dabei sind die in der Finanzbuchhaltung erfaßten Kosten den Kostenträgern entsprechend den vorkalkulierten Positionen zuzuordnen. Vgl. WDR, 1983, S. 27.

⁹¹⁴ Vgl. Kreckler/Knauer, 1987, S. 150.

⁹¹⁵ Vgl. Jerger, 1973, S. 6.

⁹¹⁶ Krause/Müller, 1990, S. 325.

⁹¹⁷ Vgl. Bürgel, 1989, S. 7 f..

ehemaligen Plan-Restwerten gegenüberzustellen⁹¹⁸. So sind jeweils die mengen- und wertmäßigen Entwicklungen je Kalkulationsphase bzw. -status transparent zu machen und ihre Auswirkungen auf das Gesamtergebnis darzustellen⁹¹⁹.

Nach Abschluß des Produktionsprozesses werden in der Nachkalkulation die tatsächlich angefallenen Produktionskosten (Istkosten) nach dem Verursachungsprinzip sowie die tatsächliche Beanspruchung von Eigenkapazität (Istmengen)⁹²⁰ ermittelt. Zusätzlich können sich zum Kontrollzeitpunkt der Nachkalkulation auf der Basis verbesserter Planungen und unter dem Ansatz tatsächlich eingetretener Einflußgrößen neue (nachträgliche) Plankosten ergeben, die als Ex-post-Soll-Istkosten bezeichnet werden können⁹²¹. Stimmen Vor- und Nachkalkulation summarisch überein, so kann dies auf der Kompensation völlig unabhängiger Kalkulationspositionen beruhen.

Auf der Basis der festgestellten Soll/Ist-Wert- und Mengengrößen ist deshalb eine Abweichungsrechnung mit einer anschließenden Auswertung der Abrechnungsergebnisse für die einzelnen Kalkulationspositionen durchzuführen. Bei signifikanten Soll-Ist-Abweichungen, d.h. bei Überschreiten der Toleranzgrenze zwischen Plan und Ist müssen die Gründe festgestellt werden, die die Gesamtabweichung verursacht haben (Ursachenanalyse)⁹²². Mit Hilfe der Abweichungsanalyse kann beurteilt werden, ob und inwieweit die Planansätze der Vorkalkulation den produktionswirtschaftlichen Erfordernissen angemessen sind. Die Abweichungsanalyse integriert somit Planung und Kontrolle. Aus der Analyse abgeschlossener Produktionen sind Informationen über die Effizienz der Prognose (= Vorkalkulation) zu gewinnen. So lassen sich etwaige Mängel in der Vorbereitungsphase der Produktionsrealisierung aufdecken und evtl. Richtwerte, die Maßstabsfunktion für die Realisierung von Folgeproduktionen haben, ableiten⁹²³. Die Ursachenanalyse unterstützt Korrekturentscheidungen⁹²⁴. Mit Hilfe der Nachkalkulation kann ferner die "Einhaltung von vorgegebenen Mengen-, Wert- und Zeitansätzen für gleiche oder vergleichbare Leistungen" kontrolliert werden⁹²⁵.

3.4.2.1.4.3 Projektbezogene Abweichungsanalyse

Die Abweichungsanalyse besteht in der systematischen Zerlegung von Plan-Ist-Abweichungen in einzelne Abweichungsbestandteile. Zweck der Abweichungsanalyse ist die Identifizierung der für die Entstehung von Kostenabweichungen maßgeblichen Ursachen und die Trennung der beeinflussbaren (kontrollierbaren) von den nicht beeinflussbaren (nicht kontrollierbaren) Abweichungen⁹²⁶. Z.B. kann bzgl. der Abweichungen zwischen einem systematischen Auseinanderdriften von Plan- und

⁹¹⁸ Vgl. ebenda, S. 8.

⁹¹⁹ Vgl. Krause/Müller, 1990, S. 326.

⁹²⁰ Um aussagefähige Ist-Daten für die innerbetrieblichen Leistungen zu erhalten, ist ein einheitliches kostenträgerbezogenes Aufschreibungsverfahren (z.B. für Dienststunden) erforderlich.

⁹²¹ Vgl. Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 213.

⁹²² Die Abweichungen sind jedoch nur aussagefähig, wenn die Istkosten und die vorkalkulierten Kosten auf gleicher Ebene gegenübergestellt werden, d.h. wenn die Kostenartenstruktur von Vor- und Nachkalkulation kongruent ist.

⁹²³ "Die Nachkalkulation...bietet Anhaltspunkte für zukünftig zu erstellende Vorkalkulationen". Krause/Müller, 1990, S. 325.

⁹²⁴ Vgl. Weber, 1983, S. 56.

⁹²⁵ Vormbaum, 1975, Sp. 2048.

⁹²⁶ Vgl. Lüder, 1985, S. 151.



Istwerten und rein zufallsbedingten Schwankungen unterschieden werden⁹²⁷. Analyseobjekt sind Kostenabweichungen (des einzelnen durchgeführten Produktionsvorhabens), die einen bestimmten Schwellenwert überschreiten⁹²⁸. Vorab ist das Ausmaß der jeweiligen kritischen Abweichung festzulegen⁹²⁹. Aus der Auswertung von Plan-Ist-Abweichungen können Effizienzsteigerungen bei künftigen Produktionen realisiert werden. Bei Produktionen des R.typ I können Ursachenanalysen indes nur begrenzt in Maßnahmen für eine effizientere Steuerung umgesetzt werden⁹³⁰.

Eine Abweichungsanalyse kann sowohl für einzelne Kostenarten als auch für Kostengruppen durchgeführt werden. Kostenartenabweichungen ergeben sich nur für die direkten Kosten. Für die beanspruchte Eigenkapazität ist - bei einer Einzelkostenrechnung - eine Abweichungsanalyse nur auf der Basis von Mengen möglich (Leistungsartenabweichungen). Werden beanspruchte Eigenkapazitäten mit anteiligen Betriebskosten bewertet, kann auch hier eine Kostenabweichungsanalyse durchgeführt werden.

Abweichungen der Produktionskosten schlagen sich zunächst in den Grundkomponenten Preis (Wert) und Verbrauchsmenge nieder. Deren Höhe kann von weiteren Kosteneinflußgrößen abhängen, denen spezifische planungs- oder realisationsbedingte Abweichungsursachen zugrundeliegen⁹³¹. Wesentliche Kosteneinflußgrößen sind nach Gutenberg: Beschäftigung, Faktorqualitäten, Betriebsgröße, Fertigungsprogramm und Faktorpreise⁹³². Verschiedene Einflußfaktoren wirken auf die Abweichungen, die sich gegenseitig verstärken oder abschwächen können, wenn zwischen den Kostenbestimmungsfaktoren funktionale Beziehungen, sog. Abweichungsinterdependenzen bestehen⁹³³. Dadurch ergeben sich Abweichungen höherer Ordnung, deren Ursachen auf mindestens zwei Einflußgrößenabweichungen zurückzuführen sind und daher dem Kostenverantwortlichen nicht eindeutig zugeordnet werden können⁹³⁴.

Es gilt, die planungs- und entscheidungsvollzugsbedingte Gesamtabweichung, die sich aus dem Vergleich von Ex-ante-Plankosten und den Istkosten ergibt, in ursachenspezifische Teilabweichungen aufzuspalten. Für die Kontrolle des Produktionsprozesses ist es notwendig, die planungsbedingten Abweichungen, d.h. Abweichungen, die aus Planungsfehlern resultieren und somit nicht zu Lasten des Produktionsprozesses gehen, zu eliminieren. Sie ermöglichen die Kontrolle von Planungsprozessen⁹³⁵. Ein Vergleich von Ex-ante-Soll- mit Ex-post-Sollkosten planungsbedingte und ein Vergleich von Ex-post-Soll- mit Ex-post-Soll-Istkosten planungs- oder realisationsbedingte Abweichungsursachen offenlegen⁹³⁶. "Abweichungen zwischen einzelnen Ex-post-Soll-Ist- und den Istkosten weisen auf Fehler bei den Realisationstätigkeiten und somit auf Unwirtschaftlichkeiten hin"⁹³⁷. Es handelt sich dabei um realisationsbedingte Abweichungen. Planungsbedingte Abweichungen ergeben sich aus künstlerisch motivierten Änderungen im Programmkonzept

⁹²⁷ Vgl. Felscher, 1988, S. 318.

⁹²⁸ Vgl. ebenda; vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 28.

⁹²⁹ Vgl. Felscher, 1988, S. 317.

⁹³⁰ Vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 27.

⁹³¹ Vgl. Kloock, 1979, Sp. 1534; vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 28.

⁹³² Vgl. Gutenberg, 1983, S. 344 ff..

⁹³³ Vgl. Felscher, 1988, S. 296.

⁹³⁴ Vgl. Kloock, 1979, Sp. 1534.

⁹³⁵ Vgl. Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 212 f..

⁹³⁶ Vgl. Kloock, 1979, Sp. 1533.

⁹³⁷ ebenda, Sp. 1531.



und damit im gesamten Produktionsablauf⁹³⁸ und/oder im Falle undifferenzierter oder falscher Pläne. Letztere treten bspw. auf, wenn bei Produktionsumstellungen Rüstvorgänge (Studioaufbauten), Probeläufe (Technikproben) und Einarbeitungszeiten (Einleuchtung) nicht in genügender Weise in die Vorgaben einbezogen werden⁹³⁹. Sie können sowohl vor Beginn des Produktionsprozesses (Vergleich von Ex-ante-Plan- mit Ex-post-Sollkosten) als auch während des Produktionsprozesses (Vergleich von Ex-post-Soll- mit Ex-post-Soll-Istkosten)⁹⁴⁰ auftreten.

Abweichungsanalysemethoden unterscheiden sich vor allem in der Behandlung der Abweichungen höherer Ordnung⁹⁴¹. Für die praktische Anwendung ist die differenziert-kumulative Abweichungsanalysemethode relevant, die die Abweichungen höherer Ordnung mangels eindeutigen Aussagegehalts getrennt ausweist und die konzeptionellen Anforderungen an methodische Ansätze der Kostenabweichungsanalyse erfüllt⁹⁴². Ausgehend von einer Grenzplankostenrechnung (die Fixkosten bleiben unberücksichtigt) und von den Ex-post-Sollkosten unter Vernachlässigung von Ex-ante-Plankosten ergibt sich die Kostendifferenz aus Sollkosten minus Istkosten wie folgt⁹⁴³:

⁹³⁸ Dazu ein Beispiel: Die in der Programmgenehmigung angegebenen Kosten sind durch einen erforderlichen Dreh in New York überschritten worden. Der Kostenschätzung lag die Überlegung zugrunde, diese Passagen in Köln drehen zu können. Während der Produktionsdurchführung stellte sich jedoch heraus, daß diese Aufnahmen nur am Originalschauplatz durchzuführen sind.

⁹³⁹ Vgl. Felscher, 1988, S. 309.

⁹⁴⁰ Es handelt sich hier um eine Kalkulationsabweichung zwischen aktualisierter und erster (genehmigter) Vorkalkulation. Eine aktualisierte (Vor)Kalkulation ergibt sich z.B. bei einer Nachbewilligung.

⁹⁴¹ Vgl. zu den möglichen Abweichungsanalysemethoden Kloock/Bommers, 1982, S. 225 - 237.

⁹⁴² Vgl. ebenda, S. 233.

⁹⁴³ Vgl. im folgenden Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 216 f..



$$KV_i^k(x_i^k) - KV_i^r(x_i^r) = KV_i^k(x_i^k) - KV_i^k(x_i^r) + KV_i^k(x_i^r) - KV_i^r(x_i^r)$$

$$= \sum_{m=1}^M \Delta x_i \cdot p_m^k \cdot a_{mi}^k + \sum_{m=1}^M x_i^r \cdot \Delta p_m \cdot a_{mi}^k + \sum_{m=1}^M x_i^r \cdot p_m^r \cdot \Delta a_{mi}$$

$$= \sum_{m=1}^M (\Delta x_i \cdot \Delta p_m \cdot \Delta a_{mi} + \Delta x_i \cdot \Delta p_m \cdot a_{mi}^r + \Delta x_i \cdot p_m^r \cdot \Delta a_{mi} +$$

(Abweichung 3. Grades + Abweichungen 2. Grades)

$$\Delta x_i \cdot p_m^r \cdot a_{mi}^r) + \sum_{m=1}^M (x_i^r \cdot \Delta p_m \cdot \Delta a_{mi} +$$

Beschäftigungs- Abweichung
änderung x 2. Grades
Istpreis
x Istverbrauch

$$x_i^r \cdot \Delta p_m \cdot a_{mi}^r) + \sum_{m=1}^M x_i^r \cdot p_m^r \cdot \Delta a_{mi}$$

Istbeschäftigung Istbeschäftigung
x Preisänderung x Istpreis
x Istverbrauch x Verbrauchsänderung

Sie läßt sich zunächst in zwei Teilabweichungen aufspalten (siehe Formel, 1. Zeile). Die Kostendifferenz zwischen den Ex-post-Sollkosten und den Ex-post-Soll-Istkosten kennzeichnet die "echte Beschäftigungsabweichung"⁹⁴⁴. Die Differenz zwischen den Ex-post-Soll-Istkosten und den Istkosten ist auf produktionsprozeßbedingte Kostenabweichungen zurückzuführen, die wiederum preis-(wert-)bedingt und/oder verbrauchsbedingt sind. Diese Abweichung ist deshalb weiter aufzuspalten in eine Preisabweichung und eine Verbrauchsabweichung. Verbrauchs(mengen-)abweichungen können in weitere Teilabweichungen aufgespalten werden, etwa Produktionsverfahrensabweichungen⁹⁴⁵, Materialsubstitutionsabweichungen oder (Leistungs-)Intensitätsabweichungen (bzgl. der Potentialfaktoren)⁹⁴⁶. Es ist zu ermitteln, welcher Abweichungsanteil durch Fremddisposition, z.B. Faktorpreis- und/oder -mengenabweichungen, durch Programmbereichsdisposition, z.B. Einsatzzeitabweichungen oder durch Produktionsbetriebsdisposition, z.B. Faktormengenabweichungen determiniert ist⁹⁴⁷.

Flexible Plankostenrechnungen verwenden für die Kostenkontrolle lineare Kostenverläufe. Die Richtigkeit dieser Linearitätsprämisse ist im Hinblick auf öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen kritisch zu beurteilen. Die Prämisse gilt für Sollkostenverläufe, bei denen ein Teil der Kostenbestimmungsfaktoren durch die Planung

⁹⁴⁴ Eine echte Beschäftigungsabweichung ergibt sich aus der Gegenüberstellung von Planbeschäftigung (=geplante zu produzierende Sendeminuten) und Istbeschäftigung (=tatsächlich produzierte Sendeminuten).

⁹⁴⁵ Diese ergeben sich bspw., wenn statt im Studio mit einem Ü-Wagen produziert wird (kostengünstiger, aber eingeschränktere Möglichkeiten), oder wenn anstelle eines Ü-Wagens mit einem EB-Team produziert wird.

⁹⁴⁶ Vgl. Kloock, 1991, S. 47; vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 28, Fn. 45.

⁹⁴⁷ Vgl. Lüder, 1985, S. 151 f..



fixiert wird. So werden Faktorpreise durch ein Planpreissystem festgelegt und konstante Faktorqualitäten unterstellt, so daß die Abweichungsanalyse gleichbleibende (Faktor-)Qualitäten voraussetzt⁹⁴⁸. Eine Analyse von Produktionskosten-Abweichungen im öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen hat jedoch auch deren qualitative Auswirkungen auf die Programmleistung zu berücksichtigen. Deshalb ist die differenziert-kumulative Abweichungsanalysemethode bei ihrer Adaption auf öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen "im Hinblick auf qualitative Aspekte zu ergänzen"⁹⁴⁹. Aus der Auswertung der Analyse können Informationen darüber gewonnen werden, ob und inwieweit kostenverursachende Preis- und Verbrauchs(mengen)-abweichungen zur Erhaltung der Qualität zu einer Qualitätsverbesserung bzw. zu einem höheren Sachzielerreichungsgrad beigetragen haben oder ob sie auf organisatorischen Mängeln oder Unwirtschaftlichkeiten beruhen⁹⁵⁰. Die Empfindlichkeit der Produktqualität gegenüber Kostenvariationen (Preis-/Mengen-) findet ihren Ausdruck in der Kostenelastizität⁹⁵¹ des Produktes. Die Kenntnis der individuellen Produktelastizitäten ermöglicht eine gezielte Produktionskosten-Planung. Je höher der Elastizitätsquotient ausfällt, umso empfindlicher reagiert die Produktqualität auf Kostenänderungen.

Grundsätzlich ist das projektbezogene Produktionscontrolling für Kostenabweichungen verantwortlich. Trotzdem hat auch die Redaktion Kostenabweichungen zu verantworten, insbesondere solche, die programmlich bedingt sind. Preisabweichungen ergeben sich eher bei langfristigen Produktionen⁹⁵², z.B. durch eine plötzliche Preiserhöhung bei Rohstoffkosten (Benzin) oder durch sich ändernde Programminhalte⁹⁵³. Die Produktion ist in der Regel verantwortlich für Mengenabweichungen beim Einsatz der Eigenkapazitäten, weil der PL die in der Kalkulation anzusetzenden Planmengen (TW) wesentlich mitbestimmen kann⁹⁵⁴. Die Mengenabweichung kann aber auch redaktionsbedingt sein, z.B. mehr Einstellungen durch mehr Kameras. Produktionen mit intensiven Ausstattungsleistungen, hohem Beleuchtungsaufwand (z.B. bei viel Publikum, bei angemieteten Hallen ohne fernsehgerechte Ausrüstung, bei Nachtszenen) beanspruchen umso mehr interne Personalkapazität (TW) oder Fremdkapazität (direkte Kosten).

Nicht zu beeinflussende, d.h. unberechenbare und damit unkontrollierbare Kosteneinflußgrößen sind z.B.: Wettereinflüsse bei Außenaufnahmen (Drehtag verregnet), Schauspielern/Darsteller sind krank, nicht in Form oder sagen im letzten Moment ab, Kinder oder Tiere als Darsteller (schwierige Dreharbeiten mit evtl. zeitlichen Verzö-

⁹⁴⁸ Vgl. Felscher, 1988, S. 294 f..

⁹⁴⁹ Müller-Wiegand, 1992, S.28, Fn. 45.

⁹⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 28.

⁹⁵¹ Unter Elastizität bzw. Elastizitätsquotienten soll hier das Verhältnis zwischen der relativen Änderung der Qualität und der sie auslösenden relativen Änderung der Kosten verstanden werden. Vgl. zur Definition der Elastizität im allgemeinen: Pack, 1979, Sp. 956. Vgl. zur Definition der qualitativen Elastizität bezogen auf öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen: Müller-Wiegand, 1992, S. 23, Fn.30.

⁹⁵² (Beschaffungs-)Preise werden im Zuge der Vorkalkulation ausgehandelt und sind deshalb kurzfristig relativ fest kalkulierbar.

⁹⁵³ Z.B. wird während der Produktion programmlich- oder zufallsbedingt (Krankheit) ein anderer Darsteller verpflichtet, der ein höheres Honorar bezieht.

⁹⁵⁴ Durch die Veranschlagung von Vorbereitungsstagen (Aufbau, Ausstattung) und Drehtagen wird die Anzahl der erforderlichen Tagewerke und damit die Produktionszeit wesentlich determiniert. Ein multifunktionaler Einsatz der Produktionsmitarbeiter senkt die Kosten, z.B. der Tonassistent ist gleichzeitig Fahrer des Tonwagens etc.



gerungen), Verfügbarkeit von Motiven⁹⁵⁵, Zusagen von Motiveignern (werden nicht eingehalten), Behördenzuständigkeiten für Genehmigungen (bes. im Ausland) sowie Programminhalte, die sich fortlaufend durch Zeitereignisse ändern. Nicht zu beeinflussen sind außerdem Preisabweichungen, die auf Tarifänderungen beruhen. Abweichungen bzgl. der Ausstattung ergeben sich häufig bei Requisiten und Kostümen, die z.T. teuer angemietet oder gekauft werden müssen.

Wartezeiten und Verzögerungen "werden für die Produktion am teuersten"⁹⁵⁶, weil dadurch mehrere Kostenarten belastet werden. So müssen Gagen, Honorare, Hotelkosten, Reisekosten, Motivmieten etc. weiter gezahlt werden und Eigenkapazitäten sind für andere Verwendungen blockiert. Gute Vorbereitungen (längere Recherchen mit kleinerem Team) können die Anzahl der Drehtage verkürzen.

Während des Produktionsprozesses können Abweichungen entstehen, wenn festgestellt wird, daß durch die optische Realisierung der Programmkonzeption der Inhalt künstlerisch nicht wie vorgesehen übermittelt wird (Kandidatenspiele im Studio stellen sich plötzlich als langweilig heraus), so daß etwa nachträgliche Dekorationsänderungen, Änderungen im Ablauf oder bzgl. der Mitwirkenden vorzunehmen sind. Etablierte Schauspieler oder Moderatoren einer Unterhaltungsshow beziehen häufig höhere Gagen als neue Talente oder Laiendarsteller. Kostenabweichungen können auch auf buchungstechnischen Problemen beruhen, z.B. wird eine am Originalschauplatz angemietete Eisenbahn unter der Position "Requisit" gebucht, eigentlich wäre aber eine Verbuchung unter der Position "Motivmieten" richtig gewesen. Bei großen Beträgen ist die Fehlbuchung schnell ersichtlich, bei kleineren Beträgen weniger. Liegen Kapazitätsengpässe vor, muß zum Zeitpunkt der (Vor)Kalkulation nicht berücksichtigte zusätzliche Fremdkapazität angemietet werden, so daß einzelne Kalkulationspositionen zusätzlich belastet werden. Bei Auslandsproduktionen können hohe Transportkosten (für Beleuchtungsaggregate, Kameras etc.) anfallen, die den Anmietkosten vor Ort - sofern Fremdbezugsmöglichkeiten vorhanden - gegenüberzustellen sind. Abweichungen bei Material(verbrauchs)kosten treten z.B. auf bei Actionszenen (viel Filmmaterialverbrauch)⁹⁵⁷ oder bzgl. Außenaufnahmen bei Wettereinflüssen. Realisationsbedingte kontrollierbare (Material-)verbrauchsabweichungen treten bspw. auf, wenn sich bei der Filmentwicklung herausstellt, daß der Film überbelichtet ist oder einen Farbstich hat.

Im Bereich Sport und Politik entstehen Leitungskostenabweichungen, wenn sich unvorhergesehene programminhaltliche Verlängerungen oder Verkürzungen ergeben. Sind weniger Live-Beiträge vorgesehen, muß mehr Aufzeichnungsmaterial zusammengeschnitten werden, es erhöhen sich die MAZ-Bearbeitungskosten = Sachaufwand Filmbearbeitung. Gleiches ist der Fall bei technischen Tricks, Computereinspielungen, vielen Bildüberlagerungen, die den elektronischen Schnitt komplizieren. Für große Sportveranstaltungen, insbes. bei Geländesportarten, sind z.T. aufwendige Kameraaufbauten (bei Ruderveranstaltungen sind bspw. Kamera-Schienen am Wasser zu verlegen) sowie Podeste, Türme, Sprecherkabinen etc. erforderlich, die bei einer Fremdanmietung hohe Kosten verursachen. (Zusätzliche)

⁹⁵⁵ Motiv = Bezeichnung für den Aufnahmeort gemäß den Drehbuchangaben bei Außenaufnahmen. Vgl. WDR, 1986, S. 206.

⁹⁵⁶ Sass, 1983, S. 6.

⁹⁵⁷ Der Filmmaterialverbrauch ist aufgrund des angegebenen Drehverhältnisses relativ gut prognostizierbar. Beträgt es z.B. 1 : 8, kann eine Szene achtmal gedreht werden, wobei Überschreitungen oder Unterschreitungen des Drehverhältnisses ausgeglichen werden können. Die Tagesberichte ermöglichen eine tägliche Kontrolle.



Kfz-Kosten fallen an, wenn kein eigener Transportwagen (für Dekorationen, Geräte) mehr zur Verfügung steht.

Die verschiedenen Abweichungsarten lassen sich in einer rundfunkspezifischen Systematik darstellen. An die Abweichungsanalyse schließt sich eine Maßnahmenplanung der (Kosten-)Verantwortungsbereiche Programm und Produktion an, um die aufgetretenen Abweichungsursachen in Zukunft besser zu steuern oder ganz zu vermeiden⁹⁵⁸. Dazu sind die Abweichungsursachen transparent zu machen und insbesondere die behebbaren prozeßbedingten Abweichungsursachen aufzudecken⁹⁵⁹. So können Informationen gewonnen werden, um zukünftige Kalkulationen zielbestimmter zu gestalten.

3.4.2.2 Produktionsinformationssystem

3.4.2.2.1 Koordination der Informationsversorgung innerhalb des PRODIS

Zur Koordination der Führungsaufgaben im Produktionsbereich gehört die zielorientierte Abstimmung zwischen Informationsbedarf, Informationserzeugung und Informationsbereitstellung durch das Produktionscontrolling⁹⁶⁰. In einem PRODIS sind hierarchieadäquate entscheidungsrelevante Informationen⁹⁶¹ für die Planungs- und Entscheidungsträger des Produktionsbereiches bereitzustellen, um Planungen bzw. Entscheidungen effizient vorzubereiten⁹⁶². Dem Produktionscontrolling obliegt die Koordinationsaufgabe, "...in innovativer Weise ständig den Informationsbedarf der Planungs- und Entscheidungsträger der Unternehmung mit den Aktivitäten der innerbetrieblichen Informationserfassung und -verarbeitung möglichst effizient aufeinander abzustimmen"⁹⁶³. Zwischen dem für die zielorientierte Führung erforderlichen Informationsbedarf⁹⁶⁴ (= der vom Management gestellten Informationsnachfrage) und dem von verschiedenen Unternehmensbereichen (z.B. Rechnungswesen) bereitzustellenden Informationsangebot ist deshalb eine Koordination erforderlich. Das Produktionscontrolling stellt das informationswirtschaftliche Defizit bzw. den spezifischen Informationsbedarf fest, veranlaßt und unterstützt die zweckgerechte Informationsbereitstellung und berät evtl. das Management bei der Interpretation der bereitgestellten Informationen⁹⁶⁵.

⁹⁵⁸ Vgl. Kloock/Sieben/Schildbach, 1990, S. 213.

⁹⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 214. Signalisierte Kostenüberschreitungen können auch Ursachen offenlegen, zu deren Behebung mehrere Entscheidungseinheiten (Programm, Produktion, Technik) einen Beitrag leisten müssen. Vgl. Felscher, 1988, S. 320.

⁹⁶⁰ Vgl. Küpper, 1987, S. 107.

⁹⁶¹ "Informationen sind zweckorientiertes Wissen." Berthel, 1992, Sp. 872.

⁹⁶² Nach Link sind Planungs- und Entscheidungsprozesse Informationsverarbeitungsprozesse. Vgl. Link, 1982, S. 263.

⁹⁶³ Müller, 1974, S. 686 f., der Controlling als zentrale Einrichtung der betrieblichen Informationswirtschaft versteht, deren Aufgabe über die reine Informationsbeschaffung hinausgeht und in die Planungs- und Kontrollaufgaben der operativen Funktionsbereiche hinübergreift. Vgl. Müller, 1974, S. 692.

⁹⁶⁴ Das Maß der Deckung des Informationsbedarfs wird im Informationsgrad ausgedrückt. Er gibt die Relation zwischen den vom Aufgabenträger verwendeten Informationen und den für eine Aufgabe erforderlichen Informationen (Informationsbedarf) an. Ist der Wert kleiner eins wurde nur ein Teil des Informationsbedarfs abgedeckt. Vgl. dazu Berthel, 1992, Sp. 876 f..

⁹⁶⁵ Vgl. Becker, 1990, S. 310 f..



Das zentrale Berichtssystem bzw. Informationsinstrument für Planung und Kontrolle ist die Kosten- und Leistungsrechnung⁹⁶⁶. Die Kostenrechnung bildet u.a. die Programm- und Produktionskosten für Eigenleistungen ab. In der Leistungsrechnung wird auf der Grundlage der Leistungsaufschreibungen die Nutzung der vorhandenen Kapazitäten dokumentiert. Die vom Rechnungswesen erfaßten und verarbeiteten Informationen haben aber überwiegend dokumentativ-registrativen Charakter und sind für Planungs- und Entscheidungsaufgaben häufig unbrauchbar, weil ihnen wichtige Informationseigenschaften⁹⁶⁷ fehlen⁹⁶⁸. Unzureichende Informationen verschlechtern aber die Entscheidungs- bzw. Planungsqualität bis hin zu falschen Entscheidungen⁹⁶⁹ und verursachen ein Auseinanderdriften des Kosten/Nutzen-Verhältnisses beim Einsatz der Produktionsfaktoren⁹⁷⁰. Informationsdefizite oder -verzögerungen führen somit dazu, daß die Produktionsmittel nicht optimal eingesetzt werden können. Das Produktionscontrolling muß deshalb sicherstellen, daß die tatsächlich zur Steuerung, Realisation und Überwachung der Fertigung benötigten Informationen in geeigneter Form dem für die jeweilige Entscheidungssituation entsprechenden Informationsbedarf verfügbar gemacht und schnell und zeitnah über das PRODIS übermittelt werden⁹⁷¹. So muß eine schnelle Deckung des individuellen Informationsbedarfs, die Verdichtung von Einzeldaten, die Aufbereitung der Daten in adressatenspezifische Inhalte und Darbietungsformen leisten und die Informationsauswertung unterstützen⁹⁷². Zur optimalen Versorgung aller Mitarbeiter bzw. Stellen mit Informationen in der erforderlichen Breite, Tiefe, Vollständigkeit, Komprimiertheit und Aktualität⁹⁷³ sind Teilschritte⁹⁷⁴ zum Aufbau eines Berichtssystems notwendig, das im Rahmen des PRODIS die benötigten Informationen weiterleitet.

Die entscheidungsbezogene Informationsaufbereitung im Rahmen der Informationsbeschaffung- und -bereitstellung umfaßt insbesondere die Verdichtung von zusammengehörigen Einzelinformationen zu einer Gesamtinformation, die Verknüpfung von Einzelinformationen und die Informationszerlegung in einzelne Elemente. Die Verdichtungsnotwendigkeit von bzw. zu Führungsinformationen nimmt mit auf-

⁹⁶⁶ Vgl. Küpper, 1990A, S. 15.

⁹⁶⁷ Informationseigenschaften sind nach Berthel: Problemrelevanz, Aktualität, Überprüfbarkeit, Wahrscheinlichkeit und Glaubwürdigkeit. Vgl. Berthel, 1992, Sp. 874.

⁹⁶⁸ Vgl. Müller, 1974, S. 689. Außerdem sind die Informationen des Rechnungswesens ihrerseits bereits nach bestimmten Regeln ausgewählt und transformiert worden, so daß der Informationsbeschaffung bzw. -gewinnung durch das Rechnungswesen der Charakter von Vorentscheidungen zukommt, die nicht unbedingt mit den Zielen des jeweiligen Informationsadressaten übereinstimmen müssen. Vgl. Müller, 1974, S. 691.

⁹⁶⁹ Auf Vollkosten basierende Entscheidungen des Produktionsbetriebs führen bspw. zu falschen Entscheidungen bzgl. Eigenfertigung und Fremdbezug.

⁹⁷⁰ Vgl. Link, 1982, S. 262, der die kosten-/nutzenorientierte Bereitstellung von Informationen für andere Unternehmensbereiche als Gegenstand der Informationswirtschaft ansieht. Vgl. Link, 1982, S. 264.

⁹⁷¹ Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 247.

⁹⁷² Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 58. Ziel-, Zukunfts- und Adressatenbezogenheit, sowie Wirtschaftlichkeit sind deshalb Anforderungen an die Informationsqualität. Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 57.

⁹⁷³ Vgl. Lachnit, 1992, S. 233.

⁹⁷⁴ Die Teilschritte sind: Ermittlung des Informationsbedarfs, Informationsaufnahme (rationelle Abwicklung des Datenzuflusses), Informationsspeicherung, Informationsbearbeitung (technische und inhaltliche Transformation von Daten durch Berechnungs-, Vergleichs-, Zuordnungs-, Kombinations-, Verknüpfungs-, Verdichtungs- oder Reduktionsvorgänge), sowie Informationsverteilung (Weiterleitung über das Berichtswesen). Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 60 und 62.



steigender Hierarchieebene zu und soll einem Überangebot an irrelevanten Informationen entgegenwirken⁹⁷⁵. Dagegen ist der planungs- und kontrollbezogene Informationsbedarf auf den unteren Entscheidungsebenen stärker auf die Bereitstellung von für die Problemerkennung wichtigen Einzelinformationen auszurichten⁹⁷⁶.

In einem PRODIS werden Dokumentativinformationen (Kapazitätsplan, Produktionsplan, Tagesberichte), Überwachungs- und Kontrollinformationen (Kostenentwicklungen), Ausnahmeinformationen (beim Unter-/Überschreiten einzelner Sollwerte der Kalkulation) sowie Ad-hoc-Informationen (beim Auftreten eines spezifischen Informationsbedürfnisses) bereitgestellt.⁹⁷⁷ In vertikaler Richtung sind Ziel-, Vorgabe- und Kontrollinformationen bereitzustellen. Hier ist zu unterscheiden zwischen Führungsinformationen für Zielbildung, Planung und Kontrolle und Ausführungsinformationen zur Unterstützung der Realisationstätigkeiten auf der operativen Ebene⁹⁷⁸.

Auf strategischer Ebene werden relevante Informationen zur langfristigen Steuerung des Bedarfs an Personal- und Sachkapazitäten benötigt, z.B. Personalbeschäftigungsstrukturen, Plan-Ist-Auslastungs- und Ausbringungsstatistiken (jährliche und mehrjährige Betrachtung der Belegung und Ausbringung der Studios und Ü-Wagen). Die Ursachen für Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Belegungswerten (z.B. für Studios, Ü-Wagen und Personaleinsätze) sind zu dokumentieren und für Steuerungszwecke aufzubereiten. Des Weiteren sind für die strategische Planung Informationen über das Verhältnis von Eigen- zu Fremdproduktionen und längerfristige Wirtschaftlichkeitsrechnungen bezogen auf einzelne Produktionsbereiche zur Verfügung zu stellen.

Auf dispositiver Ebene sind Informationen für die Kapazitäts- und Produktionsplanung und die Kapazitätsdisposition bereitzustellen. Belegungspläne, Personaleinsatzpläne und kurzfristige Auslastungsbetrachtungen für Teilkapazitäten (letztere sind z.B. disponierte Einsätze der EB- und Filmteams, EB-Schnittplätze, EB-Cutter, jeweils differenziert nach Eigen- und Fremdeinsätzen und nach Programmbereichen⁹⁷⁹), verschaffen einen Überblick über die Auslastung und die entsprechende Personalausstattung⁹⁸⁰. So sind bspw. Ursachen für Leerlaufzeit von Kameraleuten (können aus kurzfristigen Terminabsagen und/oder aus der Verschiebung von Einsätzen resultieren) und Ursachen für nicht vorgenommene Umdispositionen von Kapazitäten (sind häufig aus zeitlichen Gründen oder wegen bereits erfolgter Anmietung zur Abdeckung anderer Anforderungen nicht möglich) zu dokumentieren. Ferner sind im PRODIS die durch projektbezogene Anmietung zusätzlich in Anspruch genommenen Produktionsmittel aufzuzeigen, um einen Überblick über die Relation zwischen ständiger eigener Kapazitätsbereitstellung und Gesamtbedarf zu erhalten und um Entscheidungen über Eigenfertigung und Fremdbezug zu verbessern. Sehr

⁹⁷⁵ Aus dem Produktionsplan können z.B. folgende aggregierte Informationen gewonnen werden: Laut Personalvorhaltung aus der Kapazitätsgliederung lassen sich zu einer bestimmten Zeit mehrere Studios bzw. Ü-Wagen parallel besetzen. Tageseinsatzpläne für die Produktionsmittel verschaffen einen täglichen Überblick über deren Belegung für die Produktion eines Programmvorhabens.

⁵⁶⁷ Vgl. Palloks, 1991, S. 279.

⁹⁷⁷ Vgl. Weinstock, 1990, S. 244.

⁹⁷⁸ Vgl. Lachnit, 1992, S. 232.

⁹⁷⁹ Im Rahmen des PRODIS kann die Inanspruchnahme der Kapazität innerhalb eines Programmbereiches weiter aufgegliedert und abgebildet werden, z.B. EB-Teameinsätze für Sport, aktuelles Zeitgeschehen etc.

⁹⁸⁰ Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 249.



hohe Anmietkosten für EB-Teams können bspw. eine Kapazitätsunterdeckung durch vermehrte Spitzenauslastung signalisieren. Auf der Basis von Opportunitätskosteninformationen können optimale Entscheidungen über Eigenfertigung und Fremd-bezug getroffen werden⁹⁸¹.

Für die projektbezogene Disposition auf der operativen Ebene werden fortlaufend Informationen über die aktuell zur Verfügung stehenden Kapazitäten benötigt⁹⁸². Die Kalkulation bedarf Informationen über Faktorpreise und -verbrauchsmengen. Die Kostenträgerrechnung hat entsprechend dem Projektverlauf Informationen über die wert- und mengenmäßige Kalkulation der Plan- und Ist-Produktkosten zu liefern⁹⁸³, um die im Rahmen einer Prognosekostenrechnung zu veranschlagenden Plankosten für künftige Projekte zu steuern. Wesentliche Voraussetzung für die Bereitstellung aktueller Informationen über Plan-Istkosten-Abweichungen bei einzelnen Projekten ist die tagesnahe Erfassung der Kostendaten⁹⁸⁴. Dabei hat die formale Informationspräsentation großen Einfluß auf die Auswertung und Nutzung der Informationen durch die Planungs- und Entscheidungsträger⁹⁸⁵. Durch On-line-Datenverarbeitungssysteme läßt sich die Kostenkontrolle verbessern, indem bis zur Endabrechnung eines Kostenträgers die aktuelle Kosteninformation über eine Verfügt-Erfassung vermittelt werden kann und die Verfügt-Eingabe bereits in dem Moment möglich ist, in dem die Kosten veranlaßt werden⁹⁸⁶. Schnelle und vollständige Ist-Kosten- und Verfügt-Kosten-Informationen sind für eine aktuelle Kostenkontrolle und für eine jederzeitige Beeinflussung der Ist-Kosten im Rahmen des projektbezogenen Produktionscontrolling unabdingbar. Mit Hilfe von Real-Time-Datenbanksystemen mit Dialogverarbeitung läßt sich eine Beschleunigung der Informationsverarbeitung und Entfrachtung des Informationsangebots von redundanten Daten erzielen⁹⁸⁷.

Es ist sicherzustellen, daß die einzelnen (Fach-)Bereiche nur die Informationen erhalten, die sie selbst beeinflussen können. Der Informationsfluß erfolgt entsprechend dem Gegenstromprinzip top-down und bottom-up⁹⁸⁸. Auf horizontaler Ebene (zwischen den einzelnen Fachbereichen, z.B. Ausstattung, Kamera, Schnitt) sind insbesondere Querschnittsinformationen, d.h. Unterrichts- und Abstimminformationen auszutauschen⁹⁸⁹.

Im PRODIS sind faktorwirtschaftliche Daten über die internen qualitativen und quantitativen Produktionskapazitäten systematisch zu erfassen und fortzuschreiben. Sie dienen als Planungsgrundlage für die Programmplanung und für die Erstellung des Kapazitäts- und Produktionsplanes⁹⁹⁰. Dazu sind die Dispositionsdaten täglich zur Informationsverteilung in ein Rechnersystem einzugeben und zu verteilen, um Dispositionstransparenz zu schaffen. Bestandteil des PRODIS ist außerdem das zentrale Produktionsmittel-Dispositionssystem von ARD und ZDF, das durch die Poolung der mobilen Produktionsmittel und ihren wechselseitigen Einsatz bei den

981 Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 247.

982 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 61.

983 Vgl. WDR, 1984, S. 12.

984 Vgl. Sieben/Wachter, 1983, S. 786.

985 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 62.

986 Vgl. Heuft, 1985, S. 128.

987 Vgl. Weber, 1983, S. 59. Vgl. zu bereits realisierten und geplanten Realtime-Datenbanksystemen beim WDR: Seidel, 1992, S. 38.

988 Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter, 1988, S. 62.

989 Vgl. Lachnit, 1992, S. 232.

990 Vgl. Weinstock, 1990, S. 249.



einzelnen Rundfunkunternehmen zu einer Effizienzsteigerung durch verbesserte Kapazitätsauslastung beiträgt⁹⁹¹.

Die für die Planung relevanten Informationen aus der Kontrolle bzw. aus der Auswertung von Abweichungsanalysen im Rahmen des zentralen und des projektbezogenen Produktionscontrolling sind zu dokumentieren und über das PRODIS weiterzuleiten⁹⁹². So können Maßnahmen ergriffen werden, um künftig das Ziel besser zu erreichen⁹⁹³, nämlich dann, wenn es sich um Unwirtschaftlichkeiten bei der Produktionsdurchführung auf aggregierter bzw. projektbezogener Ebene handelt (beeinflussbare realisationsbedingte Abweichungen). Das Produktionscontrolling hat dafür zu sorgen, daß Daten über einzelne Produkte für Zwecke der Programmplanung, Produktionssteuerung und -ausführung bereitgestellt werden, z.B. Ablaufpläne für die Produktionen unter Beachtung technischer und wirtschaftlicher Einflußgrößen (Drehpläne, Dispositionen) und Fristenpläne in Form von minimalen Durchlaufzeiten⁹⁹⁴. Ferner sind für die Programmplanung, die Bereitstellungsplanung, die Produktionssteuerung und -kontrolle sowie für Entscheidungen über Eigenfertigung und Fremdbezug produktspezifische Verbrauchs- und Belastungsdaten zur Verfügung zu stellen, z.B. der quantitative, qualitative und zeitliche Bedarf einer Produktion an Potential- und Repetierfaktoren⁹⁹⁵. Für diese Zwecke kann eine Betrachtung der benötigten Tagewerke für einzelne Sendungen und über mehrere Jahre durchgeführt werden.

3.4.2.2 Bedeutung des Produktionsinformationssystems im Rahmen eines übergeordneten Managementinformationssystems

Das PRODIS ist Subsystem eines rundfunkspezifischen MIS. Das MIS besteht aus horizontalen und vertikalen Subsystemen⁹⁹⁶, die auf die betrieblichen Teilpläne und deren spezifische Informationsbedürfnisse zugeschnitten und integrativ miteinander verzahnt sind⁹⁹⁷. Ein MIS erleichtert die Koordination der einzelnen Führungssysteme, harmonisiert die unternehmensinterne Planung und erhöht die Flexibilität des Rundfunkunternehmens⁹⁹⁸. Im MIS sind alle entscheidungsrelevanten Daten des Produktions- und Leistungsbetriebs des öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmens zu dokumentieren, zu vernetzen und aufzubereiten. Weitere Bausteine des MIS sind das Programminformationssystem, das Finanzinformationssystem und das Personalinformationssystem⁹⁹⁹. Das PRODIS muß "die zur Erstellung des Sendebedarfsplans und die zu seiner Realisierung in Form des Leistungsplans notwendigen Informationen programmlicher Art" bereitstellen¹⁰⁰⁰. Das FINIS soll eine Steuerung und fortlaufende Kontrolle der Finanzströme ermöglichen und die Vor-, Mit- und Nachkalkulation von Kostenträger- und Projektabrechnungen abbilden¹⁰⁰¹. Außer-

⁹⁹¹ Vgl. ebenda; vgl. Jerger, 1983, S. 88 f..

⁹⁹² Vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 28.

⁹⁹³ Vgl. Wagenhofer, 1992, S. 319.

⁹⁹⁴ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2163.

⁹⁹⁵ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2163 f..

⁹⁹⁶ Vgl. Weinstock, 1990, S. 242.

⁹⁹⁷ Vgl. Weber, 1979, S. 571 und 574.

⁹⁹⁸ Vgl. Weinstock, 1990, S. 241.

⁹⁹⁹ Vgl. Seidel, 1992, S. 38. Zum Personalinformationssystem vgl. Weinstock, 1990, S. 247f..

¹⁰⁰⁰ Weinstock, 1990, S. 248. Vgl. zu weiteren Aufgaben des PRODIS auch Müller-Wiegand, 1992, S. 27.

¹⁰⁰¹ Vgl. Jerger, 1983, S. 84.



dem ist dem Produktionsbetrieb die Entwicklung sensibler Kostenarten, z.B. der Beleuchtungskosten und Reisekosten, aufzuzeigen¹⁰⁰².

Im MIS sind Daten aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen in einem Datenpool zu sammeln und für Auswertungen zweckadäquat aufzubereiten. Dabei muß das MIS die Subsysteme so koordinieren, daß für die jeweilige Entscheidungssituation sämtliche internen und externen Informationen bereitgestellt werden können. Die Verknüpfung der Subsysteme durch das MIS, z.B. mit Hilfe von Kennzahlen¹⁰⁰³, ermöglicht eine effizienzorientierte Abbildung von Teilaspekten des Produktionsgeschehens¹⁰⁰⁴.

Weil der Ort des Informationsanfalls (Programm) und der Ort des Informationsbedarfs (Produktion) durch die organisatorische Trennung der Abteilungen auseinanderfallen, ist ein ständiger Informationsaustausch erforderlich. Das Produktionscontrolling ist auf eine enge Zusammenarbeit mit den Programm- und Fachbereichen angewiesen, von denen es produkt- und faktorspezifische Informationen benötigt. Dem projektbezogenen Produktionscontrolling sind im Rahmen des MIS z.B. Informationen über Budgetveränderungen, ferner Daten aus dem FINIS und PROGIS zur Verfügung zu stellen, um zu einem frühestmöglichen Zeitpunkt Vorkalkulationen zu ermöglichen.

Abstimminformationen sind mit den Bereichen erforderlich, denen das Produktionscontrolling als Informationslieferant dient. Z.B. sind aktuelle Kostenstände für die Redaktionen verfügbar zu machen. Die Programmwirtschaft kann wiederum aus der Auswertung der projektbezogenen Abweichungsanalyse evtl. Anhaltspunkte für Zwecke der Budgetierung gewinnen. Ferner dient die Leistungsrechnung sowie Informationen über spezifische Auslastungsgrade dazu, um Investitions-/ Desinvestitions- und/oder Verfahrensentscheidungen zu fundieren.

Rückkopplungsinformationen über Produkt- und Verfahrensänderungen und bei der Steuerung sich ergebende Soll-Ist-Abweichungen sind permanent zu berücksichtigen¹⁰⁰⁵, um darauf aufbauend neue Dispositionen erstellen zu können¹⁰⁰⁶.

3.4.3 Ausblick

Das Ziel eines Produktionscontrolling für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist eine optimale Nutzung und Auslastung der zur Verfügung stehenden Personal- und Sachkapazitäten. Die Notwendigkeit eines rundfunkspezifischen Produktionscontrolling folgt dabei indirekt aus dem Unternehmensziel einer effizienten Programmauftragserfüllung. Das Produktionscontrolling schafft Kosten- und Kapazitätstransparenz und stellt damit sicher, daß die stets neuen programmlichen Anforderungen durch eine bestmögliche effektive und wirtschaftliche Produktionsweise erfüllt werden. Probleme des Produktionscontrolling ergeben sich, weil die Erfüllung des for-

¹⁰⁰² Vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 24.

¹⁰⁰³ Für die Beurteilung der Effizienz des Produktionsgeschehens können z.B. folgende Werte herangezogen werden: Kosten des Produktionsbetriebes in Relation zu dessen Auslastung, Eigenproduktionskosten im Verhältnis zu Fremdproduktionskosten, Plan-(Soll-) und Istkostenvergleiche der einzelnen Produktionen (sowohl der gleichen als auch verschiedener Programmattungen), Kosten einzelner Sendungen in Relation zu deren Nutzen, Entwicklung der Auslastung, der Produktivität und der Kosten im Zeitvergleich etc. Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 248 und 250.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Sieben/Schneider, 1982, S. 248.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2158 f..

¹⁰⁰⁶ Vgl. Wagner, 1979, Sp. 2161.



malen Wirtschaftlichkeitsprinzips zur Beurteilung der Effizienz von FS-Produktionen im Hinblick auf die Erfüllung des Sachzieles zu beurteilen ist. Aufgabe des Produktionscontrolling ist es daher, die Führungsaufgaben im Produktionsbetrieb des öffentlich-rechtlichen Rundfunks auf eine effiziente Programmauftragserfüllung auszurichten und damit zur Erfüllung des Unternehmensziels auch in Zukunft wesentlich beizutragen. Daraus folgt, daß nur ein eigener Produktionsbetrieb die programmtragliche Grundversorgung zukünftig sicherstellen kann, denn "Produktionsfreiheit ist ... ein Stück Rundfunkfreiheit"¹⁰⁰⁷.

4 Fazit

Controlling ist kein Allheilmittel, kann aber der Unternehmensführung wertvolle Dienste in einer komplexen Umwelt leisten. Ein gut funktionierendes Management-Informationen-System ist eine wichtige Voraussetzung für die horizontale und vertikale Koordination der verschiedenen Unternehmensbereiche. Die funktionale Ausgestaltung des Controlling muß sich dabei in erster Linie an der Unternehmenszielsetzung ausrichten.

Für die strategische Programmplanung erscheint ein Programmplanungssystem notwendig, das alle Ebenen in den Planungsprozeß integriert und so den Erfordernissen einer komplexen Umwelt gerecht wird. Eine Mitwirkung der Programmplanung an der Budgetierung kann daneben die wirtschaftliche Denkweise im operativen Kern des Programmbetriebs fördern. Probleme ergeben sich für öffentlich-rechtliche Anbieter vor allem im Hinblick auf die Messung des außerökonomischen Erfolgsziels. Zur Beurteilung des Erfolgs im öffentlich-rechtlichen Bereich bedarf es qualitativer Verfahren, die in Zusammenarbeit mit der Medienforschung erarbeitet werden müssen. Instrumente, die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen können, sind insbesondere in weiterentwickelten Kennzahlssystemen zu sehen¹⁰⁰⁸. Ein Abrücken vom Gedanken der Sendung als Unikat für bestimmte Programmkategorien könnte die Bewertung des Programmoutputs erleichtern.

Der Kostenrechnung kommt im Rahmen des Controlling die Aufgabe zu, knappe monetäre Ressourcen in ihre bestmögliche Verwendung zu leiten. Bei bestehenden Rechnungssystemen steht heute noch vielfach die Kostendokumentationsfunktion im Mittelpunkt. Ihr Ausbau zu planungsorientierten Systemen scheint notwendig. Bedeutsam ist hierbei, daß von der Ertragsseite, bedingt durch die überwiegende Finanzierung über Rundfunkgebühren, keine Steuerungswirkungen ausgehen. Die Kostenrechnung muß sich an dieser Tatsache ausrichten. In diesem Zusammenhang ist das zunehmende Gewicht des Formal- gegenüber des Sachziels zu sehen. Mit der Optimierung der Kostenwirtschaftlichkeit soll eine möglichst kostengünstige Umsetzung des Programmauftrags erreicht werden. Optimierung der Kostenwirksamkeit bedeutet dagegen, genau die Rundfunkleistung anzubieten, die unter Beachtung der Kostenwirtschaftlichkeit die bestmögliche Erfüllung des Sachziels gewährleistet. Der hohe Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten wirft insbesondere für das öffentlich-rechtliche Fernsehen das Problem fehlender Motivation der Kostenstellenverantwortlichen auf. Hier wird die Zukunft bei Controlling-Instru-

¹⁰⁰⁷ Freyberger, 1989, S. 6.

¹⁰⁰⁸ Ein ausbaufähiger Ansatz zu dieser Problematik findet sich bei Schmutz/Eichsteller, 1989, S. 185 - 202. Die Autoren gehen von Zuschauerminutenkosten als Zielgrößen für bestimmte Sendungen aus.



menten liegen, die das Kostenbewußtsein und das Wirtschaftlichkeitsdenken in den Gemeinkostenbereichen stärken können. In diesem Zusammenhang können Instrumente wie die Prozeßkostenrechnung als Zurechnungshilfe und die Gemeinkostenwertanalyse zur systematischen Durchdringung des Gemeinkostenblocks und zur Suche nach Einsparungsmöglichkeiten eine erste Hilfestellung leisten. Konsequente Abweichungsanalysen können beim Aufdecken von Unwirtschaftlichkeiten Hilfe leisten .

Die besondere Verpflichtung öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen zur detaillierten Planung und Dokumentation schafft für das operative Investitionscontrolling günstige Voraussetzungen. Für die Investitionsrechnung ist vor allem die mangelnde Zurechenbarkeit von Einnahmen zu bestimmten Projekten von Bedeutung.

Eine eigene Investitionscontrolling-Stelle kann als zentrale Anlaufstelle für die Einreichung von Investitionsvorschlägen mit koordinierender und informationsergänzender Funktion sinnvoll sein. Dabei sollte auch den in der Praxis häufig vernachlässigten Investitionsnachrechnungen besondere Beachtung geschenkt werden. Entwicklungsmöglichkeiten liegen in diesem Zusammenhang auch in der Integration von Investitions- und Kostenrechnung. Bei anlageintensiven Unternehmen erscheint eine Kostenrechnung erforderlich, die geplante und realisierte Projekte über mehrere Perioden verfolgt. Das operative Investitionscontrolling muß da ansetzen, wo Daten für ein zielorientiertes Koordinations- und Informationssystem quantifizierbar sind. Dabei können auf der Grundlage einer detaillierten Planung sinnvolle Abweichungsanalysen mit einer laufend neuen Vorschau erbracht werden. Voraussetzung hierfür ist ein in der gesamten Unternehmung einheitliches und leistungsfähiges EDV-unterstütztes Kommunikationssystem.

Das Produktionscontrolling hat für die optimale Auslastung der Personal- und Sachkapazitäten zu sorgen. Es schafft Transparenz für Kosten- und Kapazitäten und unterstützt so die effiziente Erfüllung des Programmauftrags.

Die Controlling-Bemühungen sollten sich langfristig nicht nur auf die Unternehmensbereiche einer einzigen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt konzentrieren, sondern unternehmensübergreifend ausgerichtet sein. Eine Harmonisierung der verschiedenen Planungs- und Rechnungssysteme kann hier möglicherweise Effizienzsteigerungen herbeiführen. Ein hoher Koordinationsbedarf ergibt sich aus der diversifizierten Unternehmensstruktur sowie dem Verbundcharakter der ARD und der gemeinsamen Einnahmequelle für ARD und ZDF. Hier besteht ein Ausgangspunkt für zusätzliche Auslagerungen von bisher unternehmensintern wahrgenommenen Koordinationsaufgaben und für die Weiterentwicklung regionaler und funktionaler Aufgabenteilung. Dabei ist darauf zu achten, daß das entstehende Konfliktpotential (z.B. durch Mehrfachunterstellungen) nicht zu Reibungsverlusten führt, sondern konstruktiv genutzt wird.

Die Betriebsorganisation von öffentlich-rechtlichen Fernsehunternehmen und mit ihr die Organisation des Controlling ist nur im Rahmen der eingangs erwähnten Restriktionen variierbar¹⁰⁰⁹. Welches Organisationsmodell oder welche Mischform für eine Rundfunkanstalt vorzuziehen ist, hängt von diesen spezifischen Restriktionen und Zielsetzungen ab. Wichtig ist eine erleichterte Koordination der einzelnen Stellen ohne den Verwaltungsapparat dabei aufzublähen. Grundsätzlich denkbar für die Organisation des Controlling ist die Festlegung strategischer Geschäftseinheiten wie

¹⁰⁰⁹ Restriktionen können etwa gesetzlicher oder wirtschaftlicher Natur sein (z.B. Rechtsform, Betriebsgröße, Standort, Gesellschafterinteressen, Wettbewerbssituation)



auch die funktionale Abgrenzung einzelner Unternehmensbereiche. Strategische Geschäftseinheiten könnten etwa als unterschiedliche Programmbereiche oder auch verschiedene Eigen- und Fremdproduktionsbereiche angesehen werden. Es könnten aber auch die in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen üblicherweise abgegrenzten Bereiche Programm und Produktion könnten als dezentrale Controller-Stellen ausgestaltet werden¹⁰¹⁰. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch der Vorschlag, einzelne Serienproduktionen als profit-center zu bewerten oder Planung, Realisation und Kontrolle einer Produktion durch einen "Produkt"-Manager durchführen zu lassen. Das Controlling kann dabei auch eine Vermittlerfunktion bezüglich des Interessensausgleichs zwischen Produktion, Programm und Verwaltung übernehmen. Bei allen Bemühungen müssen finanzielle Möglichkeiten und qualitative Ansprüche hinsichtlich der verschiedenen Interessenslagen in Einklang gebracht werden.

Die Implementierung von Controlling-Systemen gestaltet sich wegen institutioneller Hemmnisse in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen tendenziell schwieriger als bei privaten. Ob sie erfolgreich ist, hängt letztlich davon ab, ob die Mitarbeiter das Controlling als Instrument der Unternehmensführung akzeptieren. Zu beachten ist dabei auch, daß ein Übermaß an Planung und Kontrolle möglicherweise flexible Reaktionen des Rundfunkunternehmens erschweren kann.

¹⁰¹⁰ Der Zentralisierungsgrad von Controllingaufgaben für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen könnte etwa wie folgt aussehen: Als zentrale Aufgaben werden das Managementinformationssystem, die Koordination von Finanzplanung- und -kontrolle sowie das Investitionscontrolling angesehen. Dezentral werden Programmcontrolling und Produktionscontrolling wahrgenommen. Diese Einteilung findet sich bei Müller-Wiegand, 1992, S.17 - 29.



Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1978):** Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in ZfB, 48. Jg., 1978, S. 702 - 715
- Albach, H./Simon, H. (Hrsg.)(1976):** Investitionstheorie und Investitionspolitik privater und öffentlicher Unternehmen, Wiesbaden, 1976
- Ansoff, H.I./Leontiades, J.C. (1976):** Strategic Portfolio Management, Working Paper, Brüssel, 1976
- Anthony, R.N. (1965):** Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Cambridge, Massachusetts, 1965
- Antoni, M. (1988):** Organisationsentwicklung, in: Gabler Wirtschaftslexikon, Bd. 4, 1988
- Bea, F.X./Fix, O./Kötzle, A. (1989):** Organisation des Rundfunks. Ergebnisse einer empirischen Organisationsanalyse der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland, in: DBW 1989, S. 563 - 576
- Bea, F.X./Kötzle, A./Barth, M. (1985):** Ansätze für eine zielorientierte Unternehmensführung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: ZögU 1985, S. 137 - 153
- Becker, W. (1990):** Funktionsprinzipien des Controlling, in: ZfB, 60. Jg. 1990, S. 295 - 318
- Berg, C.C. (1979):** Prioritätsregeln in der Reihenfolgeplanung, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg.von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 1425 - 1433
- Berger, V. J. F. (1991):** Programmauftrag konkret - ein operationales Unternehmensziel für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, unveröffentlichtes Manuskript, Mainz, 1991
- Berthel, J. (1992):** Informationsbedarf, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 872 - 886
- Blohm, H./Lüder, K. (1991):** Investition, München, 1991
- Bohr, K. (1979):** Produktionsfaktorsysteme, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 1481 - 1493
- Bozem, K. (1986):** Controlling in Versorgungsunternehmen, - Theoretische und praktische Aspekte -, Diss., Köln, 1986



- Bozem, K. (1987):** Investitions-Controlling in der Versorgungswirtschaft, in: Controller-Magazin, 12. Jg., 1987, Heft 1, S. 11 - 20
- Brack, H. (1968):** Organisation und wirtschaftliche Grundlagen des Hörfunks und des Fernsehens in Deutschland, München, 1968
- Bramsemann, R. (1990):** Handbuch Controlling, Methoden und Techniken, München, Wien, 1990
- Brankamp, K. (1979):** Kapazitätsbelegung, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 882 - 903
- Breitbart, G. (1983):** Kosten-Nutzen-Analysen für Rundfunk- und Fernsehanstalten, in: ZögU, Beiheft 5, 1983, S. 131 - 145
- Breitbart, G. (1989):** Was kontrolliert der Controller?, in: ZDF Kontakt, HEFT 3, 1989, S. 19 - 20
- Brink, A. (1990):** Netzplantechnik, in: WISU 7/1990, S. 405 - 408.
- Brink, H.-J. (1981):** Die Koordination funktionaler Teilbereiche der Unternehmung, Stuttgart, 1981
- Brink, H.-J. (1992):** Kontrolle, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 1143 - 1150
- Budäus, D.(o. J.):** Kostenrechnung öffentlicher Unternehmen, in: Handwörterbuch der öffentlichen Betriebe, Sp. 811 - 825
- Bühringer, H. (1987):** Aufsicht und Kontrolle bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunkunternehmen, hrsg. von F.H. Fleck, in: Beiträge zur Rundfunkökonomie, Bd. 2, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1987, S. 49 - 61
- Bürgel, H.D. (1989):** Projektcontrolling, Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten, in: Controlling 1989, H 1, S. 4 - 9
- Bundesverfassungsgericht (1962):** Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 28.2.1961, in: Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts, hrsg. von den Mitgliedern des Bundesverfassungsgerichts, Bd. 12, Nr. 23, Tübingen 1962, S. 205 - 264
- Coenenberg, A.G. (1988):** Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, Landsberg am Lech, 1988
- Coenenberg, A.G./Baum, H.-G.(1987):** Strategisches Controlling, Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle, 2. Aufl., Stuttgart, 1987



- Corsten, H. (1987):** Vergleichende Gegenüberstellung des Quality-Circle-Ansatzes mit anderen mitarbeiter-orientierten Qualitätsförderungskonzepten (I), in: WISU 16, 1987, 4, S. 196 - 200
- Dellmann, K. (1990):** Kosten- und Leistungsrechnungen, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von M. Bitz, Bd. 2, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 1990, S. 305 - 369.
- Deyhle, A. (1991):** Kommentar der 12 Thesen im Beitrag Küpper/Weber/Zünd zum "Verständnis und Selbstverständnis des Controlling", in: ZfB - Ergänzungsheft 3/1991, S. 1 - 7
- Diederich, H. (1976):** Zur Planung öffentlicher Institutionen, in: Albach/Simon, 1976, S. 37 - 64
- Diem, P./Weis, G. (1986):** Programm-Marketing. Das programmstrategische Instrumentarium des ORF, unveröffentlichter Bericht des Österreichischen Rundfunks, Wien 1986
- Dreyer, A. (1975):** Nutzwertanalyse als Entscheidungsmodell bei mehrfacher Zielsetzung, Diss., Hamburg, 1975
- Eggers, B. (1991):** Szenario-Technik, in: WISU, Heft 10, Oktober 1991, 20. Jg., S. 705
- Eichhorn, P. (1979):** Zwei Ziele kommunaler Unternehmen: Nutzenstiftung und Substanzerhaltung, in: Verband kommunaler Unternehmen e.V. (Hrsg.), Kommunale Unternehmen, Auftrag und Selbstverständnis, Dokumentation der VKU-Landesgruppenversammlung 1978/79, Beiträge zur kommunalen Versorgungswirtschaft, Heft 57, Köln, 1979
- Ellinger, T. (1989):** Produktionsdurchführung, Planung der, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart, 1989, Sp. 1602 - 1610
- Enz, W. (1987):** Programmauftrag und Einschaltquote, in: ZUM, Nr. 2/1987, 31. Jg., S. 58-77
- Fandel, G. (1989):** Produktion I, Produktions- und Kostentheorie, 2., unveränderte Auflage, Berlin, Heidelberg, 1989
- Faßnacht, K. (1989):** Ziel-Mittel-Schema und Planung, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart, 1989, Sp. 2296 - 2301
- Felscher, K. (1988):** Krisenursachen und rechnungsgestützte Früherkennung. Die Eignung ausgewählter Subsysteme des Rechnungswesens zur Diagnose von Gefährdungstatbeständen. Reihe Wirtschaftswissenschaften, Bd. 40. Pfaffenweiler, 1988



- Fix, O. (1987):** Zwischen Kreativität und Perfektion. Die Organisationsstruktur von Rundfunkanstalten, in: ZögU, Bd. 10, HEFT 1, 1987, S. 25 - 40
- Fix, O. (1988):** Organisation des Rundfunks, Wiesbaden, 1988
- Fleck, F. H. (Hrsg.)(1986):** Zukunftsaspekte des Rundfunks. Kommunikationspolitische und ökonomische Beiträge, Stuttgart, 1986
- Fleck, F.H. (Hrsg.)(1987):** Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunkunternehmen, Stuttgart, 1987
- Franke, R./Zerres, M.P. (1988):** Planungstechniken: Instrumente für zukunftsorientierte Unternehmensführung, Frankfurt am Main, 1988
- Frese, E. (1989):** Koordinationskonzepte, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart, 1989, Sp. 913 - 923
- Frese, E. (1991):** Grundlagen der Organisation: die Organisationsstruktur der Unternehmung, Wiesbaden, 1991
- Freyberger, R. (1989):** Eigenproduktionen abbauen bis die Kasse stimmt? Unabhängigkeit von freien Produzenten ist ein Stück Rundfunkfreiheit, in: WDR Print, Februar 1989, S. 6
- Gabler (1988):** Gabler Wirtschafts-Lexikon, 6 Bände, Wiesbaden, 1988
- Gaitanides, M. (1989):** Zeitliche Koordination, Konzepte zur, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart, 1989, Sp. 2258 - 2270.
- Gaitanides, M. (1992):** Ablauforganisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 1 - 18
- Geyer, F.K. (1973):** Programme kosten Geld, Produktionsformen, -abläufe und -kosten im Fernsehen, in: ARD-Jahrbuch 73, Hamburg, 1973, S. 105 - 122.
- Gläser, M. (1987):** Nachfrageorientierte Programmressourcen-Steuerung bei Rundfunkunternehmen. Zur Methodik des Controlling im Rundfunk, in: Fleck, 1987, S. 121 - 146
- Gläser, M. (1990):** Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk - Ein Wolf im Schafspelz?, in: Weber/Tylkowsky, 1990, S. 318 - 340
- Goetzke, W./Sieben, G. (Hrsg.)(1979):** Controlling-Integration von Planung und Kontrolle, GEBERA-Schriften, Band 4, Köln, 1979
- Grochla, E. (1978):** Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978
- Grün, O. (1992):** Projektorganisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 2102 - 2116



- Grunzke, G. (1965):** Ermittlung und Anwendung von Kostenansätzen für die Kalkulation von Fernsehproduktionen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Ein Diskussionsbeitrag von G. Grunzke und A. Jerger, 1965: o.O., 1965, S. 13 - 24
- Gutenberg, E. (1983):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 24. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 1983
- Haberfellner, R. (1992):** Projektmanagement, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 2090 - 2102
- Hahn, D. (1983):** Frühwarnsysteme, in: Buchinger, G. (Hrsg.) Umfeldanalysen für das strategische Management, Wien, 1983
- Hahn, D. (1992):** Planung, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 1978 - 1993
- Hahn, D./Krystek, U. (1979):** Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: ZfbF, 31. Jg. 1979, S. 76 - 88
- Hahn, K. (1984):** Simultane Produktions-, Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, Frankfurt am Main, 1984
- Hasebrink, U./Döll, J. (1990):** Zur Programmauswahl von Fernsehzuschauern. Die Bedeutung von Einstellungen gegenüber Sendungstypen, in: Rundfunk und Fernsehen, Nr. 1/1990, 38. Jg., S. 21-36
- Haselmayr, H. (1982):** Produktion, in: Sachwörterbuch des Fernsehens, hrsg. von H. Kreuzer, Göttingen, 1982
- Haselmayr, H. (1983A):** Betriebswirtschaftliche Probleme der Fernsehproduktion, in: ZögU, Beiheft 5, 1983, S. 37 - 46
- Haselmayr, H. (1983B):** Ökonomische Aspekte der Fernsehproduktion, unveröffentlichtes Manuskript der Hochschule für Fernsehen und Film, München, 1983, S. 1 - 22
- Haufler, V. (1978):** Produktionsplanung - Voraussetzung für optimale Programmgestaltung, in: ZDF - Jahrbuch 1977, Mainz, 1978, S. 111 - 116.
- Hax, H. (1979):** Investitionstheorie, Würzburg, 1979
- Heinen, E. (1974):** Industriebetriebslehre, Wiesbaden, 1974
- Heinen, E. (1990):** Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 8., durchgesehene und verbesserte Auflage, Wiesbaden, 1990



- Heinrich, L.J./Pils, M. (1979):** Auslastungskontrolle, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 230 - 239
- Herzog, E. (1988):** Gemeinkostenwertanalyse als Instrument der Kostensenkung im administrativen Bereich, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), Grenzplankostenrechnung - Stand und aktuelle Probleme, Wiesbaden, 1988
- Heuft, O. (1985):** Kostenkontrolle in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Rundfunk im Umbruch. Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, hrsg. von K. Lüder, Berlin, 1985, S. 123 - 132.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1981):** Organisationslehre, Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bd. 1, 3. Auflage, Bern, Stuttgart, 1981
- Horváth, P. (1979):** Aufgaben und Instrumente des Controlling, in: Goetzke/Sieben, 1979, S. 27 - 57
- Horváth, P. (1989):** Hierarchiedynamik, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart, 1989, Sp. 640 - 648
- Horváth, P. (1990):** Controlling, 3. Auflage, München, 1990
- Horváth, P., Mayer, R. (1989):** Prozeßkostenrechnung, Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, Heft 4, 1. Jg. 1989, S. 214 - 215
- Horváth, P./Renner, A. (1990):** Prozeßkostenrechnung, in: Fortschrittliche Betriebsführung / Industrial Engineering (FB/IE), 39. Jg. 1990, S. 100 - 107
- Horváth, P./Gassert, H./Solaro, D. (Hrsg.)(1991):** Controllingkonzeptionen für die Zukunft: Trends und Visionen, Stuttgart, 1991
- Horváth, P./Urban, G. (Hrsg.)(1990):** Qualitätscontrolling, Stuttgart, 1990
- Huch, B. (1979):** Produktionskosten, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 1512 - 1525
- Jerger, A. (1973):** Entscheidungsfaktor Selbstkosten, in: TV-Courier, 13. Jg., Nr. 33 vom 15.10.1973, S. 4 - 10
- Jerger, A. (1983):** Datenbanksysteme in Rundfunkanstalten, in: ZögU, 1983, Beiheft 5, S. 80 - 91
- Kayser, H. J. (1993):** Controlling für Rundfunkanstalten, Baden-Baden, 1993.



- Kemmer, P. (1986):** Zielkonzeption und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten. Ist-Analyse und Vorschläge zu einem ziel- und entscheidungsorientierten Rechnungswesen, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, hrsg. von P. Eichhorn und P. Friedrich, Bd. 49, Baden-Baden, 1986
- Kern, W. (1967):** Optimierungsverfahren in der Ablauforganisation, Essen 1967
- Kern, W. (1975):** Kapazität und Beschäftigung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart, 1975, Sp. 2083 - 2089
- Kett, I. W./Schmidt, U. (1990):** Controlling in Versorgungsunternehmen, in: KRP 3/1990, S. 161 - 168
- Kiefer, H.J. (Hrsg.)/Rühl, M. (1991):** Neue Technik, neue Programme, ökonomische Utopien? Stuttgart, 1991
- Kilger, W. (1979):** Produktionskosten, Planung der, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 1539 - 1557
- Kilger, W. (1988):** Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 9. Aufl., Wiesbaden, 1988
- Klausmann, W. (1983):** Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, in: ZFO, 52. Jg. 1983, S. 39 - 45
- Klenger, F. (1989):** Operatives Controlling, München, 1989
- Kloock, J. (1978):** Aufgaben und Systeme der Unternehmensrechnung, in: BFuP, 30. Jg. 1978, S. 493 - 510
- Kloock, J. (1979):** Produktionskosten, Kontrolle der, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 1525 - 1539.
- Kloock, J. (1981):** Plankosten- und Planleistungsrechnung, in: HWR, hrsg. von E. Kosiol 2. Aufl., Stuttgart, 1981, Sp. 1290 - 1309
- Kloock, J. (1989):** Produktion. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von M. Bitz, Bd. 1, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 1989, S. 253 - 310
- Kloock, J. (1991):** Arbeitsunterlagen zum Studienfach "Unternehmensrechnung und Revision", Teil I und II: Kontrollrechnungen und Revision, 5. Auflage, Köln, 1991.
- Kloock, J. (1992):** Verrechnungspreise, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 2554 - 2572



- Kloock, J./Bommes, W. (1982):** Methoden der Kostenabweichungsanalyse, in: KRP 5/1982, S. 225 - 237
- Kloock, J./Sieben, G./Schilbach, T. (1990):** Kosten- und Leistungsrechnung, 5., unveränderte Auflage, Düsseldorf, 1990
- Koch, H. (1975):** Planung, betriebswirtschaftliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart, 1975, Sp. 3001 - 3016
- Köhler, R. (1976):** Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschaftliches Problem, in: ZfB, Nr. 4/5/1976, 46. Jg., S. 301-318
- Kolodny, H.F. (1987):** Matrixorganisation und Führung, in: Handwörterbuch der Führung, hrsg. von A. Kieser et al., Stuttgart, 1987, Sp. 1415 - 1427
- König, E. (1981):** Zielorientierte externe Rechnungslegung für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland, Köln, 1981
- Kötze, A. (1984):** Das Planungsverhalten nichterwerbswirtschaftlicher Unternehmen, in ZögU, Nr. 3/1984, o.Jg., Bd. 7, S. 346-359
- Krahen, J.P. (1988):** Aspekte einer positiven Theorie der Kostenrechnung: Gemeinkostenschlüsselung und Delegation, Freie Universität Berlin, Diskussionsbeiträge, Nr. 18, 1988
- Kraus, H. (1990):** Operatives Controlling, in: Mayer/Weber, 1990, S. 117 - 172
- Krause, H./Müller, M.R. (1990):** DV-gestütztes Produktionscontrolling auf der Basis von Standardsoftware, in: Controlling, HEFT 6, 1990, S. 320 - 327
- Krecker, L./Knauer, M. (1986):** Produktionsleiter in einem Fernsehbetrieb. Beispiel: die Produktion "ZDF-Fernsehgarten", in ZDF-Jahrbuch 1986, Mainz, 1987, S. 148 - 151
- Kreikebaum, H. (1989):** Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart, Berlin, Köln, 1989
- Krüger, U. M. (1989):** Konvergenz im dualen Rundfunksystem? Programmanalyse 1989, in: Media Perspektiven, Nr. 12/1989, o.Jg., S. 776-806
- Krystek, U. (1990):** Früherkennungssysteme als Instrument des Controlling, in: Handbuch Controlling, hrsg. von E. Mayer und J. Weber, Stuttgart, 1990, S. 419 - 442
- Kuhn, A. (1981):** Planung II: betriebliche, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, hrsg. von W. Albers et al., Bd. 6, Stuttgart, 1981, S. 122 - 140



- Küpper, H.-U. (1985):** Investitionstheoretische Fundierung der Kostenrechnung, erschienen in ZfBf 37 1/1985, Darmstadt, 1985, S. 26 - 46
- Küpper, H.-U. (1987):** Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Rechnungswesen und EDV. 8. Saarbrücker Arbeitstagung 1987, hrsg. von A.- W. Scheer, Heidelberg, 1987, S. 82 - 116
- Küpper, H.-U. (1988):** Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, hrsg. von W. Lücke, Wiesbaden, 1988, S. 163 - 183
- Küpper, H.-U. (1990A):** Entwicklung der Kostenrechnung als Controllinginstrument, in: KRP, Heft 1, 1990, S. 11-16 und Heft 2, 1990, S. 83 - 91
- Küpper, H.-U. (1990B):** Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungsmechanismen organisationsinterner Kooperation, in: Kooperation, Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, hrsg. von R. Wunderer, Stuttgart, 1990, S. 175 - 203
- Küpper, H.-U. (1990C):** Gestaltung des Investitions-Controlling in anlageintensiven öffentlichen Institutionen, in: Weber/Tylkowsky, Stuttgart, 1990, S. 1 - 30
- Küpper, H. U. (1990D):** Industrielles Controlling, in: Schweitzer, 1990, S. 781 - 889
- Küpper, H.-U. (1991):** Gegenstand, theoretische Fundierung und Instrumente des Investitions-Controlling, in: ZfB-Ergänzungsheft 3/1991, S. 167 - 192
- Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A. (1990):** Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, Thesen zur Konsensbildung, in: ZfB 60. Jg., HEFT 3, 1990, S. 281 - 293
- Küpper, W. (1979):** Netzplantechnik, Grundlagen der, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 1340 - 1353
- Lachnit, L. (1992):** Controlling als Instrument der Unternehmensführung, in: DStR 7/1992, S. 228 -233
- Lange, C. (1987):** Aufgaben und Aktivitäten des Investitions-Controlling, in: Reichmann, 1987, S. 243 - 265
- Lange, C. (1988):** Investitionsentscheidungen im Umbruch: Struktur eines Investitions-Controllingsystems, in: Reichmann, 1988, S. 133 - 146
- Lanners, D. (1987):** Ansätze einer Produktionstheorie privater Fernsehbetriebe, Dissertation, Göttingen, 1987
- Layer, M. (1979):** Kapazität: Begriff, Arten und Messung, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 871 - 882.



- Lehmann, H.-J. (1983):** Die Kontrolle der Wirtschaftsführung der Rundfunkanstalten, in: Media Perspektiven 11/83, S. 764 - 768
- Lehmann, H.-J. (1990):** Controlling als Grundlage von Marketing-Entscheidungen, in: Management und Marketing von Rundfunkanstalten, hrsg. von Eichhorn, P./Raffée, Hans, Baden-Baden, 1990, S. 65 - 71.
- Lehr, W. (1983):** Programmauftrag und Wirtschaftlichkeit einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt, in: Media Perspektiven, 6/83, S. 365 - 376
- Liebelt, W. (1992):** Ablauforganisation, Methoden und Techniken der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 19 - 34
- Liebsch, D. (1987):** Investitions-Controlling, Begriff, Voraussetzungen, Instrumente und Hindernisse des Investitionserfolgs, in: Controller Magazin, 12. Jg., 1987, Heft 1, S. 35 - 42
- Lindemann, R. (1983):** Kosten- und Leistungsrechnung als Instrument der Betriebsführung im Rundfunkbereich, dargestellt am Beispiel des WDR, in: Beiträge zur Rundfunkökonomie, hrsg. von G. Sieben, Köln, 1983, S. 66 - 77
- Link, J. (1982):** Die methodologischen, informationswirtschaftlichen und führungs politischen Aspekte des Controlling, in: ZfB, 52. Jg., HEFT 3, 1982, S. 261 - 280
- Lüder, K. (1985):** Rundfunk im Umbruch: Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Berlin, 1985
- Luhmer, A. (1991):** Fixkosten-Controlling: Ökonomische Grundlagen und Kalküle, Universität Bielefeld, Diskussionspapier Nr. 240, 1991
- Mag, W. (1979):** Faktorkombinationen, Bildung von, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 547 - 560.
- Mag, W. (1990):** Planung, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von M. Bitz, Bd. 2, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 1990, S. 1 - 56
- Magnus, U. (1990):** Programmbegleitende Forschung - das Beispiel der "Lindenstraße", in: Rundfunk und Fernsehen, Nr. 4 - 1990, 38. Jg., S. 578 - 587
- Maier, G. (1992):** Konterrevolution im Rechnungswesen, Sachdienliche Hinweise, in: Wirtschaftswoche, Heft 18 vom 24.4.1992, S. 104 - 107



- Maier, O. (1986):** Ökonomische Bestimmungsfaktoren öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, in: Fleck, 1986, S. 29 - 58
- Maier, O. (1987):** Planungsverfahren von heute für eine öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt - Ausblick auf Planungskriterien von morgen, in: Fleck, 1987, S. 79 - 92
- Maletzke, G. (1988):** Massenkommunikationstheorien, Tübingen, 1988
- Maltry, H. (1989):** Plankosten- und Prospektivkostenrechnung, Bergisch-Gladbach/Köln, 1989
- Maltry, H. (1990):** Überlegungen zur Entscheidungsrelevanz von Fixkosten im Rahmen operativer Planungsrechnungen, in: BFuP, 42.Jg. 1990, S. 294 - 311
- Männel, W. (1990):** Internes Rechnungswesen öffentlicher Verwaltungen und Unternehmen als zentrales Controllinginstrument, in: KRP 6/1990, S. 361 - 367
- Matthes, W. (1979):** Netzplantechnik, Erweiterungen der, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 1327 - 1340
- Mayer, E./Weber, J. (Hrsg.)(1990):** Handbuch Controlling, Stuttgart, 1990
- Medicke, W. (1991):** Produktkosten-Controlling in Unternehmen mit Einzel-, Serien-, Sorten- und Massenfertigung. In: Grenzplankostenrechnung: Stand und aktuelle Probleme; Hans Georg Plaut zum 70. Geburtstag, hrsg. von A.-W. Scheer, 2., durchgesehene Auflage, Wiesbaden, 1991, S. 287 - 315
- Mensch, G. (1972):** Das Trilemma der Ablaufplanung, in: ZfB, 42. Jg., Nr. 2, 1972, S. 77 - 88
- Mrosek, B. (1982):** Neue Wege der Wirtschaftlichkeit bei der Programmerstellung, in: ZDF-Jahrbuch 1982, Mainz, 1983, S. 91 - 93
- Müller, W. (1974):** Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: ZfbF, 26. Jg., 1974, S. 683 - 693
- Müller-Wiegand, M. (1992):** Grundkonzeption eines rundfunkspezifischen Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen, in: ZögU, Bd. 15, HEFT 1, 1992, S. 17 - 29
- Musgrave, R.A. (1987):** Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis, Tübingen, 1987
- Nowotny, F. (1986):** Die Gegenwart verarbeiten, die Zukunft sichern. Vortrag anlässlich der Stendener Medientage (25. Mai), in: epd/Rundfunk und Kirche, Nr. 43 vom 4. Juni 1986, o.Jg., S. 18-24



- Ossadnik, W. (1987):** Theatermanagement mittels Controlling, in: ZögU, Bd. 10, Heft 2, 1987, S. 145 - 157
- Ossadnik, W. (1990):** Unternehmenslenkung durch Budgetierung, in: DB, Heft 34 vom 24. August 1990, 43. Jg., S. 1673 -1676
- Pack, L. (1979):** Kostenelastizität, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 955 - 963
- Pack, L. (1987):** Planung und Führung, in: Handwörterbuch der Führung, hrsg. von A. Kieser et al., Stuttgart, 1987, Sp. 1707 - 1718
- Palloks, M. (1991):** Informationsbeschaffung und -aufbereitung, in: Controlling, Heft 5, 1991, S. 279
- Peemöller, V.H. (1990):** Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete, Berlin, 1990
- Pichert, D. (1975):** Kostenprobleme der Filmproduktion, München, 1975
- Picot, A. (1990):** Organisation, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Bitz, M., Bd. 2, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 1990, S. 99 - 163
- Pieroth, H. (1978):** Das Programm wird Wirklichkeit: Die Produktion, in: Phänomen Fernsehen, Aufgaben - Probleme - Ziele, dargestellt am ZDF, hrsg. von F. Hufen und W. Lörcher, Düsseldorf, Wien, 1978, S. 366 - 396
- Preißler, P.R. (1988):** Operatives Controlling: Checklist: Controlling einsetzen und gewinnbringend durchführen, Landsberg am Lech, 1988
- Preißler, P.R. (1990):** Controlling, Landsberg am Lech, 1990
- Preißler, P.R. (1991):** Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, München, 1991
- Reichmann, T. (1990):** Controlling mit Kennzahlen: Grundlagen einer systemgestützten Controlling Konzeption, München, 1990
- Reichmann, T. (1991):** Controlling-Konzeptionen in den 90er Jahren, in: Horváth/Gassert/Solaro, 1991, S. 47 - 70
- Reichmann, T. (Hrsg.)(1987):** 2. Deutscher Controlling Congress, Tagungsband, Controlling `87, München, 1987
- Reichmann, T. (Hrsg.)(1988):** Controlling-Praxis: erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, München, 1988



- Reichmann, T./Fröhling, O. (1991):** Fixkostenmanagementorientierte Plankostenrechnung vs. Prozeßkostenrechnung, Zwei Welten oder Parnter ?, in: Controlling, Heft 1, 3. Jg. 1991, S. 42 - 44
- Reichmann, T./Lange, C. (1985):** Aufgaben und Instrumente des Investitionscontrolling, in DBW, 45 Jg., 1985, S. 454 - 466
- Ricker, R. (1989):** Die Grundversorgung als Aufgabe des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, in: ZUM 1989, S. 331 - 337
- Riebel, P. (1972):** Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung, Opladen, 1972
- Riebel, P. (1979):** Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Wiesbaden, 1979
- Rühli, E. (1992):** Koordination, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 1164 - 1176
- Rummel, K. (1949):** Einheitliche Kostenrechnung auf der Grundlage einer vorausgesetzten Proportionalität der Kosten zu betrieblichen Größen, Düsseldorf, 1949
- Sass, H.-G. (1981):** Die Realisierung der Fernsehprogrammvorhaben des NDR im Rahmen einer leistungsbezogenen Planung, in: NDR-Geschäftsbericht 1981, S. 24 - 27
- Sass, H.-G. (1983):** Drehbuch - Produktion - Kosten, Vortrag anlässlich des 5. Hamburger Autorenseminars, in: PS Produktionsschulung Nr. 2 vom 1. Juni 1983, unveröffentlichtes Manuskript des WDR
- Schatz, H./Immer, N./Marcinkowski, F. (1989):** Der Vielfalt eine Chance? Empirische Befunde zu einem zentralen Argument für die "Dualisierung" des Rundfunks in der Bundesrepublik Deutschland, in: Rundfunk und Fernsehen, Nr. 1/1989, 37. Jg., S. 5-24
- Schenk, M. (1987):** Medienwirkungsforschung, Tübingen 1987
- Schmalenbach, E. (1948):** Pretiale Wirtschaftslenkung, Band 2: Pretiale Lenkung des Betriebs, Bremen-Horn u.a., 1948
- Schmidt, A. (1986):** Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung. Eine Analyse der Koordinationsfunktion des Controlling unter entscheidungsorientierten Gesichtspunkten. Europäische Hochschulschriften, Reihe V/Volks- und Betriebswirtschaft, Bd./Vol. 692, Frankfurt am Main, Bern, New York, 1986
- Schmiedel, E. (1983):** Begriff und Wirtschaftlichkeit von Rundfunkanstalten, in: ZögU, Beiheft 5, 1983, S. 146 - 154



- Schmutz, H.-U./Eichsteller, H. (1989):** Überlegungen zu einer Controlling-Konzeption im Fernsehen der deutschen und rätoromanischen Schweiz (DRS), in: Weber/Tylkowski, 1989, S. 185 - 201
- Schneeweiß, C. (1989):** Hierarchische Planung, in: WISU, 18. Jg., HEFT 10, 1989, S. 564 - 570
- Schönfeld, H.-M. (1979):** Leistungsverrechnung, innerbetriebliche, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 1097 - 1103
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1986):** Zur Praxis der strategischen Kontrolle, in: ZfB, Heft 1-1986, 56. Jg., S. 40 - 50
- Schulte, C. (1989):** Betriebliche Früherkennungssysteme, in: WISU, 3/89, S. 149-151
- Schwaderlapp, W. (1991):** Was ist neu, was wird neu in den Fernsehprogrammen?, in: Neue Technik, neue Programme, ökonomische Utopien? Sind die in der Zukunft technisch möglichen Rundfunkprogramme finanzierbar?, hrsg. von Kiefer, H./Rühl, M., Stuttgart, Berlin, Köln 1991, S. 61-72
- Schwarz, N. (1983):** Funktionen und organisatorische Eingliederung der internen Revision des WDR, in: Sieben, 1983, S. 78 - 87
- Schwarze, J. (1989):** Netztechniken, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart, 1989, Sp. 1231 - 1251
- Schwarze, J. (1990):** Netzplantechnik: Eine Einführung in das Projektmanagement, 6., überarbeitete Auflage, Herne/Berlin, 1990
- Schwarzkopf, D. (1990):** Programmstrategien des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im dualen System, in: Media Perspektiven, Nr. 11/1990, o.Jg., S. 681-690
- Schweitzer, M. (1990):** Industriebetriebslehre, München, 1990
- Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (1991):** Systeme der Kostenrechnung, 5. Aufl., Landsberg/Lech, 1991
- Schwellnuß, A.G. (1991):** Investitions-Controlling: Erfolgspotentiale auf Basis systematischer Investitionsnachrechnungen sichtbar machen, München, 1991
- Seelbach, H. (1979):** Ablaufplanung bei Einzel- und Serienproduktion, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 12 - 28
- Seicht, G. (1990):** Industrielle Anlagenwirtschaft, In: Schweitzer, 1990, S. 331 - 437



- Seidel, E. (1978):** Betriebliche Führungsformen, Stuttgart, 1978
- Seidel, N. (1983A):** Betriebliche Planungssysteme öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten - dargestellt am Beispiel des Westdeutschen Rundfunks, in: ZögU, Beiheft 5, 1983, S. 120 - 130
- Seidel, N. (1983B):** Rundfunkanstalten als Produktions- und Dienstleistungsbetriebe, in: Beiträge zur Rundfunkökonomie, Bd. 2, hrsg. von Sieben, G., Köln, 1983, S. 14 - 25
- Seidel, N. (1985):** Der WDR. Portrait eines gemeinwirtschaftlichen Unternehmens, in: ZögU, Bd. 8, HEFT 1, 1985, S. 100 - 110
- Seidel, N. (1991):** Die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt als Rundfunkunternehmen, in: Media Perspektiven 8/91, S. 504 - 519
- Seidel, N. (1992):** Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Media Perspektiven 2/1992, S. 33 - 43
- Sieben, G. (Hrsg.)(1983):** Beiträge zur Rundfunkökonomie, Köln, 1983
- Sieben G. (1984):** Planung und Kontrolle - Grundlagen der Wirtschaftlichkeit von Rundfunkanstalten, in: Programmauftrag und Wirtschaftlichkeit der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Schriftenreihe des Instituts für Rundfunkrecht an der Universität zu Köln, hrsg. von Brack, H./Hübner, H./Oehler, D./Stern, K., Band 37, München, 1984, S. 37 - 51.
- Sieben, G./Ossadnik, W. (1985):** Entwicklungsmöglichkeiten der strategischen Planung in Rundfunkanstalten vor dem Hintergrund neuerer theoretischer Konzeptionen, in: Rundfunk im Umbruch: Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, hrsg. von Lüder, K., Berlin, 1985, S. 93-115
- Sieben, G./Ossadnik, W./Wachter, A. (1988):** Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Baden-Baden, 1988
- Sieben, G./Schneider, W. (1982):** Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten, in: BFuP, 34. Jg. 1982, S. 236 - 251
- Sieben, G./Schulze, V./Wachter, A. (1992):** Medienbetriebe, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 1315 - 1326
- Sieben, G./Wachter, A. (1983):** Planung und Kontrolle als Managementinstrumente in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Media Perspektiven, 11/83, S. 783 - 788



- Sieben, G./Wachter, A. (1987):** Entwicklungen am Rundfunkmarkt. Herausforderungen an ein strategisches Management in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Forschung aus Köln - Berichte aus der Universität, Ausgabe 1, Köln 1987, S. 18 - 23
- Sieben, H. (1979):** Probleme der Einführung und Durchsetzung des Controlling in der Praxis, in: Goetzke/Sieben, 1979, S.59 - 71
- Sierke, B.R.A. (1989):** Investitionscontrolling im Controlling-System, Göttingen, 1989
- Sohl, T. (1990):** Perioden- und leistungsgerechte Verrechnung der Personalkosten in: Industrie- und Dienstleistungsbetrieben, in: KRP, Heft 3, 1990, S.151 - 153
- Solaro, D. (Hrsg.)(1979):** Projekt-Controlling, Stuttgart, 1979
- Solaro, D./Kunkowsky, H.R. (1979):** Organisatorische Probleme eines produktorientierten Unternehmens bei der Abwicklung von Großprojekten, in: Solaro, 1979, S. 117 - 148
- Sölch, R. (1978):** Ökonomische Aufgaben in einer Fernsehanstalt, in: Phänomen Fernsehen, Aufgaben, Probleme, Ziele, dargestellt am ZDF, hrsg. von F. Hufen u. W. Lörcher, Düsseldorf, Wien, 1978, S. 445 - 467
- Sölch, R. (1979):** Das ZDF als Betrieb, Betriebliche Planung und Information im ZDF, in: ZDF - Jahrbuch 1979, Mainz, 1980, S. 127 - 131
- Sölch, R. (1982):** Bewirtschaftung der indirekten Kosten, in: ZDF - Jahrbuch 1982, Mainz, 1983, S. 151 - 153
- Staehe, W., (1985):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München, 1985
- Stenger, A. (1985):** Die externe Rechnungslegung der Landesrundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland Deutschland, Frankfurt a. M., 1985
- Switalski, M. (1989):** Hierarchische Produktionsplanung: Konzeption und Einsatzbereich, Heidelberg, 1989
- Szyperski, N./Tilemann, T. (1979):** Ziele, produktionswirtschaftliche, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 2301 - 2318
- Töldte, H. (1975):** Zu Diensten des Programms - Die neue Produktionsdirektion und ihre Entwicklung, in: ARD-Jahrbuch 1975, Hamburg, 1975, S. 124 - 129



- Vormbaum, H. (1975):** Kalkulationsformen und -verfahren, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart, 1975, Sp. 2041 - 2059
- Voßschulte, A. (1991):** Kontrolle, in: Controlling, HEFT 4, 1991, S. 216 - 217
- Wagenhofer, A. (1992):** Abweichungsanalysen bei der Erfolgskontrolle aus agency theoretischer Sicht, in: BFuP 4/1992, S. 319 - 338
- Wagner, H. (1979):** Vorbereitung der Produktion, dispositive, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 2155 - 2173
- WDR (1983):** Anforderungsprofil an ein planungsunterstützendes und controllingorientiertes Real-time Kosteninformationssystem (PUCK) - Entwurf-, Köln, 1983
- WDR (1984):** EDV-Konzeption des WDR-Management-Informationssystems - Bausteine, Funktionen, Realisierung - , Köln, 1984
- WDR (1985):** Regelwerk für die Planung und Durchführung von Fernseh-Programmvorhaben/Eigenproduktionen, Köln, 1985
- WDR (1986):** Produktionsfibel, 3. Auflage, 1986
- WDR (Hrsg.)(1988):** Technische Direktion A-Z, Köln, 1988
- WDR (Hrsg.)(1990):** Information, Köln, 1990
- WDR (1992):** Kapazitätsplan, Köln, 1992
- WDR (1990):** Kostenrechnung - Bericht, Köln, 1990
- WDR (1990):** Leistungsrechnung, Köln, 1990
- WDR (1992):** Produktionsplan, Köln, 1992
- WDR Finanzordnung** vom 1.1.1972, (unveröffentlicht)
- WDR-Gesetz** vom 19.3.1985, in der Fassung der Bekanntmachung vom 11. Januar 1988 (GV.NW.1988, S. 27), geändert durch Artikel 1 des Zweiten Rundfunkänderungsgesetzes (Beschluss des Landtages NW vom 16.2.1990)
- Weber, B. (1979):** in: Meinungsspiegel zum Thema "Anforderung an das Rechnungswesen nicht erwerbswirtschaftlicher Betriebe", in: BFuP, 31. Jg., 1979, S. 571 und S. 574
- Weber, B. (1983):** Das Rechnungswesen in Rundfunkanstalten - dargestellt am Beispiel des Zweiten Deutschen Fernsehens, in: ZögU, Beiheft 5, 1983, S. 47 - 61



- Weber, J. (1987):** Controlling in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen, in: Controller-Magazin, 12. Jg., 1987, Heft 6, S. 265 - 270
- Weber, J. (1988A):** Controlling - Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit eines erwerbswirtschaftlichen Führungsinstruments auf öffentliche Institutionen, in: DBW, 48. Jg., 1988, S. 171 - 194
- Weber, J. (1988B):** Einführung in das Controlling. Stuttgart, 1988
- Weber, J. (1989):** Einführung von Controlling in öffentlichen Institutionen als Problem der Organisationsentwicklung, in: Weber/Tylkowsky, 1989, S. 279 - 293
- Weber, J. (1991A):** Controlling als Koordinationsfunktion innerhalb der Verwaltungs- bzw. Unternehmensführung - Ein Beitrag zur Lösung des Definitionsproblems des Begriffs Controlling, in: Perspektiven der Controlling-Entwicklung in öffentlichen Institutionen, hrsg. von J. Weber und O. Tylkowski, Stuttgart, 1991, S. 15 - 54
- Weber, J. (1991B):** Einführung in das Controlling, Teil I: Konzeptionelle Grundlagen, 3. Auflage, Stuttgart, 1991
- Weber, J. (1991C):** Einführung in das Controlling, Teil II: Instrumente, 3. Auflage, Stuttgart, 1991
- Weber, J./Tylkowski, O. (Hrsg.)(1989):** Controlling in öffentlichen Institutionen, Stuttgart, 1989
- Weber, J./Tylkowski, O. (Hrsg.)(1990):** Konzepte und Instrumente von Controlling-Systemen in öffentlichen Institutionen, Stuttgart, 1990
- Weinstock, A. (1990):** Effizienzorientierte Unternehmensführung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, Diss., Köln, 1990
- Wiesand, A.J. (1989):** Wie gewinnt man Maßstäbe für einen "produktiven" Rundfunk? Zur Studie "Der WDR als Kultur- und Wirtschaftsfaktor", in: Media Perspektiven, 2/89, S. 62 - 73
- Wöhe, G. (1986):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München, 1990
- Zangemeister, C. (1976):** Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, München, 1976
- Zäpfel, G. (1979):** Programmplanung, mittelfristige, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, Stuttgart, 1979, Sp. 1700 - 1713
- Ziegelschmidt, H. (1977):** Die Beurteilung öffentlicher Investitionen unter Unsicherheit, Berlin, 1977

ISSN 0945-8999
ISBN 3-9803886-5-4