

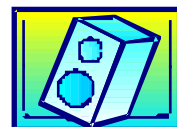
**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Joachim Drees

**Controlling für werbefinanzierte
Musikfernsehveranstalter**

**Reihe Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln
Heft 54/1996**

Köln, im Mai 1996



**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
ISSN 0945-8999
ISBN 3-930788-43-8
Preis: 18,- DM



Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung	1
1.1 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands.....	1
1.2 Der Untersuchungsverlauf.....	1
2 Konzeptionelle Grundlagen des Controlling.....	3
2.1 Entwicklung und Abgrenzung des Controllingbegriffs.....	3
2.1.1 Historische Ableitung des Controllingbegriffs.....	3
2.1.2 Abgrenzung des Controllingbegriffs.....	4
2.2 Funktionen des Controlling.....	7
2.3 Institutionalisierung des Controlling.....	8
2.3.1 Abgrenzung des Controlling gegenüber anderen Funktionsbereichen.....	8
2.3.2 Organisatorische Ausgestaltung des Controlling.....	11
2.4 Controllinginstrumente.....	13
3 Besonderheiten des Controlling bei werbefinanzierten Fernseh- veranstaltern	17
3.1 Allgemeine Charakterisierung werbefinanzierter Fernsehveranstalter	17
3.1.1 Unternehmenstypologische Einordnung.....	17
3.1.2 Der Leistungsprozeß.....	20
3.1.3 Das Zielsystem.....	23
3.2 Anforderungen an das Controlling werbefinanzierter Fernseh- veranstalter.....	26
3.2.1 Der spezifische Controllingbedarf.....	26
3.2.2 Aufgaben und Instrumente des Controlling.....	28
4 VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG - als Beispiel eines privaten Musikfernsehveranstalters	32
4.1 Die Geschäftsfelder der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG.....	32



4.2	Das Zielsystem der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG.....	37
5	Spezifische Aufgaben und Instrumente für das Programmcontrolling	
	werbefinanzierter Musikfernsehveranstalter	40
5.1	Aufgaben des Programmcontrolling.....	40
5.2	Programmcontrolling und Planung.....	41
5.2.1	Strategisches Programmcontrolling.....	41
5.2.1.1	Analyse der Ausgangssituation.....	41
5.2.1.1.1	Darstellung relevanter Umweltfaktoren....	41
5.2.1.1.2	Umweltanalyse und -prognose.....	44
5.2.1.1.3	Unternehmensanalyse.....	45
5.2.1.2	Ermittlung strategischer Perspektiven zur Problemerkennung.....	46
5.2.1.3	Entwicklung und Bewertung von Strategien.....	51
5.2.2	Operationalisierung der strategischen Programmziele.....	54
5.2.2.1	Die Typologisierung von Zuschauern, Programm- und Produktionsformen.....	55
5.2.2.1.1	Die Zielgruppensystematisierung.....	55
5.2.2.1.2	Die Programmkategorisierung.....	57
5.2.2.1.3	Die Produktionsformenkategorisierung....	59
5.2.2.2	Indikatoren zur Erfolgsmessung von Sendungen.....	60
5.2.2.2.1	Sendungsdeckungsbeitrag.....	62
5.2.2.2.2	Tausender-Kontakt-Kosten.....	65
5.2.2.2.3	Zuschauerzufriedenheit.....	65
5.2.2.3	Ansatz zur zielorientierten Programmleistungs- planung.....	67
5.2.2.4	Koordination dezentraler Entscheidungsträger durch Vereinbarung von Sendeplatzzielen.....	73
5.3	Programmcontrolling und Kontrolle.....	76
5.3.1	Kontrollen auf den unterschiedlichen Planungsebenen des Programmbetriebs.....	77
5.3.2	Übergreifende Wirkungen von Kontrollen.....	83
5.4	Programmcontrolling und Informationsversorgung.....	84
5.4.1	Ermittlung des Informationsbedarfs.....	84



5.4.2	Informationsbeschaffung.....	86
5.4.3	Informationsaufbereitung.....	89
5.4.4	Informationsübermittlung.....	91
6	Kritische Würdigung der Controllingmaßnahmen bei VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG	95
7	Resümee und Ausblick.....	99
	Literaturverzeichnis.....	IX

**Abbildungsverzeichnis**

	Seite
Abb. 1: Die Stellung des Controlling im Führungssystem der Unternehmung.....	6
Abb. 2: Organigramm der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG.....	28
Abb. 3: Die Geschäftsfelder werbefinanzierter Musikfernsehveranstalter am Beispiel der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG.....	29
Abb. 4: Positionierung der Sendung „Ma' kuck'n“ in einer Programmerfolgs-Ressourcen-Matrix.....	42
Abb. 5: Kategorisierung eines Musikfernsehprogramms auf Beitragsebene.....	50
Abb. 6: Kategorisierung von Produktionsformen eines Musikfernsehprogramms.....	52
Abb. 7: Elemente des Uses and Gratifications Approach.....	56
Abb. 8: Schematische Darstellung einer Abweichungsanalyse von Sendungsdeckungsbeiträgen.....	69



Abkürzungsverzeichnis

a.A.	auf Aktien
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BK-Netze	Breitbandkabel-Netze
BVerfGE	Bundesverfassungsgerichtsentscheidung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CNN	Cable News Network
DB	Deckungsbeitrag
d.h.	das heißt
DLM	Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten
DM	Deutsche Mark
DRS	Fernsehen der deutschen und rätoromanischen Schweiz
DSF	Deutsches Sportfernsehen GmbH
EB-Team	Electronic Broadcasting-Team
EDV	elektronische Datenverarbeitung
et al.	et aliter
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende (Seite)
FEI	Financial Executive Institute
ff.	fortfolgende (Seiten)
GfK	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V.
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben



i.d.R.	in der Regel
Jg.	Jahrgang
KG	Kommanditgesellschaft
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
MTV	Music Television
Nr.	Nummer
n-tv	n-tv Nachrichtenfernsehen GmbH & Co. KG
OHG	Offene Handelsgesellschaft
o.J.	ohne Jahresangabe
o.O.	ohne Ortsangabe
ORF	Österreichischer Rundfunk
o.V.	ohne Verfasserangabe
PRO 7	PRO SIEBEN Television GmbH
RfStV	Rundfunkstaatsvertrag
RTL	RTL Deutschland Fernsehen GmbH & Co. KG
SAT.1	Satelliten Fernsehen GmbH
S.	Seite(n)
SOFT	Strength, Opportunities, Failures, Threats
sog.	sogenannte(r,s)
Sp.	Spalte(n)
TKK	Tausender-Kontakt-Kosten
TKP	Tausender-Kontakt-Preis
TM3	TM3 Fernsehen GmbH & Co. KG
TV	Television
u.a.	und andere(s)
u.ä.	und ähnliche(s)
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u.v.m.	und viele(s) mehr
v.	vom/von/vor
vgl.	vergleiche



VOX	VOX Film- und Fernseh-GmbH & Co. KG
z.B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen



1 Einleitung*

1.1 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands

Im Laufe der letzten Jahre hat sich die Struktur des deutschen Fernsehmarkts grundlegend gewandelt. Während noch vor etwas mehr als zehn Jahren nahezu das gesamte Fernsehprogramm von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten angeboten wurde, dominiert heute das Programmangebot der privaten werbefinanzierten Fernsehveranstalter den Markt. Gerade die jüngste Vergangenheit hat eine Vielzahl neuer Privatsender hervorgebracht, die in einem harten Wettbewerb um die Gunst der Zuschauer und um die Gelder auf dem Werbemarkt stehen.

Um in dieser Konkurrenz erfolgreich bestehen zu können, ist es für die Veranstalter von großer Bedeutung, aktiv an der dynamischen Entwicklung zu partizipieren und unter größtmöglicher Effizienz ein Programm anzubieten, welches sich gegenüber den Mitbewerbern profiliert und auf die Bedürfnisse der Zuschauer zugeschnitten ist. Dies setzt eine zielorientierte Koordination des Handelns in allen Unternehmensbereichen und insbesondere bei der Gestaltung des Programms voraus, die am besten durch eine controllinggestützte Unternehmensführung gewährleistet werden kann.

Angesichts dieser Notwendigkeit und aufgrund der Vielzahl der Neugründungen von Musikfernsehsendern (VIVA, VIVA 2, VH-1 und Onyx) innerhalb der letzten zwei Jahre besteht das Ziel der vorliegenden Arbeit darin, einen Ansatz für ein Controlling-Konzept werbefinanzierter Privatsender zu entwickeln. Der Bearbeitungsschwerpunkt liegt dabei auf dem Programmcontrolling, da das Programm die zentrale Determinante des Unternehmenserfolgs darstellt.

1.2 Der Untersuchungsverlauf

Die Betrachtung der allgemeinen konzeptionellen Grundlagen des Controlling zu Beginn der Arbeit dient dazu, den Untersuchungsgegenstand einzuordnen. Sie umfaßt neben einer begrifflichen Abgrenzung die funktionale, institutionelle und instrumentale Darstellung des Controlling.

Daran anknüpfend werden die spezifischen Anforderungen an das Controlling bei privaten Fernsehveranstaltern dargelegt. Die Beschreibung der unternehmenstypologischen Merkmale, des Zielsystems und des Leistungsprozesses verdeutlichen den Controllingbedarf und bilden gleichzeitig den Rahmen für die Darstellung fernsehspezifischer Controllingaufgaben und -instrumente.

Die vorliegende Arbeit stellt die geringfügig veränderte Fassung einer im WS 1995/96 an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln eingereichten Diplomarbeit dar.



Bevor schließlich auf die besonderen Controllinganfordernisse werbefinanzierter Musikfernsehveranstalter eingegangen werden kann, wird zunächst ein solches Unternehmen in seinen wesentlichen Merkmalen vorgestellt. Als Beschreibungsobjekt dient die VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG, welche die beiden werbefinanzierten Musikfernsehprogramme VIVA und VIVA 2 veranstaltet.

Auf Basis der angeführten fernsehspezifischen Controllingaufgaben und -instrumente wird im folgenden Abschnitt ein Ansatz zum Programmcontrolling für werbefinanzierte Musikfernsehveranstalter entwickelt. An dieser Stelle werden Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungsinstrumente vorgestellt, deren Einsatz eine zielorientierte Führung des Programmbetriebs ermöglichen soll.

Es schließt sich ein Vergleich der zuvor beschriebenen Instrumente mit den bei der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG realisierten Maßnahmen des Programmcontrolling an. Dabei wird ein spezifischer Handlungsbedarf aufgezeigt und auf Probleme und Begrenzungen in der Unternehmenspraxis aufmerksam gemacht.

2 Konzeptionelle Grundlagen des Controlling

2.1 Entwicklung und Abgrenzung des Controllingbegriffs

2.1.1 Historische Ableitung des Controllingbegriffs

Der Controllingbegriff hat im angelsächsischen Sprachraum eine lange Tradition und taucht zum erstenmal im 15. Jahrhundert unter der Stellenbezeichnung des „Counroller“ am englischen Königshof auf. Die Aufgabe des Counrollers bestand in der Anfertigung von Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Gelder und Güter.¹

Als erstes privatwirtschaftliches Unternehmen mit der Stelle eines „Comptrollers“ im Jahre 1880 wird das amerikanische Transportunternehmen Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System erwähnt. Dort wandte sich der Controller vor allem finanzwirtschaftlichen Aufgaben zu.² Die flächendeckende Einrichtung von Controllerstellen erfolgte in den Vereinigten Staaten erst in den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts und ist letztlich auf die Industrialisierung und die Weltwirtschaftskrise zurückzuführen. Der Ausbruch des Industriezeitalters schuf die Möglichkeit der Massenfertigung und führte zur Bildung von Großunternehmen, die zunehmend mit internen Kommunikations- und Koordinationsproblemen sowie starren Fixkostenbereichen konfrontiert wurden. Die Weltwirtschaftskrise mit ihren volkswirtschaftlichen Turbulenzen machte eine umweltorientierte Planung notwendig.³

Diese beiden Einflüsse führten schließlich dazu, daß das Aufgabengebiet des Controllers von den rein finanzwirtschaftlichen, vergangenheitsorientierten Funktionen eines Schriftführers und Schatzmeisters zunehmend in den Bereich des Rechnungswesens, der Planung und der Budgetierung verlagert wurde.

Zur Abgrenzung des Controlling vom Finanzbereich entwickelte das 'Financial Executive Institute' im Jahre 1962 eine Übersicht über die typischen Funktionen des Financial Management, die eine klare Trennung der kapitalorientierten Tätigkeiten des Treasurers von den stärker planenden und berichtenden Aufgaben des Controllers vornimmt.⁴

In Deutschland hat die Controllingfunktion erst seit Mitte der fünfziger Jahre Verbreitung gefunden. Die Gründe für diese Verzögerung sieht Zybon in dem höheren Maß an wirtschaftlicher Freiheit amerikanischer Unternehmen in den zwanziger Jahren, in dem früheren und intensiveren Eintreten der Weltwirtschaftskrise

¹ Vgl. Weber, 1995, S. 4.

² Vgl. Horváth, 1994, S. 27; Weber, 1995, S. 4 f.

³ Vgl. Weber, 1995, S. 5.

⁴ Vgl. Financial Executive Institute, 1962, S. 289. Das Financial Executive Institute ist ein traditioneller amerikanischer Verband zur Interessenvertretung von Controllern und anderen Funktioneisträgern aus dem Finanzbereich (Treasurer).



und in der größeren Praxisnähe der Betriebswirtschaftslehre, die die Eignung des Rechnungswesens als Führungsinstrument schon früh bestätigte.⁵

Während in den sechziger Jahren Controller fast ausschließlich bei deutschen Tochterunternehmen amerikanischer Mutterkonzerne zu finden waren,⁶ setzte sich das Controlling in den siebziger Jahren vor allem in deutschen Großunternehmen durch.⁷

2.1.2 Abgrenzung des Controllingbegriffs

Obwohl in der Praxis mittlerweile fast alle größeren Unternehmen Controllerstellen eingerichtet haben, existiert in der Theorie eine Vielzahl von Meinungen darüber, was Controlling bedeutet und beinhaltet, und wo es in der betriebswirtschaftlichen Theorie anzusiedeln ist.

Der Versuch, die Bedeutung des Controlling aus dem englischen Wort „to control“ abzuleiten, führte oftmals zu der allzu eng eingegrenzten Assoziation des Controllingbegriffs mit „Kontrolle“. Während in der deutschsprachigen Literatur unter Kontrolle i.d.R. nur die Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Werten verstanden wird,⁸ beschreibt die englischsprachige Managementliteratur mit „control“ eher die Beherrschung, Lenkung, Steuerung und Regelung von Prozessen.⁹ Zwar ist die Kontrolle ein wesentlicher Bestandteil der Controllingfunktion, sie stellt jedoch keinesfalls deren einzige Aufgabe dar.¹⁰

Literatur und Praxis beschreiben heute eine nahezu unüberschaubare Anzahl von Rollen und Aufgaben des Controllers und liefern unzählige Abgrenzungsversuche des Controlling.¹¹ Im Mittelpunkt steht dabei häufig das um Planungsfunktionen erweiterte Rechnungswesen. Im Gegensatz zum eher vergangenheitsorientierten Rechnungs- und Berichtswesen ist das Controlling durch eine zukunftsorientierte Ausrichtung an Unternehmenszielen und betrieblichen Engpässen gekennzeichnet.¹² In einer weiteren Fassung des Controllingbegriffs werden die Führungsaufgaben Planung, Steuerung und Kontrolle zu den zentralen Funktionen des

⁵ Vgl. Zybon, 1969, S. 270 f.

⁶ Vgl. Weber, 1995, S. 7.

⁷ Vgl. Henzler, 1974, S. 63. Gemäß einer von McKinsey durchgeführten Umfrage unterhalten 90% der befragten 30 deutschen Großunternehmen Controllerstellen. Ergebnisse weiterer empirischer Studien finden sich bei Horváth, 1994, S. 54-60 sowie bei Weber, 1995, S. 7 ff.

⁸ Vgl. Frese, 1968, S. 53.

⁹ Vgl. Horváth, 1994, S. 25.

¹⁰ Rathé stellt in seiner 1963 durchgeführten Untersuchung mehr als 50 verschiedene Ausprägungen des Begriffes „to control“ in der Umgangssprache fest, deren Bedeutungen von „to check“ bis „to manage“ ein breites Spektrum einnehmen. Vgl. Rathé, 1963, S. 32. Daraus wird deutlich, daß der Controllingbegriff allein aus dem Wortstamm nicht sinnvoll abgeleitet werden kann.

¹¹ Vgl. Weber, 1995, S. 14 ff.

¹² Vgl. Kayser, 1993, S. 48.

Controlling erklärt, womit sich ein Abgrenzungsbedarf zur Ebene der Unternehmensführung ergibt.¹³ Kennzeichnend für das Controlling ist das Fehlen von Entscheidungskompetenz; es soll vielmehr der Entscheidungsvorbereitung dienen, indem es Soll-Ist-Vergleiche durchführt und die Unternehmensführung mit Informationen versorgt. Wird das Gesamtsystem des Unternehmens als Zusammenhang von Zielsystem, Führungssystem und Leistungs- bzw. Ausführungssystem verstanden,¹⁴ so ist das Controlling zwar dem Führungssystem zuzuordnen, es ist aber nicht seine Aufgabe, Führungsaufgaben selbst auszuüben. Vielmehr soll das Controlling die Unternehmensleitung unterstützen und somit eine Beratungs- und Dienstleistungsfunktion einnehmen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit soll auf der erweiterten systemtheoretischen und koordinations-orientierten Konzeption von *Horváth* aufgebaut werden. Im Mittelpunkt stehen hierbei die systembildende und systemkoppelnde Koordination der Führungssysteme Planung, Kontrolle und Informationsversorgung, die *Horváth* als zentrale Funktionen des Controlling betrachtet und zur Abgrenzung gegenüber anderen Teilfunktionen des Führungssystems heranzieht. *Systembildende Koordination* bedeutet in bezug auf das Controlling die Schaffung eines Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystems bzw. deren funktionale Verkettung über Informationsaustausch, die Bildung spezieller Koordinations-

organe sowie Regelungen zur Behandlung der im bestehenden Systemgefüge auftretenden Koordinationsprobleme. Unter *systemkoppelnder Koordination* werden alle Koordinationsaktivitäten verstanden, die als Reaktion auf Störungen oder zur Problemlösung innerhalb der bestehenden Systemstruktur stattfinden und

Informationsverbindungen zwischen den Führungsteilsystemen aufrechterhalten oder einander anpassen sollen.¹⁵

In *Horváth's* Konzeption wird die Rolle des Controlling als Unterstützung bei der zielorientierten, umweltbezogenen Unternehmensführung sowie bei der Lösung operativer Koordinationsaufgaben und der damit verbundenen Schnittstellenproblematik hervorgehoben:

„*Controlling* ist - funktional gesehen - ein Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltänderungen anzupassen

¹³ *Führung* wird als Tätigkeit definiert, die die zielgerichtete Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat und sich in Teilprozessen wie Zielbildung, Planung, Entscheidung und Kontrolle vollzieht, den sogenannten Führungsprozessen. Außerdem schafft die Unternehmensführung Systeme, welche der Koordinierung dieser Prozesse dienen. Vgl. Wild, 1974, S. 158.

¹⁴ Vgl. Küpper, 1987, S. 82 ff.

¹⁵ Vgl. *Horváth*, 1994, S. 123 f.

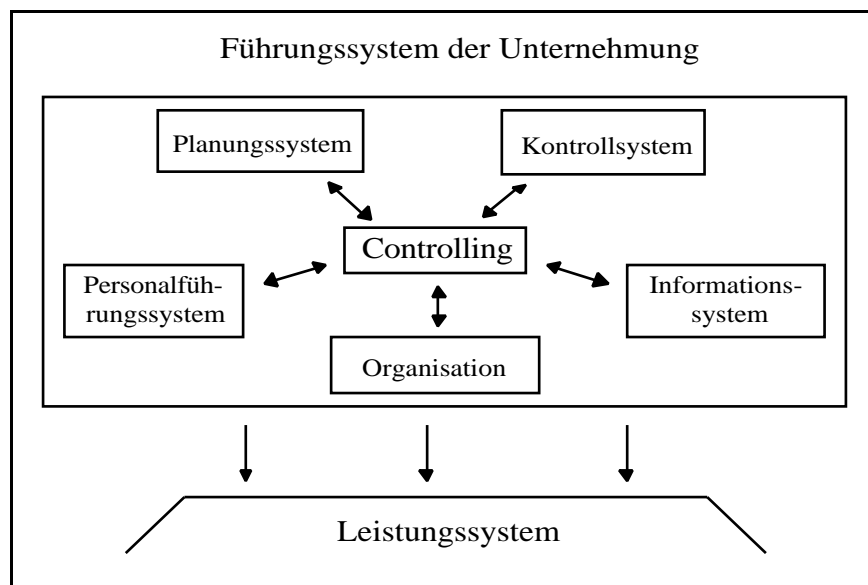


und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen.

Die wesentlichen Probleme der Controllingarbeit liegen an den Systemschnittstellen.“¹⁶

Weber ergänzt das Führungssystem in Anlehnung an Schmalenbach noch um die Organisation und zählt mit Hinweis auf die Ausrichtung der Unternehmensführung auf die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen auch das Personalführungssystem zu dessen Teilsystemen.¹⁷ Ebenso identifiziert Küpper die Organisation und das Personalführungssystem als wesentliche Bestandteile des Führungssystems, auf welche sich die Koordinationsfunktion des Controlling ebenfalls erstreckt, was in der folgenden Darstellung zum Ausdruck kommt:¹⁸

Abb. 1: Die Stellung des Controlling im Führungssystem der Unternehmung



Quelle: Küpper, 1995, S. 15

¹⁶ Horváth, 1994, S. 144, Hervorhebungen vom Verfasser. Zur Definition des koordinationsorientierten Controlling vgl. auch Weber, 1995, S. 50.

¹⁷ Vgl. Weber, 1995, S. 33 f. Weber separiert weiterhin noch das Wertesystem, in welchem die ethischen und moralischen Grundsätze, denen das Unternehmen folgt, verankert sind. Das Wertesystem soll hier aber nicht gesondert betrachtet werden, sondern in Anlehnung an Küpper zugunsten einer komprimierteren Darstellung dem Personalführungssystem zugeordnet werden. Vgl. Küpper, 1995, S. 14 f.

¹⁸ Vgl. Küpper, 1995, S. 15.

2.2 Funktionen des Controlling

Den Ausgangspunkt der Controllingaufgaben bildet die Ausgestaltung des Rechnungswesens zu einem zielorientierten Führungsinstrument. Seine *Koordinationsfunktion* besteht darin, die ergebnisorientierten Rechnungssysteme, also die

Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Investitionsrechnung, so zu gestalten, daß sie die von der Unternehmensführung für die Planung, Steuerung und Kontrolle benötigten Informationen generieren können. Implizit stellt sich somit die Aufgabe, ein Berichtswesen einzurichten, welches die Aufbereitung der Informationen in benutzergerechter Form ermöglicht. Das Controlling stimmt insofern die Informationserzeugung auf den Informationsbedarf ab und koordiniert diese mit der Bereitstellung von Informationen.

Die Bereitstellung von relevanten Informationen ist aber nur eine notwendige Voraussetzung für die zielgerichtete Unternehmenssteuerung. Es kommt vielmehr darauf an, daß die Informationen auch eine zweckentsprechende Verwendung erfahren. Insofern ist es erforderlich, daß das Controlling ebenfalls an der Planung und Kontrolle mitwirkt und sie mit dem Informationsversorgungssystem koordiniert. Gleiches gilt für die Beteiligung des Controlling an der Organisation und dem Personalführungssystem; denn einerseits bedingen ablauf- oder aufbau-

organisatorische Entscheidungen Informationen über die Wirkungen von Organisationsalternativen, andererseits benötigen Personalführungssysteme Informationen. Beide Subsysteme müssen daher ebenso mit dem Informationssystem koordiniert werden.

Doch nicht nur das Informationsversorgungssystem muß mit den übrigen Führungssystemen abgestimmt werden. Vielmehr besteht zwischen allen Teilen des Führungssystems Koordinationsbedarf. So verlangt die systembildende Koordination des Planungs- und Kontrollsystems zur Realisierung einer effizienten und zielorientierten Lenkung des Unternehmens auch einen Abgleich mit der Organisation. Analog erfordert die Planung der Verhaltenssteuerung zur Erreichung koordinierten Handelns eine Abstimmung des Planungs- und Kontrollsystems mit dem Personalführungssystem - etwa über die Realisierung geeigneter Anreizsysteme.¹⁹

Weitere Controllingaufgaben resultieren aus der Komplexität und der Dynamik der Unternehmensumwelt: Die zunehmende Komplexität der Unternehmensumwelt erfordert immer ausgefeiltere Führungsinstrumente und -systeme, deren zielorientierte Koordination von der Unternehmensleitung häufig nicht mehr allein

¹⁹ Vgl. Küpper, 1995, S. 12.



wahrgenommen werden kann. Hier erhält sie Unterstützung durch das Controlling, welches eine *Service- oder Beratungsfunktion* einnimmt.²⁰

Die fortschreitende Technisierung, die Steigerung der Mobilität und nicht zuletzt die vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten bewirken eine starke Dynamisierung der Umwelt und haben zur Folge, daß Unternehmen immer stärker darauf angewiesen sind, externe Entwicklungen zu antizipieren, um im Markt bestehen zu können. Dies verlangt eine strategische, zukunftsorientierte Ausrichtung der Unternehmensführung.

Die zunehmende Umweltkomplexität führt also zunächst zur Unterstützung der Unternehmensleitung bei der kurz- oder mittelfristigen Lenkung im Rahmen vorgegebener Ziele, Ressourcen und Handlungsalternativen. Die Dynamisierung der Umwelt bewirkt darüber hinaus eine eher zukunftsorientierte, strategische Ausrichtung des Controlling. Sie erweitert dessen Aufgaben um eine *Anpassungs- und Innovationsfunktion*, welche die Problematisierung der Unternehmensumwelt und die kritische Überprüfung der Unternehmensziele umfaßt.²¹ Das strategische Controlling unterstützt die Unternehmensführung bei der strategischen Lenkung, indem es auf endogene sowie auf exogene Veränderungen der Umwelt hinweist und die Führung frühzeitig zum Handeln bewegt, so daß eine dauerhafte zielorientierte Ausrichtung des Systems gewährleistet werden kann.²²

Die Koordination der Teilsysteme der Unternehmensführung soll eine bessere Erreichung der Unternehmensziele ermöglichen. Dies erklärt die häufige Ausrichtung des Controlling an Erfolgszielen und weist ihm eine *Zielausrichtungsfunktion* zu.²³

2.3 Institutionalisierung des Controlling

2.3.1 Abgrenzung des Controlling gegenüber anderen Funktionsbereichen

Eine häufig diskutierte Frage ist die Abgrenzung des Controlling von anderen betrieblichen Teilsystemen. Weil das Controlling aufgrund seiner Koordinati-

²⁰ Vgl. Küpper, Weber, Zünd, 1990, S. 283 f.

²¹ Hinweise auf die Abhängigkeit der Aufgaben des Controlling von der Umweltdynamik finden sich z.B. bei Henzler. Er unterscheidet zwischen dem historisch-buchhaltungsorientierten, dem zukunfts- und aktionsorientierten sowie dem managementsystemorientierten Controller. Vgl. Henzler, 1974, S. 77. Auch Zünd weist auf diese Abhängigkeit hin: „In seiner relativ stabilen Umwelt wirkt der Controller eher als Registrator, der als Buchhalter jene Berufsbezeichnung zu Unrecht trägt. In einer begrenzt dynamischen Umwelt tritt der Controller als Navigator auf, dessen wichtigstes Steuerungsinstrument die Integration von Planung und Kontrolle darstellt. In einer extrem dynamischen Umwelt schließlich erscheint der Controller als Innovator, der an Problemlösungsprozessen teilnimmt und für die Einrichtung von Frühwarnsystemen verantwortlich ist.“ Zünd, 1985, S. 32.

²² Vgl. Küpper, Weber, Zünd, 1990, S. 284 f.

²³ Vgl. Küpper, 1995, S. 18.

onsfunktion enge Bezüge zu den in anderen Führungsteilsystemen eingerichteten Stellen hat, ist die Aufgabenabgrenzung nicht immer ganz eindeutig.

Die wohl engste Verbindung des Controlling besteht zum *Rechnungswesen*. Während das externe Rechnungswesen in Deutschland über die Finanzbuchhaltung mit dem Finanzbereich verbunden ist und diesem i.d.R. auch untersteht, erscheint es sinnvoll, das interne Rechnungswesen, insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung, in ihrer Bedeutung als unverzichtbares Informationsinstrument für Planung und Kontrolle dem Controllingbereich zuzuordnen. Dies gilt ebenso für die längerfristige Investitionsrechnung, die aufgrund ihrer starken Orientierung an Zahlungen oftmals dem Finanzbereich zugeordnet wird.

Als Hauptunterschied zwischen dem Controlling und dem *Finanzbereich* wird häufig die Ergebnisausrichtung des Controlling einerseits und die Liquiditätsausrichtung des Finanzbereichs andererseits angeführt. Diese Unterscheidung liefert aus mehreren Gründen aber keine klare Trennung.²⁴ Erfolgversprechender erscheint in diesem Zusammenhang eine Differenzierung anhand der wahrgenommenen Aufgaben dieser Bereiche. Tätigkeiten wie Kapitalbeschaffung und -anlage oder Liquiditätssicherung und -planung orientieren sich direkt an Zahlungsströmen und verlangen spezielle Fähigkeiten, die sich deutlich von den Kenntnissen unterscheiden, welche für die vom Controlling zu leistenden Koordinationsaufgaben benötigt werden. Die vom Finanzbereich wahrgenommenen Aufgaben sind zudem der Vollzugsebene zuzuordnen und nicht - wie die Controllingfunktion - der Führungsebene.

Die Aufgaben der *Planung* werden meist innerhalb der betrieblichen Funktionsbereiche des Unternehmens wahrgenommen. Eine Ausgliederung als Planungs- oder Controllingabteilung ist aufgrund der vielfach benötigten funktionspezifischen Kenntnisse auf operativer, taktischer und strategischer Ebene häufig nicht sinnvoll; dagegen ist eine Beteiligung der Bereichsinstanzen nahezu unumgänglich.²⁵

Mit Blick auf die Kontrollfunktion gilt es, das Controlling von der *internen Revision* abzugrenzen. Kennzeichnend für die interne Revision ist, daß es sich um eine unabhängige und von den laufenden Prozessen losgelöste Institution handelt. Sie ist nur der Unternehmensleitung unterstellt und übt auf deren Veranlassung ex post Überwachungstätigkeiten aus.²⁶ Im Gegensatz zum zukunftsgerichteten Controlling ist die interne Revision also vergangenheitsorientiert und legt den

²⁴ Vgl. Küpper, 1995, S. 430 f. Bei langfristiger Betrachtung sollten die Aktivitäten des Finanzbereichs, etwa die Anlage finanzieller Mittel, auch in einer Erfolgssteigerung münden. Umgekehrt dient die Erfolgsplanung des Controlling ebenso der Liquiditätssicherung und sollte zu einer Steigerung des Kapital- bzw. Marktwerts des Unternehmens führen und insofern die finanzwirtschaftlichen Ziele unterstützen.

²⁵ Vgl. Küpper, 1995, S. 431.

²⁶ Vgl. Hoffmann, 1983, Sp. 668, der *interne Revision* als "jede auf Veranlassung der Unternehmensleitung nachträglich von internen, natürlichen, prozeßunabhängigen, neutralen und objektiven Personen durchgeführte Überwachungstätigkeit" beschreibt.



Schwerpunkt ihrer Prüftätigkeit auf die Ordnungsmäßigkeit von Handlungen. Die Kontrollfunktion des Controlling hebt eher auf eine zielorientierte Verhaltenssteuerung als auf formelle Richtigkeit ab. Hinzu kommt, daß die interne Revision für ihre Prüftätigkeit mit umfassenden Möglichkeiten der Einsichtnahme ausgestattet sein muß, die sie nur durch eine hohe legitimierte Autorität wahrnehmen kann; insofern ist sie als zentrale Institution aus allen Linienhierarchien herausgelöst und unmittelbar der Unternehmensleitung unterstellt.²⁷

²⁷ Vgl. Küpper, Weber, Zünd, 1990, S. 285.

Das Controlling dagegen arbeitet bei der Koordinierung von Planungs- und Informationsprozessen eng mit den übrigen Bereichen zusammen und stützt seinen Einfluß eher auf fachliche Kompetenz.²⁸ Es ist außerdem selbst Gegenstand der Prüfung durch die interne Revision.

2.3.2 Organisatorische Ausgestaltung des Controlling

Hinsichtlich der organisatorischen Ausgestaltung des Controllingbereichs werden eine Vielzahl von Alternativen diskutiert. So ist zunächst die Frage zu klären, ob die Controllingaufgaben von bestehenden Aufgabenträgern wahrgenommen werden können oder ob hierfür eigene Stellen gebildet werden müssen. Die Wahrnehmung der Controllingaufgaben durch *bestehende Funktionsträger* bietet zwar Vorteile hinsichtlich der Akzeptanz des Controlling, scheitert aber oftmals an der mangelnden Methodenkenntnis und der fehlenden Bereitschaft der Funktionsbereichsleiter, sich auf die neuen Aufgaben einzulassen. Dagegen bietet die Einrichtung *eigenständiger Controllingstellen* die Möglichkeit, bei gleichzeitiger Entlastung der übrigen Funktionsbereiche einen controllingspezifischen Wissensfundus zusammenzutragen.²⁹ Aus wirtschaftlichen Gründen wie auch aufgrund der notwendigen fachlichen Nähe zu den übrigen betrieblichen Funktionsbereichen erscheint es jedoch sinnvoll, dem Controller nicht sämtliche Controllingaufgaben zu übertragen, sondern auch die Stelleninhaber übriger Funktionsbereiche an diesen Aufgaben zu beteiligen.³⁰

Vor allem in großen Unternehmen reicht die Einrichtung einer einzigen Controllingstelle i.d.R. nicht aus, sondern erfordert eine komplexere Organisationsstruktur des Controllingbereichs, die häufig zu einem Nebeneinander von zentraler Controllingabteilung und diversen dezentralen Controllingstellen führt.³¹ Der *zentralen Controllinginstanz* kommt hierbei die Aufgabe zu, das Gesamtunternehmen und die übrigen Controllingbereiche zielorientiert zu koordinieren und die Einheitlichkeit der verwendeten Controllinginstrumente und -systeme zu gewährleisten. Die *dezentralen Controller* dagegen üben die Lenkungshilfsfunktion und die Koordinationsaufgaben für die Bereichsleitung aus und sind für die Durchsetzung des unternehmensweiten Controllingkonzepts in den jeweiligen Teilbereichen zuständig.³² Die Nähe zu den Bereichsleitern soll ihnen Akzeptanz

²⁸ Vgl. Küpper, 1995, S. 428 ff.

²⁹ Vgl. Küpper, 1995, S. 427.

³⁰ Bei dieser Lösung solle eine exakte Aufteilung der Zuständigkeitsbereiche zwischen dem Controller und den übrigen Stellen verhindern, daß bestimmte Aufgaben vernachlässigt oder aber doppelt bearbeitet werden. Vgl. Küpper, 1995, S. 427.

³¹ Vgl. hierzu Küpper, Weber, Zünd, 1990, S. 287 sowie Weber, 1995, S. 385 f. und Horváth, 1994, S. 820 ff.

³² Die dezentralen Controllerstellen können nach Funktionsbereichen wie z.B. Marketing-, Personal-, Logistik- oder Anlagen-Controlling gegliedert oder aber entsprechend der Geschäftsfelder



und Vertrauen gewährleisten und so die benötigten Informationen zugänglich machen.³³

Hinsichtlich der organisatorischen Verknüpfung der Controllingstellen untereinander wird in der Literatur das sog. *dotted-line-Prinzip* diskutiert.³⁴ Es basiert auf einer Trennung der Weisungsrechte und unterstellt den Funktionsbereichscontroller fachlich dem Zentralcontrolling, disziplinarisch aber dem Bereichsmanager. Diese Aufteilung der Weisungsrechte gewährleistet die notwendige Nähe des dezentralen Controllers zum Bereichsmanager und stellt gleichzeitig die Durchsetzbarkeit zentraler Controllingmaßnahmen sicher.³⁵

Im Hinblick auf die Kompetenzausstattung der Controllerstellen gegenüber anderen Funktions-trägern wird häufig die Organisation des Controllingbereichs als Stabs- oder Linienfunktion diskutiert. Eine Ausgliederung als *Stabsfunktion* unterstreicht vor allem die Beratungs-, Entscheidungsvorbereitungs- und Serviceaufgaben des Controlling, ist aber gleichzeitig durch das Fehlen jeglicher Entscheidungskompetenz gekennzeichnet.³⁶ Als Koordinator anderer Führungsteilsysteme - z.B. bei der Koordination von Planungs- und Informationssystem - greift das Controlling jedoch in die Kompetenzbereiche der zuständigen Stelleninhaber ein und muß deshalb zur Durchsetzung seiner Maßnahmen mit einem angemessenen Maß an Weisungsbefugnis ausgestattet sein. Diese Tatsache legt wiederum seine Eingliederung als *Linieninstanz* nahe.³⁷ Eine Lösung des Integrationsproblems des Controlling als Linien- oder Stabsfunktion besteht darin, die strenge Trennung zu durchbrechen und die Controllingabteilung im Rahmen einer *Matrixorganisation* als Querschnittsfunktion zu organisieren.³⁸

eingrichtet werden. Im zweiten Fall bilden Produktgruppen-, Abnehmergruppen-, Werks- oder Regionscontrolling typische Ausprägungen.

³³ Vgl. Küpper, 1995, S. 349 f. und Weber, 1995, S. 385 f.

³⁴ Siehe hierzu Küpper, 1995, S. 441: "Die Extrem Lösungen einer reinen Unterordnung der dezentralen Controller unter den zentralen Controlling-Bereich (...) auf der einen Seite oder unter den Leiter seines dezentralen Fachbereichs (...) auf der anderen Seite besitzen deutliche Nachteile. Um sie weitgehend zu vermeiden, kann man Zwischenlösungen wählen, die sich über eine Aufspaltung der Weisungsrechte ergeben. Hierzu trennt man zwischen der fachlichen und der disziplinarischen Unterstellung. Erstere beinhaltet die Kompetenz für den Aufgabeninhalt und die Art der Lösung. Beispielsweise umfaßt sie die Vorgehensweise bei der Erfüllung von Controllingaufgaben und die hierbei anzuwendenden Methoden. Dagegen bezieht sich die disziplinarische Unterstellung auf Fragen der Arbeits- und Zeitregelung, Personalbeurteilung, Entlohnung u.ä."

³⁵ Vgl. Weber, 1995, S. 388 sowie Küpper, 1995, S. 443 und Horváth, 1994, S. 831.

³⁶ Vgl. Weber, 1995, S. 383.

³⁷ Mann kritisiert an der Stabslösung, daß dem Controller neben der Servicefunktion auch Entscheidungskompetenz (z.B. Einschaltung der Geschäftsleitung bei gravierenden Abweichungen) zukommen sollte, daß Stäbe sich bei ihrer Arbeit stets auf die Unterstützung ihrer Linieninstanz berufen müssen und insofern ihre Autorität untergraben wird, und daß die Innovationsfähigkeit des Controllers die Zukunft des Unternehmens als Ganzes derart stark beeinflusse, daß dazu ein Anweisungsrecht unerlässlich sei. Vgl. Mann, o.J., S. 177 ff.

³⁸ Vgl. Küpper, 1995, S. 436. Dabei werden die linien- und stabstypischen Kompetenzen und Aufgaben hinsichtlich der einzelnen *Funktionen* des Controlling unterschieden. So erhält der

Die vielfältigen Institutionalisierungsmöglichkeiten des Controlling und die Vielzahl der Erscheinungsformen in der Unternehmenspraxis zeigen, daß die optimale Ausgestaltung der Organisation dieses Führungsteilsystems nicht pauschal für alle Unternehmenstypen a priori empfohlen werden kann; sie hängt vielmehr von einer Vielzahl einzelfall- und situationsspezifischer Faktoren ab. Gestaltungsvorschläge für die Controllingorganisation sind folglich unmittelbar im Unternehmenskontext zu entwickeln.³⁹

2.4 Controllinginstrumente

Ausgehend von der Hauptaufgabe des Controlling, die in der Koordination der Führungsteilsysteme liegt, sind zu den originären Controllinginstrumenten ausschließlich Koordinationsinstrumente zu zählen. Darüber hinaus bedient sich das Controlling aber einer Vielzahl von Kontroll-, Planungs-, Informations-, Organisations- und Personalführungsinstrumenten, was oftmals zu Abgrenzungsschwierigkeiten gegenüber den jeweiligen Funktionsbereichen führt.⁴⁰ Während der Einsatz dieser Instrumente in den Fachbereichen erfolgt, gehört es zu den Aufgaben des Controlling, die Instrumente systembildend zu entwickeln und systemkoppelnd ihre Anwendungsoptionen durchzuführen, d.h. die Auswahl geeigneter, problemspezifischer Instrumente zu empfehlen und ihren Einsatz fachlich zu überwachen und zu unterstützen.⁴¹

Die traditionelle Basis für das Controlling bildet das interne Rechnungswesen. Es sollte zu einem führungs- und ergebnisorientierten System ausgestaltet werden und als solches einen Großteil der Steuerungsinformationen für operative

Controller z.B. im Hinblick auf die Einrichtung und Gestaltung von Informations- und Planungssystemen sowie innerhalb des Controllingbereichs Entscheidungs- und Weisungskompetenzen. Bei Aufgaben der Plankoordination wird er mit Vorschlags-, Beratungs- und Mitentscheidungskompetenzen ausgestattet und nimmt bei dem Erstellen von Planungsgrundlagen oder der Ermittlung von Abweichungen rein unterstützende Informations- und Beratungsfunktionen wahr.

Siehe hierzu auch Küpper, Weber, Zünd, 1990, S. 285. Die Autoren konstatieren, daß die Gestaltung des Controllingbereichs *konzeptabhängig* vorzunehmen ist. Gegenüber den direkt unterstellten Subsystemen wie Rechnungs- und Berichtswesen hat der Controller eine Linienfunktion inne, gegenüber der Führung nimmt er im Rahmen seiner Beratungs- und Servicefunktion eine Stabsstelle ein, und bei der Ausübung von funktionsübergreifenden Kompetenzen verfügt er über fachliches Weisungsrecht und hat den Charakter einer Zentralinstanz.

³⁹ Gemeinhin wird jedoch angenommen, daß mit zunehmender *Unternehmensgröße* eine Dezentralisierung der Entscheidungen einhergeht und somit ein steigender Koordinationsbedarf herrscht, der von der Unternehmensleitung nicht mehr alleine gedeckt werden kann und schließlich zur Einrichtung von Controllerstellen führt. Dieser Zusammenhang wird als wesentlicher Einflußfaktor für die Einrichtung und Gestaltung des Controllerbereichs angesehen und konnte in einigen Untersuchungen empirisch nachgewiesen werden. Vgl. z.B. Horváth, Gaydoul, Hagen, 1978, S. 48 ff.

⁴⁰ Vgl. Küpper, Weber, Zünd, 1990, S. 288.

⁴¹ Vgl. Kayser, 1993, S. 63 f.; vgl. auch Horváth, 1994, S. 203.



Lenkungsaufgaben liefern.⁴² In seiner Erscheinung als Kosten- und Leistungsrechnung oder als Kennzahlensystem ist es ein wichtiges Instrument des Informationssystems, als Plankostenrechnung bildet es einen wesentlichen Bestandteil des Planungs- und Kontrollsystems und kann insofern als zentrale Grundlage jeder Controlling-Konzeption angesehen werden.⁴³

Weitere originäre Controllinginstrumente zur Generierung operativer Steuerungsinformationen sind interne Verrechnungs- bzw. Lenkungspreissysteme⁴⁴ sowie Budgetierungssysteme⁴⁵. Auch ein Anreizsystem als zentraler Kern des Personalführungssystems und beispielsweise die Unternehmensorganisation in Form ergebnisverantwortlicher Profit Center sind eng mit einer controllingorientierten Führungskonzeption verbunden. Zu den originären, operativen Planungs- und Kontrollinstrumenten sind weiterhin mathematische Methoden der Optimierung zu zählen.⁴⁶

Neben diesen operativen Koordinationsinstrumenten stützt sich das Controlling ferner auf eine Vielzahl analytischer, heuristischer und prognostischer Instrumente, die vor allem der strategischen Ausrichtung des Controlling dienlich sind. Gerade vor dem Hintergrund einer wachsenden Umweltdynamik sollen sie der Unternehmensleitung ermöglichen, zukünftige Umweltänderungen zu antizipieren und das Unternehmen entsprechend anzupassen. Beispiele für solche Instrumente sind Frühwarnsysteme, strategische Planungs- und Kontrolltechniken, Verfahren der Strategieabstimmung und -implementierung⁴⁷ sowie die Unterstüt-

⁴² Vgl. Küpper, Weber, Zünd, 1990, S. 288.

⁴³ Vgl. Küpper, 1990, S. 11-16.

⁴⁴ Zu *Verrechnungspreisen* als Führungsinstrument vgl. Weber, 1995, S. 130 f. Weber kritisiert jedoch, daß Verrechnungspreise als pretiale Lenkungspreise im Sinne Schmalenbachs nicht zu einer dezentralen, plan- und controllingorientierten Unternehmensführung passen, weil sie eine zentrale Ermittlung optimaler Grenzpreise voraussetzen und insofern nur eine Scheinautonomie gewähren. Sollten die Motivationsaspekte einer Dezentralisierung die Effekte einer zentralen Lenkung übersteigen, so hält Weber Verrechnungspreise auf Basis von Marktpreisen für die Unternehmensführung für geeigneter.

⁴⁵ Zur *Budgetierung* vergleiche z.B. Weber, 1995, S. 131 ff. Er definiert Budgetierung als „Aufstellung eines monetären (insbesondere Kosten-) Plans, der pro Verantwortungsbereich im Unternehmen für die Planperiode (z.B. für ein Jahr) (Kosten-)Werte ausweist, an die der jeweilige Verantwortungsträger innerhalb enger Grenzen gebunden ist.“ Weber geht auf das in der Praxis oft anzutreffende *‘Gegenstromverfahren’* als Abstimmungsprozeß der Budgetierung ein, das durch ein Nebeneinander zentraler, top-down gerichteter Vor-Budgetierung und dezentraler, bottom-up gerichteter Planungsvorschläge gekennzeichnet ist und gegenüber reinen top-down- bzw. bottom-up-Verfahren entscheidende Vorteile bietet. Siehe ebenda, S. 134. Weber weist darauf hin, daß das zu Beginn der 60er Jahre in den USA entwickelte Planning-Programming-Budgeting-System sich aufgrund der Komplexität des Vorgehens nicht durchsetzen konnte und stellt das Zero-Base-Budgeting als praktikables und wertvolles Instrument der Aufgabenplanung und Ressourcenallokation vor. Zur Darstellung der Budgetierung siehe auch Horváth, 1994, S. 255 ff.

⁴⁶ Vgl. Kayser, 1993, S. 64.

⁴⁷ Vgl. Küpper, Weber, Zünd, 1990, S. 288.



zung der Systembildung mit Hilfe der Systemanalyse, -gestaltung und -implementierung.⁴⁸

⁴⁸ Vgl. Horváth, 1994, S. 185-188.



Die Ergebnisse der Anwendung der hier genannten Analyseinstrumente können nur effektiv verwendet werden, wenn sie den jeweiligen Adressaten in bereichsadäquater, relevanter, aktueller und dennoch überschaubarer Form erreichen. Dies ist nur mit einem leistungsfähigen Berichtssystem möglich, welches insofern auch zu den wichtigsten Controllinginstrumenten zu rechnen ist.

Notwendige Voraussetzung für die Generierung und die Umwandlung der Planungs- und Kontrollergebnisse in Steuerungsimpulse ist die Einrichtung eines adäquaten EDV-Systems. Es ist als konsistentes Datenmodell des Unternehmens zu konzipieren und sollte Operabilität, Aktualität, Relevanz und Verfügbarkeit der zu bearbeitenden bzw. abzufragenden Daten gewährleisten.⁴⁹

⁴⁹ Vgl. Küpper, Weber, Zünd, 1990, S. 288. Zur Beziehung von Controlling und EDV siehe auch Horváth, 1994, S. 677-753.

3 Besonderheiten des Controlling bei werbefinanzierten Fernsehveranstaltern

3.1 Allgemeine Charakterisierung werbefinanzierter Fernsehveranstalter

3.1.1 Unternehmenstypologische Einordnung

Eine unternehmenstypologische Einordnung werbefinanzierter Fernsehveranstalter soll im folgenden anhand der Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Rechtsform, der Finanzierungsmöglichkeiten, der relevanten Absatzmärkte und -wege, des Absatzprogramms sowie der Kostenstrukturen vorgenommen werden.

Private Fernsehveranstalter sind in der Wahl ihrer *Rechtsform* weitgehend frei. In den Landesmediengesetzen ist geregelt, daß Veranstalter privaten Fernsehens natürliche Personen, nicht rechtsfähige, auf Dauer angelegte Personenvereinigungen des Privatrechts oder juristische Personen des Privatrechts sein können.⁵⁰ Grundsätzlich stehen ihnen also die privatrechtlichen Gesellschaftsformen der Personenunternehmen⁵¹ sowie der Kapitalgesellschaften⁵² offen. In der Praxis haben sich die Gesellschaftsformen der GmbH sowie der GmbH & Co. KG durchgesetzt.⁵³ Zur Sicherung der Meinungsvielfalt ist im Rundfunkstaatsvertrag festgelegt, daß ein Veranstalter höchstens zwei Fernseh- oder Hörfunkprogramme verbreiten darf, von denen nur eines ein Vollprogramm oder ein Spartenprogramm mit Schwerpunkt Information sein darf.⁵⁴ Zudem müssen bundesweit ausgestrahlte Fernsehvollprogramme oder -spartenprogramme mit dem Schwerpunkt Information mindestens drei Gesellschafter haben, von denen keiner 50% der Anteile oder mehr besitzen darf.⁵⁵

Als mögliche *Finanzierungsquellen* privater Fernsehveranstalter sind im Rundfunkstaatsvertrag ausdrücklich Einnahmen aus Werbung, eigene finanzielle Mittel des Veranstalters, Entgelte der Teilnehmer - als Abonnement oder als Einzelentgelt (Pay per View) - sowie sonstige Einnahmen genannt.⁵⁶ Unter die sonstigen Einnahmequellen sind insbesondere Bartering⁵⁷ sowie Einnahmen aus

⁵⁰ Vgl. die Zusammenstellung der relevanten Normen bei Seidel, Libertus, 1993, S. 42 f.

⁵¹ Die privatrechtlichen Gesellschaftsformen der Personenunternehmen umfassen die OHG, KG und GmbH & Co. KG.

⁵² Die Gesellschaftsformen der Kapitalgesellschaften umfassen die AG, GmbH und KG a.A.

⁵³ SAT.1, PRO SIEBEN, DSF und Der Kabelkanal haben die Gesellschaftsform der GmbH, n-tv, RTL, VOX, RTL 2 und Premiere haben die Rechtsform der GmbH & Co. KG. Vgl. Media Perspektiven, 1994, S. 31.

⁵⁴ Vgl. § 21 I RfStV.

⁵⁵ Vgl. § 21 II RfStV.

⁵⁶ Vgl. § 25 RfStV.

⁵⁷ Im Rahmen von *Bartergeschäften* stellen Programmhändler den Sendern Programme zur Verfügung und erhalten dafür das Recht, einen Teil der Werbezeiten innerhalb dieser Programme selbst zu vermarkten. Vgl. Pringle, Starr, McCavitt, 1991, S. 126 f.



Sponsoring⁵⁸, der Programmverwertung, d.h. aus dem Rechtehandel, und aus Merchandising⁵⁹ zu subsumieren.

Ein besonderes Kennzeichen werbefinanzierter Fernsehveranstalter besteht darin, daß sie simultan auf zwei *Absatzmärkten* agieren, denn sie erbringen gleichzeitig eine Programm- und eine Werbeleistung. Auf dem Werbemarkt konkurrieren sie mit anderen Fernsehveranstaltern und mit weiteren - zumindest teilweise - werbefinanzierten Mediengattungen wie z.B. Hörfunk, Kino, Plakat, Tageszeitung.⁶⁰ Ihr Absatzpotential auf diesem Markt wird durch die gesamte Werbenachfrage der Industrie und die Verteilung der Werbebudgets auf die einzelnen Mediengattungen sowie durch das Angebot an Kontakten, d.h. letztlich durch den Erfolg auf dem Zuschauermarkt, bestimmt. Auf dem Zuschauermarkt konkurrieren die werbefinanzierten Fernsehveranstalter - wie auf dem Werbemarkt auch - mit anderen Fernsehangeboten und Mediengattungen, zusätzlich aber mit werbefreien Programmen (z.B. öffentlich-rechtliche dritte Programme oder Pay-TV) sowie mit weiteren Freizeitangeboten und -beschäftigungen der potentiellen Rezipienten. Ihr Erfolg auf dem Zuschauermarkt, d.h. die Anzahl der anzubietenden Kontakte, hängt von der Höhe des verfügbaren Freizeitbudgets der Rezipienten sowie von deren Freizeitverhalten (hier: Fernsehnutzung) und Programmpräferenzen ab.

Eine weitere, wesentliche Determinante des Erfolgs bildet die Wahl des *Absatzwegs*. Die Empfangbarkeit des Programms ist notwendige Voraussetzung für die Rezeption und wird durch den gewählten Distributionsweg sowie durch die Ausstattung der Rezipienten mit Empfangsgeräten determiniert. Neben der Wahl des Verbreitungswegs - Kabel, Satellit oder terrestrische Ausstrahlung - kann hier

⁵⁸ Zur Definition des *Sponsoring* siehe § 7 I RfStV: „Sponsoring ist der Beitrag einer natürlichen oder juristischen Person oder einer Personenvereinigung, die an Rundfunk-tätigkeiten oder an der Produktion audiovisueller Werke nicht beteiligt ist, zur direkten oder indirekten Finanzierung einer Sendung, um den Namen, die Marke, das Erscheinungsbild der Person, ihre Tätigkeit oder ihre Leistungen zu fördern.“

⁵⁹ Zum Begriff des *Merchandising* siehe Koberger, 1990, S. 148: „Der Ausdruck „Merchandising“ wird heute im weitesten Sinne als Rechteverwertung gegen Geld oder geldwerte Leistung in Form der Rechteübertragung, des Rechteerwerbs/-verkaufs und der Rechteüberlassung gebraucht. (...) Merchandising ist auch der spezifische Begriff für die Produktion und anschließende Vermarktung eines Produkts, das nur vom Fernsehbildschirm her bekannt ist, wie z.B. in einer Sendung vorkommende Figuren u.ä.“

⁶⁰ 1994 konnten die Werbeträger in Deutschland insgesamt Netto-Werbeinnahmen in Höhe von ca. 34 Mrd. DM erzielen. Daran hatten die Tageszeitungen mit 31% den größten Anteil, zweitgrößtes Werbemedium war mit einem Anteil von 17% das Fernsehen, gefolgt von Werbung per Post (13%), Publikumszeitschriften (10%), Anzeigenblättern (8%) Fachzeitschriften (6%), Adreßbüchern (6%), Hörfunk (3%), Außenwerbung (3%), Wochen- und Sonntagszeitungen (1%), Zeitungssupplements (1%) und Filmtheatern (1%). Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft, 1995, S. 13 ff.

nach der Größe des Empfangsgebiets zwischen lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Verbreitung differenziert werden.⁶¹

Das *Absatzprogramm* der Fernsehveranstalter bestimmt sich nach der inhaltlichen Vielfalt des angebotenen Programms und damit nach der Art und dem Umfang der angesprochenen Zielgruppe. In dieser Hinsicht ist zwischen Sparten- und Vollprogrammen zu unterscheiden: Vollprogramme⁶² bieten ein breites Programmspektrum an und sprechen prinzipiell sämtliche Zuschauer an, fokussieren ihre Aufmerksamkeit aber auf die für die Werbewirtschaft besonders interessanten 14-49jährigen Rezipienten.⁶³ Spartensender⁶⁴ bieten inhaltlich weitestgehend homogene Programme an und sprechen nur ausgewählte Zuschauersegmente an. Sie erzielen einen Vorteil daraus, daß sie der werbetreibenden Industrie relativ homogene Zuschauermassen zur zielgerichteten Ansprache offerieren.

Die *Kostenstruktur* von Fernsehveranstaltern leitet sich aus der Tiefe ihres Leistungsprozesses ab. Je größer der Anteil an Eigenproduktionen ist, desto personalintensiver sind die Betriebe. Aus einer Untersuchung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung geht hervor, daß der Anteil der Personalkosten im Jahre 1990 bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten ARD und ZDF mit 42,2% bzw. 23% mehr als dreimal so hoch war wie bei den privaten Fernsehveranstaltern (9,8%). Im Gegensatz dazu war der Anteil des Programmaufwands, also der Kosten für Auftrags- und Fremdproduktionen, an den Gesamtkosten der privaten Fernsehunternehmen mit 70,3% mehr als doppelt so hoch wie bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten (ARD: 29,6%, ZDF: 41,7%). Die Kosten der technischen Distribution sowie der Produktion - gemessen an der Höhe der Abschreibungen - nahmen mit durchschnittlich 5,5% bei allen Anbietern nur einen geringen Teil der Gesamtkosten ein.⁶⁵ Auch 1995 bilden die Programmkosten bei den privaten Vollprogrammen offensichtlich den größten Teil der Gesamtkosten: Bei PRO 7 machen die direkten Programmkosten ca. 70-80% der Gesamtkosten aus, während bei RTL die direkten und die indirekten Programmkosten - d.h. die Kosten für Eigen- und Auftragsproduktionen sowie die Abschreibungen auf Senderechte - zusammen mehr als 80% der Gesamtkosten bilden. Auf die Overhead- bzw.

⁶¹ Während der letzten Jahre hat die Bedeutung des Satelliten- und Kabelempfangs deutlich zu Lasten des terrestrischen Empfangs zugenommen. Im Zeitraum von 1989 bis 1993 sank der Anteil der terrestrisch empfangenden Haushalte in den Alten Bundesländern von 76,8% auf 42,1%, während der Satellitenempfang von 0,5% auf 14,5% und der Kabelempfang von 22,7% auf 43,4% anstieg. In den Neuen Bundesländern sank der Terrestrik-Anteil von 99,85% auf 29,5%, der Anteil der Kabelanschlüsse stieg von 0% auf 12,8% und der Satelliten-Anteil nahm von 0,15% auf 57,7% der Fernsehhaushalte zu. Vgl. Kleine-Erkamp, 1995, S. 77.

⁶² *Vollprogramme* sind „Rundfunkprogramm(e) mit vielfältigen Inhalten, in welchen Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung einen wesentlichen Teil des Gesamtprogramms bilden.“ § 2 II Nr. 1 RfStV.

⁶³ Vgl. RTL, 1995, S. 6 oder PRO SIEBEN-Gruppe, 1995, S. 36.

⁶⁴ *Spartenprogramme* sind „Rundfunkprogramm(e) mit im wesentlichen gleichartigen Inhalten.“ § 2 II Nr. 2 RfStV.

⁶⁵ Vgl. Seufert, 1992, S. 85 f.



Gemeinkosten, die auch die technische Distribution des Programms beinhalten, entfallen bei RTL nur ca. 10% der Gesamtkosten.⁶⁶

⁶⁶ Vgl. Interviews mit Frau Schäferkordt vom 9.10.95 und mit Herrn Weinert vom 7.10.95.

3.1.2 Der Leistungsprozeß

Die Inhalte des Leistungsprozesses werbefinanzierter Fernsehveranstalter leiten sich unmittelbar aus ihrem Sachziel - der Veranstaltung eines Fernsehprogramms als Rahmen für die Werbebotschaften der werbetreibenden Industrie - und der in § 2 I RfStV gegebenen Definition von Rundfunk ab. Demnach ist „Rundfunk (...) 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. Der Begriff schließt Darbietungen ein, die verschlüsselt verbreitet werden oder gegen besonderes Entgelt empfangbar sind, sowie Fernsehtext.“⁶⁷

Im Zentrum des Leistungsprozesses steht damit die Zusammenstellung des ausstrahlenden Programms⁶⁸ im Sinne der Programmplanung, dessen technische Distribution, die Programmherstellung bzw. -beschaffung und die Vermarktung der Werbezeiten.

Im Rahmen der *Programmplanung* erfolgt die Planung und Gestaltung des Programmschemas, die Auswahl der ausstrahlenden Einzelprogramme und die Ressourcenverteilung auf die jeweiligen Programmplätze.⁶⁹ Die *technische Distribution* umfaßt die Ausstrahlung des Programms über terrestrische, d.h. erdgebundene Sender, Breitbandkabelnetze oder Fernmelde- und Rundfunksatelliten.

Die *Herstellung bzw. Beschaffung* der im Rahmen der Programmplanung ausstrahlenden Programme kann - je nach Grad der vertikalen Integration - durch Eigen-, Auftrags- oder Fremdproduktion erfolgen.⁷⁰

Eigenproduktionen sind Programme, deren Herstellung und Bearbeitung von den ausstrahlenden Sendern mit eigenen Produktionsmitteln durchgeführt und allein finanziert werden. Die Herstellung setzt sich aus der programmlich-kreativen Dienstleistung im Sinne der inhaltlich-redaktionellen Gestaltung der einzelnen Sendungen sowie der organisatorisch-technischen Umsetzung als Produktionsleistung zusammen.⁷¹ Sie erfolgt im Wege der Einzel- oder Kleinserienfertigung, weil die herzustellenden Sendungen weitestgehend Unikatcharakter haben: Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Konzeption, des Inhalts, des Produktionsablaufs, der Organisation oder des Personaleinsatzes von allen anderen Produktionen und sind stark von dem individuellen Ausdruck der Ge-

⁶⁷ § 2 I RfStV.

⁶⁸ Der *Programmbegriff* umfaßt zwei Bedeutungen: Einerseits thematisch einheitliche oder handlungsmäßig abgeschlossene Fernsehsendungen als Einzelprogramme und andererseits sachlich strukturierte Zusammenstellungen von einzelnen Programmangeboten als Konglomerate von Einzelprogrammen. An dieser Stelle ist letzterer Programmbegriff gemeint. Vgl. Schrape, Kessler, 1988, S. 544.

⁶⁹ Vgl. Kayser, 1993, S. 83.

⁷⁰ Zur Definition der Programmbeschaffungsarten siehe Weinstock, 1990, S. 62 sowie Seidel, Libertus, 1993, S. 126 ff.

⁷¹ Vgl. Sieben, Schneider, 1982, S. 241; Weinstock, S. 57 ff.



staltung durch die Beteiligten geprägt.⁷² Führt ein Sender reine Eigenproduktionen durch, so muß er entsprechende Kapazitäten im redaktionellen Bereich sowie Produktionsmittel und -personal vorhalten.

Fremdproduktionen, auch als Kaufproduktionen oder Fremdfilme bezeichnet, werden dagegen von unternehmensexternen Filmhändlern oder Filmproduzenten gegen Entgelt erworben und ggf. noch vom Sender selbst nachbearbeitet (z.B. synchronisiert).

Eine Zwischenform bilden Auftrags- und Co-Produktionen. Bei Auftragsproduktionen erfolgt die technische Realisierung ebenso durch externe Produktionsfirmen und wird vom Sender gegen Entgelt erworben. Im Gegensatz zu den Fremdproduktionen gibt der Sender den Inhalt dieser Sendungen jedoch der Produktionsfirma vor.⁷³ Eine Co-Produktion ist dadurch gekennzeichnet, daß mehrere Partner die Herstellung einer Sendung finanzieren und sich die Verwertungsrechte an diesem Programm teilen. Denkbar ist eine Co-Finanzierung von Kinofilmen, welche dem Fernsehveranstalter im Anschluß an die Kinonutzung die Rechte zur Fernsehausstrahlung sichert.⁷⁴

Im Privatfernsehen werden Spielfilme üblicherweise als Fremdproduktion erworben, während News, News- und Infotainment-Magazine, Sport und zum Teil Kinderprogramme meistens Eigenproduktionen sind. Im Wege der Auftragsproduktion werden üblicherweise Game- und Talkshows, Situation Comedy, Comedy, Serien, Drama sowie TV-Movies realisiert.⁷⁵

Die *Vermarktung der Werbezeiten* beinhaltet die Akquise und Betreuung der Werbekunden, die Plazierung der Werbespots im Programm sowie die auftragsmäßige Abwicklung der Werbebuchungen.

Weitere Aktivitätsbereiche umfassen das Angebot *zusätzlicher Dienstleistungen* wie beispielsweise Videotext, einer Präsenz im Internet oder dem Betrieb eines Zuschauerclubs⁷⁶.

Am Beispiel der Co-Produktion wird noch ein potentielles Tätigkeitsfeld privater Fernsehveranstalter deutlich: der *Rechte- und Lizenzhandel*. Sendungsproduktionen bestehen grundsätzlich aus Rechtebündeln, die beliebig aufgeteilt und gehandelt werden können: Sie können regional oder zeitlich begrenzt, für eine bestimmte Anzahl von Ausstrahlungen sowie entlang der Wertungskette Kino-Fernsehen-Videocassette differenziert werden. Mit Blick auf das Merchandising

⁷² Vgl. Weinstock, 1990, S. 56; Fünfgeld, 1983, S. 64 f.; Seidel, Libertus, 1993, S. 133.

⁷³ Vgl. Seufert, 1992, S. 31.

⁷⁴ Beispiele solcher Co-Produktionen sind die Filme „Manta, Manta“ und „Werner Beinhart“, an deren Finanzierung RTL beteiligt war. Siehe RTL, 1995, S. 17.

⁷⁵ Vgl. Kresse, 1994, S. 385.

⁷⁶ Der RTL-Club verzeichnet ca. 300.000 Mitglieder. Seine Leistung umfaßt ein kostenlos zu beziehendes Clubheft sowie das Angebot sendungsbezogener Produkte und Aktionen. Vgl. RTL, 1995, S. 24.

ist eine Aufteilung der Rechte für die Verwendung des Sendungstitels, des Logos, vorkommender Figuren usw. möglich.

3.1.3 Das Zielsystem

Werbefinanzierte Fernsehveranstalter erzielen ihre Einnahmen auf dem Werbemarkt. Sie erschließen Kontaktpotentiale, indem sie mit Hilfe ihres Programms die Aufmerksamkeit bestimmter Zuschauergruppen binden und den Werbebotschaften der werbetreibenden Industrie gegen Entgelt zugänglich machen. Ihr *Sachziel*⁷⁷ liegt also in der Produktion von Zugangschancen der werbetreibenden Industrie zu näher definierten Zielgruppen. Dazu ist es nötig, daß sie möglichst zuschauerattraktive Programme zusammenstellen und an die potentiellen Rezipienten übermitteln.

Aufgrund ihres Charakters als erwerbswirtschaftliche Unternehmen dominiert bei werbefinanzierten Fernsehveranstaltern das *Formalziel*⁷⁸ die Leistungs- bzw. Sachziele. Im Mittelpunkt ihres Wirtschaftens steht das Streben der Gesellschafter nach langfristiger Gewinnmaximierung und impliziert ein Bemühen um Liquiditätserhaltung und das Ergreifen von Maßnahmen zur Sicherung der Unternehmensfortführung.⁷⁹ Die langfristige Gewinnmaximierung bildet insofern das Oberziel des Unternehmens und den Kern der Zielfunktion. Ihre Erreichung wird allerdings durch Nebenbedingungen begrenzt, die sich in abweichenden subjektiven Zielvorstellungen der Mitarbeiter und anderer Kooperationspartner des Unternehmens - also der Lieferanten und Kunden - sowie den gesellschaftlichen und staatlichen Rahmenbedingungen widerspiegeln.⁸⁰

Zur zielorientierten Steuerung dezentraler Entscheidungseinheiten innerhalb des Unternehmens sollte das sehr pauschale *Oberziel* der Gewinnmaximierung in die *Zwischenziele* Ertragsmaximierung und Aufwandsminimierung zerlegt und weiter in nachgeordnete, operationale, bereichs- und verantwortungsäquivalente *Unterziele* gegliedert werden.

⁷⁷ *Sachziele* bilden den Gegenstandsbereich des Wirtschaftens eines Unternehmens ab, determinieren also das konkret zu erstellende Leistungs- bzw. Produktionsprogramm nach Art und Umfang. Vgl. Schierenbeck, 1981, S. 56.

⁷⁸ *Formalziele* - auch als Lenkungsziele bezeichnet - drücken aus Sicht des Zielträgers den Sinn des Wirtschaftens aus und geben Kriterien für die Erfüllung des Sachziels an. Vgl. Sieben, Osadnik, Wachter, 1988, S. 24.

⁷⁹ Z.B. Erhaltung von Flexibilität als Möglichkeit der Anpassung an künftige Umweltveränderungen oder die Schaffung bzw. Wahrung von Unabhängigkeit gegenüber Lieferanten.

⁸⁰ Eine umsatzabhängig entlohnte Unternehmensführung wird beispielsweise versuchen, den Umsatz zu maximieren, auch wenn sich dieses Bestreben negativ auf die Rentabilität auswirkt (Principal-Agent-Problematik). Lieferanten erwarten z.B. eine fristgerechte Bezahlung und limitieren die Zielfunktion des Unternehmens, indem sie beschränkend auf erwartete Zinsgewinne wirken.

Der Staat erläßt z.B. Umweltschutzgesetze, deren Einhaltung dem Unternehmen Kosten verursacht und insofern dem Ziel der Gewinnmaximierung entgegenläuft. Auch die Erhebung von Steuern wirkt sich negativ auf die Zielfunktion des Unternehmens aus.



Zunächst soll die Ertragsseite betrachtet werden. Ein werbefinanzierter Fernsehveranstalter erzielt seine Erträge auf dem Werbemarkt. Diese sind umso höher, je größer die Anzahl der Kontakte ist, die von ihm angeboten werden können.

Der relevante Preis ist der sogenannte Tausender-Kontakt-Preis (TKP). Er gibt an, wieviel DM ein Werbetreibender bezahlen muß, wenn er mit seiner Werbebotschaft 30 Sekunden lang 1.000 Personen erreichen möchte.⁸¹ Die Anzahl der Kontakte hängt einerseits von der Größe des technisch erreichbaren Zuschauerpotentials ab und wird andererseits durch die tatsächliche Nutzung des Programms durch die Zuschauer determiniert. Insofern läßt sich das Zwischenziel der Ertragsmaximierung in die beiden Unterziele „Maximierung der technischen Reichweite“⁸² sowie „Maximierung des Zuschauermarktanteils“⁸³ innerhalb der technischen Reichweite“ untergliedern.

Das Unterziel der Reichweitenmaximierung bietet sich als Vorgabe für den Bereich des Frequenzmarketing an. Geeignete Maßnahmen zur Zielerreichung liegen in der Schaffung von Anreizen, die Betreiber privater Kabelnetze zur Einspeisung des Programms in ihre Kabelnetze veranlassen, oder in der Leistung politischer Lobbyarbeit zur Sicherung bzw. Erreichung der Weiterverbreitung des Programms in möglichst vielen Bundesländern.

Die Maximierung des Zuschauermarktanteils ist ein Unterziel, das als Vorgabe für den Bereich der Programmplanung dient. Nach Festlegung der anzusprechenden Zielgruppe⁸⁴ muß ein Programmprofil entwickelt werden, das auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe zugeschnitten ist. Aufgrund des vielfältigen Angebots wird es immer wichtiger, dem Programm Eigenständigkeit und Wiedererkennungswert zu verleihen, um so die Verwechslungsgefahr mit anderen Anbietern zu mindern und eine bewußte Bindung der Zuschauer an den Sender zu erreichen.⁸⁵

Ebenso wie die Ertragsmaximierung bedarf auch das Zwischenziel der Aufwandsminimierung einer Konkretisierung durch verantwortungsäquivalente, operationale Unterziele. In dieser Hinsicht kann den Entscheidungsträgern des Produktionsbetriebs z.B. ein Mindestauslastungsgrad (beispielsweise von Schnittplätzen oder Studiokapazitäten) mit dem Ziel der Leer-kostenminimierung vorgegeben werden. Geeignete Maßnahmen zur Zielerreichung liegen in der Optimierung der Prozeßplanung und ggf. in der Auslastung freier Kapazitäten

⁸¹ Vgl. Pagenstedt, Schwertzel, 1994, S. 8. Die Formel für den TKP lautet: Spotpreis für 30 Sekunden / Rating x 1.000, wobei das Rating die Personenzahl angibt, die während der Werbeinsel zu jeder Zeit durchschnittlich erreicht wird.

⁸² Die *technische Reichweite* gibt die Anzahl der Haushalte an, die in der Lage sind, mit ihrem Fernsehgerät einen bestimmten Sender zu empfangen.

⁸³ Der *Zuschauermarktanteil* wird entweder in Minuten oder Prozent angegeben. Er besagt, welcher Anteil der durchschnittlichen Fernsehnutzung pro Zeitintervall - bezogen auf die Gesamtheit der Personen, welche über einen Fernseher verfügen - auf eine Sendung oder ein Programm entfällt. Siehe auch DLM, 1995, S. 40 f.

⁸⁴ *Zielgruppen* lassen sich über soziodemographische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildung oder Einkommen, aber auch über Einstellungen wie Konsumpräferenzen und -gewohnheiten abgrenzen.

⁸⁵ Vgl. Kolb, 1993, S. 15. Dort allerdings mit Bezug auf die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten.



durch die Annahme externer Aufträge. Für den Bereich der Programmplanung kann z.B. ein bestimmtes Kostenniveau bei vorgegebener Leistungsfähigkeit des Programms vereinbart werden.⁸⁶ Dies kann durch die konsequente Auswahl preiswerter, zuschauerattraktiver Programme erreicht werden, wobei die Grenzen dieser Strategie in der Gefahr eines Imageverlusts liegen.

3.2 Anforderungen an das Controlling werbefinanzierter Fernsehveranstalter

3.2.1 Der spezifische Controllingbedarf

Werbefinanzierte Fernsehveranstalter sind i.d.R. kapitalintensive Unternehmen mit hohen Anlaufverlusten,⁸⁷ die - wie gezeigt wurde - als gemischte Dienstleistungs- und Produktionsbetriebe einen *komplexen Leistungsprozeß* erbringen. Die Umsetzung des kreativen Outputs der Redaktionen in komplexe technische Produktionen im Wege der Unikatfertigung stellt hohe Ansprüche an die Koordinationsfähigkeit einer zielorientierten Unternehmensführung und offenbart einen unmittelbaren Unterstützungsbedarf durch operatives Controlling.

Eine optimale Steuerung der betrieblichen Ressourcen setzt die genaue Kenntnis und Planung der Erfolge einzelner Produkte voraus. Während die Kosten der Sendungen relativ leicht zu ermitteln sind, ergibt sich im Hinblick auf die Beurteilung der Leistung eine fernsehspezifische Besonderheit: Weil die auf dem Werbemarkt erzielten Einnahmen von dem Erfolg auf dem Zuschauermarkt abhängen, dienen sowohl die vereinnahmten Erlöse als auch die erzielten Zuschauerreichweiten zur Bewertung des Outputs und müssen simultan geplant werden. Das hieraus resultierende *Transparenzproblem*, also die Bewertung der Sendungen, und die Formulierung operationaler Zielvorgaben ist vom Controlling im Hinblick auf die Gewährleistung einer optimalen Ressourcensteuerung zu lösen.

Hinzu kommt, daß Fernsehveranstalter in ein vielfältiges *Geflecht dynamischer Märkte* eingebunden sind, die auf den Erfolg ihres Wirtschaftens einwirken. Durch die starke Zunahme der Anbieterzahl sind sie einem schnell wachsenden Wettbewerbsdruck sowohl auf den Absatzmärkten als auch auf den Beschaffungsmärkten für Programmsoftware wie beispielsweise Autorenleistungen, Sportrechte oder Spielfilme ausgesetzt.⁸⁸ Exemplarisch sei hier nur auf die im-

⁸⁶ Als Maß für die Leistungsfähigkeit des Programms ist z.B. ein bestimmter zu erreichender Zuschauermarktanteil vorzugeben.

⁸⁷ SAT.1 investierte in den Anfangsjahren von 1984 bis 1987 450 Mio. DM, erzielte in der gleichen Zeit aber lediglich 56 Mio. DM Werbeeinnahmen. Vgl. Kayser, 1993, S. 133, Fußnote 193. 1993 verfügte SAT.1 über ein Budget von 1.150 Mio. DM und RTL über 1.500 Mio. DM. Vgl. Seufert, 1994 b, S. 5.

⁸⁸ Seit 1992 starteten KABEL 1, n-tv, CNN, arte, RTL 2, VOX, DSF, VIVA, 1A Fernsehen, Euro-news, TRT, VH-1, VIVA II, Super-RTL, Hamburg 1 und TM3 ihren Sendebetrieb. Zahlreiche wei-



mensen Preissteigerungsraten der Fußball-Bundesliga-Übertragungsrechte hingewiesen: Während die Übertragungsrechte für die Saison 1987/88 noch 18 Mio. DM kosteten,



mußte die Ufa Film- und Fernseh-GmbH mit Beginn der Spielsaison 1988/89 154 Mio. DM für einen Dreijahresvertrag bezahlen.⁸⁹ 1995 wurden von ARD, ZDF und RTL gemeinsam sogar schon 460 Mio. DM für dreijährige Übertragungsrechte, beginnend mit der Spielsaison 1997/98, geboten.⁹⁰ Die große Dynamik dieser Entwicklung erfordert eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Unternehmensführung im Hinblick auf die Sicherung zukünftiger Erfolgspotentiale und verdeutlicht die Notwendigkeit des Einsatzes strategischer Controllinginstrumente.

3.2.2 Aufgaben und Instrumente des Controlling

Die Aufgaben des Controlling werbefinanzierter Fernsehveranstalter erstrecken sich auf alle Ebenen des Leistungsprozesses der Unternehmen und lassen sich in strategischer und operativer Hinsicht differenzieren. Im folgenden sollen allgemeine Aufgaben und Instrumente des Controlling bei Fernsehveranstaltern erläutert werden.

In seiner *strategischen Ausprägung* hat das Controlling die Aufgabe, die zukunftsgerichtete, zielorientierte Steuerung des Rundfunkunternehmens zu ermöglichen und dessen wirtschaftliche Existenz zu sichern. Dazu müssen alle funktionalen Strategien, die aus dem Zielsystem folgen, sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen hinsichtlich ihrer finanziellen Wirkungen mit dem Oberziel des Unternehmens, d.h. der langfristigen Gewinnerwartung der Gesellschafter, abgestimmt werden.

Das Planungssystem privater Fernsehveranstalter ist durch zahlreiche Interdependenzen geprägt: In seinem Zentrum steht die Programmplanung, im Rahmen derer Art und Umfang der auszustrahlenden Programme festzulegen sind. Hier wird die Programmphilosophie und somit die Außenwirkung und das Erfolgspotential des Senders festgelegt. Die Programmplanung entscheidet über die Verwendung eines Großteils der finanziellen Mittel und wirkt auf zahlreiche weitere Unternehmensbereiche ein:⁹¹ Aus der Festlegung der auszustrahlenden Sendungen ergibt sich der Programmbeschaffungsbedarf, der entweder durch Eigenproduktion oder durch Fremdleistungen gedeckt werden kann. Die Programmbeschaffungsplanung determiniert wiederum die Bereitstellung von Personal und Produktionskapazitäten und nimmt insofern Einfluß auf die Personalplanung, die Produktionsplanung und die Investitionsplanung.⁹² Alle Maßnahmen in diesen Bereichen beeinflussen die Liquidität und das Ergebnis des Unterneh-

⁸⁹ Vgl. ARD-Jahrbuch, 1989, S. 161.

⁹⁰ Vgl. o.V., 1995a, S. 7.

⁹¹ Vgl. Ausführungen zur Kostenstruktur von RTL und PRO 7 in Abschnitt 3.1.1.

⁹² Vgl. Weinstock, 1990, S. 159.



mens und schlagen sich insofern auch in der Finanz- und Erfolgsplanung nieder.⁹³

⁹³ Vgl. Sieben, Ossadnik, 1985, S. 112 ff.



Das Controlling hat dafür Sorge zu tragen, daß in allen Bereichen regelmäßig strategische Planungen durchgeführt werden, und es ist seine Aufgabe, diese im Hinblick auf die Zielerfüllung miteinander zu koordinieren. In einem von dem zentralen Controlling zu führenden Planungskalender können Zeitpunkte, Fristigkeiten und Inhalte, in einem Planungshandbuch Umfang, Form und Methode sowie der Durchführende der jeweiligen Planung festgelegt werden.⁹⁴

Akuter Handlungs- bzw. Planungsbedarf kann durch eine vom Controlling durchzuführende strategische Lageanalyse des Gesamtunternehmens aufgedeckt werden. Dabei bietet sich z.B. der Einsatz einer Chancen-Gefahren-Analyse oder der Portfolio-Technik zur strategischen Problemerkennung an.⁹⁵

Die Kernaufgabe des *operativen Controlling* liegt in der Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung der kurz- und mittelfristigen Planungen in den Bereichen Finanzen, Programm, Produktion, Investition und Kapazität.⁹⁶ Zur Lösung dieser Aufgabe implementiert das Controlling systembildend ein Budgetierungssystem und wirkt systemkoppelnd an der Koordination des Budgetierungsprozesses mit. Erfolgt die Planung im Gegenstromverfahren⁹⁷ und werden strategische Ziele in operative und operationale Zielvorgaben transformiert, so handelt es sich bei der Budgetierung um ein Verfahren der vertikalen (Planungs-) Koordination.⁹⁸ Auch die horizontale Koordination der betrieblichen Teilplanungen mit gleichem Planungshorizont ist im Rahmen der Planabstimmung und der Realisationsüberwachung durch das Controlling zu gewährleisten. Besonderer Abstimmungsbedarf ergibt sich hier zwischen den Bereichen Programmplanung und Produktion/Technik bzw. Fremdprogrammbeschaffung.⁹⁹

Als Hauptquelle operativer Planungs- und Kontrollinformationen dient das betriebliche Rechnungswesen. Eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung als hierarchische Teilkostenrechnung ermöglicht mit einer produktorientierten Bezugsgrößenhierarchie den Ausweis einzelner Programm-, Programmgattungs- und Programmbereichserfolge und sowie die Feststellung des Gesamterfolgs.

⁹⁴ Vgl. Horváth, 1994, S. 231 ff. Geeignete Instrumente zur Darstellung der zeitlichen Abfolge von Planungsprozessen sind Balken- und Blockdiagramme sowie Reihenfolgegraphen und -matrizen. Mit Hilfe der Netzplantechnik lassen sich zusätzlich zeitliche Interdependenzen von Planungsteilprozessen analysieren und Koordinationsmöglichkeiten berechnen. Vgl. Küpper, 1995, S. 276.

⁹⁵ Vgl. Abschnitt 5.2.1.2.

⁹⁶ Vgl. Sieben, Schwertzel, 1995, S. 670.

⁹⁷ Zum Prinzip des Gegenstromverfahrens vgl. Staehle, 1989, S. 509.

⁹⁸ Vgl. Müller-Wiegand, 1992, S. 22 f.

⁹⁹ Wird eine Produktion zeitlich zu knapp geplant, so daß eine Sendung nicht rechtzeitig zum vorgesehenen Ausstrahlungstermin fertiggestellt werden kann, ergibt sich ein unmittelbarer Einfluß auf die Programmplanung derart, daß ein Ersatzprogramm entweder aus dem Programmbestand zu entnehmen oder durch den Bereich der Fremdprogrammbeschaffung zu erwerben ist. Solche Koordinationsprobleme können in regelmäßigen Zusammentreffen unter Beteiligung von Vertretern des Controlling-, Programm-, Produktions- und Fremdbeschaffungsbereichs besprochen und gelöst werden. Vgl. Interview mit Frau Schäferkordt vom 9.10.95.

Der Ansatz nur kurzfristig zurechenbarer, variabler Kosten kann zur Unterstützung kurzfristiger Make-or-buy-Entscheidungen bei gegebenen Kapazitäten herangezogen werden.¹⁰⁰ Die bedarfsweise Umlage kurzfristig nicht beeinflussbarer und nicht direkt verursachungsgerecht zurechenbarer Kosten erweitert die Kostenrechnung zu einer Vollkostenrechnung. Als solche liefert sie Informationen für längerfristige Programmentscheidungen und für die Ermittlung der Selbst-

kosten von Programmen, die an Dritte veräußert werden sollen, sowie von anderen Leistungen (z.B. Durchführung von Veranstaltungen oder Produktionsleistungen), welche für Unternehmensexterne erbracht werden.¹⁰¹

Eine organisatorisch abgegrenzte Bezugsgrößenhierarchie ermöglicht den Ausweis von Kosten und Erlösen nach Verantwortungsbereichen z.B. für einzelne Redaktionen oder Programmbereiche und erlaubt somit eine erfolgsorientierte Steuerung dieser Bereiche.¹⁰²

Die Kostenrechnung sollte auf Sendeplätzen, d.h. auf Ausstrahlungen als Kostenträgern aufbauen, um den Erfolg der Programmplanung bzw. der Programmstrategie adäquat messen zu können. Parallel dazu sollten aber die Kosten der Produktionsaufträge und die ihnen zuzurechnenden Erträge gesondert erfaßt werden, damit gerade vor dem Hintergrund der vielfältigen Verwertungsmöglichkeiten durch Mehrfachausstrahlung oder Aufsplittung des Rechtebündels und anschließender Verwertung der Einzelrechte der Erfolg dieser Produktionen transparent wird und Aufschlüsse über die Durchführungswürdigkeit zukünftiger Produktionen liefern kann.¹⁰³

¹⁰⁰ Vgl. Kemmer, 1986, S. 113.

¹⁰¹ Vgl. Kemmer, 1986, S. 113.

¹⁰² In Anlehnung an Kemmer, 1986, S. 119.

¹⁰³ Vgl. Interview mit Frau Schäferkordt vom 9.10.95; vgl. auch Kayser, 1993, S. 328 f.



Im Rahmen einer Budgetierung und Verrechnung interner Leistungen können indirekte Leistungsbereiche (z.B. der Technikbereich oder die EDV-Abteilung) als interne Profit Center geführt und über das zugerechnete Ergebnis gesteuert werden. Eine Kalkulation der Leistungen auf Vollkostenbasis zeigt, ob diese langfristig auf dem Markt zu konkurrenzfähigen Preisen angeboten werden können und ist wichtige Voraussetzung für eine Ausgliederung dieser Bereiche.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Sehr konsequent wird das Konzept der Ausgliederung von PRO 7 betrieben: Der Fernsehveranstalter wurde Anfang 1995 in eine Gruppe von 14 Einzelunternehmen umgewandelt, welche den fünf Geschäftsbereichen „Fernsehen“, „Vermarktung“, „Dienstleistungen und Beteiligungen“, „Neue Vertriebswege, strategische Planung“ und „Multimedia“ zugeordnet sind. Durch eine damit einhergehende Gliederung der Verantwortungsbereiche der Geschäftsleitung nach Märkten bzw. Geschäftsfeldern sieht sich der Veranstalter in der Lage, Wachstumspotentiale des Marktes besser erschließen zu können und dem wachsenden Wettbewerbsdruck besser standzuhalten. Vgl. PRO SIEBEN-Gruppe, 1995, S. 2 f.

4 VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG - als Beispiel eines privaten Musikfernsehveranstalters

4.1 Die Geschäftsfelder der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG

Den *Kernbereich der Geschäftstätigkeit* werbefinanzierter Musikfernsehveranstalter bildet die Veranstaltung und Vermarktung von Musikfernsehprogrammen:¹⁰⁵

Im Falle der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG werden die Programme bzw. Sender VIVA und VIVA II angeboten, denen verschiedene Konzepte zugrunde liegen, mit denen unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden: Während VIVA mit einer Musikauswahl, die sich eng an den Verkaufscharts der Tonträger orientiert, mit jungen Moderatoren und jugendrelevanten Themen wie Mode, Kino-Filmtips und Trend-Sportarten sowie mit Zuschauerwunsch- und Problemsendungen das Publikum der 14-29jährigen anspricht, fokussiert VIVA II die 25-49jährigen. Die Ansprache dieses Zuschauersegments erfolgt durch den Einsatz älterer Moderatoren und einer Musikauswahl, welche - neben aktueller Musik - auch Titel aus den 70er und 80er Jahren beinhaltet sowie Themen wie Haushaltstips im Rahmen der Sendung „Haushaltshilfe“ behandelt.

In beiden Fällen setzt sich das Programm im wesentlichen aus Videoclips, Moderationen und redaktionellen Beiträgen zusammen und kennzeichnet insofern folgende, unternehmensspezifische Differenzierungsmerkmale eines Musikfernsehveranstalters gegenüber anderen Fernsehanbietern, insbesondere Anbietern von Vollprogrammen:

1. Ein großer Teil des Programms besteht aus Videoclips, welche dem Sender gegen Entrichtung einer sehr geringen Handlingpauschale von ca. 200,- DM pro Sendeband von der Tonträgerindustrie zur Verfügung gestellt werden.¹⁰⁶ Dadurch entstehen dem Veranstalter nur relativ geringe Programmkosten, so daß mit einem vergleichsweise niedrigen Budget gearbeitet werden kann.¹⁰⁷
2. Auch der Umfang des Produktionsbetriebs ist relativ gering, weil technisch aufwendige szenische Produktionen nicht und große Unterhaltungsshows mit Publikumsbeteiligung kaum produziert und ausgestrahlt werden.¹⁰⁸
3. Die personelle Stärke der Sender ist mit insgesamt 148 festangestellten und 70 freien Mitarbeitern verhältnismäßig gering.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Die folgenden Ausführungen dieses Kapitels basieren auf Interviews, die mit Herrn Schwerdtle am 19.9.95, am 26.9.95 und am 9.10.95 geführt wurden.

¹⁰⁶ Vgl. Interview mit Herrn Linkesch vom 20.12.95.

¹⁰⁷ Das Jahresbudget von VIVA beträgt ca. 37 Mio. DM.

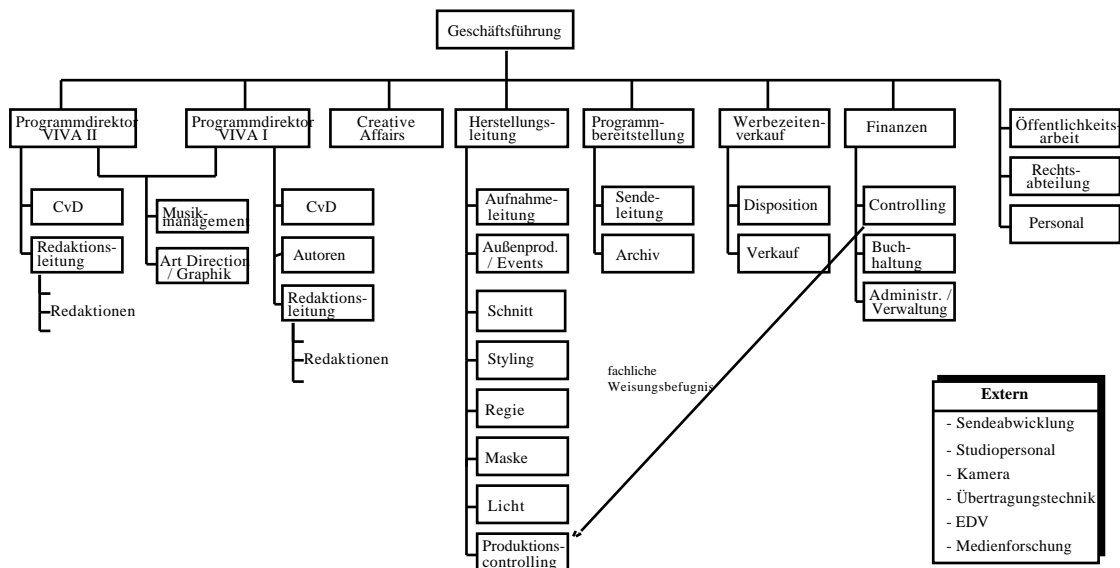
¹⁰⁸ Die einzige Show mit Publikumsbeteiligung ist die Sendung „Ma' kuck'n“, die einmal monatlich auf VIVA ausgestrahlt wird.

¹⁰⁹ Vgl. Damm, 1996, S. 13.



Folgende Abbildung gibt einen Überblick über den möglichen Aufbau und die Funktionsbereiche eines Musikfernsehveranstalters, dargestellt am Beispiel der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG:

Abb. 2: Organigramm der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG



Aus dieser Darstellung wird gleichzeitig der Grad der vertikalen Integration, also die Leistungstiefe, wie sie bei der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG realisiert ist, deutlich. Im Bereich der inhaltlichen Programmerstellung (Programmdirektion), der Programmbereitstellung und der Verwaltung und internen Dienstleistungen werden alle Aufgaben von festangestellten bzw. von freien Mitarbeitern wahrgenommen. Lediglich im Bereich der Studio- und Übertragungstechnik, der Meßtechnik und der Sendeabwicklung wird mit Fremdkapazitäten gearbeitet. Auch der EDV-Bereich und die Medienforschung werden durch externe Dienstleister abgedeckt.

Es werden nahezu alle Sendungen bei VIVA und bei VIVA II eigen- oder auftragsproduziert. Lediglich zwei Sendungen („Freestyle“ und „Jam“) sind Fremdproduktionen.

Neben der Veranstaltung und Vermarktung von Musikfernsehprogrammen sollen die folgenden Bereiche künftig zu *weiteren Geschäftsfeldern* ausgebaut werden:

Abb. 3: Die Geschäftsfelder werbefinanzierter Musikfernsehveranstalter am Beispiel der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG

Kerngeschäft						
Bereitstellung von Musikfernsehprogrammen			Vermarktung der Werbezeiten			
Programm- planung	Programmherstellung und -beschaffung		Technische Distribution	Pflege und Betreuung von Werbekunden	Plazierung der Werbe- spots im Programm	Auftrags- abwicklung der Werbe- buchungen
	Eigen- prod.	Auftrags- prod.				
Nebengeschäft						
Merchandising / Licensing	Online / Multimedia	Programm- handel	Lokalisierung	Off-Air- Projekte	Verwaltungs- dienstleistungen	

- Merchandising / Licensing

Hierunter fällt die Vermarktung des/der Senderlogo(s) auf Produkten, welche idealerweise die gleiche Zielgruppe wie der Sender ansprechen. Die Bedeutung dieses Bereichs ist aus zwei Gründen von verhältnismäßig großer Relevanz: Erstens hat dieser Bereich einen positiven Einfluß auf das wirtschaftliche Ergebnis des Senders, weil den Erlösen, welche sich entweder pauschal oder anteilig am Umsatz der Artikel berechnen, nur sehr geringe (Transaktions-) Kosten gegenüberstehen, sofern Konzeption, Produktion und Vertrieb von den Partnern übernommen werden. Bei VIVA gibt es entsprechende Kooperationen bereits im Tonträger-, Fashion- und Printbereich.¹¹⁰ Zweitens wird durch den Vertrieb der Produkte im Fachhandel eine Öffentlichkeitswirkung für den Sender erzielt, die als Teil der Promotionstrategie eingesetzt werden kann. Der positive Effekt dieser Wirkung ist umso größer, je besser Produkt- und Sender-image zueinander passen.

¹¹⁰ Der Sportartikel- und -bekleidungshersteller PUMA entwickelte 1995 eine erste Mode-Kollektion in den VIVA-Farben. In Kooperation mit drei Gesellschaftern (Warner, EMI und PolyGram) wird vierteljährlich ein Tonträger mit Musik aus dem Dance-Bereich entwickelt, wobei sich die Musikauswahl am Geschmack der VIVA-Seher orientiert. Vgl. VIVA, 1995a. Auf dem Printsektor existiert bereits ein VIVA-Kalender; weitere Printobjekte wie Pop-Lexika oder Veranstaltungsführer in Buchform sind geplant. Vgl. VIVA, 1995b.



- Programmhandel

Im Rahmen des Rechte- und Lizenzhandels werden eigenproduzierte Beiträge oder Sendungen, insbesondere Interviews mit Stars aus dem Musikgeschäft oder Konzertaufzeichnungen, an andere Sender verkauft.

- Online / Multimedia

Ein Engagement in diesem Sektor erfüllt zwei Funktionen: Erstens dient ein Test-Engagement in diesen Diensten als technischer Wegbereiter für zukünftige Engagements wie z.B. Home-Shopping als konsequente Weiterentwicklung des Merchandising. Zweitens trägt es eine inhaltliche Funktion, indem es als zusätzlicher Service am Rezipienten Zuschauernähe und -bindung erzeugt.

Bei VIVA wurde in diesem Rahmen bereits ein Videotext-Angebot, der sog. VIVA-Text, geschaffen und eine Info-Line (Zuschauertelefon) als Audiotext angeboten.¹¹¹ Realisiert wurde auch eine Beteiligung am bayerischen Digital-Audio-Broadcasting-Pilotprojekt. Dort ist VIVA II als erster Fernsehsender bimedial auch als digitaler Hörfunk zu empfangen.¹¹²

- Lokalisierung

Lokalisierung findet bei VIVA in zwei Ausprägungen statt: Es ist geplant, regionale Programmfenster zu produzieren und auszustrahlen, die u.a. Berichte über regionale Künstler sowie regionale Veranstaltungskalender beinhalten werden. Desweiteren werden lokale Künstler- und Szenetreffs, sog. VIVA-Cafés, errichtet und verpachtet. Die Cafés werden gleichzeitig als Regional-Studios genutzt.¹¹³

Das Ziel dieses Engagements besteht einerseits in der Schaffung und Erhaltung von Sendefrequenzen und andererseits im Aufbau von Zuschauernähe und -bindung. Die Lokalisierungsbestrebungen tragen insofern inhaltlich-programmliche Bedeutung und haben ebenso wirtschaftliche Absicherungsfunktion, indem sie durch Erhalt bzw. Vergrößerung der technischen Reichweite das Rezipienten- und somit das Ertragspotential des Senders sichern.¹¹⁴

Weitere Geschäftsfelder werden ggf. im Bereich der Verwaltung erschlossen: Es wird überlegt, eine musikfernsehspezifische Sende- bzw. Sendersoftware zu entwickeln und zu vertreiben oder die Vermarktung von Werbezeiten auch für

¹¹¹ Vgl. VIVA, 1995a.

¹¹² Vgl. o.V., 1995b, S. 23.

¹¹³ Vgl. VIVA, 1995a.

¹¹⁴ Die Zuteilung von Sendefrequenzen erfolgt durch die jeweilige Landesmedienanstalt. Ist die Kapazität an Sendefrequenzen im Kabelnetz knapp, so sind Kriterien für die Rangfolge der einzuspeisenden Sender u.a. der Beitrag des Senders zur Programmvierfalt im jeweiligen Netz, der Lokalbezug und der Umfang des wirtschaftlichen Engagements des Fernsehsenders im jeweiligen Bundesland. So ist für VIVA in Berlin ein Wechsel vom Hyper- ins Normalband, und damit eine Steigerung der technischen Reichweite mit dem lokalen (wirtschaftlichen) Engagement in Berlin verknüpft. Vgl. Heerdegen, 1995, S. 7.



unternehmensfremde Werbeträger anzubieten, ähnlich wie dies IPA-plus, Vermittlung



für Fernsehwerbung, und die MediaGruppe München, Werbeforschung und Vermarktung, praktizieren. Auch der Bereich des Veranstaltungsmanagement für Off-Air-Projekte wie Parties, Konzerte und Preisverleihungen soll unter Umständen zu einem eigenständigen Geschäftsbereich ausgebaut werden.

4.2 Das Zielsystem der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG

Das Zielsystem der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG leitet sich aus der Gewinnerzielungsabsicht der Gesellschafter des Unternehmens ab und ist insofern formalzieldominiert:

- Auf der *Ebene des Fernsehunternehmens* sind die Einnahmen auf dem Werbemarkt ein wesentliches Erfolgskriterium. Weil sich die Höhe dieser Erlöse hauptsächlich durch den Umfang der Nutzung der Programme durch die Zielgruppe sowie die Zusammensetzung und Größe der angesprochenen Zielgruppe determiniert, liegt das Sachziel im Angebot eines möglichst zuschauerattraktiven Musikfernsehprogramms unter gleichzeitiger Beachtung des Effizienzkriteriums bei seiner Produktion. Im Vordergrund der Programmgestaltung stehen folglich die Bedürfnisse der Rezipienten und der Werbetreibenden.
- Im speziellen Fall der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG ist darüber hinaus die Existenz *übergeordneter Gesellschafterinteressen* anzunehmen. Fast 80 % der Gesellschafteranteile befinden sich im Besitz von vier großen Tonträgerunternehmen. Warner Music Germany Entertainment GmbH, PolyGram Holding GmbH, SONY Medienbeteiligungsgesellschaft GmbH und Thorn EMI GmbH halten je 19,8 % der Gesellschafteranteile.¹¹⁵ Auf dem Tonträgermarkt besaßen diese vier Unternehmen gemeinsam mit dem fünften Major¹¹⁶, der Bertelsmann Music Group, 1989-1990 einen Marktanteil von 73-75 %.¹¹⁷ Das wertmäßige Marktvolumen des Tonträgermarktes in der Bundesrepublik machte 1990 2,266 Mrd. DM (bewertet zu Industrieabgabepreisen) bzw. 3,675 Mrd. DM (bewertet zu Endverbraucherpreisen) aus.¹¹⁸ Angesichts dieser Zahlen mutet das Erlösvolumen des Senders VIVA, schätzungsweise 40 Mio. DM im Jahre 1995,¹¹⁹ recht gering an und legt die Vermutung nahe, daß die Gesellschafter das Sendeunternehmen im wesentlichen als Marketing- bzw. Promotioninstrument zur Steigerung ihrer Tonträgerabsätze einsetzen. Für die Konkretisierung des Sachziels und damit für die Programmgestaltung bedeutet dies, daß das Programm auf die Zielgruppe der potentiellen Tonträgerkäu-

¹¹⁵ Die restlichen Anteile werden von Frank Otto (19,8 %), einem Hamburger Medienunternehmer, und von der VIVA Medien Beteiligungs GmbH (1 %) gehalten. Vgl. VIVA, 1994.

¹¹⁶ Als *Majors* werden die Tochtergesellschaften international tätiger Musikkonzerne mit Marktanteilen von jeweils über 10 % bezeichnet. Vgl. Mahlmann, 1993, S. 92.

¹¹⁷ Vgl. Mahlmann, 1993, S. 92.

¹¹⁸ Vgl. Mahlmann, 1993, S. 80.

¹¹⁹ Vgl. Heerdegen, 1995, S. 7.



fer

auszurichten

ist.



Das Programm soll ein möglichst gutes Umfeld für Tonträgerwerbung schaffen und durch die Ausstrahlung von Videoclips und Musikerportraits einen zusätzlichen Abverkauf von Tonträgern der Gesellschafter ermöglichen.

Bei expliziter Berücksichtigung der übergeordneten Gesellschafterinteressen erscheint es damit denkbar, daß eine verminderte Publikumsakzeptanz des Programms und damit geringere Gesamtwerbeerlöse auf Senderebene zugunsten der Promotionwirkung auf übergeordneter Ebene in Kauf genommen werden. Denn aus Sicht der Tonträger-Konzerne ist die finanzielle Beteiligung an der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG so lange vorteilhaft, wie die Summe aus Mehreinnahmen durch zusätzliche Tonträgerverkäufe (aufgrund entsprechender Promotion bei VIVA/VIVA II) und der Beteiligung am Gewinn bzw. Verlust des Fernsehveranstalters positiv ist.

Bei isolierter Betrachtung gilt ein ähnlicher Kalkül auch für die Gestaltung des Angebots einzelner Sendungen. Demnach ist die Produktion und Ausstrahlung einer Sendung solange vorteilhaft, wie die Summe aus Mehreinnahmen durch zusätzliche Tonträgerverkäufe (aufgrund der Promotionwirkungen der Sendung) zuzüglich des auf den Gesellschafter entfallenden Teils des Sendungsdeckungsbeitrags größer als Null ist. Bei langfristiger Betrachtung wäre an Stelle des Deckungsbeitrags die Differenz zwischen den Herstellungskosten (auf Vollkostenbasis) und den Sendungserlösen einzusetzen.

Zumindest auf Sendungsebene dürften allerdings unüberwindbare Probleme bezüglich der Operationalisierung des Sendungserfolgs bestehen: Die von einer einzelnen Ausstrahlung ausgehende Promotionwirkung, also die Steigerung der Bekanntheit und letztlich die Steigerung des Tonträgerabverkaufs, dürfte kaum meßbar sein, weil eine Präsenz des betreffenden Künstlers oder die Ausstrahlung eines seiner Videoclips i.d.R. nur Teil eines Gesamtpakets vielfältiger Promotion- und Werbemaßnahmen ist.

Im folgenden soll die Ebene der übergeordneten Gesellschafterinteressen, wie sie oben dargestellt wurde, aus zwei Gründen allerdings nicht weiter betrachtet werden:

1. Die finanzielle Beteiligung von Tonträgerunternehmen ist aufgrund der genannten synergetischen Wirkungen zwar naheliegend, kann für Musikfernsehveranstalter aber keinesfalls verallgemeinert werden.
2. Auch im konkreten Fall der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG bleibt zu berücksichtigen, daß ca. 20 % der Unternehmensanteile von Personen gehalten werden, die nicht der Tonträgerindustrie angehören, und daß insofern auch im Kreis der Gesellschafter inhomogene übergeordnete Zielvorstellungen bestehen: So dürfte der bewußte Verzicht auf Publikumsakzeptanz des Programms und damit der Verzicht auf Werbeeinnahmen zugunsten einer Absatzförderung der Produkte der übrigen Gesellschafter erheblich mit den Zielvorstellungen der Nicht-Tonträger-Gesellschafter kollidieren.

5 Spezifische Aufgaben und Instrumente für das Programmcontrolling werbefinanzierter Musikfernsehveranstalter

Aufgrund der bereits erläuterten, zentralen Bedeutung des Programms für den Erfolg des Fernsehveranstalters,¹²⁰ soll der Schwerpunkt der Untersuchung im folgenden auf das Gebiet des Programmcontrolling gelegt werden.

5.1 Aufgaben des Programmcontrolling

Ausgehend von der *Koordinationsfunktion* bestehen die Aufgaben des Programmcontrolling in der Abstimmung von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung innerhalb des Programmbetriebs. Im Rahmen seiner systembildenden Funktion übernimmt es die Gestaltung des Programmplanungssystems sowie des programmbetrieblichen Kontroll- und Informationssystems. Systemkopplend ist das Controlling in den Prozeß der Programmplanung involviert, indem es für die Durchführung von Kontrollen zuständig ist und einen Teil der Informationsversorgungsaufgaben übernimmt.

Im Rahmen seiner *Anpassungs- und Innovationsfunktion* stellt das Programmcontrolling sicher, daß Änderungen in der relevanten Unternehmensumwelt frühzeitig erkannt und bereits bestehende Planungen revidiert werden, so daß eine rechtzeitige Anpassung des Programms an die neuen Ausprägungen der Umweltfaktoren möglich wird. Während die konkrete Erarbeitung und Durchführung von Anpassungsmaßnahmen die Aufgabe des Programmdirektors bzw. der Redaktionsbereiche ist, bezieht sich die Aufgabe des Controlling auf die Einrichtung von Systemen der Informationsbereitstellung und der Kontrolle.¹²¹ Das Ziel dieser Systeme ist, Innovationstätigkeiten, insbesondere strategische Planungen, auszulösen, so daß neue Ertragspotentiale erschlossen bzw. alte erhalten werden können. In bezug auf die durchzuführenden Neuplanungen steht das Controlling zudem als Methodenlieferant zur Verfügung.

Weiterhin gewährleistet das Controlling die *Zielausrichtung* des Programmbetriebs. Durch die Operationalisierung und Vorgabe der strategischen Programmziele erfolgt die zielgerichtete Koordination der dezentralen Entscheidungsträger des Programmbetriebs, d.h. der Redaktionen.¹²² Sie ermöglicht eine zielorientierte dezentrale Steuerung der Redaktionen und entlastet auf diese Weise die Programmdirektion bei ihren Führungsaufgaben. Insofern nimmt das

¹²⁰ Vgl. Abschnitt 3.1.

¹²¹ Vgl. Küpper, 1995, S. 17 f.

¹²² Vgl. dazu allgemeiner Küpper, 1995, S. 28.



Controlling auch eine *Service- und Unterstützungsfunktion* in bezug auf die Programmdirektion wahr.¹²³

5.2 Programmcontrolling und Planung

5.2.1 Strategisches Programmcontrolling

Als „Antriebsmotor, Moderator und Registrator“¹²⁴ der strategischen Programmplanung¹²⁵ besteht die Aufgabe des Programmcontrolling darin, geeignete Instrumente zur Generierung und Beurteilung von Programmstrategien zu entwickeln und deren Anwendung zu koordinieren. Das Controlling trägt dafür Sorge, daß durch die Analyse des Programms und des Programmbetriebs sowie der relevanten Umwelt die Ausgangslage des Senders regelmäßig ermittelt wird. Durch die Ermittlung strategischer Perspektiven wird ggf. bestehender Handlungsbedarf aufgezeigt. Die Entwicklung, Bewertung und Auswahl der auf dieser Basis neu zu erstellenden Strategien wird von dem Programmdirektor, ggf. unterstützt durch Funktionsträger anderer Unternehmensbereiche (z.B. Rechtsabteilung, Herstellungsleiter), durchgeführt. Das Controlling liefert geeignete Planungsinstrumente für diese Teilschritte und stimmt die Planung mit anderen strategischen Plänen des Unternehmens ab.

Im folgenden sollen geeignete Instrumente für die Durchführung dieser Schritte vorgestellt werden.

5.2.1.1 Analyse der Ausgangssituation

5.2.1.1.1 Darstellung relevanter Umweltfaktoren

Bevor die Prognose der Umweltentwicklung einsetzen kann, müssen die für die Programmplanung relevanten Umwelteinflüsse identifiziert werden. Als solche sind für einen werbefinanzierten Musikfernsehveranstalter bedeutsam und werden im folgenden skizziert:

- die Situation auf dem Programmbeschaffungsmarkt,
- die Konkurrenz in technischen Distributionsmöglichkeiten,
- das konkurrierende Programmangebot und
- die rundfunkrechtlichen Bestimmungen / politischen Veränderungen.

Die Situation auf dem Programmbeschaffungsmarkt:

¹²³ Vgl. Küpper, Weber, Zünd, 1990, S. 284.

¹²⁴ Gläser, 1989, S. 331.

¹²⁵ „Die *strategische Programmplanung* definiert einen Programmrahmen, den es durch nachgelagerte, weniger komplexe und weniger langfristige Entscheidungen konkret auszufüllen gilt.“ Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 78.

Während andere Programmanbieter auf dem Programmbeschaffungsmarkt mit steigenden Preisen für Programmsoftware konfrontiert werden,¹²⁶ stellt sich dieses Problem für Musikfernsehveranstalter nur bedingt.¹²⁷ Redaktionelle Beiträge und Moderationen werden größtenteils eigenproduziert und längere, zusammenhängende Sendungen im Prinzip gar nicht ausgestrahlt. Als wesentlicher Programmanteil werden einzig die Musikvideos fremdbeschafft. Aufgrund der erwähnten Promotionwirkung der Videoclips¹²⁸ droht in dieser Hinsicht kein Versorgungsengpaß, vielmehr ist die Tonträgerindustrie bemüht, möglichst viele Abspielflächen für die Videos zu finden. Die angestrebte breite Streuung bewirkt auch, daß es in der Regel keine längeren Exklusivrechte für einzelne Sender auf bestimmte Musikvideos gibt. In diesem Zusammenhang ist es üblich, daß einem Sender für die ersten ein bis zwei Wochen nach Erscheinen des Videos die Exklusivität der Ausstrahlung zugesichert wird (Premieren-Rechte). Versorgungsengpässe gibt es lediglich bei älteren Titeln, von denen keine Musikvideos und ggf. kein Filmmaterial existieren.

Die Konkurrenz in technischen Distributionsmöglichkeiten:

Die technische Reichweite ist eine wichtige Determinante des Nutzungspotentials und somit auch des Erlöspotentials des Senders. Sie bestimmt insofern die Höhe der für das Programm zur Verfügung stehenden Mittel.

Zur Zeit drängt eine Vielzahl von Spartenkanälen auf den Markt und konkurriert mit den bestehenden Sendern um die knappen Sendefrequenzen.¹²⁹ Selbst wenn der einzelne neue Anbieter nur in wenigen Bundesländern einen Platz im Kabel erhält, so besetzt die Gesamtheit der neuen Programmangebote eine Vielzahl von Kanälen. Eine Entspannung auf dem Markt für Sendefrequenzen wird erst eintreten, wenn sich die digitale Übertragungstechnik durchgesetzt hat und damit ein Vielfaches an Kanälen zur Verfügung steht. Dabei werden die digitalen Frequenzen zunächst allerdings nur eine eingeschränkte Relevanz haben, solange die entsprechenden Decoder auf Rezipientenseite und damit die Empfangsmöglichkeiten fehlen. Zusammenfassend läßt sich konstatieren, daß die Digitalisierung zwar eine Entspannung im Übertragungsbereich verursachen wird, als neuer Engpaßfaktor aber die Endgeräte zu betrachten sind.

Das konkurrierende Programmangebot:

Auf dem deutschen Fernsehmarkt existieren momentan fünf Musikfernsehsender: VIVA, VIVA II, MTV, VH-1 und Onyx TV. In näherer Zukunft ist mit ernstzunehmender Konkurrenz in Gestalt neuer Musikfernsehsender nicht zu rechnen, weil eventuelle neue Anbieter aufgrund der Frequenzknappheit lediglich regionale Bedeutung erlangen könnten. Mittel- bis langfristig wird die Konkurrenz jedoch zunehmen, da mit fortschreitender Digitalisierung der Übertragungsmög-

¹²⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹²⁷ Zum folgenden vgl. Interview mit Herrn Schwerdtle vom 5.10.95.

¹²⁸ Vgl. Abschnitt 4.2.

¹²⁹ Vgl. Abschnitt 3.2.1 zum spezifischen Controllingbedarf.



lichkeiten und der damit verbundenen Ausweitung der zur Verfügung stehenden Sendefrequenzen andere Medienkonzerne auf den Markt drängen, die ihr vorhandenes Know-how zum Angebot eines ähnlichen Programms einsetzen. Es ist auch denkbar, daß weitere Musikfernsehsender von der Tonträgerindustrie gegründet werden. Die Programmplanung müßte in diesem Fall frühzeitig nach Profilierungsmöglichkeiten suchen.

Rundfunkrechtliche Bestimmungen / Politische Einflüsse:

Die unmittelbare Relevanz dieses Bereichs für die Programmplanung und -gestaltung wird an folgendem Beispiel deutlich: Gem. § 26 I RfStV dürfen Sendungen für Kinder nicht durch Werbung unterbrochen werden. Punkt 10 Absatz 1 der Werberichtlinien¹³⁰ definiert Kinder in dieser Hinsicht als unter 14jährige. Sollte dieses Alter durch gesellschaftliche Änderungen oder einen politischen Wechsel heraufgesetzt werden, so könnte dies zu einem plötzlichen Werbeverbot für weite Teile des Programms eines jugendorientierten Musikfernsehenders führen. Es ist in diesem Fall die Aufgabe der Programmplanung, durch entsprechende

Programmgestaltung verstärkt ältere Rezipienten anzusprechen.

Weitere Umweltfaktoren, welche das Erfolgspotential werbefinanzierter Musikfernsehveranstalter wesentlich beeinflussen und daher beobachtet werden sollten, umfassen die Situation auf dem rundfunkspezifischen Personalmarkt, die Entwicklung weiterer Medienangebote, das Freizeitverhalten der Rezipienten, der Umfang der Fernsehnutzung und das Fernsehverhalten sowie die Entwicklung der Werbeausgaben und die Technologieentwicklung.¹³¹

5.2.1.1.2 Umweltanalyse und -prognose

Nach Abgrenzung der relevanten Umwelt kann deren eigentliche Analyse und Prognose beginnen. Dazu können sowohl qualitative als auch quantitative Prognosetechniken eingesetzt werden. Quantitative Prognoseverfahren versuchen, auf Basis mathematisch-statistischer Verfahren Aussagen über die Zukunft zu treffen.¹³² Qualitative Verfahren dagegen werten Erfahrungen, Kenntnisse und Intuitionen systematisch aus und nutzen sie für die Vorhersage.¹³³

Die beiden bekanntesten qualitativen Prognoseverfahren sind die Delphi-Methode und die Szenario-Technik.

Bei der *Delphi-Methode* handelt es sich um eine strukturierte Gruppenbefragung in Fragebogentechnik, die sich stets auf spezifische Aufgabenstellungen bezieht. Hinsichtlich der strategischen Programmplanung kann sie beispielsweise zur Klärung der Frage, wie sich das Angebot an konkurrierenden Musikfernseh-Programmangeboten innerhalb bestimmter Zeiträume entwickeln wird, eingesetzt werden.

¹³⁰ Gemeinsame Richtlinien der Landesmedienanstalten für die Werbung, zur Durchführung der Trennung von Werbung und Programm und für das Sponsoring im Fernsehen.

¹³¹ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 120 f.

¹³² Unter die *quantitativen Prognosetechniken* sind Zeitreihenanalysen und Kausalmodelle zu subsumieren. Während Zeitreihenanalysen überwiegend zur Vorhersage von Saisonschwankungen, zyklischen Änderungen, Trends und Wachstum für kurz- und mittelfristige Prognosen verwendet werden, setzen Kausalmodelle bekannte Beziehungen zwischen Prognosegrößen und anderen Faktoren voraus. Vgl. Horváth, 1994, S. 417 ff.

¹³³ Vgl. Bramseman, 1990, S. 280.



Im Rahmen der Delphi-Methode werden untereinander anonym bleibende, unternehmensinterne oder -externe Experten in mehrstufigen Befragungsrunden nach dem Eintrittszeitpunkt für bestimmte Ereignisse sowie nach weiteren Informationsmöglichkeiten und -quellen befragt. Die Ergebnisse der jeweiligen Befragungsrunden werden ausgewertet und in der jeweils folgenden Runde den Experten mitgeteilt. Sie bilden zudem die Basis für die Aufforderung zur erneuten Einschätzung des Sachverhalts. Die Delphi-Methode ist sehr zeitintensiv, mit hohen Kosten verbunden und empfiehlt sich daher nur bei Fragestellungen von großer Bedeutung. Sie erzielt jedoch eine sehr hohe Prognosequalität und eignet sich besonders für die langfristige Vorhersage komplexer Entwicklungen.¹³⁴

„Szenarien (...) sind systematisch und nachvollziehbar aus der gegenwärtigen Situation heraus entwickelte mögliche Zukunftsbilder.“¹³⁵ Die *Szenario-Technik* beschreibt den Ablauf einer Entwicklung unter verschiedenen Rahmenbedingungen und läßt dem Benutzer Spielraum für dessen persönliche Einschätzung. Mit ihrer Hilfe kann z.B. prognostiziert werden, wie sich die technischen Distributionsmöglichkeiten für einen Musikfernsehsender in einem vorgegebenen Zeitraum entwickeln werden.¹³⁶

Es ist kennzeichnend für die Szenario-Technik, daß eine fundierte Analyse der Ist-Situation des Untersuchungsbereichs erfolgt, qualitative und quantitative Informationen verarbeitet werden, Annahmen für die Haupteinflußfaktoren bzw. -bereiche ermittelt werden, Störereignisse verarbeitet und mehrere in sich konsistente Zukunftsbilder entwickelt werden. Dabei sind alle Arbeitsschritte durch ein hohes Maß an Transparenz gekennzeichnet.¹³⁷ Die Vorteile der Szenario-Technik liegen darin, daß sie auch Entwicklungen außerhalb der näheren Unternehmensumwelt und alternativ denkbare Zukunftsentwicklungen einbezieht. Die entwickelten relevanten Einflußfaktoren können zudem als Basis für ein Frühwarnsystem verwendet werden. Nachteilig ist - ähnlich wie bei der Delphi-Methode - die große Personal- bzw. Kosten- und Zeitintensität.¹³⁸

¹³⁴ Zur Darstellung der Delphi-Methode siehe Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 124 f. Ebenso Bramseemann, 1990, S. 283 ff.

¹³⁵ Geschka, Hammer, 1990, S. 314.

¹³⁶ Für ein Beispiel des Einsatzes der Szenario-Technik zur Ermittlung von Perspektiven hinsichtlich der Verbreitung von Fernsehprogrammen vgl. Kleine-Erfkamp, 1995.

¹³⁷ Vgl. Geschka, von Reibnitz, 1983, S. 128. Für eine umfassende Darstellung der Szenario-Analyse und ein Fallbeispiel siehe Geschka, von Reibnitz, 1983, S. 125-170.

¹³⁸ Die Szenario-Technik kann in Form von Workshops in strukturierter Gruppenarbeit oder als umfassende Studie zur Anwendung kommen. Der Untersuchungsaufwand ist von der Anzahl der beteiligten Personen abhängig. Sinnvoll erscheint die Durchführung in Einzelarbeit oder in Teams von bis zu 16 Personen, wobei die Kosten mit zunehmender Teilnehmerzahl exponentiell ansteigen. Vgl. Geschka, von Reibnitz, 1983, S. 162.

5.2.1.1.3 Unternehmensanalyse

Die Analyse der Unternehmenssituation soll dazu dienen, die strategisch relevanten Charakteristika des Unternehmens als Ganzes oder einzelner Sektoren in Hinblick auf die im Rahmen der Umweltanalyse ermittelten kritischen Erfolgsfaktoren zu beurteilen.¹³⁹ Im Rahmen einer *Stärken-Schwächen-Analyse* gilt es zunächst, aus der Vielzahl der verfügbaren Einzelinformationen eines Unternehmens diejenigen Faktoren herauszufiltern, die für seinen künftigen Erfolg verantwortlich sind. Es handelt sich dabei um die sogenannten strategischen Erfolgsfaktoren.¹⁴⁰

Die Erfolgsfaktoren der Programmplanung können anhand einer Checkliste¹⁴¹ oder eines offenen Fragebogens ermittelt und anhand einer Bonitätsskala („gut - mittel - schlecht“) beurteilt werden. Da Stärken und Schwächen des Unternehmens relative Größen sind, können sie nur mit Bezug auf die Potentiale des stärksten Konkurrenten oder in Beziehung zu zukünftigen Plan- oder Idealvorstellungen ermittelt werden. Programmlich relevante Erfolgsfaktoren sind die Verfügbarkeit publikumsattraktiver Moderatoren, die (ggf. zeitlich begrenzte Exklusiv-) Ausstattung mit Videoclips, die Verfügbarkeit von Exklusivrechten zur Übertragung von Live-Konzerten, die Zuschauernähe¹⁴² des Programms sowie dessen Verständlichkeit (ein wesentlicher Faktor ist z.B. die Sprache), die Höhe der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel sowie die Verfügbarkeit und die Anpassungsflexibilität der personellen und sachlichen Kapazitäten.

Die Stärken-Schwächen-Analyse sollte von Mitarbeitern des Programmbereichs, unter Beteiligung des Programmcontrolling, durchgeführt werden, denn sie verfügen über das größte Maß an speziellem Wissen. Zur Gewährleistung von Objektivität bei der Beurteilung können zusätzlich unternehmensexterne Experten hinzugezogen werden.¹⁴³

5.2.1.2 Ermittlung strategischer Perspektiven zur Problemerkennung

Voraussetzung für die Ermittlung strategischer Perspektiven ist eine umfassende und zukunftsorientierte Beurteilung der Ausgangslage des Unternehmens. Durch Gegenüberstellung von Umwelt- und Unternehmensanalyse werden zukünftige

¹³⁹ Vgl. Hinterhuber, 1992, S. 83.

¹⁴⁰ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 125 f.

¹⁴¹ „Checklisten bestehen aus einer Abfolge von Fragen, die gezielt auf eine Erfassung bzw. Diagnose von Fehlentwicklungen hinweist und ggf. Lösungsalternativen anspricht.“ Bramsemann, 1990, S. 299, Hervorhebungen vom Verfasser.

¹⁴² Merkmale von *Zuschauernähe* sind u.a. die Beteiligung von Zuschauern an der Programmgestaltung durch das Angebot von Video-Wunschsendungen und von Beratungssendungen, die Schaffung weiterer Interaktionsmöglichkeiten wie Zuschauer-Hitparaden oder Gewinnspielen, die Einrichtung eines Zuschauertelefons etc. Vgl. hierzu auch in Abschnitt 4.1 die Aktivitäten der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG im Bereich Online / Multimedia und Lokalisierung.

¹⁴³ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 126.



Problemfelder offenbart und strategischer Handlungsbedarf aufgezeigt. Geeignete Instrumente zur Durchführung der Problemdiagnose sind die Portfolio-Methode und die Chancen-Gefahren- bzw. SOFT-Analyse.

Im Rahmen der *Chancen-Gefahren-Analyse* werden Wirkungsbeziehungen zwischen den Umwelt- und Unternehmensvariablen aufgedeckt. Es wird überprüft, welcher mögliche Entwicklungspfad der Umwelt auf eine Stärke des Unternehmens trifft und insofern als Chance bzw. Wettbewerbsvorteil zu interpretieren ist, und welche Schwächen des Unternehmens vor dem Hintergrund wahrscheinlicher Umweltentwicklungen Gefahren darstellen.¹⁴⁴

Im Rahmen der Programmplanung erwächst eine mögliche Chance aus der langfristigen Sicherung von Konzertübertragungsrechten bei gleichzeitiger Annahme eines steigenden Zuschauerinteresses an diesem Sendungsgenre. Eine mögliche Gefahr droht, wenn das Musikprogramm auf eine sehr junge Zielgruppe ausgerichtet ist und Änderungen im politisch-sozialen Umfeld zu einer Verschärfung der Werberestriktionen für Kindersendungen führen.

Die Ergebnisse der SOFT-Analyse sollten festgehalten und periodisch fortgeschrieben werden, damit der Entwicklungspfad des Unternehmens - im Vergleich zu dem stärksten Konkurrenten - zu erkennen ist.¹⁴⁵ Die regelmäßige Diskussion derart abgeleiteter einfacher Schemata bewirkt eine ständige Auseinandersetzung mit möglichen strategischen Problemfeldern und ist somit Voraussetzung für das rechtzeitige Ergreifen strategischer Maßnahmen.¹⁴⁶

Die *Portfolio-Methode* stammt ursprünglich aus dem Finanzbereich.¹⁴⁷ Es handelt sich dabei um eine graphische Darstellungsmethode zur Einordnung und Beurteilung strategischer Geschäftsfelder¹⁴⁸ von Unternehmen. Mit ihrer Hilfe soll eine aus Sicht des Gesamtunternehmens möglichst vorteilhafte und ausgewogene Mischung verschiedener Investitionen geschaffen werden.¹⁴⁹ Zur Darstellung wird eine Matrix verwendet, deren eine Achse nicht beeinflussbare Umweltmerk-

¹⁴⁴ Vgl. Sieben, Ossadnik, 1985, S. 109 f.

¹⁴⁵ Vgl. Weber, 1995., S. 91.

¹⁴⁶ Vgl. Sieben, 1984, S. 43.

¹⁴⁷ Dort bezeichnet der Begriff '*Portfolio*' eine optimale Kombination verschiedener Anlagemöglichkeiten für einen Anleger. Die Bildung eines (Wertpapier-) Portfolios erfolgt unter der Prämisse der Risikominimierung bei gegebener Gewinnrate bzw. der Gewinnmaximierung bei gegebenem Risiko. Vgl. Hahn, 1990, S. 221.

¹⁴⁸ *Strategische Geschäftsfelder* im Sinne abgrenzbarer Produkt-Markt-Kombinationen sind gekennzeichnet durch die Wahrnehmung einer eigenständigen Marktaufgabe, das Vorhandensein klar abgrenzbarer externer Wettbewerber und einer relativen Unabhängigkeit bezüglich der Schlüsselfunktionen Entwicklung, Produktion und Absatz. Vgl. Hahn, 1990, S. 223. Als Steuerungsgrößen der strategischen Geschäftseinheiten dienen Umsätze, Gewinne, Deckungsbeiträge, Cash Flow und weitere Einflussfaktoren. Vgl. Bramseemann, 1990, S. 257. Mögliche strategische Geschäftsfelder eines werbefinanzierten Musikfernsehveranstalters können z.B. das Betreiben mehrerer Sender mit unterschiedlichen Programmen und Zielgruppen (z.B. VIVA und VIVA II) oder das Angebot von Fernseh-Produktionsdienstleistungen bilden.

¹⁴⁹ Vgl. Kreikebaum, 1989, S. 85.

male und deren andere Achse beeinflussbare Unternehmensmerkmale repräsentiert.¹⁵⁰

Die wohl bekannteste Form ist das von der Boston Consulting Group entwickelte *Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio*. Es basiert auf den Erkenntnissen des Erfahrungskurven-Effekts¹⁵¹, der Produkt-Lebenszyklus-Analyse¹⁵² und den Beobachtungen im Rahmen des Profit Impact of Market Strategies-Programms¹⁵³ und positioniert die strategischen Geschäftsfelder in einer Vierfelder-Matrix mit den Dimensionen 'relativer Marktanteil' und 'Marktwachstumsrate'. Auf Basis der Positionierung in dieser Matrix lassen sich - unter der Annahme, daß Produkte bzw. Unternehmensbereiche in bestimmten Entwicklungsphasen unterschiedliche, typische und daher prognostizierbare Investitions- und Finanzbedarfe erzeugen und entsprechende Einnahmen generieren - sog. Normstrategien¹⁵⁴ ableiten.

Im Rahmen des Programmcontrolling soll die Portfolio-Methode zur übersichtlichen Darstellung einer programmstrategischen Problemstellung genutzt werden und durch die Nachvollziehbarkeit der methodischen Vorgehensweise Akzeptanz für die daraus abgeleiteten strategischen Informationen schaffen.¹⁵⁵ Ein entsprechender Vorschlag zum fernsehspezifischen Einsatz von Portfolios wurde von Sieben und Ossadnik entwickelt und soll hier auf die spezielle Situation werbefinanzierter Musikfernsehveranstalter angewendet werden.¹⁵⁶ Anstelle der strategischen Geschäftsfelder werden bei diesem Ansatz Sendungsgenres in der
Portfolio-Darstellung positioniert.

¹⁵⁰ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 133.

¹⁵¹ Das *Erfahrungskurven-Konzept* beschreibt die Entwicklung der Produktkosten in Abhängigkeit von der produzierten Menge. Demnach ist davon auszugehen, daß die preisbereinigten Stückkosten eines Produkts mit Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge um 20 - 30 % sinken. Als Gründe werden hierfür die Theorie der Lernkurven, Größendegressionseffekte, der technische Fortschritt und Rationalisierungsmöglichkeiten genannt. Vgl. Bramsemann, 1990, S. 251-256 oder Kreikebaum, 1989, S. 75-85.

¹⁵² Der *Produktlebenszyklus* bezeichnet den Zeitraum von der Entwicklung der Produktidee bis zum Ausscheiden des Produktes aus dem Markt. Er setzt sich aus der Zeitdauer der Produktentstehung und der Produktverwertung am Markt zusammen und basiert auf der Annahme idealtypischer Umsatz- und Kostenverläufe in den einzelnen Zyklusphasen. Zur Darstellung des Produktlebenszyklus vgl. Kreikebaum, 1989, S. 71-75 oder Bramsemann, 1990, S. 246-251.

¹⁵³ Im Rahmen des *Profit Impact of Market Strategies-Programms* des Strategic Planning Institute in Cambridge/Massachusetts werden mit Hilfe der multiplen Regressionsrechnung die Zusammenhänge zwischen einer Vielzahl unabhängiger Einflußfaktoren und dem Return on Investment bzw. dem Cash Flow ermittelt. Die Datenbasis bilden Erhebungen bei ca. 250 Unternehmen mit etwa 1.500 strategischen Geschäftseinheiten. Als ein Ergebnis dieser Analysen wird immer wieder der zentrale Einfluß des Marktanteils auf den Return on Investment, den Cash Flow und die Gewinnerzielung betont. Vgl. Köhler, 1991, S. 30.

¹⁵⁴ Zur Darstellung der Normstrategien vgl. Bramsemann, 1990, S. 259 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 139.

¹⁵⁶ Zur ausführlichen Darstellung vgl. Sieben, Ossadnik, 1985, S. 104-109 oder Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 134-140.



In einer „*Programmerfolgsmatrix*“¹⁵⁷ kann die Positionierung anhand der Dimensionen „zielgruppenspezifische Zuschauerzufriedenheit“ und „Sendezeitenattraktivität“ gemessen werden. Die zielgruppenspezifische Zuschauerzufriedenheit kann z.B. als zielgruppenspezifischer Marktanteil oder Einschaltquote gemessen werden, während sich die Sendezzeitenattraktivität nach dem Tagesverlauf der gesamten Fernsehnutzung richtet. Die Genres - etwa Zuschauer-Musikwunschsendungen, Hitparadensendungen, Personality-Shows, Konzert-Übertragungen, Sendestunden, die ausschließlich aus Moderationen und Videoclips bestehen, Musikgenre-Sendungen¹⁵⁸ usw. - können als Kreise in diese Darstellung eingetragen werden, wobei sich der Durchmesser der Kreise nach der Höhe der erzielten Deckungsbeiträge bemißt.

Stellvertretend für das Genre „Personality-Talk-Show“ wird im folgenden die VIVA-Sendung „Ma' kuck'n“ betrachtet. Es handelt sich dabei um eine von Videoclips unterbrochene Talk-Show mit Studiopublikum und bekannten Studiogästen. Die Sendung wird auf einem attraktiven Sendeplatz ausgestrahlt und erzielt einen - gemessen am Gesamtprogramm des Musiksenders - großen Marktanteil, so daß der Programmerfolg insgesamt als günstig einzustufen ist.

Die Bewertung des Programmerfolgs sollte durch eine Beurteilung der Ressourcenbindung und -beanspruchung durch die einzelnen Programm-gattungen ergänzt werden. In einer „*Ressourcenmatrix*“¹⁵⁹ kann beispielsweise in der ersten Dimension die prognostizierte Kostenentwicklung und die für die Programm-gattung notwendige Verfügbarkeit der Ressourcen aufgezeigt werden. In der zweiten Dimension kann die relative (technische, räumliche, personelle und finanzielle) Ressourcenbindung im Verhältnis zur Gesamtheit der Ressourcen des Veranstalters verdeutlicht werden.

Für die betrachtete Sendung „Ma' kuck'n“ ist die erwartete Kostenentwicklung als kritisch einzustufen, weil mit steigenden Studiomieten und steigenden Honoraren für Studiogäste zu rechnen ist und der Moderator aufgrund seiner Popularität höhere Honorare verlangen wird. Auch die erforderliche Verfügbarkeit von Ressourcen ist als kritisch einzustufen, weil die Sendung in ihrer Herstellung deutlich aufwendiger als das Restprogramm ist: Publikumspräsenz sowie aufwendige Dekorationen erfordern die exklusive Anmietung eines großen Studios;¹⁶⁰ Moderator und Talkgäste stellen zudem hohe Gagenforderungen. Aufgrund des großen Herstellungsaufwands ist, gemessen an dem kleinen Budget des Senders, ebenfalls die relative Ressourcenbindung hoch. Insgesamt ist die Sendung „Ma' kuck'n“ bzw. das Sendungs-genre „Personality-Talk-Show“ daher in bezug auf die Ressourcenbindung und -beanspruchung als kritisch einzustufen.

¹⁵⁷ Vgl. Sieben, Ossadnik, 1985, S. 105.

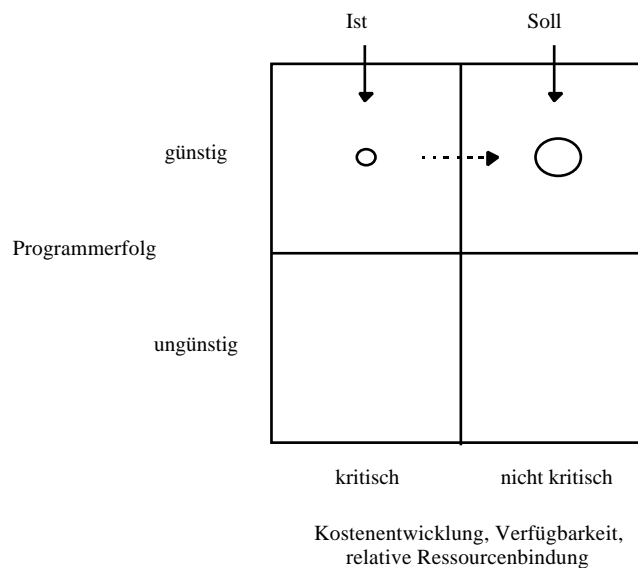
¹⁵⁸ *Musikgenre-Sendungen* sind Sendungen, in denen eine bestimmte Musikrichtung thematisiert wird, z.B. HipHop, Jazz oder Techno.

¹⁵⁹ Vgl. Sieben, Ossadnik, 1985, S. 106 f.

¹⁶⁰ Vgl. Interview mit Herrn Linkesch vom 20.12.95.

In einer „*Programmerfolgs-Ressourcen-Matrix*“¹⁶¹ können die Ergebnisse der beiden vorgenannten Matrizen zusammengefaßt werden. Durch Bildung eines Soll-Portfolios und dessen Gegenüberstellung mit dem Ist-Portfolio können Art und Umfang des Handlungsbedarfs aufgezeigt werden.

Abb. 4: Positionierung der Sendung „Ma' kuck'n“ in einer Programmerfolgs-Ressourcen-Matrix



Quelle: Darstellung in Anlehnung an Sieben, Ossadnik, 1985, S. 107 f.

Aus obiger Darstellung wird ersichtlich, daß in bezug auf die Sendung „Ma' kuck'n“ strategischer Handlungsbedarf besteht: Während die Positionierung der Sendung in bezug auf den Programmerfolg erfreulich günstig ist, sollten Maßnahmen gegen die kritische Situation hinsichtlich der Ressourcenbindung und -beanspruchung ergriffen werden. Mögliche Ansatzpunkte sind beispielsweise der Verzicht auf Studiopublikum sowie die Nutzung einer einfacheren Studiodekoration, so daß auf die Anmietung eines größeren Studios verzichtet werden kann, was sich wiederum günstig auf die relative Ressourcenbindung auswirkt. Der gezielte Aufbau von Nachwuchsmoderatoren würde die Situation in bezug auf die Verfügbarkeit der Ressourcen zusätzlich entspannen und gleichzeitig günstig auf die erwartete Kostenentwicklung einwirken.

¹⁶¹ Vgl. Sieben, Ossadnik, 1985, S. 107.



Darüber hinaus wird im Rahmen einer „*Konkurrenzattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Matrix*“¹⁶² einerseits deutlich, welche Programmgattungen spezifische Stärken bzw. Wettbewerbsvorteile bilden und andererseits, wie stark diese Programme durch Nachahmung oder Substitution durch die Konkurrenz gefährdet sind. Grundsätzlich gilt, daß ein Programm umso gefährdeter ist, je niedriger die Wettbewerbsvorteile sind, d.h. je einfacher es durch die Konkurrenz nachgeahmt werden kann, und je höher die Konkurrenzattraktivität ist. Solche zuschauer- und damit auch konkurrenzattraktiven Programme sind im Bereich des Musikfernsehens z.B. Übertragungen populärer Live-Konzerte. Der Gefährdung durch die Konkurrenz kann durch den Aufbau eines Wettbewerbsvorteils in Form langfristiger Verträge mit Konzertveranstaltern und der Tonträgerindustrie begegnet werden.

Schließlich werden durch Aufstellung einer „*Fremdleistungsmatrix*“¹⁶³ mit den Dimensionen „Verfügbarkeit von Fremdleistungen“ und „Fremdleistungsabhängigkeit“ strategische Überlegungen bezüglich der Beschaffungsseite angeregt. Als Fremdleistungen sollen hier Auftrags- und Fremdproduktionen und Urheber- und Senderechte verstanden werden. Besonders kritisch sind solche Programme zu beurteilen, die bei einer hohen Fremdleistungsabhängigkeit gleichzeitig einer ungünstigen Verfügbarkeit der benötigten Leistungen ausgesetzt sind. Geeignete Strategien zur Behebung dieses Problems liegen beispielsweise in der langfristigen Bindung von Produktionsgesellschaften oder anderen Dienstleistern, der Schaffung von Eigenkapazitäten oder einer entsprechenden Infrastruktur.¹⁶⁴

5.2.1.3 Entwicklung und Bewertung von Strategien

Auf Basis der ermittelten strategischen Perspektiven gilt es, im Rahmen der *Strategieentwicklung* Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten, die geeignet sind, zukünftige Gefahren zu vermeiden und mögliche Chancen bzw. Erfolgspotentiale auszuschöpfen. Um die gesamte Breite des verfügbaren Handlungsspielraums zu erkennen, sollten möglichst viele Mitarbeiter an dem Prozeß der Alternativen-suche beteiligt werden, zumal dadurch die Akzeptanz der später zu beschließenden Maßnahmen erhöht wird. Als geeignete Methoden können für diesen Prozeß *Kreativitätstechniken* eingesetzt werden. Sie werden nach der Strukturiertheit des

¹⁶² Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 137 f.

¹⁶³ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 138 f.

¹⁶⁴ RTL begegnet dem Engpaß der Produktionskapazitäten, indem der Sender ehemalige Mitarbeiter bei der Gründung von Produktions- bzw. Redaktionsgesellschaften unterstützt und sich über Beteiligungen an den Gesellschaften und entsprechende vertragliche Bindungen den Zugriff auf die knappen Ressourcen sichert. Vorteilhaft gegenüber der Schaffung eigener Kapazitäten erscheint hier die Wahrung größerer Flexibilität und die Vermeidung hoher Personalkosten. Vgl. Kresse, 1994, S. 386 ff.

Vorgehens in intuitiv-kreative Verfahren¹⁶⁵ und in analytisch-systematische Methoden¹⁶⁶ unterteilt.¹⁶⁷ Während analytisch-systematische Techniken versuchen, einen Problembereich vollständig zu erfassen und alle denkbaren Lösungen systematisch zu entwickeln, stehen im Zentrum intuitiv-kreativer Techniken eher schöpferische Denkprozesse, deren Ziel es ist, unkonventionelle und neue Ideen hervorzubringen.¹⁶⁸

Die im Rahmen der Strategieentwicklung ermittelten Handlungsmöglichkeiten müssen auf ihre voraussichtliche Eignung zur Zielerreichung untersucht und *bewertet* werden, um die Auswahl der optimalen Strategie zu ermöglichen. Grundsätzlich können dazu die statischen (Kostenvergleichs-, Gewinnvergleichs- oder Amortisationsrechnungen) und dynamischen Verfahren (Kapitalwertmethode, Interner-Zinsfuß-Methode, dynamische Amortisationrechnung) der *Investitionsrechnung* eingesetzt werden, um die finanziellen Wirkungen der einzelnen Alternativen zu beurteilen.¹⁶⁹ Im Rahmen der Programmplanung kann beispielsweise die Strategie untersucht werden, das Programm zukünftig durch die Ausstrahlung „regionaler Fenster“ gegenüber der Konkurrenz zu profilieren.¹⁷⁰ Mit Hilfe der Investitionsrechnungsverfahren ist dann auf Basis erwarteter Werbeeinnahmen und prognostizierter Programmkosten der voraussichtliche finanzielle Erfolg dieser Strategie zu ermitteln.

Aufgrund des strategischen Charakters der Entscheidung, die ggf. mit einem entsprechenden Imagewechsel des Senders einhergeht, kann der unmittelbare monetäre Erfolg allerdings nur ein Beurteilungskriterium von mehreren sein.

¹⁶⁵ Beispiele für *intuitiv-kreative Methoden* sind Synektik, Methode 635, Ideen-Delphi und Brainstorming. Im Rahmen des Brainstorming wird eine hierarchisch homogene, aber fachlich inhomogene Gruppe von vier bis zehn Teilnehmern gebildet, und die Beteiligten werden aufgefordert, im Rahmen einer offenen Gruppendiskussion durch spontane und ungehinderte Ideenentwicklung zur Lösung eines Problems beizutragen. Während des Ideensuchprozesses besteht ein Kritikverbot an den geäußerten Vorschlägen, damit neue und unkonventionelle Ideen generiert werden können. Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 128. Ein Vorteil dieser Methode liegt in der zeitlichen Kürze und dem geringen Maß an notwendigen Vorkenntnissen der Teilnehmer. Vgl. Backhaus, 1990, S. 60.

¹⁶⁶ Gebräuchliche *analytisch-systematische Kreativitätstechniken* sind Analogisierung, Relevanzbaummethode und Morphologie. Die morphologische Methode basiert auf der Idee, ein Problem in mögliche Lösungsdimensionen aufzuspalten und durch Teams aus verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens Lösungen suchen zu lassen. Die Teillösungen werden dann kombinatorisch verknüpft und aus der Anzahl denkbarer Lösungen die zulässigen ausgewählt. Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 129. Die morphologische Methode ist im Vergleich zum Brainstorming recht aufwendig und erfordert größere Vorkenntnisse der Teilnehmer. Vgl. Backhaus, 1990, S. 60.

¹⁶⁷ Vgl. Bramseemann, 1990, S. 305 ff.

¹⁶⁸ Vgl. Bramseemann, 1990, S. 305 f.

¹⁶⁹ Für eine Darstellung der Investitionsrechnungsverfahren siehe Blohm, Lüder, 1991 oder Altrogge, 1988.

¹⁷⁰ Vgl. Abschnitt 4.1.



Parallel dazu sind die langfristige Verfügbarkeit der Programmressourcen, also entsprechender redaktioneller Beiträge, sowie eine mögliche Abhängigkeit von lokalen Produktionsgesellschaften und die Bedrohung durch mögliche Konkurrenten in die Entscheidung einzubeziehen. Diese Kriterien sind jedoch nicht monetär erfaßbar und entziehen sich somit einer Bewertung durch die oben genannten Instrumente.

Zur Lösung dieses Problems kann eine *Nutzwertanalyse*¹⁷¹ als Scoring-Modell eingesetzt werden. Scoring-Modelle ermöglichen eine mehrdimensionale Bewertung von Handlungsalternativen und sind ergänzend zu den monetären Bewertungsverfahren einzusetzen, wenn sich nicht alle Konsequenzen von Handlungsalternativen finanziell messen lassen.¹⁷² Die Nutzwertanalyse berücksichtigt bei der Bewertung von Entscheidungsalternativen eine Mehrfachzielsetzung: im Falle der „Lokalisierungsstrategie“ beispielsweise das Gewinnziel, das Unabhängigkeitsziel gegenüber den Programmlieferanten und das Profilierungsziel gegenüber den Konkurrenten.

Die in beiden Verfahren angewandte Vorgehensweise ist sehr ähnlich: Nach der Formulierung stochastisch unabhängiger Ziel- bzw. Bewertungskriterien durch die Entscheidungsträger (Zielkriterienbestimmung) erfolgt eine subjektive Einschätzung der relativen Bedeutung der einzelnen Zielkriterien (Zielkriterienengewichtung). Durch die subjektive Bewertung der Zielerreichung jeder Handlungsalternative hinsichtlich eines jeden Zielkriteriums mit Hilfe einer Punktbewertung (sog. Scoring), werden die Kriterienausprägungen in vergleichbare Nutzendimensionen überführt (Teilnutzenbestimmung). Die Teilnutzen werden dann mit den Zielgewichten gewichtet und für jede Handlungsalternative zu einem Gesamtnutzen aggregiert (Nutzwertermittlung). Die unmittelbar vergleichbaren Gesamtnutzenwerte geben schließlich Auskunft über die Vorteilhaftigkeit der unterschiedlichen Strategien (Beurteilung der Vorteilhaftigkeit).

Eine Schwäche der Nutzwertanalyse liegt zweifellos in der subjektiven Bestimmung der Zielgewichte sowie der Subjektivität bei der Bewertung der Zielerreichung. Hier kann die Verwendung gewogener oder ungewogener Durchschnittswerte unabhängiger Individualurteile ein höheres Maß an Objektivität gewährleisten.¹⁷³ Ein weiterer Nachteil liegt darin, daß die operationale Zuordnung eindeutiger Nutzenwerte zu den Handlungsalternativen die Unsicherheit zukünftiger Umweltentwicklungen vernachlässigt. Die Nutzwertanalyse ist insofern um eine Sensitivitätsanalyse zu ergänzen, die den Einfluß möglicher, abweichender

Umweltentwicklungen auf die Vorteilhaftigkeit der jeweiligen Alternativen angibt.¹⁷⁴

¹⁷¹ Zur Darstellung der Nutzwertanalyse vgl. Blohm, Lüder, 1991, S. 174-196.

¹⁷² Vgl. Weber, 1995, S. 117.

¹⁷³ Vgl. Blohm, Lüder, 1991, S. 174.

¹⁷⁴ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 141 f.

Die Vorteile der Nutzwertanalyse sind in der Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Bewertung und in der Anregung zur gedanklichen Durchdringung vielfältiger möglicher Konsequenzen der Entscheidung zu sehen.¹⁷⁵

5.2.2 Operationalisierung der strategischen Programmziele

Zur zielorientierten Steuerung des Programmbetriebs sollte das Controlling die Entwicklung und Vorgabe qualitativer (z.B. Zuschauerzufriedenheit oder -reaktionen, Pressekritiken) und quantitativer Zielerfolgswerte (z.B. Zuschauermarktanteil oder -reichweite) bei der Operationalisierung der strategischen Programmziele übernehmen.

Als geeignetes Instrument zur Lösung dieser Aufgabe bietet sich eine Programm- und Zielgruppenerfolgsrechnung an, die auf einer Kategorisierung von Zielgruppen, Programm- und Produktionsformen basiert.¹⁷⁶

- Die Kategorisierung der durch das Programm anzusprechenden bzw. angesprochenen Rezipientengruppen bildet eine wichtige Voraussetzung für die sachzielbezogene Leistungsplanung. Sie ist die Basis für Erfolgsvergleiche und -prognosen von Programmkonzepten und dient als Grundlage zur Beurteilung von Ressourcenallokationsentscheidungen.¹⁷⁷
- Formal, inhaltlich oder zielgruppenbezogen abgegrenzte Programmkategorien, welche sich an Interessenzielgruppen orientieren, schaffen die Grundlage für Kosten- und Leistungsvergleiche einzelner Sendungen.
- Eine Typologisierung der Produktionsformen soll die entscheidungsrelevanten, kostenbestimmenden Faktoren einer Produktion offenlegen und die günstigste Realisierungsform für eine nach Zielgruppe und Programmkategorie geplante Programmleistung finden.¹⁷⁸

Eine solche Klassifizierung der Zielgruppen, Programmkategorien und Produktionsformen bildet damit die Basis für eine Programmleistungsplanung und für Ressourcenallokationsentscheidungen: Erst vor diesem Hintergrund wird die Vorgabe von Sendungsbudgets und von Zielvorgaben für einzelne Sendeplätze, insbesondere von erwarteten und mit Hilfe einer Prognosefunktion ermittelten Zuschauerreichweiten bzw. -marktanteilen, möglich.

¹⁷⁵ Vgl. Blohm, Lüder, 1991, S. 175.

¹⁷⁶ Ein ähnlicher Vorschlag findet sich auch bei Schmutz, Eichsteller, die eine Typologisierung der Sendungen nach Produktionsarten (Eigen-, Auftrags, Co-Produktion etc.), Produktionstypen (Filmproduktion, elektronische Produktion etc.) und Programmtypen (Genres wie z.B. Magazine, Journale) als Voraussetzung für die Programmplanung und -erfolgsrechnung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten vorsehen. Vgl. Schmutz, Eichsteller, 1989, S. 193 ff. Die Forderung einer Differenzierung nach Programmgenres wurde bereits von Sieben, Schneider in einem sehr frühen Aufsatz zum Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten gestellt. Vgl. Sieben, Schneider, 1982, S. 241.

¹⁷⁷ Vgl. Sieben, Schwertzel, 1995, S. 670 f.

¹⁷⁸ Vgl. Kayser, 1993, S. 284 ff.



Im folgenden wird daher zunächst eine detaillierte Klassifizierung von Zielgruppen, Programmkategorien und Produktionsformen vorgestellt. Daran anschließend werden weitere Indikatoren zur Beurteilung des Programmerfolgs entwickelt und auf dieser Basis ein Ansatz zur zielorientierten Programmleistungsplanung vorgeschlagen. Ein Ansatz zur vertikalen Koordination der Entscheidungsträger des Programmbereichs durch Zielvorgabe bzw. -vereinbarung, unter Einsatz der entwickelten Leistungsindikatoren als Zielgrößen, bildet den Abschluß des Kapitels.

5.2.2.1 Die Typologisierung von Zuschauern, Programm- und Produktionsformen

5.2.2.1.1 Die Zielgruppensystematisierung

Mit Hilfe der Zielgruppensystematisierung soll das theoretische Nutzungspotential für bestimmte Sendungen oder Programme ermittelt werden, so daß aus der Komposition des Gesamtprogramms auf die Struktur des Senderpublikums und damit auf die Positionierung des Senders am Markt geschlossen werden kann. Andererseits liefert die Zielgruppensystematisierung die Basisgröße zur Ermittlung des Ausschöpfungsgrads des potentiellen Publikums und ist damit wichtiger Maßstab für die Beurteilung des Sendungs-/Programmerfolgs.

Dazu kann das Gesamtpublikum im Rahmen einer *Publikumssegmentierung* in disjunkte Teilgruppen aufgeteilt werden. Als Abgrenzungsparameter bieten sich demographische¹⁷⁹ oder soziographische¹⁸⁰ Merkmale, aber auch Einstellungs-, Lebensstil- und die im Hinblick auf die Vermarktung besonders wichtigen Merkmale des Konsumverhaltens an. So bedeutungsvoll diese Einteilung für die Vermarktung der Werbezeit auch ist, liefert sie jedoch keine ursächlichen Hinweise auf das Fernsehnutzungsverhalten der Rezipienten. Es bietet sich daher an, zusätzlich *Interessenzielgruppen* in bezug auf Programmkategorien zu ermitteln. Sie stellen Teile des Gesamtpublikums dar, die ein prinzipielles Interesse an einer Art von Programm äußern, und bilden insofern den maximalen Prozentsatz des Gesamtpublikums, der durch ein Programm aufgrund der Interessenslage angesprochen werden kann.¹⁸¹ Ergänzend zur Bestimmung von Interessenzielgrup-

¹⁷⁹ Demographische Merkmale sind z.B. Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße.

¹⁸⁰ Soziographische Merkmale sind z.B. Einkommen, Beruf, Schulbildung.

¹⁸¹ Während die soziodemographischen Merkmale im Rahmen der kontinuierlichen Fernsehforschung durch die GfK laufend ausgewiesen werden, könnten Einstellungs- oder Life-Style-Elemente sowie spezifische Programminteressen durch entsprechende Einfragen jährlich bei den Panel-Mitgliedern erhoben und in der Folge mit den Daten der Fernsehnutzung fusioniert werden. Ein entsprechendes Vorgehen führt die ORF-Medienforschung durch: Dort wird jährlich für ca. 180 Genres und Sendungstypen bzw. -kategorien das hypothetische Programminteresse der Panelmitglieder abgefragt sowie über 200 Konsum- und Life-Style-Merkmale erhoben. Vgl. Diem, 1993, S. 422 und S. 425.

pen können auch Publikumssegmente ermittelt werden, welche homogene Erwartungen an die Rezeption einer Sendung oder eines Programms haben.

Werden die soziodemographischen Charakteristika und die Einstellungsmerkmale mit den Interessenzielgruppen verknüpft und im Rahmen einer Clusteranalyse¹⁸² kategorisiert, so lassen sich Aussagen über die von einem Programm angesprochenen Zuschauerpotentiale gewinnen, die auch als Vergleichsmaßstäbe für die Ausschöpfung dieser Potentiale sowie für Kosten- bzw. Erfolgsvergleiche herangezogen werden können.

Mit Blick auf die Programmstruktur eines Musikfernsehsenders gilt es, die fernseh- und hörfunkspezifischen Unterschiede bei der Bildung von Interessenzielgruppen zu berücksichtigen:

Während beim Fernsehen davon ausgegangen wird, daß nicht die Sender, sondern bestimmte Sendungsgenres gezielt von bestimmten Publikumssegmenten ausgewählt werden und insofern Sendungszielgruppen zu bilden sind,¹⁸³ erfolgt die Zielgruppenbildung im Hörfunk im wesentlichen senderbezogen und über die Dimensionen Musikfarbe, Inhalt und Präsentation.¹⁸⁴ Hier tritt die Bedeutung der einzelnen Sendung bei der Programmwahl zurück. Zumindest tagsüber wird Hörfunk eher als Nebenbei- oder Begleitmedium genutzt, so daß Inhalt und Präsentation der Beiträge eine verhältnismäßig geringere Bedeutung haben, weil dem Programm nur die eingeschränkte Aufmerksamkeit der Rezipienten zuteil wird.¹⁸⁵ Die Musikfarbe schafft die generelle Akzeptanz für ein Programm und polarisiert die Hörerschaft am stärksten. Sie bildet insofern den Ausgangspunkt für die Zielgruppenbestimmung. Der Inhalt der redaktionellen Beiträge und die Art der Präsentation sind dagegen eher geeignet, den Sender gegenüber anderen Programmen mit ähnlicher Musikauswahl zu positionieren und Zuschauerbindung sowie Fanbildung zu erzeugen, d.h. ein Stammpublikum zu bilden.¹⁸⁶

Aufgrund der strukturellen Ähnlichkeit des Musikfernsehprogramms mit dem Hörfunkprogramm und aufgrund des hohen Musikanteils sollte die Zielgruppenbildung auch für Musikfernsehsender primär auf Basis der Musikpräferenzen

Problematisch ist bei der Bildung von Interessenzielgruppen allerdings, daß die tatsächliche Rezeption nicht unbedingt mit dem geäußerten Interesse für ein Genre übereinstimmt. So fand Van den Bulck in einer in Belgien durchgeführten Analyse heraus, daß die Angabe der Genrepräferenzen zum Teil nach sozialer Erwünschtheit erfolgt, von dem tatsächlichen Sehverhalten aber abweicht, und daß bestimmte Sendungen nur aus Mangel an Alternativprogrammen angesehen werden. Vgl. die Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse bei Gleich, 1995, S. 513. Insofern muß neben der Interessenzielgruppe auch die Zahl der eigentlich nicht interessierten, aber dennoch zuschauenden Rezipienten geplant werden. Hierüber müßten Informationen im Rahmen der Zuschauer- oder Sozialforschung gewonnen werden.

¹⁸² Zur Darstellung des Verfahrens der Clusteranalyse siehe Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, 1990, S. 115-160.

¹⁸³ Vgl. Kayser, 1993, S. 267.

¹⁸⁴ Vgl. Kayser, 1993, S. 277.

¹⁸⁵ Vgl. ebenda.

¹⁸⁶ Vgl. Schröter, 1995, S. 123.



erfolgen.¹⁸⁷ Innerhalb der *Musikzielgruppen* ist eine weitere Differenzierung nach den inhaltlichen Präferenzen, also hinsichtlich der behandelten Themen und der Präsentationsformen, für eine zielorientierte Programmplanung sinnvoll.¹⁸⁸ Anders als im Hörfunk soll hier im folgenden aber auf *Sendungszielgruppen* aufgebaut werden, wobei eine Sendung sowohl durch die Musikkategorie als auch durch die Präsentationsform sowie den Inhalt, den Anteil und die Form der redaktionellen Gestaltung gekennzeichnet ist.

5.2.2.1.2 Die Programmkategorisierung

Eine interessenbezogene Zielgruppenabgrenzung setzt eine möglichst vollständige Übersicht über die Programmkategorien voraus. Programmformen können prinzipiell nach drei Parametern gegliedert werden: inhaltlich, formal oder zielgruppenbezogen.¹⁸⁹ Weil die angesprochene Zielgruppe wesentlich durch den Inhalt des Programms determiniert wird, empfiehlt es sich, primär eine Gliederung nach Inhalten vorzunehmen. Diese Typologisierung wird durch eine formale

Unterteilung ergänzt.

In bezug auf Musikfernsehprogramme sollte die Kategorisierung sowohl auf der Ebene einzelner Beiträge als auch auf Sendungsebene erfolgen. Auf *Beitragsebene* bietet sich eine inhaltliche und formale Gliederung, getrennt nach Musik- und Wort-/Filmbeiträgen an, wie untenstehender Abbildung zu entnehmen ist.¹⁹⁰ Auf der *Ebene ganzer Sendungen* soll hier nur eine inhaltliche Gliederung vorgenommen werden, weil eine Sendung eine Vielzahl formal unterschiedlicher Beiträge beinhalten kann, die eine stringente Kategorisierung ausschließt.

¹⁸⁷ Für einen Ansatz zur Typologisierung von Musikinteressen vgl. Eckhardt, 1987, S. 422 ff.

¹⁸⁸ In einer von der WDR-Medienforschung durchgeführten Untersuchung zum Stellenwert und der Nutzung von MTV und VIVA bei dem jungen Publikum in Nordrhein-Westfalen wurden sehr unterschiedliche Motive für die Nutzung der Sender genannt: Teils werden die Sender als Ersatz für das Radiohören, teils alternativ zu dem sonstigen Fernsehangebot genutzt. Von den meisten Befragten werden auch redaktionell aufbereitete Informationen aus der Musikszene gewünscht. Einige spezielle Sendungen werden darüber hinaus gezielt eingeschaltet. Vgl. Frielingsdorf, Haas, 1995, S. 336.

¹⁸⁹ Vgl. Kayser, 1993, S. 279.

¹⁹⁰ Der hier dargestellte Systematisierungsversuch lehnt sich an einen Vorschlag zur Kategorisierung von Fernseh- und von Hörfunkprogrammen für Erwachsene bei Kayser an. Kayser weist allerdings darauf hin, daß eine solche Kategorisierung im Prinzip heuristisch erfolgt und stets für neu aufzunehmende Programmformen offenzuhalten ist. Siehe Kayser, 1993, S. 279 ff.

Hier bietet sich die Unterteilung in Personality-Talk-Show, Musikgenre-Sendung, Hitparade, Wunschsendung, Ratgebersendung, Themensendung (z.B. Sport, Mode, Haushalt), Informationssendung (z.B. VIVA News), Veranstaltungsübertragung und Sendestrecke ohne redaktionelle Beiträge an.

Abb. 5: Kategorisierung eines Musikfernsehprogramms auf Beitragsebene

	WORT						Musik
	Redaktioneller Beitrag	Zuschauerbeteiligung	Service	Moderation	Eigenwerbung	Werbung	Musikfarbe
Inhaltliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Sport • Musik • Mode • Ausbildung • Umwelt • Reise • Kino • Haushalt • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnspiel • Ratgebergespräch • Musikwunsch • Zuschauer-Hitparade 	<ul style="list-style-type: none"> • Veranstaltungshinweise 	<ul style="list-style-type: none"> • Anmoderation Wort • Abmoderation Wort • Anmoderation Musik • Abmoderation Musik • Zwischenmoderation 	<ul style="list-style-type: none"> • Jingles • Trailer 	<ul style="list-style-type: none"> • Spot • Sponsoring • Sonderwerbeform 	<ul style="list-style-type: none"> • Jazz • Funk • Reggae • House • HipHop • Rap • dt. Schlager • internat. Rock- u. Popmusik • dt. Rock- u. Popmusik • ...
Formale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion, Interview, Gespräch • Kommentar, Bericht, Vortrag • Übertragung • Reportage • Feature 						<ul style="list-style-type: none"> • Hintergrund • Konzert • Videoclip • Studioauftritt

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kayser, 1993, S. 279 ff.



Die Anzahl der so zu differenzierenden Programmkategorien ist auf der untersten Ebene sehr groß, liefert aber ein großes Potential für mögliche Auswertungen. Bestehen Kenntnisse über die Zielgruppenwirkung einzelner Programmkategorien und die Größe sowie die Fernsehnutzungsgewohnheiten der jeweiligen Zielgruppen, so können qualifizierte Prognosen über die Zuschauerattraktivität, also die Höhe und Struktur des zu erwartenden Ratings,¹⁹¹ einer bestimmten Sendung auf einem speziellen Programmplatz getroffen werden.

5.2.2.1.3 Die Produktionsformenkategorisierung

Das Ziel einer Produktionsformenkategorisierung besteht darin, für eine geplante Programmleistung, d.h. in diesem Zusammenhang eine qualitativ und quantitativ vorgegebene Sendungszielgruppe, und eine bestimmte Programmkategorie die günstigste Realisierungsform zu finden. Dadurch soll eine verbesserte Einschätzung des Realisierungsaufwands von Projekten im Rahmen von Kostenplanungen ermöglicht werden.

Auf der Grundlage ermittelter Produktionsformen lassen sich Produktionen gleicher Kategorie hinsichtlich ihrer Kostenstrukturen vergleichen und daraus die für eine Produktionsform typischen und entscheidungsrelevanten kostenbestimmenden Faktoren ermitteln.¹⁹²

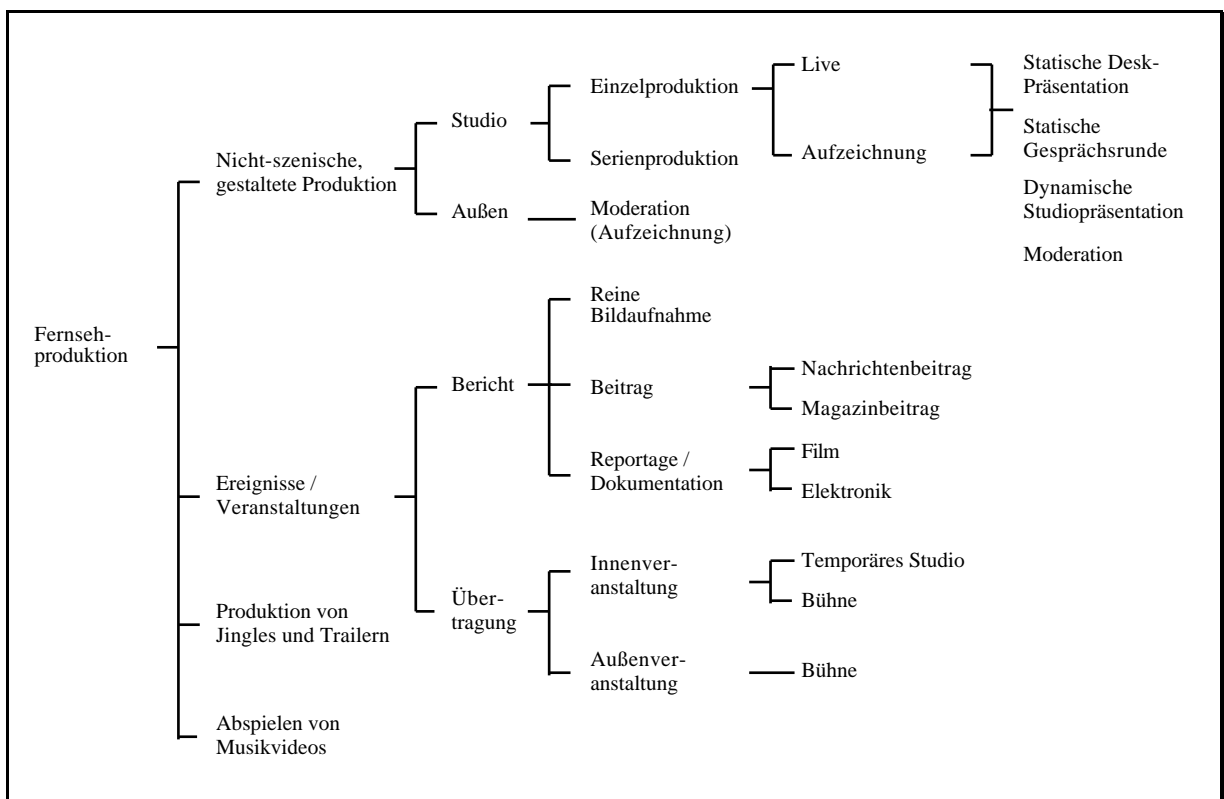
Werden die kostenbestimmenden Faktoren zusammen mit Leistungsdaten, d.h. mit den erreichten zielgruppenspezifischen Ratings, in einer langfristigen Dokumentationsdatenbank angelegt, so lassen sich - unter Kenntnis der Nutzenwirkungen einzelner Programmelemente - nach Programminhalten und Zielgruppen gegliederte Erfolgswirkungen einzelner Ausstattungspakete bestimmen.

¹⁹¹ Als Rating wird hier und im weiteren die Zuschauerreichweite verstanden.

¹⁹² Vgl. Kayser, 1993, S. 286.

Eine mögliche Kategorisierung der wesentlichen Produktionsformen von Musikfernsehveranstaltern liefert Abb. 6. Die Produktionsverfahren werden in diesem Vorschlag zunächst anhand der Phase der Aufnahme unterschieden. Dieser Gliederung liegt der Gedanke zugrunde, daß die Art der Aufnahme die notwendigen Vorarbeiten und Nachbearbeitungen determiniert, die wiederum Hinweise auf die kostenbestimmenden Faktoren liefern.¹⁹³

Abb. 6: Kategorisierung von Produktionsformen eines Musikfernsehprogramms



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kayser, 1993, S. 284 ff.

5.2.2.2 Indikatoren zur Erfolgsmessung von Sendungen

Zur Operationalisierung der strategischen Programmziele ist es notwendig, Indikatoren zu entwickeln, mit deren Hilfe der Erfolg einzelner Sendungen oder Sendestaffeln ermittelt bzw. beurteilt werden kann. Als geeignete Leistungsmaßstäbe dienen dabei die erzielten Zuschauerreichweiten, die als *Tausender-Kontakt-Kosten (TKK)*¹⁹⁴ ins Verhältnis zu den von der Sendung verursachten

¹⁹³ Vgl. Kayser, 1993, S. 288.

¹⁹⁴ Die Tausender-Kontakt-Kosten berechnen sich nach folgender Formel: (Kosten der Sendung / Sendeminuten ohne Werbung) / durchschnittliche Reichweite x 1.000. Sie geben die Programmkosten bezogen auf 1.000 Zuschauerminuten an.



Kosten

gesetzt werden. Parallel dazu werden im Rahmen einer Deckungsbeitragsrechnung durch Gegenüberstellung von Werbeerlösen und Kosten der Sendungen bzw. Sendestaffeln die *Deckungsbeiträge* je Sendepplatz ermittelt.

Mit zunehmendem Wettbewerb durch andere Fernsehsender und den damit verbundenen Substitutionsmöglichkeiten hinsichtlich der Rezeption gewinnen aber auch qualitative Erfolgsfaktoren wie z.B. Zuschauerzufriedenheit oder der Beitrag einer Sendung zum Image eines Senders an Bedeutung.¹⁹⁵ Die Ermittlung der zielgruppenspezifischen *Zuschauerzufriedenheit* liefert Ansatzpunkte zur Beurteilung der Attraktivität des Programms aus Zuschauersicht. Sie gibt außerdem Aufschluß über das Programmwahlverhalten der Rezipienten und kann zur Prognose der Einschaltquote herangezogen werden.

5.2.2.2.1 Sendungsdeckungsbeitrag

Die Deckungsbeitragsrechnung ist ein Instrument zur Unterstützung von Entscheidungen im Bereich der Absatz- und Produktionsprogrammplanung. In ihrem Rahmen werden die einer Entscheidungsalternative direkt zurechenbaren Kosten und Erlöse einander gegenübergestellt. Der resultierende Deckungsbeitrag entspricht dem Betrag, den die Handlungsalternative zur Deckung der nicht von der Entscheidung betroffenen Kosten beiträgt.¹⁹⁶

Im Rahmen einer Sendungs-Deckungsbeitragsrechnung werden auf einer ersten Stufe von den Nettowerbeerlösen einer Sendung zunächst die *direkten Kosten* subtrahiert. Sie umfassen einerseits die kostenträgerbezogenen primären Einzelkosten (Fremdleistungen)¹⁹⁷ und andererseits die sekundären, also internen

Kosten, welche den Kostenträgern im Sinne des Verursachungs- bzw. Einwirkungsprinzips eindeutig zugerechnet werden können.¹⁹⁸ Eine Zurechnung der internen Kosten zu den Kostenträgern erfolgt im Wege der internen Leistungsverrechnung.¹⁹⁹ Auf diese Weise werden im wesentlichen die Leistungen der Kostenstellen des Produktionsbetriebs verrechnet, da hier Bezugsgrößen gebildet werden können, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der er-

¹⁹⁵ Vgl. Pagenstedt, Schwertzel, 1994, S. 6.

¹⁹⁶ Vgl. Weber, 1995, S. 111.

¹⁹⁷ Darunter fällt z.B. Bandmaterial, das Honorar für einen zusätzlich angemieteten freien Kameramann, für einen freiberuflichen Moderator, Reisekosten, die i.R. der Beitragsproduktion anfallen, Kosten für sendungsbezogene Werbemaßnahmen, Anmietung eines EB-Teams etc.

¹⁹⁸ Zur Gliederung der Kosten nach der Form der Zurechnung (direkte/indirekte Kosten bzw. Einzelkosten, echte und unechte Gemeinkosten) und nach der Herkunft der ihnen zugrundeliegenden verbrauchten Güter (primäre/sekundäre Kosten) siehe Kloock, Sieben, Schildbach, 1990, S. 49-60. Siehe dort ebenfalls: Kostenzurechnungsverfahren (Verursachungs-, Einwirkungs-, Durchschnitts- und Tragfähigkeitsprinzip).

¹⁹⁹ Voraussetzungen für eine interne Leistungsverrechnung bilden die Ermittlung geeigneter Bezugsgrößen für die Messung der Leistungserstellung, die Durchführung einer internen Leistungsaufschreibung in den leistenden Kostenstellen und die Bildung von Verrechnungspreisen.



brachten Leistungsart und -menge stehen.²⁰⁰ Die Behandlung der Produktionskosten als proportionale Kosten setzt allerdings voraus, daß die Produktionsleistungen im Falle der Nicht-Produktion der betrachteten Sendung von anderen Sendungen in Anspruch genommen werden und insofern keine Leerkosten entstehen.

Als Ergebnis einer solchen Rechnung resultiert ein *Deckungsbeitrag 1 (DB 1)*, der insbesondere für kurzfristige, sendungsspezifische Analysen geeignet ist. Er zeigt an, ob die Ausstrahlung der Sendung alle direkt von ihr verursachten Kosten zu decken vermag. Im Falle eines negativen DB 1 wäre es - bei ausschließlicher und kurzfristiger Betrachtung der Kosten einer Sendung - theoretisch günstiger, ganz auf die Ausstrahlung zu verzichten.

Sofern die Redaktionen aus festangestellten Mitarbeitern bzw. aus Mitarbeitern bestehen, die längerfristige vertragliche Bindungen an den Sender haben, fallen die Arbeitsentgelte als wesentliche Redaktionskosten bei kurzfristiger Betrachtung unabhängig davon an, ob die Sendung ausgestrahlt wird oder nicht. Sie sind daher kurzfristig nicht entscheidungsrelevant und wurden deshalb bisher nicht betrachtet. Weil sie langfristig aber als variabel anzusehen sind und zudem den Sendungen sinnvoll zugerechnet werden können,²⁰¹ sollten sie auch in die Beurteilung des Sendungserfolgs einbezogen werden.

Die Redaktionskosten als *indirekte Kosten* können im Rahmen des Umlageverfahrens nach dem Durchschnittsprinzip den Kostenträgern zugerechnet werden. Als Bezugsgröße dient z.B. die Länge der Sendung in Minuten.²⁰² In einem weiteren Schritt der Deckungsbeitragsrechnung sollten die Redaktionskosten daher in der so ermittelten Höhe von dem DB 1 abgezogen werden, so daß ein *Deckungsbeitrag 2 (DB 2)* resultiert.

²⁰⁰ Die Inanspruchnahme von Schnittplätzen oder eines Studios inkl. Personal kann relativ problemlos einer Sendung zugerechnet werden, weil in diesen Bereichen i.d.R. eine Leistungsaufschreibung erfolgt und die Kapazitäten nicht von mehreren Kostenträgern gleichzeitig in Anspruch genommen werden. Geeignete Bezugsgrößen sind hier Belegungszeiten (Stunden oder Schichten).

²⁰¹ Eine sinnvolle Zurechnung ist möglich, weil eine Redaktion i.d.R. nur für eine bzw. zwei Sendungen zuständig ist. Vgl. Interview mit Herrn Schwerdtle vom 5.10.95.

²⁰² Sofern die Redaktionen programmbereichsspezifischen Leitungsstellen unterstehen, können die Kosten der Leitungsstellen z.B. nach Mitarbeiterzahl der Redaktionen diesen belastet und somit indirekt auch dem Kostenträger zugerechnet werden.

Der DB 2 dient zur Deckung des geplanten Gewinns sowie derjenigen beschäftigungsunabhängigen Gemeinkosten, deren Höhe durch die Ausstrahlung der Sendung nicht beeinflusst wird und die der einzelnen Ausstrahlung nicht verursachungsgerecht zuzurechnen sind.²⁰³ Der DB 2 gibt insofern das Gesamtergebnis einer bestimmten Sendung unter Berücksichtigung aller direkt und indirekt zurechenbaren Kosten wieder. Er ist folglich für längerfristige Analysen, insbesondere für Make-or-buy-Entscheidungen, relevant.

Ein fernhespezifisches Problem ergibt sich bei der Zuordnung der Werbeerlöse zu einzelnen Sendungen. Während die innerhalb von Unterbrecherwerbeblöcken erzielten Werbeerlöse eindeutig einem Sendeplatz zugeordnet werden können, muß ein verursachungsgerechter Zuordnungsschlüssel für die Einnahmen aus Scharnierwerbeinseln gefunden werden.²⁰⁴

Selbst wenn eine verursachungsgerechte Zuordnung der Werbeerlöse gelingt, kann der Deckungsbeitrag nicht der einzige Maßstab für den Sendungserfolg sein, denn die Ertragskraft einzelner Sendungen wird durch rechtliche Regelungen begrenzt. Einerseits gibt es Programme, die nicht durch Werbung unterbrochen werden dürfen, und andererseits sind die Länge der Werbezeit und die Zahl der möglichen Unterbrechungen gesetzlich beschränkt.²⁰⁵

²⁰³ Dazu zählen die Kosten des Musikmanagements oder der Geschäftsleitung, der Verwaltung, der Werbezeitenvermarktung etc. Die Kosten der technischen Distribution, also die Übertragungskosten, können zwar anteilig nach der Sendungslänge verrechnet werden, sind jedoch unvermeidlich und in ihrer Höhe vollständig vom Inhalt der einzelnen Sendung unabhängig. Daher wird hier vorgeschlagen, sie in den Fixkostenblock zu übernehmen.

²⁰⁴ *Scharnierwerbeinseln* sind Werbeinseln zwischen zwei Sendungen. Als mögliche Aufteilungsschlüssel sind die prozentuale Aufteilung auf der Basis erwarteter Einschaltquoten, nach der Intention des Werbetreibenden, nach den Werbeauslastungen in den vor- und nachgelagerten Unterbrecherinseln oder nach erreichten Zuschauerzahlen der vor- und nachgelagerten Sendungen denkbar. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, sämtliche Erlöse der nachfolgenden Sendung zuzuordnen in der Annahme, daß die Zuschauer zwar den Beginn eines ausgewählten Programms nicht verpassen möchten, nach Ende der Sendung aber sofort wieder abschalten oder den Sender wechseln. Diese Verfahrensweise steht auch mit den Werbepreisen von Scharnierinseln im Einklang, die sich i.d.R. an den Tarifen der nachfolgenden Unterbrecherinsel orientieren. Ausnahmen wären dann z.B. bei Werbeblöcken, die zwischen einer Nachrichtensendung und einem Spielfilm gesendet werden, zu machen, weil dann davon auszugehen wäre, daß ein Großteil der Zuschauer beide Sendungen nutzen würde. Letztlich ist aber jede Schlüsselung von Willkür geprägt, so daß in der Praxis eine relativ pauschale Verrechnungsart gewählt wird. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, daß zum Zwecke der Vergleichbarkeit eine einheitliche Verfahrensweise für alle Scharnierinseln angewendet wird. Vgl. Pagenstedt, Schwertzel, 1994, S. 8, sowie Interview mit Frau Schäferkordt vom 9.10.95 und Interview mit Herrn Weinert vom 7.10.95.

²⁰⁵ Z.B. dürfen Nachrichtensendungen und Sendungen zum politischen Zeitgeschehen nicht unterbrochen werden, wenn sie kürzer als 30 Minuten sind (§ 26 I RfStV); ein Angebot derartiger Sendungen existiert momentan bei Musikfernsehveranstaltern zwar nicht, kann aber keinesfalls grundsätzlich ausgeschlossen werden. Zwischen zwei Unterbrecherblöcken innerhalb einer Sendung müssen mindestens 20 Minuten Programm gesendet werden (§ 26 III RfStV). Innerhalb einer Stunde dürfen nicht mehr als 12 Minuten Spotwerbung ausgestrahlt werden (§ 27 I RfStV).



5.2.2.2.2 Tausender-Kontakt-Kosten

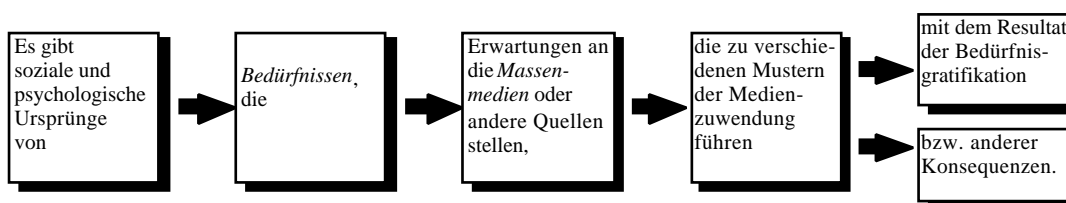
Als weiterer Maßstab für die Beurteilung des Kosten-/Nutzenverhältnisses werden die sinnvoll zurechenbaren Kosten einer Sendung ins Verhältnis zu ihrem durchschnittlichen Rating gesetzt. Die so ermittelten Tausender-Kontakt-Kosten sagen zwar nichts über den Beitrag einer Sendung zur Erfüllung der Gewinnziele aus, sind aber ein guter Maßstab für den Vergleich der Kostenniveaus einzelner Sendungen.²⁰⁶

5.2.2.2.3 Zuschauerzufriedenheit

Einen geeigneten Ansatz zur Messung des qualitativen Programmerfolgs bietet der sog. Uses and Gratifications Approach in Verbindung mit dem Diskrepanzmodell.

Der *Uses and Gratifications Approach* basiert auf der Annahme, daß die Rezipienten aufgrund ihrer Bedürfnisse bestimmte Erwartungen an Sendungen bzw. Programme eines Genres richten und sie folglich aus der Nutzung der Programme eine Befriedigung dieser Bedürfnisse erwarten (gesuchte Gratifikationen). Von den gesuchten, relativ allgemeinen Gratifikationen sind die tatsächlich durch die Nutzung einer Sendung erhaltenen Gratifikationen zu unterscheiden.²⁰⁷

Abb. 7: Elemente des Uses and Gratifications Approach



Quelle: Schenk, 1987, S. 384

²⁰⁶ Ein Beispiel für die Ermittlung der Tausender-Kontakt-Kosten findet sich bei Schmutz, Eichsteller, 1989, S. 196 f.

²⁰⁷ Vgl. Schenk, Rössler, 1990, S. 786.

Gesuchte und erhaltene Gratifikationen können folgendermaßen ermittelt werden:

Im Rahmen freier Interviews²⁰⁸ oder Gruppendiskussionen²⁰⁹ werden mögliche Motive, d.h. Gratifikationsitems für die Nutzung eines Musikfernsehprogramms generell oder einer bestimmten Sendung ermittelt. Beispiele für Zuschauerbedürfnisse sind (1) Unterhaltung, (2) Ablenkung bzw. Zeitvertreib und Entspannung, (3) persönliche Kontakte und parasoziale Interaktion mit Medienakteuren, (4) persönliche Identitätsfindung, (5) Information, Wissen und Bildung oder (6) die Machart der Sendung.²¹⁰ Weitere musikspezifische Funktionen sind die Faktoren (7) Arbeitserleichterung, (8) Aufmunterung oder (9) Anregung zum Tagtraum.²¹¹

Die gesuchten Gratifikationen werden in einem folgenden Schritt ermittelt, indem z.B. Telefoninterviews mit einer repräsentativen Stichprobe durchgeführt werden.²¹² Im Rahmen dieser Umfrage werden den Respondenten Statements zu den vorher ermittelten Gratifikationsmerkmalen vorgelesen, und es wird gefragt, wie sehr die Aussagen mit den persönlichen Gründen des Fernsehkonsums übereinstimmen. Der Grad der Zustimmung wird dabei auf einer Likert-Skala²¹³ gemessen. In einer nächsten Frage wird ermittelt, wie sehr diese Gratifikationsstatements auf einzelne Sendungen oder das Gesamtprogramm des Musiksenders zutreffen und auf diese Weise die erhaltenen Gratifikationen ermittelt.

Die Idee des *Diskrepanzmodells* besteht nun darin, daß die Rezipienten unter mehreren verfügbaren Programmen dasjenige auswählen, welches die geringste durchschnittliche Diskrepanz zwischen gesuchten und erhaltenen Gratifikationen aufweist und damit das größte Maß an Bedürfnisbefriedigung liefert.²¹⁴ Dazu wird für jeden Gratifikationsfaktor der Mittelwert sowohl für die gesuchten als auch für die erhaltenen Gratifikationen ermittelt und die Diskrepanz (Differenz) errechnet. Das arithmetische Mittel der - ggf. nach ihrer relativen Bedeutung gewichteten - Einzeldifferenzen der Gratifikationsitems ergibt schließlich die gesamte Diskrepanz zwischen dem von einer Sendung gestifteten und dem erwarteten (gewünschten) Nutzen. Je geringer die Gesamtdiskrepanz ist, desto

²⁰⁸ Zur Interviewtechnik siehe Berekoven, Eckert, Ellenrieder, 1989, S. 90 ff.

²⁰⁹ Zur Durchführung von Gruppendiskussionen siehe Berekoven, Eckert, Ellenrieder, 1989, S. 92 f.

²¹⁰ Vgl. Schenk, Rössler, 1990, S. 786 f.

²¹¹ Vgl. Ehlers, 1989, S. 386 ff.

²¹² In Anlehnung an die Vorgehensweise von Palmgreen und Rayburn bei einer Studie zum Vergleich von Nachrichtensendungen. Vgl. Palmgreen, Rayburn, 1979, dargestellt in Schenk, 1987, S. 411.

²¹³ Eine *Likert-Skala* ist eine fünfstufige Rating-Skala, die von „stimme voll zu“ über „unentschieden“ bis zu „lehne völlig ab“ reicht. Zum Verfahren der Likert-Skalierung siehe Berekoven, Eckert, Ellenrieder, 1989, S. 77 f.

²¹⁴ Vgl. Schenk, Gralla, 1993, S. 12. In mehreren Studien zeigte sich, daß die Diskrepanz zwischen gesuchten und erhaltenen Gratifikationen bei Stammsehern mit großer Programmbindung geringer ist als bei Nicht-Sehern.



größer ist die Publikumszufriedenheit einzustufen und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß ein Programm oder eine Sendung genutzt wird.

Der Uses and Gratifications Approach kann zur Schaffung besserer Analysemöglichkeiten um einen aus der Attributionstheorie abgeleiteten *Vergleich von Programmattributen* erweitert werden. Dabei müssen die Befragten den Sendungen oder Programmen und ggf. auch den Moderatoren bestimmte Eigenschaften zuordnen, deren Ausprägungen das Imageprofil einer Sendung illustrieren sollen.²¹⁵ Zu unterscheiden sind in dieser Hinsicht stilistische Attribute, die den Inhalt eines Programmes charakterisieren (z.B. lustig, glamourös, sexy, aktuell) und Wirkungseigenschaften, welche eine Sendung oder ein Programm auf die Zuschauer hat (z.B. informativ, verwirrend, trivial).²¹⁶ Zur Ermittlung der Attribute, des idealen sowie des realen Profils einer Sendung können die gleichen Erhebungsmethoden wie bei der Gratifikationsmessung eingesetzt werden. Ein Vergleich des Optimalprofils mit dem tatsächlichen Sendungsprofil zeigt dann, wie eine Sendung zu verändern ist, um die Qualität aus Rezipientensicht zu erhöhen.

Durch den Einsatz von Faktorenanalysen²¹⁷ können Abhängigkeiten zwischen den Eigenschaftsausprägungen ermittelt werden, so daß z.B. der Einfluß stilistischer Elemente auf die Wirkung einer Sendung deutlich wird.²¹⁸ Darüber hinaus geben Regressionsanalysen²¹⁹ Aufschluß über den Einfluß bestimmter Sendungseigenschaften auf die Höhe der erhaltenen Gratifikationen.

5.2.2.3 Ansatz zur zielorientierten Programmleistungsplanung

Auf Basis der dargestellten Kategorisierung von Interessenzielgruppen, Produktions- und Programmformen sowie anhand der beschriebenen Leistungsindikatoren wird eine zielorientierte Programmleistungsplanung ermöglicht. Ausgehend von dem Ziel der Gewinnmaximierung gilt es, das Programm so zu gestalten, daß möglichst viele Zuschauer erreicht werden und gleichzeitig eine effiziente Ressourcenallokation erfolgt. Zu diesem Zweck wird vorgeschlagen, zunächst eine Gestaltung des Programmschemas auf der Basis von Interessenzielgruppen durchzuführen und darauf aufbauend die erwarteten Zuschauerreichweiten bzw. -marktanteile zu ermitteln. Im Anschluß daran sind der Programmaufwand sowie die Höhe der erwarteten Werbeerlöse zu planen. Das auf diese Weise errichtete Programmgerüst soll abschließend durch geeignete Analysen eine Optimierung erfahren.

²¹⁵ Vgl. Schenk, Rössler, 1990, S. 787.

²¹⁶ Vgl. Schenk, Gralla, 1993, S. 11.

²¹⁷ Zur Methode der Faktorenanalyse vgl. Berekoven, Eckert, Ellenrieder, 1989, S. 225 ff.; auch Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, 1990, S. 67 ff.

²¹⁸ Vgl. Schenk, Rössler, 1990, S. 788.

²¹⁹ Zum Verfahren der (multiplen) Regressionsanalyse vgl. Berekoven, Eckert, Ellenrieder, 1989, S. 214 ff.; auch Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, 1990, S. 1 ff.





Gestaltung des Programmschemas

Den Ausgangspunkt für die zielorientierte Programmplanung bildet die Kenntnis der Erreichbarkeit der potentiellen Rezipienten. Sowohl die Tagesreichweite des Fernsehens insgesamt als auch die Struktur des Tagesverlaufs der Fernsehnutzung sind weitestgehend konstant und weisen eine relative Unabhängigkeit von der Struktur und der Quantität des Angebots auf.²²⁰ Da es sich bei Musikfernsehsendern um Spartensender handelt, die primär eine aufgrund der Musikauswahl altersmäßig eingegrenzte Zielgruppe ansprechen, sollte als Planungsgrundlage die Fernsehnutzung der jeweiligen Alterszielgruppe dienen.²²¹

Ausgehend von dem Ziel der Reichweitenmaximierung sollte für jede Tageszeit, etwa für jede Stunde des Tages, auf Basis der gebildeten Zielgruppentypologien die zahlenmäßig größte Interessenzielgruppe bestimmt werden. Interessenzielgruppen bilden in dieser Hinsicht Zuschauersegmente mit homogenen Musikpräferenzen, homogenen Interessen an bestimmten Programmformen und ähnlichen Erwartungen an das Fernsehen, d.h. ähnlichen gesuchten Gratifikationen²²². Sie bilden im weiteren das theoretische Nutzungspotential für eine Sendung, die ihren tageszeitspezifischen Bedürfnissen entspricht.

Aus der sendeplatzspezifischen Zielgruppendefinition folgt die Gestaltung und die Platzierung einzelner Sendungen im Programmschema. Jeder Sendeplatz sollte mit derjenigen Programmform besetzt werden, welche den Ansprüchen der jeweils größten Interessenzielgruppe entspricht. Die Programmformen unterscheiden sich außer in der Musikfarbe noch in der Anzahl und dem thematischen Bezug redaktioneller Beiträge, in der Präsentationsform des Moderators u.ä. Zur Ermittlung der zuschauerattraktivsten Programmform kann für jeden Sendeplatz eine Rangreihe der Programmkategorien nach der Größe der jeweiligen Interessenzielgruppe gebildet werden.

²²⁰ Vgl. Kayser, 1993, S. 276 sowie Schmutz, Eichsteller, 1989, S. 194 f. Eine Konkretisierung findet sich bei Seufert: Während sich die Zahl der bundesweit ausgestrahlten Programme von 1982 bis 1992 fast verzehnfacht hat und von 2 auf 19 angestiegen ist, stieg die durchschnittliche Sehdauer im gleichen Zeitraum nur um 20% von 141 auf 168 Minuten. Unter Berücksichtigung der in diesen 10 Jahren um 10% gestiegenen Tagesreichweite des Fernsehens und der ab 1991 berücksichtigten höheren Nutzung durch die Personen in den Neuen Bundesländern fällt der Anstieg der tatsächlichen Sehdauer noch deutlich geringer aus. Die Anzahl der ausgestrahlten Sendeminuten nahm von 1982 bis 1992 um 500% von 1,6 Mio. auf 8 Mio. Minuten zu. Vgl. Seufert, 1994a, S. 166-170.

²²¹ VIVA fokussiert mit seinem Programm die 14-29jährigen, MTV ist etwas älter positioniert und zielt auf 16-34jährige Zuschauer, VIVA II und VH-1 wollen die Gruppe der 25-49jährigen ansprechen. Der jüngste Musiksender, Onyx, zielt auf 30-55jährige Zuschauer ab.

²²² Vgl. die Ausführungen zur Gratifikationsforschung in Abschnitt 5.2.2.2.3.

Planung der Zuschauerreichweiten bzw. -marktanteile

Auf Basis der Größe der Interessenzzielgruppe einer bestimmten Programmform und Musikfarbe zu einer bestimmten Tageszeit kann die erwartete Einschaltquote ermittelt werden. Dazu wird eine Einschaltquotenprognosefunktion verwendet, mit deren Hilfe die Reichweite unter Berücksichtigung interner und externer Faktoren prognostiziert werden kann.²²³

Das durchschnittliche erwartete Rating einer Sendung auf einem Sendeplatz läßt sich als Produkt des theoretischen Nutzungspotentials, der technischen Reichweite und des erwarteten Marktanteils berechnen.

Das theoretische Nutzungspotential wird hier verstanden als Anzahl von Personen einer Interessenzzielgruppe, die über ein Fernsehgerät verfügen und zur vorgegebenen Sendezeit fernsehen. Seine Höhe variiert mit der Größe der Interessenzzielgruppe, der Jahreszeit²²⁴, dem Wochentag, der Sendezeit und dem Wetter. Während die Sehgewohnheiten der Zielgruppe anhand von Zeitreihenanalysen aus den Daten der kontinuierlichen Fernsehforschung ermittelt werden können, kann das Wetter mittel- oder gar langfristig nicht prognostiziert werden. Hier sind Gesetzmäßigkeiten für den Einfluß des Wetters auf die Höhe der Fernsehnutzung aufzudecken und auf ihrer Grundlage realistische Schwankungsbreiten für das Ergebnis zu ermitteln.

Die technische Reichweite drückt aus, wieviel Prozent des theoretischen Nutzungspotentials das Programm empfangen können.

Der erwartete Marktanteil definiert in diesem Falle, welcher Teil der Zuschauer, die der Interessenzzielgruppe angehören und das Programm empfangen können, es auch tatsächlich anschauen. Seine Höhe hängt u.a. von den Erwartungen der Zuschauer an das Programm sowie von der Kenntnis des Programmangebots und von der Attraktivität des Konkurrenzprogramms ab. Der Einfluß konkurrierender Programmangebote sowie der Programmkenntnis können ermittelt werden, indem die Varianz der Einschaltquote einer Sendung am selben Sendeplatz nach

²²³ Vgl. Kayser, 1993, S. 292. Für einen Ansatz zur Prognose von Zuschauerreichweiten vgl. Vorderer, 1991, S. 411-420. Vorderer differenziert die Fernsehnutzung in 'ritualisierte', also gewohnheitsmäßige und in 'instrumentelle' bzw. zielorientierte Verhaltensweisen. Der Grundgedanke bei dieser Prognosemethode liegt darin, daß der gesamte Umfang und die zeitliche Struktur der generellen Fernsehnutzung durch ritualisiertes Verhalten determiniert wird und insofern ein Teil der Rezeptionsstärke einer Sendung allein durch den Sendeplatz bestimmt wird. Im Rahmen dieser gewohnheitsmäßigen Nutzung erfolgt die Zuwendung zu einer konkreten Sendung allerdings instrumentell und bewußt. Sie bestimmt sich nach den Bedürfnissen, Interessen und Intentionen, also nach den gesuchten Gratifikationen der Rezipienten und deren Erwartung, daß die Sendung diese Gratifikationen liefern kann. Das Ausmaß, in welchem die Gratifikationen erhalten werden, bestimmt sodann die Länge der Nutzung.

²²⁴ Die durchschnittliche tägliche Sehdauer ist regelmäßigen Schwankungen im Jahresverlauf unterworfen. Sie erreicht ihren Höhepunkt in den Wintermonaten November bis Februar und ist in den Monaten Mai bis August am geringsten. Vgl. Carat, 1994, S. 75.



Bereinigung aller sonstigen Einflüsse über einen längeren Zeitraum gemessen und in Beziehung zu den genannten Faktoren gesetzt wird.²²⁵

Auf Basis der erwarteten Marktanteile einzelner Sendungen ist es nun möglich, den Marktanteil und die Zuschauerstruktur für einzelne Programmkategorien und für das Gesamtprogramm zu bestimmen. Durch eine von den Interessenzzielgruppen abweichende Klassifizierung der Zuschauer nach Merkmalen, welche Relevanz für die werbetreibende Industrie aufweisen (z.B. Konsumverhalten, Alter, Einkommen), kann die erwartete Zuschauerstruktur und damit die Eignung des Programms im Hinblick auf die Vermarktung beurteilt werden.

Planung des Programmaufwands

Nachdem alle Sendeplätze mit möglichst zuschauerattraktiven Musikfarben und Programmformen belegt wurden und für jeden Sendeplatz die Prognose der Reichweite erfolgt ist, soll auf Basis der Produktionsformenkategorisierung eine zielgerichtete, d.h. möglichst effiziente Ressourcenallokation erfolgen. Sind typische Minutenkosten unterschiedlicher Produktionsformen bekannt, so kann innerhalb der vorgegebenen Programmkategorie für jeden Sendeplatz festgelegt werden, mit welcher Produktionsform er zu füllen ist. Eine detailliertere Kalkulation der einzelnen Sendungen kann auf Basis geplanter Mengengerüste der kostenbestimmenden Faktoren durchgeführt werden.²²⁶

Werden die kalkulierten Minutenkosten einer Sendung ins Verhältnis zu dem erwarteten durchschnittlichen Rating der Sendung gesetzt, so kann anhand der resultierenden Tausender-Kontakt-Kosten - sendeplatzneutral und innerhalb einer Programmkategorie - der Programmaufwand zu bestimmten Tageszeiten oder für bestimmte Zielgruppen ermittelt und verglichen werden. Dabei sollte geprüft werden, ob unterschiedliche Ausstattungspakete bzw. Produktionsformen innerhalb einer Programmkategorie einen Einfluß auf die Höhe der erzielbaren Reichweite haben. Sollten derartige Erfolgswirkungen bestehen, so wäre zu ermitteln, ob höhere Produktionskosten durch eine überproportionale Steigerung der Reichweite überkompensiert werden und insofern zu niedrigeren TTK führen.

Ermittlung der erwarteten Werbeerlöse

Da das primäre Ziel des Musikfernsehveranstalters in der Gewinnmaximierung liegt, muß neben den Programmkosten auch die von der Programmgestaltung beeinflusste Höhe der Erlöse untersucht und in die Programmplanung einbezogen werden.

²²⁵ Vgl. Kayser, 1993, S. 276.

²²⁶ Vgl. Kayser, 1993, S. 295.

Die erwartete Höhe der Nettowerbeerlöse kann mit folgender Rechnung ermittelt werden: Aus der maximal verfügbaren Werbezeit innerhalb einer Sendung und dem geplanten Auslastungsgrad resultiert die geplante Länge der gebuchten Werbezeit und ergibt durch Multiplikation mit dem Werbepreis pro Zeiteinheit den erwarteten Bruttoerlös. Dieser ist um einen Nettofaktor zu korrigieren, in welchem Rabatte, Provisionen für Werbeagenturen sowie ggf. umsatzabhängige Kosten für die Vermarktung der Werbezeit zusammengefaßt werden.

Der Werbepreis pro Zeiteinheit, z.B. für einen 30-Sekunden-Spot, errechnet sich aus der Multiplikation des durchschnittlichen Werbeinselratings mit dem TKP. Letzterer ist umso höher, je attraktiver die erreichbaren Zuschauer für die Werbetreibenden sind. Der geplante Werbeauslastungsgrad gibt an, welcher Teil der gesetzlich zur Verfügung stehenden Werbezeit voraussichtlich gebucht wird. Er hängt unter der Annahme einer preiselastischen Werbezeitnachfrage mittelfristig von der Höhe des TKP ab. Gesetzmäßigkeiten bzw. Erfahrungswerte bezüglich der Stärke des Zusammenhangs zwischen TKP und Auslastungsgrad können durch langfristige Zeitreihenanalysen aufgedeckt werden.²²⁷

Optimierung der Programmplanung

Nach erfolgter Planung der Kosten und der Erlöse eines jeden Sendeplatzes ist eine Analyse des geplanten Gesamtprogramms möglich. In diesem Sinne sind vielfältige Auswertungen denkbar: Rangreihen, die innerhalb einzelner Programm-kategorien nach auf- oder absteigenden Ratings, TKK oder Deckungsbeiträgen gebildet werden, weisen besonders zuschauerattraktive, teure (hohe TKK) oder erfolgreiche (hoher Deckungsbeitrag) Sendungen aus. Ebenso können die relativen Kosten oder der Erfolg bestimmter Programmplätze miteinander verglichen sowie die Kosten für die Erreichung unterschiedlicher Zielgruppen ermittelt werden.

Darüber hinaus liefert die Bildung durchschnittlicher TKK oder Deckungsbeiträge für unterschiedliche Programm-kategorien bzw. Sendeplätze wichtige Vergleichsmaßstäbe zur Beurteilung des Erfolgs einzelner Sendungen. Durch Kumulation sämtlicher Sendungsdeckungsbeiträge kann ermittelt werden, ob die erwarteten Erlöse auch zur Deckung der beschäftigungsunabhängigen, in ihrer Höhe nicht durch die Ausstrahlung beeinflussten Kosten ausreichen und ob die Gewinnerwartungen der Gesellschafter erfüllt werden können.

Im Rahmen von Alternativplanungen ist zu prüfen, ob zu bestimmten Tageszeiten durch das Angebot von Sendungen oder Musikfarben, die eine kleinere, aber für die werbetreibende Industrie interessantere Zielgruppe ansprechen, der Deckungsbeitrag erhöht werden kann. Dies ist der Fall, wenn eventuelle Reichweiteinbußen durch die Möglichkeit der Erzielung höherer TKPs überkompensiert werden können (gleiche Sendungskosten vorausgesetzt).

²²⁷ Vgl. Interview mit Frau Schäferkordt vom 9.10.95.



Um die Zielorientierung der Programmplanung zu gewährleisten, sollten derartige Überlegungen nicht nur fallweise bei der Planung eines neuen bzw. Änderungen des bestehenden Programmschemas durchgeführt werden, sondern rollierend und in kurzen Abständen erfolgen. Im Rahmen einer kontinuierlichen Kontrolle der Zielerreichung können Abweichungen somit frühzeitig erkannt und notwendige Anpassungsmaßnahmen ergriffen werden.

5.2.2.4 Koordination dezentraler Entscheidungsträger durch Vereinbarung von Sendeplatzzielen

Die zur zielorientierten Programmleistungsplanung entwickelten Kennzahlen können als Instrumente der vertikalen Koordination eingesetzt werden, wenn sie gegenüber den Entscheidungsträgern des Programmbetriebs als Zielvorgaben verwendet werden.

Ein System der Führung über Ziele (sog. *Management by Objectives*) basiert darauf, daß ein Zielsystem entwickelt wird, welches den Organisationseinheiten auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen operationale Ziele zuordnet. Diese Ziele bilden die Grundlage der Planung und sind Maßstab für die Kontrolle und Leistungsbeurteilung der jeweiligen Einheit. Dem Controlling kommt in dieser Hinsicht die Aufgabe zu, systembildend die Unternehmensleitung bei der Auswahl geeigneter Unterziele zu unterstützen und systemkoppelnd am Prozeß der Zielfestlegung mitzuwirken sowie eine laufende Überprüfung der Zieleignung und Überwachung der Zielerreichung zu gewährleisten.

Die Zielfestlegung kann entweder top-down gerichtet sein, d.h. als Vorgabe von der obersten Hierarchieebene vorgenommen werden (*Zielvorgabe*), oder aber mehrphasig und unter Beteiligung der Betroffenen im Sinne des Gegenstromverfahrens erfolgen (*Zielvereinbarung*). Im letztgenannten Fall werden nach Festlegung der Oberziele durch die Unternehmensleitung in mehrfachen Verhandlungsprozessen mit dem Programmdirektor, den Programmbereichsleitern und den Redaktionsleitern die Unterziele festgelegt. Die Partizipation der Betroffenen an der Zielfestlegung entspricht der allgemeinen Vorgehensweise im Sinne des Management by Objectives und hat den Vorteil, daß die Redaktionen wertvolle Fachkenntnisse z.B. hinsichtlich der Realisierbarkeit einer Sendung bei vorgegebenem Kostenniveau einbringen können. Die Beteiligung verursacht außerdem eine stärkere Identifikation mit den Zielen und wirkt dadurch motivationssteigernd.²²⁸

Für die Koordination durch Ziele ist es charakteristisch, daß den Betroffenen ein Handlungsspielraum zur Zielerreichung offensteht. Sie eignet sich daher vor allem für mittlere Hierarchieebenen und sollte sich auf den unteren Ebenen, et-

²²⁸ Vgl. Staehle, 1989, S. 787.

wa auf der Stufe der einzelnen Redaktionsmitglieder, in konkreten Handlungsvorgaben fortsetzen.²²⁹

Aus motivatorischen Gründen ist es wichtig, die Ziele klar und präzise, d.h. quantitativ zu formulieren und den Mitarbeitern einen erreichbaren Realisationsgrad vorzugeben.²³⁰ Als geeignete Größen zur zielgerichteten vertikalen Koordination bieten sich für den Programmbetrieb daher Deckungsbeiträge, Zuschauerreichweiten und Tausender-Kontakt-Kosten an.

Aus den Gewinnvorstellungen der Gesellschafter und den geplanten Gemeinkosten einer Periode leitet sich der zu erwirtschaftende Soll-Deckungsbeitrag der Periode ab. Der Gesamt-Soll-Deckungsbeitrag wird in einzelne, sendeplatzbezogene Deckungsbeiträge aufgespalten, die zunächst als Zielgrößen für die sendungsverantwortlichen Redaktionsleiter dienen oder aber kumuliert für die Programmbereichsleiter oder für den Programmdirektor als Zielgröße herangezogen werden. Sofern die einzelnen Redaktionsleiter nicht kostenverantwortlich sind und deshalb keine Kenntnis über den monetären Erfolg ihrer Sendungen erhalten, bieten sich auf dieser Ebene als Zielgröße die Zuschauerreichweiten anstelle von Deckungsbeiträgen an.

Die Höhe der Zielgrößen sollte sich hauptsächlich an der Tagesverlaufskurve der Fernsehnutzung durch die relevante, von dem Musikprogramm angesprochene Alters- und Musikfarbenzielgruppe bemessen und damit der Sendeplatzabhängigkeit sowie dem Einfluß der Musikauswahl auf die Ertragspotentiale Rechnung tragen.²³¹

Als Alternative zum Deckungsbeitrag und um dem fehlenden Einfluß des Programmbereichs auf die Gestaltung der Werbepreise Rechnung zu tragen, können auch Tausender-Kontakt-Kosten als Zielgrößen eingesetzt werden. Sie leiten sich unmittelbar aus den geplanten Kosten und den erwarteten Reichweiten ab. Bei der Verwendung von TKK als Zielgrößen sollten - im Hinblick auf die Vermarktungsmöglichkeiten und den zu erzielenden Gesamtdeckungsbeitrag -

²²⁹ Vgl. Küpper, 1995, S. 341.

²³⁰ Vgl. Frese, 1987, S. 279 f.

²³¹ Während Sendungen, die in den Nachtstunden gezeigt werden, wegen der zu dieser Zeit geringen Fernsehnutzung und der damit einhergehenden geringen Ertragskraft dieser Sendepplätze nur ihre (direkten und indirekten) Einzelkosten erwirtschaften müssen ($DB 2 = 0$), sind den

Prime-Time-Sendungen die höchsten Soll-Deckungsbeiträge vorgegeben. Abweichungen von diesem Prinzip ergeben sich im Einzelfall durch die Ausstrahlung von Spezial-Sendungen, welche in das Programm genommen werden, um den Sender gegenüber Konkurrenzprogrammen zu profilieren, so daß hier auch niedrigere Deckungsbeiträge als für den Sendeplatz üblich, eingeplant werden können. Ein weiteres Beispiel für das kurzfristige Abweichen des Soll-Deckungsbeitrags von der für den Sendeplatz üblichen Höhe ist der Beginn einer neuen Sendereihe, die im Verlauf der ersten Folgen ihre Anhänger finden und diese an die Sendung binden muß, also erst langsam Reichweite aufbaut. Hier werden für die ersten Folgen Anlaufverluste kalkuliert. Vgl. Interview mit Frau Schäferkordt vom 9.10.95.



allerdings gleichzeitig Mindestreichweiten vereinbart werden; denn eine Mindestkontaktleistung ist in der Regel erforderlich, damit ein Sender überhaupt in Werbestrategien eingebunden wird.²³²

²³² Vgl. Seufert, 1992, S. 20.

Neben ihrer Bedeutung im Rahmen der Planung bilden Ziele gleichzeitig den *Kontrollmaßstab*, an welchem die Ergebnisse gemessen werden können. Die realisierten Größen sollten periodisch mit den Vorgaben verglichen und ermittelte Abweichungen analysiert werden.²³³ Werden die aus der Abweichungsanalyse gewonnenen Erkenntnisse für die laufende Überprüfung, Fortschreibung und ggf. Korrektur der Ziele verwendet, so kann eine konstante und schnelle Anpassung der Vorgaben an veränderte Umweltbedingungen gewährleistet werden.²³⁴

Ebenso können die Kontrollergebnisse zur Leistungsbeurteilung verwendet werden. In diesem Sinne sollten die erreichten Leistungen periodisch bewertet werden, wobei die beurteilten Mitarbeiter i.d.R. Gelegenheit zur Stellungnahme erhalten. Durch Kopplung mit einem Anreizsystem für die Entlohnung oder die Karriereplanung kann das System der Steuerung über Ziele auch zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter eingesetzt werden.²³⁵ Denkbar ist hier z.B. ein Prämiensystem für das konstante Überschreiten eines vereinbarten Deckungsbeitrags- bzw. Reichweitenziels oder das Unterschreiten vereinbarter Tausender-Kontakt-Kosten um einen bestimmten Prozentsatz.²³⁶

5.3 Programmcontrolling und Kontrolle

Kontrollen werden gemeinhin als Vergleich zwischen einer Maßstabs- oder Normgröße und einer zu prüfenden Vergleichsgröße bezeichnet.²³⁷ Sie sind sachlich eng mit Planungen verbunden und liefern Rückkopplungen, durch welche die Planungsrealisation gewährleistet werden kann und Plananpassungen sowie neue Planungsprozesse ausgelöst werden.²³⁸ Insofern sind Kontrollen für die Zielorientierung plänekoordinierter Unternehmen oder Unternehmensbereiche unumgänglich.

Die Aufgabe des Programmcontrolling besteht in bezug auf die Kontrolle darin, ein auf das Planungssystem abgestimmtes Kontrollsystem zu entwickeln. Ein solches System übernimmt die Normwerte aus der Planung, was eine Übereinstimmung der Planungs- und Kontrollbereiche voraussetzt.²³⁹ Für die Systemge-

²³³ Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Faktoren, die auf den Erfolg einer Sendung Einfluß nehmen, und der daraus resultierenden großen Schwankungsbreiten hinsichtlich des Sendungserfolgs, sollte ein Soll-Ist-Vergleich der Zielerreichung nicht für einzelne Ausstrahlungen, sondern als Kostenträgerzeitrechnung für monatliche Durchschnittswerte durchgeführt werden. Vgl. Abschnitt 5.2.2.3. Bei länger andauernden Sendungen sollten Vergleiche zusätzlich auch auf Quartals-, Halbjahres- und Jahresbasis erfolgen.

²³⁴ Vgl. Küpper, 1995, S. 341.

²³⁵ Vgl. Küpper, 1995, S. 342.

²³⁶ Zur Kritik des Konzepts des Management by Objectives im Zusammenhang mit 'Kontrolle' vgl. Frese, 1993, S. 138 ff.

²³⁷ Vgl. Küpper, 1995, S. 165.

²³⁸ Vgl. Küpper, 1995, S. 176.

²³⁹ Vgl. Klock, Sieben, Schildbach, 1990, S. 213.



staltung ist es bedeutsam, daß die Kontrollgrößen operational sind und mit gleicher Präzision gemessen werden können wie die Planwerte.

Im Rahmen des Programmbetriebs stellen die Durchführung, die inhaltliche Qualität und die Umsetzung der strategischen und operativen Programmplanung die Kontrollobjekte dar.²⁴⁰ Form und Umfang der Kontrollen richten sich nach der Beeinflußbarkeit der Kontrollobjekte und deren Auswirkungen auf die Zielerreichung.²⁴¹

Systemkoppelnd nimmt das Programmcontrolling auch Teilaufgaben der Kontrolltätigkeiten wahr. So wird allgemein anerkannt, daß eine wichtige Aufgabe in der Durchführung von Abweichungsanalysen liegt, welche gleichzeitig auch den Kernbereich der Kontrollprozesse darstellen.²⁴²

5.3.1 Kontrollen auf den unterschiedlichen Planungsebenen des Programmbetriebs

Angesichts der erläuterten großen Dynamik im Umfeld der Fernsehveranstalter gewinnen *strategische Kontrollen* der Programmplanung zunehmend an Bedeutung. Auf strategischer Ebene sollten Prämissen- und Planfortschrittskontrollen durchgeführt werden, die sinnvoll um eine ungerichtete Beobachtung ergänzt werden können.

Im Rahmen von *Prämissenkontrollen* sind die der strategischen Programmplanung zugrundeliegenden Schlüsselannahmen auf ihre gegenseitige Verträglichkeit und Übereinstimmung mit der tatsächlichen Entwicklung fortlaufend zu überprüfen.²⁴³ Solche Schlüsselannahmen beziehen sich vor allem auf die für das Programm relevanten Erfolgsfaktoren wie die Entwicklung der technischen Reichweite, das künftige (Fernseh-)Verhalten der Zielgruppe, die programmliche und die ökonomische Konkurrenz, die Entwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen, der Verfügbarkeit von Redaktions- und Produktionspersonal u.v.m. Basiert die Programmplanung auf falschen Prämissen, so wird eine Zielerreichung kaum möglich sein und es gilt, unmittelbar Anpassungsmaßnahmen zu ergreifen und den Plan zu korrigieren.

Prämissenkontrollen sind Planungskontrollen, weil die Umsetzung der Programmplanung, also die redaktionelle Gestaltung und Herstellung der Sendungen, keinen Einfluß auf die Planungsprämissen hat. Sie können als Wird-Wird-Vergleich durch Gegenüberstellung von Prognosewerten mit anderen, auf neueren Erkenntnissen beruhenden Prognosewerten sowohl vor als auch während der Planumsetzung durchgeführt werden. Als Wird-Ist-Vergleich liefern sie Infor-

²⁴⁰ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 152.

²⁴¹ Vgl. Küpper, 1995, S. 175.

²⁴² Vgl. Küpper, 1995, S. 176.

²⁴³ Vgl. Küpper, 1995, S. 170.



mationen hinsichtlich des tatsächlichen Eintretens der erwarteten Ausprägungen oder Ereignisse.



Zur Überwachung der zugrundegelegten Prämissen sollten die relevanten Faktoren regelmäßig beobachtet werden. Es bietet sich an, ein Frühwarnsystem einzurichten, das bei Überschreitung bestimmter kritischer Schwellenwerte Revisionsüberlegungen auslöst.

Eine *ungerichtete Beobachtung* der Umwelt, sog. strategische Überwachung, kann helfen, die Risiken, welche der selektive Charakter der strategischen Planung birgt, aufzufangen.²⁴⁴ Zusätzlich zur gezielten Beobachtung der Erfolgsfaktoren sollten daher die Literatur der fachlichen und der allgemeinen Presse, Gespräche mit unternehmensinternen Funktionsträgern und Unternehmensexternen bewußt in eine gedankliche Beziehung zu dem Programm gesetzt werden.

Im Rahmen von *Planfortschrittskontrollen* erfolgt eine Überprüfung der Umsetzung einzelner Planbestandteile mit dem Ziel, bei der Planumsetzung korrigierend auf Störgrößen einwirken zu können und ggf. Planungsfehler zu erkennen, um die Erkenntnisse zur Verbesserung künftiger Planungen zu nutzen. Dazu muß der Plan in einzelne Abschnitte und Teilziele (sog. Meilensteine) gegliedert werden, an denen die laufende Umsetzung gemessen werden kann.²⁴⁵ In bezug auf die strategische Programmplanung kann beispielsweise ein zu erreichender Zielmarktanteil für das Gesamtprogramm am Ende der Planungsperiode vorgegeben werden. Werden zusätzlich Marktanteile als Zwischenziele für Teilperioden festgelegt, so können diese während der laufenden Periode mit den jeweils realisierten Anteilen verglichen werden. Ggf. festgestellte Abweichungen sollten dann auf das Endziel, d.h. den geplanten Marktanteil am Ende der Planungsperiode, projiziert werden. Auf dieser Basis können dann noch während der laufenden Realisierung Korrekturmaßnahmen hinsichtlich der Programmstrategie ergriffen werden oder bei Vorliegen von Planungsfehlern die Pläne angepaßt werden.

Planfortschrittskontrollen können als Soll-Wird- oder als Soll-Ist-Vergleich durchgeführt werden. Im Rahmen des Soll-Wird-Vergleichs wird die angestrebte Ausprägung mit der Prognose verglichen und somit auf Basis verbesserter Planungen Aufschluß über die Erreichbarkeit der Soll-Werte gegeben. Bei dem Soll-Ist-Vergleich werden den angestrebten Werten realisierte Größen gegenübergestellt.

Operative Kontrollen sind i.d.R. feed-back-gerichtete *Realisationskontrollen*, d.h. Ergebniskontrollen, die als Soll-Ist-Vergleich durchgeführt werden. Sie sind dadurch gekennzeichnet, daß sie bestehende Plandaten uneingeschränkt als Sollgrößen akzeptieren. Ihre Hauptaufgabe liegt darin, die Realisierung der Planzielerreichung laufend zu überwachen und Abweichungen zu ermitteln und zu analysieren. Dadurch sollen Anpassungsmaßnahmen ausgelöst werden, so daß eine Erreichung der Planwerte trotz zwischenzeitlicher Abweichung ermöglicht

²⁴⁴ Vgl. Weber, 1995, S. 167 f.

²⁴⁵ Vgl. Küpper, 1995, S. 169 f.

wird.²⁴⁶ Durch eine Abweichungsanalyse nach Beendigung der Planungsperiode können darüber hinaus Erkenntnisse sowohl für künftige Planungen als auch für Realisationsmaßnahmen gewonnen werden. In bezug auf den Programmbetrieb erstreckt sich die operative Kontrolle im wesentlichen auf die Einhaltung der zugewiesenen Budgets und die Erreichung der vereinbarten Sendeplatzziele.

Budgetabweichungen sollten monatlich auf Basis der Verantwortungsbereiche, also der Redaktionskostenstellen, und aggregiert auf Programmbereichs- bzw. Programmdirektionsebene ermittelt und bei Überschreiten einer Toleranzschwelle nach Kostenarten oder Kostenartengruppen analysiert werden.

Die Kontrolle der Erreichung der vereinbarten Sendeplatzziele bezieht sich auf die in Abschnitt 5.2.2.2 erläuterten Größen bzw. Kennzahlen. Es handelt sich dabei um Sendungsdeckungsbeiträge, Tausender-Kontakt-Kosten und Zuschauerreichweiten sowie deren relevante Einflußgrößen. Sie sollten für Sendungen, die regelmäßig und auf demselben Programmplatz ausgestrahlt werden, analog zu der kostenstellenbezogenen Budgetkontrolle monatlich im Rahmen einer Kostenträgerzeitrechnung durchgeführt werden. Lediglich für Sonder-sendungen, die über den Rahmen des normalen Programms hinausgehen, sollte eine Kostenträgerstückrechnung durchgeführt werden, um ihren Erfolg ermitteln zu können.²⁴⁷

Im folgenden soll ein Ansatz zur *Abweichungsanalyse von Sendungsdeckungsbeiträgen* vorgestellt werden, welcher aufgrund der Berücksichtigung von Kosten und Zuschauerreichweiten als Determinanten auch zur Analyse von Abweichungen der Tausender-Kontakt-Kosten geeignet ist.

Eine Abweichungsanalyse hat den Zweck, ermittelte Abweichungen in einzelne Teilabweichungen aufzuspalten, damit Abweichungsursachen (Störgrößen) möglichst eindeutig erkannt und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung ergriffen werden können.²⁴⁸ Es gilt daher, ggf. festgestellte Abweichungen der realisierten von den geplanten Sendungsdeckungsbeiträgen in ihre Einflußgrößen zu zerlegen, so daß die beeinflussbaren von den nicht beeinflussbaren Größen getrennt und die Ursachen ihren Entstehungsbereichen zugeordnet werden können.

²⁴⁶ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 152.

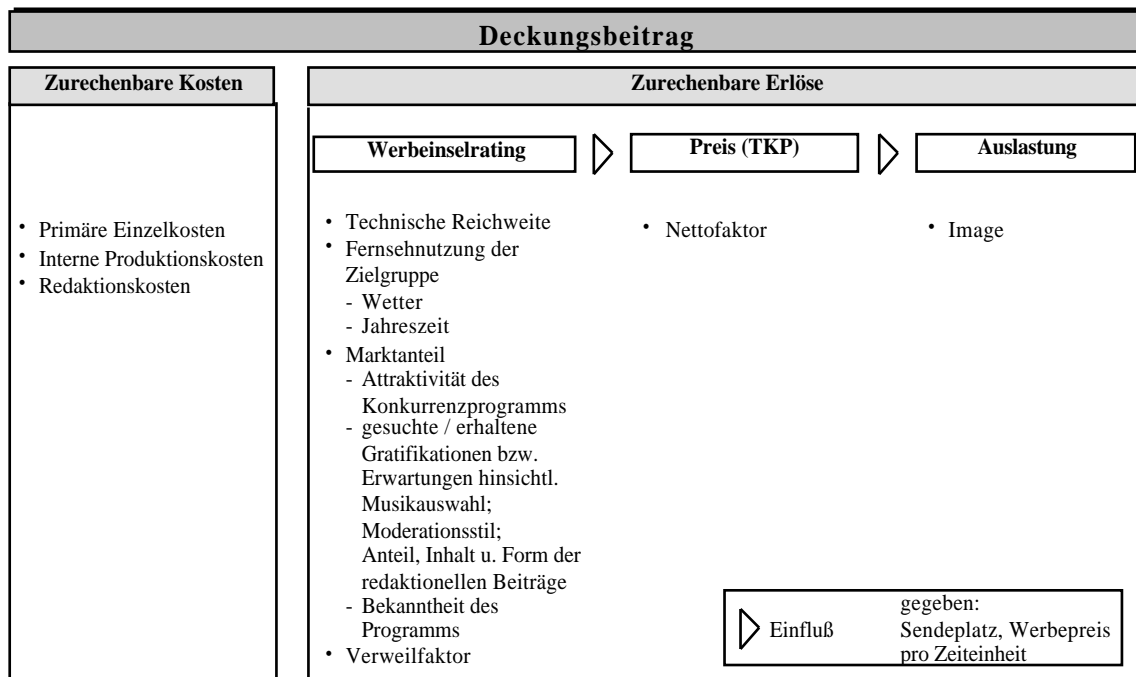
²⁴⁷ Dabei handelt es sich z.B. um Konzert- und sonstige Veranstaltungsübertragungen, Jubiläumssendungen u.ä.

²⁴⁸ Vgl. Ossadnik, Maus, o.J., S. 2.



Die folgende Abbildung bietet eine Übersicht der im Rahmen einer Abweichungsanalyse von Sendungsdeckungsbeiträgen zu prüfenden Einflußgrößen:

Abb. 8: Schematische Darstellung einer Abweichungsanalyse von Sendungsdeckungsbeiträgen



Ermittelte Abweichungen des Deckungsbeitrags können zunächst in Kosten- und Erlösabweichungen differenziert werden.

Die Kosten setzen sich aus den primären Sendungseinzelkosten, den internen Produktionskosten und den Redaktionskosten zusammen.²⁴⁹ Festgestellte *Kostenabweichungen* sollten den Bereichen ihrer Entstehung zugeordnet werden. Einige Beispiele seien hier aufgeführt: Besondere Ausstattungswünsche hinsichtlich der Studiodekorationen oder überdurchschnittlich aufwendige Beitragsproduktionen werden von den Redaktionen veranlaßt und sind diesen zuzurechnen. Zusätzliche Kosten, welche durch die Anmietung von vergessenen Produktionsmitteln anfallen (z.B. wird bei einer Außenproduktion das Mikrophon vergessen, obwohl im redaktionellen Konzept eine Tonaufnahme vorgesehen ist), sind vom Produktionsbetrieb zu verantworten. Weitere Abweichungen können dadurch entstehen, daß Studiogäste verspätet oder gar nicht kommen und somit **Leerkosten** entstehen, oder daß Außenaufnahmen wegen schlechten Wetters nicht durchgeführt werden können und daraus Wartezeiten resultieren. Derartige

²⁴⁹ Vgl. Abschnitt 5.2.2.2.1.

Abweichungen sind kaum beeinflussbar und können keinem Verantwortungsbereich eindeutig zugerechnet werden.

Abweichungen der Sendungserlöse können in Teilabweichungen hinsichtlich des Werbeinselratings, des TKPs als relevantem Werbepreis und der Werbezeiteinenauslastung aufgespalten werden. Dabei müssen die Abhängigkeiten zwischen diesen drei Faktoren berücksichtigt werden. Aufgrund der im Rahmen operativer Kontrollen kurzfristigen Betrachtungsweise sollen die Werbepreise pro Zeiteinheit als konstant angesehen werden. Unter dieser Prämisse beeinflusst die Höhe des Werbeinselratings die Höhe des TKP und diese wiederum den Umfang der Werbezeiteinenauslastung.

Eine Abweichung des realisierten von dem geplanten *Werbeinselrating* kann aus Änderungen der technischen Reichweite, der Fernsehnutzung, des Marktanteils oder des Verweilfaktors²⁵⁰ resultieren. Verändert sich die Höhe der technischen Reichweite im Laufe der Planungsperiode z.B. aufgrund von Umbelegungen im Kabelnetz, so ist diese Abweichung von dem Frequenzmarketing zu verantworten, sofern sie überhaupt beeinflussbar ist. Die generelle Fernsehnutzung der relevanten Zielgruppe zur vorgegebenen Sendezeit wird überwiegend durch das Wetter und die Jahreszeit bestimmt. Beide Faktoren sind nicht beeinflussbar, unterscheiden sich aber hinsichtlich ihrer Planbarkeit.²⁵¹ Der Marktanteil einer Sendung hängt einerseits von der Attraktivität des Konkurrenzprogramms ab und ist daher bei vorgegebenem Sendeplatz nicht beeinflussbar. Andererseits wird die anteilige Nutzung des Programms durch die Zielgruppe aber wesentlich durch die redaktionelle Gestaltung der Sendungen beeinflusst. In dieser Hinsicht ist zu prüfen, inwieweit die Sendung den Erwartungen bzw. den gesuchten Gratifikationen der potentiellen Rezipienten entspricht. Zu untersuchende Kriterien bilden u.a. die Musikauswahl, der Moderationsstil sowie der Anteil, der Inhalt und die Form der redaktionellen Beiträge. Als geeignete Analyseinstrumente bieten sich die Verfahren der Diskrepanzanalyse sowie des Vergleichs von Programmattributen an.²⁵² Ein weiterer Faktor, der den Marktanteil beeinflusst, ist die Kenntnis des Programms; denn nur ein bekanntes Programm kann gezielt ausgewählt werden. Maßnahmen zur Steigerung der Bekanntheit liegen in einer Intensivierung der klassischen Werbemaßnahmen sowie der Eigenpromotion, d.h. einem verstärkten Einsatz von Programmtrailern. Eine Abweichung von dem geplanten Verweilfaktor kann auf die Güte der Überleitungen zu den Werbeinseln oder den Inhalt der Werbeinseln selbst zurückzuführen sein. Im ersten Fall trägt die Redaktion die Verantwortung, im zweiten Fall muß im Bereich der Werbezeitenvermarktung nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden.

²⁵⁰ Der *Verweilfaktor* gibt an, welcher Teil des durchschnittlichen Sendungsratings (ohne Werbeinseln) während der Werbeunterbrechung weiterhin zuschaut.

²⁵¹ Vgl. Abschnitt 5.2.2.3.

²⁵² Vgl. Abschnitt 5.2.2.2.3.



Die Höhe des *Tausender-Kontakt-Preises* wird neben dem Werbeinselrating ebenfalls durch den Nettofaktor beeinflusst. Letzterer ist von der Rabattpolitik der Werbezeitenvermarktung abhängig.

Abweichungen von dem geplanten *Werbezeiten-Auslastungsgrad* resultieren entweder aus der Höhe des TKP, oder sie werden durch den Sendungsinhalt verursacht. Inhaltliche Gründe für eine niedrige Auslastung trotz eines attraktiven TKPs können durch das Image einer Sendung oder durch die behandelten Themen verursacht werden. Es ist denkbar, daß eine Musikgenre-Sendung mit Musik und Beiträgen aus dem Techno-Bereich nur eingeschränkt gebucht wird, weil die Werbetreibenden aufgrund der mit dieser Musikrichtung verbundenen Drogenproblematik einen Imageschaden für ihre Produkte befürchten, wenn diese im Umfeld der Sendung erscheinen. Ebenso gilt es zu beachten, daß Portrait-Sendungen gesellschaftlich nicht akzeptierter Künstler ggf. nur unterdurchschnittlich gebucht werden.

5.3.2 Übergreifende Wirkungen von Kontrollen

Neben der isolierten Überprüfung der einzelnen Planungsebenen des Programmbetriebs sollten Kontrollen auch Rückkopplungswirkung in bezug auf Planungen über- oder untergeordneter Ebenen bzw. Planungen anderer betrieblicher Teilbereiche ausüben. Die Aufgabe des Controlling im Rahmen seiner Koordinationsfunktion besteht darin, geeignete Kommunikationskanäle zwischen den Planungsträgern der einzelnen Ebenen bzw. Bereiche zu schaffen. Dies könnte in Form eines kontrollorientierten Berichts- und Informationssystems sowie regelmäßiger oder spontaner interdisziplinärer Zusammenkünfte erfolgen.

Im Rahmen der *vertikalen Koordination* muß sichergestellt werden, daß Änderungen der strategischen Programmplanung auch zu veränderten Zielsetzungen im operativen Bereich führen.²⁵³ So sollte eine langfristige Änderung der Programmstrategie sich in den operativen Budgets und Zielvorgaben der Redaktionen

widerspiegeln. Aber auch umgekehrt muß gewährleistet sein, daß auf operativer Ebene festgestellte Realisationsschwierigkeiten zu Korrekturen der strategischen Planungen führen.²⁵⁴ Stellt sich beispielsweise heraus, daß ein bestimmter Sendungstyp nicht zu den geplanten Kosten realisierbar ist, so muß dies auch in der strategischen Programmplanung berücksichtigt werden und zu Änderungen im langfristigen Programmrahmen führen.

Horizontale Rückkopplungsbeziehungen entstehen hingegen zwischen der Produktions- und Programmplanung. Die Programmplanung determiniert den Bedarf an Produktionskapazität und legt die Zeitpunkte der Fertigstellung der Sendungen fest. Wird die Produktion zeitlich zu knapp geplant, so daß eine Sendung

²⁵³ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 154 f.

²⁵⁴ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 155.

nicht rechtzeitig fertiggestellt werden kann, hat das unmittelbaren Einfluß auf die Programmplanung, die ein Ersatzprogramm einsetzen muß.

Eine weitere Funktion des Programmcontrolling ist die *Bestandsanalyse des Programmvermögens*.²⁵⁵ Es ist sicherzustellen, daß einerseits nicht mehrere Beiträge für ein- und denselben Sendepplatz beschafft werden, daß andererseits aber auch keine freien Plätze im Programmschema bleiben. Zur Ermittlung des Programmbeschaffungsbedarfs muß daher der Programmbedarf mit dem Programmbestand abgeglichen werden. Das Controlling hat insofern darüber zu wachen, wieviele Sendebeträge sich noch im Bestand befinden, für welche Sendepplätze sie vorgesehen sind und welche Fristigkeit damit abzudecken ist. Auf dieser Basis kann der Zukunftsprogrammbedarf und damit auch der Produktionsbedarf nach Art, Menge und Zeitpunkt ermittelt werden.

5.4 Programmcontrolling und Informationsversorgung

Auf die Notwendigkeit der Generierung steuerungsrelevanter Planungs- und Kontrollinformationen wurde bereits in Abschnitt 2.2 hingewiesen. Dort wurde die Abstimmung der Informationserzeugung auf den Informationsbedarf und die Koordination mit der Bereitstellung von Informationen als eine wesentliche Aufgabe des Controlling identifiziert.

Ein Programminformationssystem, das im Idealfall Teil eines übergreifenden Management-Informationssystems ist, sollte zielbezogene, für Planungs- und Kontrollzwecke relevante zukunftsgerichtete Informationen in einer auf die Entscheidungskompetenz und das Informationsverarbeitungsvermögen des Verwenders zugeschnittenen Form bereitstellen. Dabei gilt es, im Sinne des Wirtschaftlichkeitsprinzips, den Informationsbedarf mit möglichst geringem Aufwand zu decken.²⁵⁶

5.4.1 Ermittlung des Informationsbedarfs

Zu Beginn des Informationsversorgungsprozesses steht die Ermittlung des Informationsbedarfs. Hier kann zwischen dem *objektiven Informationsbedarf*, d.h. der Menge an Informationen, die in einem sachlichen Zusammenhang mit dem jeweiligen Problem stehen, und dem *subjektiven Informationsbedarf*, der alle Informationen umfaßt, welche der Informationsempfänger nach eigenem Empfinden für eine Entscheidung benötigt, unterschieden werden.²⁵⁷

Der Informationsbedarf des Programmbetriebs kann vom Controlling durch Einsatz induktiver oder deduktiver Verfahren der Informationsermittlung analysiert werden. Im Rahmen *induktiver Verfahren* ist der Informationsbedarf durch münd-

²⁵⁵ Vgl. Interview mit Frau Schäferkordt vom 9.10.95 und Interview mit Herrn Weinert vom 7.10.95.

²⁵⁶ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 58 f.

²⁵⁷ Vgl. Küpper, 1995, S. 137.



liche oder schriftliche Befragung der Redakteure, Redaktionsleiter, Programmbe-
reichsleiter oder des Programmdirektors, durch Analyse des vorhandenen

Informationsangebots (Dokumentenanalyse) oder durch eine Analyse der Aufgaben- und Tätigkeitsstruktur innerhalb des Programmbetriebs (Organisationsanalyse) zu ermitteln. Im Wege *deduktiver Verfahren* versucht das Controlling, den sachlich notwendigen Informationsbedarf durch Analyse der Entscheidungs- und Handlungsprobleme sowie der Programmziele oder durch eine Analyse von Planungsmodellen logisch abzuleiten.²⁵⁸

5.4.2 Informationsbeschaffung

Zur Gewinnung von Informationen für die *strategische* Programmplanung und -kontrolle sollte ein *Frühwarnsystem* eingerichtet werden. Dessen Aufgabe ist es, potentielle Gefährdungen so rechtzeitig vor deren Eintreten aufzuzeigen, daß der jeweilige Entscheidungsträger - hier die strategische Programmplanung - in die Lage versetzt wird, die drohenden Gefahren abzuwenden bzw. in ihren Auswirkungen zu mildern.²⁵⁹ Werden auch Informationen über mögliche Chancen analysiert, so handelt es sich um ein Früherkennungssystem.²⁶⁰ Strategische Frühaufklärungssysteme basieren im wesentlichen auf dem Theorem der „schwachen Signale“. Darunter werden schlecht definierte und unscharf strukturierte Informationen verstanden, die auf strategische Diskontinuitäten hinweisen.²⁶¹

Der Ausgangspunkt für die Einrichtung eines Früherkennungssystems liegt in der Ermittlung von Beobachtungsbereichen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die Chancen und Gefahren für das Unternehmen potentiell beinhalten.²⁶² Relevante Bereiche der Unternehmensumwelt können im Rahmen einer Szenario-Analyse ermittelt werden. Relevante unternehmensinterne Beobachtungsfelder werden bei Durchführung von Stärken-Schwächen-Analysen offenbar. Durch Gegenüberstellung beider Gebiete wird deutlich, welche Entwicklungen Gefahren bzw. Chancen für den Programmbereich darstellen.²⁶³

In einem weiteren Schritt werden Frühwarnindikatoren ermittelt, die möglichst frühzeitig relevante Entwicklungen anzeigen. Für den Programmbetrieb sind dies z.B. die Entwicklung des Zuschauermarktanteils, der Werbeaufwendungen, der Fernsehnutzung und der Preise auf den Beschaffungsmärkten. Für sämtliche Indikatoren müssen Sollwerte und Toleranzgrenzen vorgegeben werden, bei deren Überschreitung Warnsignale auf die kritische Entwicklung aufmerksam machen. Derartige Warnsignale sind vom Programmcontrolling auf ihre Plausibi-

²⁵⁸ Vgl. Küpper, 1995, S. 141 ff.

²⁵⁹ Vgl. Weber, 1995, S. 196.

²⁶⁰ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 62.

²⁶¹ Vgl. Weber, 1995, S. 196 f.

²⁶² Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 64.

²⁶³ Zur Darstellung der Stärken-Schwächen-Analyse und der Szenario-Analyse siehe Abschnitt 5.2.1.2.



lität zu prüfen, zu Frühwarninformationen zu verdichten und an die Programmverantwortlichen weiterzuleiten.²⁶⁴

Die vom Controlling zu lösenden *operativen* Informationsaufgaben bestehen in der Erfassung und Aufbereitung von Informationen für die Koordination von Programmplanung und -realisation sowie für die Planung und Kontrolle der Mittelbewirtschaftung und des Programmerfolgs.

Informationsquellen für die operative Planung, Steuerung und Kontrolle des Programmbetriebs bilden die Meinungen, Äußerungen und das (Fernseh-)Verhalten der Rezipienten, Aussagen der Mitarbeiter oder unternehmensexterner Experten, Rechnungsinformationen, die Presse, das Programm und die Veröffentlichungen der Mitbewerber, die Dokumentation des eigenen Programms, die Tonträgerabsätze u.v.m. Zu ihrer Erschließung werden unterschiedliche Instrumente eingesetzt, von denen einige im folgenden vorgestellt werden sollen.

Die allgemeinen Daten zur Fernsehnutzung, zu Marktanteilen und Zuschauerreichweiten können bei Erwerb einer Nutzungslizenz oder einer Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung der ständigen Zuschauerforschung entnommen werden, welche die *GfK Fernsehforschung* im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung durchführt. Es handelt sich dabei um ein Panel von 4.000 Haushalten, deren programmspezifische Fernsehnutzung mittels elektronischer Aufzeichnungsgeräte, sog. Meter, erhoben wird.²⁶⁵

Zusätzlich zu diesen „harten“ Reichweitendaten sollten regelmäßig auch qualitative Informationen hinsichtlich der Zuschauerakzeptanz des Programms ermittelt werden. Als geeignete Kriterien bieten sich die Bekanntheit und die Beliebtheit der Moderatoren, das Interesse der Zielgruppe an den dargebotenen Informationen, die Akzeptanz der Werbung, hier vor allem auch der Eigenwerbung (Jingles und Trailer), die Beliebtheit einzelner Sendungen, die Beurteilung der Studiodekoration bzw. des Moderationshintergrunds, die Zufriedenheit hinsichtlich der Wiederholungsrate der eingesetzten Musiktitel, der Moderationen und der Beiträge sowie die Akzeptanz der Musikauswahl an. Informationen zur Struktur des Programms betreffen im wesentlichen den zeit- und zahlenmäßigen Anteil der Programmbestandteile, hier insbesondere das Verhältnis von Musik und Beiträgen, sowie die Länge der Beiträge. Zur Ermittlung der Zuschauerpräferenzen und der Beurteilung der genannten Faktoren können die qualitativen (z.B. Tiefeninterviews, Gruppendiskussionen, Beobachtung) und quantitativen Instrumente (z.B. telefonische, persönliche oder schriftliche Interviews, Tagebucherhebungen) der *Markt- und Medienforschung* eingesetzt werden. Als geeigneter Ansatz

²⁶⁴ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 65.

²⁶⁵ Vgl. GfK Fernsehforschung, 1994, S. 1 ff.

zur Operationalisierung der Ergebnisse bietet sich die Methodik der Diskrepanzanalyse in Verbindung mit der Gratifikations- und der Attributionsforschung an.²⁶⁶

Im folgenden sollen die wichtigsten Instrumente zur Generierung von Planungs- und Kontrollinformationen für die Gestaltung einer rezipientenorientierten Musikauswahl vorgestellt werden. Dies sind die Verkaufscharts von Tonträgern, die Zuschauerbeteiligung am Programm, sog. Call-Out Research und Auditorium Test.

Die offiziellen deutschen *Verkaufscharts der Tonträger* werden wöchentlich im Auftrag des Bundesverbandes der Phonographischen Wirtschaft e.V. von dem Medienforschungsinstitut Media Control GmbH ermittelt. Sie bilden die jeweils 100 meistverkauften Singles bzw. Longplay-Tonträger im Erhebungszeitraum ab und basieren auf Erhebungen in einem Tonträgerfachhandels-Panel.²⁶⁷ Die Ergebnisse dieser Erhebungen werden wöchentlich in der Fachzeitschrift „Der Musikmarkt“ veröffentlicht.

Eine Orientierung der Musikauswahl an den Verkaufscharts bietet sich jedoch nur an, wenn das Musikfernsehprogramm eine junge Zielgruppe ansprechen soll, denn die Altersgruppe der Teenager und Twens hat den größten Anteil an den Tonträgerumsätzen und bestimmt insofern auch die Plazierungen innerhalb der Charts.²⁶⁸ Die exklusive Auswahl der Titel nach Charts-Plazierungen hat - neben der Zielgruppen-Problematik - außerdem den Nachteil, daß unbekannte Lieder, die ggf. potentielle Hits darstellen, nicht in das Repertoire des Senders aufgenommen werden können. Um auch solche Titel auf ihre Zuschauerakzeptanz untersuchen zu können, bietet sich eine Zuschauerbefragung an, die in unterschiedlichen Formen durchgeführt werden kann.

Eine weitere Möglichkeit zur Generierung von Informationen hinsichtlich der präferierten Musik besteht in der Erhebung von Zuschauermeinungen durch deren *Beteiligung am Programm*. Im Rahmen eines von VIVA realisierten Konzepts („Kellogg's Clip des Tages“) wurden beispielsweise täglich drei Titel vorgestellt und die Zuschauer aufgefordert, telefonisch ihren Lieblings-Videoclip daraus auszuwählen.²⁶⁹ Bei Auswertung der Ergebnisse ist allerdings zu beachten, daß die eingehenden Anrufe nicht unbedingt repräsentativ für die Meinungen der gesamten Zielgruppe sind, weil etwa bestimmte Alterssegmente oder auch Stammseher eine überdurchschnittliche Beteiligung aufweisen.²⁷⁰

Ein *Call-Out Research* beinhaltet telefonische Zuschauerumfragen, bei denen (potentiellen) Rezipienten des Senders eine Reihe von Ausschnitten aus Musik-

²⁶⁶ Vgl. Abschnitt 5.2.2.2.3.

²⁶⁷ Vgl. Zombik, 1993, S. 379 ff. Zur statistischen Stützung der Stichprobe wird bei der Ermittlung der Top 100 Single-Charts auch die Häufigkeit der Hörfunkeinsätze mitbewertet. Die dazu notwendige sog. Airplay-Beobachtung wird ebenfalls von Media-Control durchgeführt.

²⁶⁸ Vgl. Heinemann, 1993, S. 254 f.

²⁶⁹ Vgl. Interview mit Herrn Schwerdtle vom 5.10.95.

²⁷⁰ Vgl. Koidl, 1995, S. 153. Dort allerdings in bezug auf Hörerpost.



titeln zur Bewertung vorgespielt werden. Die Ausschnitte, sog. Hooks, sind i.d.R. 5-15 Sekunden lang und stellen eine für das Lied typische Passage mit hohem Wiedererkennungswert dar. Die Befragten werden gebeten, die Songs auf einer Likert-Skala zu bewerten. So können etwa 25-50 Titel pro Interview getestet werden.²⁷¹ Wesentliche Vorteile dieser Methode liegen in ihrer schnellen Realisierbarkeit und den vergleichsweise geringen Kosten.²⁷² Als nachteilig ist die begrenzte Anzahl der pro Interview zu testenden Titel und die Beschränkung auf die auditive Wahrnehmung zu beurteilen.

Eine größere Anzahl von Titeln kann im Rahmen von *Auditorium Tests* auf ihre Zuschauerattraktivität geprüft werden: 200-300 Hooks werden einem bezahlten Auditorium, etwa 50-200 Mitgliedern der Alterszielgruppe, vorgeführt. Im Gegensatz zum Call-Out Research können hier Bild und Ton, also auch Ausschnitte aus den Videoclips, vorgeführt werden und außerdem auch non-verbale Äußerungen der Respondenten beobachtet werden. Nachteilig sind die höheren Kosten, die ggf. durch die Anmietung eines geeigneten Raumes (z.B. eines Kinos), durch die Entlohnung der Befragten und die notwendige Hinzuziehung von Medienforschungs-Experten entstehen.²⁷³

Weitere Instrumente zur Generierung von Informationen für die Programmplanung und -gestaltung bilden Konkurrenzbeobachtungen und *vergleichende Programm-
analysen*. Mit ihrer Hilfe werden die Programmstruktur, also die Anteile und die Reihenfolge der einzelnen Programmbestandteile der Mitbewerber sowie deren Programminhalte analysiert. Die Kenntnis des Konkurrenzprogramms ist notwendige Voraussetzung für die Profilierung des eigenen Programmangebots.²⁷⁴

5.4.3 Informationsaufbereitung

Zur operativen Leistungssteuerung der Redaktionen bzw. Programmbereiche soll eine *entscheidungsorientierte Teilkostenrechnung* Informationen über die den Kostenstellen bzw. Kostenstellenbereichen in der jeweiligen Periode zugewiesenen und von ihnen kurzfristig beeinflussbaren Mittel bereitstellen. Eine ta-

²⁷¹ Zum Konzept des Call-Out Research vgl. Sherman, 1987, S. 321 f. Vgl. ebenso Pringle, Starr, McCavitt, 1991, S. 122.

²⁷² Besonders kostengünstig ist diese Methode, wenn die Telefonnummern der Zuschauer aus der Zuschauerpost oder aus Rückantworten von Gewinnspielen entnommen werden und die Befragung von dem Personal des Fernsehveranstalters durchgeführt wird. Bei dieser Vorgehensweise besteht i.d.R. allerdings keine Repräsentativität hinsichtlich der Stichprobe. Vgl. Sherman, 1987, S. 322.

²⁷³ Zum Konzept des Auditorium Tests vgl. Sherman, 1987, S. 322. Vgl. ebenso Pringle, Starr, McCavitt, 1991, S. 122.

²⁷⁴ Aufgrund der strukturellen Ähnlichkeit kann für die Analyse eines Musikfernsehprogramms auf die Methoden der Hörfunk-Programmanalyse zurückgegriffen werden. Hierfür finden sich in der Literatur vielfältige Ansätze. Vgl. z.B. Scherer, 1995, S. 141 ff.; Drengberg, 1993, S. 183 ff.; Schröter, 1995, S. 121 ff.; Bucher, 1995, S. 85 ff.

gesnahe Rechnungserfassung liefert die zu den Plan-Werten korrespondierenden Vergleichswerte und ermöglicht somit eine Budgetkontrolle.

Informationen für die Planung und Kontrolle des Programmerfolgs können in einer *Programmerfolgsrechnung* bereitgestellt werden. In einer Datenbank sind zu diesem Zweck pro Ausstrahlung ein Datensatz mit den Sendungsstammdaten, den Programmerfolgs-, den Kosten- und den Erlösdaten anzulegen.²⁷⁵ Die Sendungsstammdaten sollen neben dem Titel und der Produktionsnummer der Sendung auch das Ausstrahlungsdatum, den Sendebeginn, die Dauer, die Programmmentstehungsart und die Programmkategorie (nach Sendungstyp und nach Mehrzahl der Beiträge), die potentielle Interessenzielgruppe, die Anteile der Programm-

bestandteile (Musik, Moderation, redaktionelle Beiträge, Werbung, Sonstiges) und die Namen der Moderatoren enthalten. Die Programmerfolgsdaten umfassen die technische Reichweite, die Fernsehnutzung zur Sendezeit, den Marktanteil und den Verweilfaktor nach Zielgruppen differenziert, aber auch Informationen über Zufriedenheitsurteile der Zuschauer und der Presse sowie Informationen über das Konkurrenzprogramm und das Wetter. Die Kosteninformationen können der Kostenrechnung entnommen werden - ggf. nach Kostenbestandteilen differenziert - und neben den Gesamtbeträgen als Minutenkosten oder TKK ausgewiesen werden. Unter der Rubrik Erlösinformationen werden die Werbeeinnahmen und der Deckungsbeitrag der Ausstrahlung als Gesamtbetrag und pro Sendeminute, der TKP, die Werbezeitenauslastung und der Nettofaktor geführt.

Die Erfolgs-, Kosten- und Erlösinformationen werden sowohl als Soll- wie auch als Ist-Größen erfaßt, um entsprechende Abweichungsanalysen zu ermöglichen.²⁷⁶ Auf Basis eines solchen Datenbestands können vielfältige Auswertungen zur Planung und Kontrolle des Erfolgs einzelner Sendungskonzepte, Genres, Sendeplätze, aber auch Redaktionen, Programmbereiche oder der gesamten Programmstrategie erstellt werden.²⁷⁷

Eine derartige, im wesentlichen auf Kosten, Erlösen und Zuschauerreichweiten basierende Programmerfolgsrechnung sollte durch Informationen hinsichtlich der Akzeptanz bzw. Bewertung der einzelnen Programmelemente (Musikvideos, Präsentationsform, Moderatoren, redaktionelle Beiträge, Werbung) und der Programmstruktur kontinuierlich ergänzt werden.

In einer *Programmbestands-Datenbank* sollen alle vorhandenen, geplanten und in Realisation begriffenen Beiträge nach Entstehungsart, Inhalt, geplantem Sendedetermin und Fertigstellungsdatum sowie der/des verantwortlichen Redaktion/Programmbereichs gespeichert werden, so daß auf dieser Basis die Erstellung inhaltlicher Doubletten oder aber Lücken im Programmschema aufgedeckt

²⁷⁵ In Anlehnung an Kayser, 1993, S. 302 ff.

²⁷⁶ Vgl. Abschnitt 5.3.1.

²⁷⁷ Vgl. Abschnitte 5.2.2.3 und 5.3.1.



werden können.²⁷⁸ Eine gleichartige Datenbank sollte auch für die Videoclips geführt werden. Die Bedeutung einer solchen Datenbank zeigt sich daran, daß vor ihrer Einrichtung und der gleichzeitigen Zentralisierung der Videoclip-Beschaffung bei VIVA monatliche Kosten in Höhe von etwa 15.000 DM durch unnötige Mehrfachbestellungen verursacht wurden.²⁷⁹

²⁷⁸ Zur Problematik von Überschneidungen im Programmbereich und einem organisatorischen Lösungsvorschlag durch Schaffung von Sendeplatzverantwortlichen siehe Fix, 1988, S. 162 ff.

²⁷⁹ Vgl. Interview mit Herrn Linkesch vom 20.12.95.

5.4.4 Informationsübermittlung

Die Aufgabe eines programmbetrieblichen *Berichtssystems* besteht darin, eine ziel- und prozeßorientierte Verbindung zwischen den arbeitsteilig organisierten Aktionseinheiten des Programmbetriebs sowie anderen Unternehmensbereichen zu schaffen. Im Rahmen des Berichtssystems werden Informationen ausgewertet, zu Berichten verarbeitet und an die Informationsempfänger weitergeleitet.²⁸⁰ Das Programmcontrolling ist systembildend an der Gestaltung von Berichtssystemen beteiligt; systemkoppelnd gehört die Erstellung von einzelnen Berichten innerhalb eines bestehenden Berichtssystems zu seinen Aufgaben.²⁸¹

Die aufbauorganisatorische Struktur eines programmbetrieblichen Berichtssystems hat sicherzustellen, daß die Entscheidungsträger auf allen Ebenen des Programmbetriebs mit relevanten Planungs- und Kontrollinformationen versorgt werden.²⁸² Besondere Leistungsfähigkeit gewährleistet in dieser Hinsicht der Einsatz EDV-gestützter Dialogsysteme auf Basis von Daten- und Modellbanken. Interaktive Dialogsysteme mit Melde- und Auskunftsfunktionen als Berichts- und Kontrollsystem besitzen die Fähigkeit, bestimmte Abweichungen besonders zu kennzeichnen oder sich nur bei deren Vorliegen automatisch zu melden.²⁸³

Eine interaktive Benutzerführung gewährleistet zudem die Anpassung an die benutzerspezifischen Informationsbedürfnisse des Anwenders.

Für die diversen Hierarchieebenen müssen unterschiedlich stark verdichtete Informationen bereitstehen. Eine hierarchische Verknüpfung der Berichte ermöglicht es zudem, im Bedarfsfall von stark komprimierten auf verfeinerte Berichte oder sogar Einzelinformationen zurückzugreifen.²⁸⁴ Hinsichtlich der Gestaltung der Berichte ist darauf zu achten, daß die formale Informationspräsentation wesentlichen Einfluß auf den Gebrauch und damit den Nutzen der Berichte ausübt.²⁸⁵ So sinkt z.B. mit zunehmender Menge der dargestellten Daten und mit wechselnden Anordnungsformen die Übersichtlichkeit und damit die Akzeptanz von Berichten.²⁸⁶ Mündliche oder schriftliche Erläuterungen tragen wesentlich zum Verständnis von Tabellen oder Grafiken bei und erfordern zudem, daß der Ersteller des Berichts Klarheit über dessen Aussagegehalt gewinnt.

Je nach Erscheinungsweise und auslösendem Moment kann zwischen Standard-, Abweichungs- und Bedarfsberichten differenziert werden.²⁸⁷ *Standardberichte* sind regelmäßig erscheinende, in Inhalt und Form festgelegte Berichte, die i.d.R.

²⁸⁰ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 59.

²⁸¹ Vgl. Horváth, 1994, S. 346.

²⁸² Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 62.

²⁸³ Vgl. Weinstock, 1990, S. 244.

²⁸⁴ Vgl. Küpper, 1995, S. 155.

²⁸⁵ Vgl. Sieben, Ossadnik, Wachter, 1988, S. 62.

²⁸⁶ Vgl. Küpper, 1995, S. 154 f.

²⁸⁷ Vgl. Küpper, 1995, S. 149.



von mehreren Empfängern genutzt werden.²⁸⁸ In dieser Form sollen den Mitarbeitern des Programmbetriebs täglich Informationen über Reichweiten und Marktanteile der von ihnen zu verantwortenden Sendungen sowie der Konkurrenzprogramme bereitgestellt und den Kostenstellenverantwortlichen monatlich die Budgetsituation mitgeteilt werden. *Abweichungsberichte* werden durch Überschreiten einer vorher festgelegten Toleranzgrenze ausgelöst. Sie sind insofern auch als formaler Ausfluß des Prinzips des 'Management by Exception' anzusehen.²⁸⁹ Werden sie anstelle von Standardberichten eingesetzt, so sind sie geeignet, einer Informationsüberflutung vorzubeugen. Ein Abweichungsbericht wird z.B. ausgelöst, wenn der Deckungsbeitrag eines Sendeplatzes um einen bestimmten Prozentsatz von dem dazugehörigen Soll-Wert abweicht. *Bedarfsberichte* werden durch das individuelle Informationsbedürfnis des Empfängers ausgelöst. Die Häufigkeit und der Umfang ihrer Erstellung sind daher lediglich in grobem Umfang planbar.²⁹⁰ Ein Bedarfsbericht ist beispielsweise dann zu erstellen, wenn die Programmplanung eine Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Programmkonzepts von dem Programmcontrolling verlangt.

²⁸⁸ Vgl. Horváth, 1994, S. 607.

²⁸⁹ Vgl. Küpper, 1995, S. 150. Zum Konzept des Management by Exception vgl. Staehle, 1989, S. 621.

²⁹⁰ Vgl. Küpper, 1995, S. 150.





6 Kritische Würdigung der Controllingmaßnahmen bei VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG

Im folgenden soll dargelegt werden, inwieweit die erarbeiteten Instrumente des Programmcontrolling bei VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG zum Einsatz gelangen. Dabei werden analog zum Aufbau der Arbeit die eingesetzten Methoden zur strategischen Problemerkennung, die verwendeten Indikatoren zur Beurteilung des Programmserfolgs und deren Einsatzmöglichkeiten hinsichtlich einer zielorientierten Programmleistungsplanung sowie einer Verwendung als Zielgrößen zur Steuerung der Mitarbeiter des Programmbereichs betrachtet.

Auf *strategischer* Ebene überwacht das Controlling bei VIVA die Eignung der verfolgten Strategien zur Zielerreichung.²⁹¹ Mögliche Chancen und Gefahren werden durch Aufstellung eines fünfjährigen Geschäftsplans für die gewöhnliche Geschäftstätigkeit, also für die Veranstaltung der beiden Musikfernsehprogramme, aufgedeckt. In diesen Plan werden die prognostizierten Entwicklungen der relevanten Kosten- und Erlösarten eingestellt. Seine Aufstellung erfolgt rollierend in einjährigen Abständen; die Kosten- und Erlösprognosen basieren auf einer Analyse des Unternehmens und der Umwelt. Szenario-Technik und Delphi-Methode als qualitative Instrumente zur Prognose der Unternehmensumwelt, Stärken-Schwächen-Analyse als Instrument zur Unternehmensanalyse und die SOFT-Analyse sowie die Portfolio-Technik als Methoden zur strategischen Problemerkennung werden bei VIVA bisher nicht eingesetzt. Statt dessen obliegt es den Leitern der jeweiligen Funktionsbereiche, Entwicklungen innerhalb der für ihren Bereich relevanten Umwelt zu verfolgen. In unregelmäßig stattfindenden „Strategie-Meetings“ werden die Erkenntnisse diskutiert.

Der Schwerpunkt des *operativen* Programmcontrolling liegt bei VIVA in der Ermittlung und Planung von Sendungsdeckungsbeiträgen. In gemeinsamen Gesprächen unter Beteiligung des Controlling, der Programmdirektion und der Herstellungsleitung werden die Sendungskosten kalkuliert, und gemeinsam mit der Werbezeitenvermarktung werden die Erlöse geplant. Die Erlösplanung basiert auf Sendeplatzanalysen unter Berücksichtigung der erwarteten Zuschauerattraktivität des Sendungskonzepts. Die realisierten Deckungsbeiträge werden monatlich ermittelt und Abweichungen bei Überschreiten einer Toleranzschwelle analysiert.

Als weitere Indikatoren für den Sendungserfolg werden im Rahmen von ad-hoc-Erhebungen Zufriedenheitsurteile und Zuschauerreichweiten ermittelt. Zur zielorientierten Programmplanung werden die Musikpräferenzen und die Erwartungen der Rezipienten herangezogen sowie deren Beurteilung hinsichtlich der Attraktivität einzelner Sendungen, der Moderatoren und der Programmstruktur erhoben.

²⁹¹ Die auf VIVA bezogenen Ausführungen innerhalb dieses Kapitels beruhen auf den Interviews, die mit Herrn Schwerdtle am 19.9.95, am 26.9.95 und am 5.10.95 sowie mit Herrn Linkesch am 20.12.95 geführt wurden.

Daneben bilden Zuschauerreaktionen (Zuschriften und Anrufe) und Pressereaktionen weitere Indikatoren für den Programmerfolg; sie werden regelmäßig ausgewertet und den Mitarbeitern des Programmbereichs zur Verfügung gestellt. Es zeigt sich also, daß im wesentlichen die gleichen Erfolgsindikatoren wie in dem oben vorgestellten Controllingansatz verwendet werden.

Der Einsatz einer zielorientierten Programmleistungsplanung in der hier vorgeschlagenen analytischen Form sowie der Verwendung von Deckungsbeiträgen, TKK oder Zuschauerreichweiten als Zielgrößen zur Leistungssteuerung ist bei VIVA in der derzeitigen Situation allerdings nur sehr bedingt möglich, denn eine wesentliche Grundlage für den Einsatz dieser Instrumente fehlt: VIVA verfügt nicht über die Daten aus der kontinuierlichen Zuschauerforschung der GfK Fernsehforschung. Im Hinblick auf die Programmplanung lassen sich deshalb die Zuschauer- und damit die Erfolgswirkungen einzelner Programmelemente nicht unmittelbar quantifizieren, so daß auch eine analytische Kategorisierung von Programm- und Produktionsformen für die zielorientierte Programmleistungsplanung nicht gerechtfertigt erscheint.

Eine Vielzahl von Gründen ist dafür verantwortlich, daß die Ergebnisse der GfK Fernsehforschung VIVA nicht zur Verfügung stehen:

1. Der Anteil der für VIVA relevanten Personen an dem Forschungs-Panel der GfK ist sehr gering, denn nur ein verhältnismäßig kleiner Teil der Panelmitglieder ist gleichzeitig auch Mitglied der Alterszielgruppe VIVAs und in der Lage, den Sender zu empfangen. Es ist daher fraglich, ob das Panel innerhalb der relevanten Teilgruppe eine repräsentative Struktur aufweist und insofern geeignet ist, valide Reichweitenergebnisse zu erbringen.²⁹²
2. Der Erwerb einer Lizenz zur Nutzung der GfK-Daten ist für einen Sender wie VIVA, gemessen an seinem Gesamtbudget, sehr teuer.
3. Es erscheint unwahrscheinlich, daß VIVA eine Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung erwerben kann. In dieser Arbeitsgemeinschaft sind die großen öffentlich-rechtlichen und privaten Vollprogrammanbieter sowie einige kleine Sender der großen Medienunternehmen zusammengeschlossen (ARD, ZDF, RTL, SAT.1, PRO 7, RTL 2 und KABEL 1).²⁹³ Die Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung ist Auftraggeber der GfK Fernsehforschung, und

²⁹² Eine Überschlagsrechnung mag die relevanten Verhältnisse verdeutlichen: Von den ca. 33,5 Mio. TV-Haushalten können ca. 15 Mio. Haushalte VIVA empfangen. Die durchschnittliche Haushaltsgröße beträgt ca. 2,28 Personen und der Anteil der 14-29jährigen 25 %. Vor dem Hintergrund dieser Daten können nur etwa 11 % der Panelmitglieder, die gleichzeitig Mitglieder der Alterszielgruppe sind, den Sender empfangen und sind insofern in der Lage, die Sendungen zu beurteilen bzw. durch ihr Fernsehverhalten Aufschluß über die Wirkungen bestimmter Programmelemente zu liefern. Hinzu kommt, daß VIVA auch innerhalb der Zielgruppe einen relativ geringen Marktanteil hat (4 % innerhalb der 14-29jährigen in Telekom-Kabelhaushalten), so daß der Kreis nochmals reduziert wird. Vgl. VIVA, 1995c, S. 3.

²⁹³ Vgl. GfK Fernsehforschung, 1995, S. 7.



lediglich Mitglieder haben ein Stimmrecht hinsichtlich des Versuchsaufbaus der kontinuierlichen Fernsehforschung.

4. Gerade der Versuchsaufbau birgt aber Probleme hinsichtlich einer adäquaten Abbildung der Rezeption jugendorientierter Musikfernsehsender: Bisher kann nicht garantiert werden, daß die Nutzung an den Zweit- oder Drittgeräten eines Haushalts exakt erfaßt wird. Gerade ein Musikfernsehsender wie VIVA, der sich an ein sehr junges Publikum richtet, wird jedoch verstärkt an Zweitgeräten (z.B. im Kinder-/Jugendzimmer) genutzt.

Die Vereinbarung von Deckungsbeiträgen als Zielgrößen für die Steuerung der Entscheidungsträger des Programmbetriebs wird folglich bei VIVA auch nicht durchgeführt. Sie erscheint problematisch, weil sich die Höhe der sendungsbezogenen Werbeerlöse nur bedingt aus der Zuschauerattraktivität der jeweiligen Sendung ableiten läßt. Während normalerweise die Höhe des zielgruppenbezogenen TKPs den wesentlichen Einfluß auf die Auslastung der Werbezeiten und damit auf die Höhe der Werbeerlöse ausübt, muß dieser Mechanismus bei VIVA versagen. Denn einerseits liegen keine kontinuierlichen sendungsbezogenen Reichweiteninformationen vor und andererseits werden auch diejenigen Reichweitendaten, welche dem Sender aus ad-hoc-Erhebungen bekannt sind, nicht veröffentlicht. Dies hat zur Folge, daß es den Werbetreibenden nicht möglich ist, einen sendungsbezogenen TKP zu ermitteln und insofern der Einfluß des zuschauerbezogenen Preises auf die Auslastung der Werbezeit bzw. indirekt die Auswirkung der erreichten Zuschauerzahlen auf den monetären Erfolg der Sendungen nicht transparent ist. Aus diesem Grund erscheint es fraglich, ob eine Verbesserung der redaktionellen Arbeit unmittelbar auch zu höheren Werbeeinnahmen führt und somit eine wesentliche Komponente des Deckungsbeitrags von den Redaktionen überhaupt beeinflusst werden kann. Es ist aber konstituierend für das Konzept der Leistungssteuerung durch Zielvereinbarung, daß das Ausmaß der Zielerreichung durch das Handeln der Betroffenen direkt beeinflusst werden kann.

Während auf der Erlösseite die Planung des Erfolgs durch unklare Ursache-Wirkungszusammenhänge erschwert wird, ergeben sich auf der Kostenseite Probleme bei der Ermittlung der zurechenbaren Kosten. Bisher werden bei VIVA nur die direkt zurechenbaren Fremdkosten und die Redaktionskosten als Sendungskosten erfaßt. Eine interne Leistungsverrechnung wird noch nicht durchgeführt, so daß insbesondere die den Sendungen verursachungsgerecht zurechenbaren Kosten des Produktionsbetriebs nicht auf die Sendungen verrechnet werden können. Unter der Voraussetzung, daß die Höhe der Produktionskosten wesentlich durch das redaktionelle Konzept determiniert wird, bleibt somit eine bedeutende Wirkungskomponente der redaktionellen Arbeit unberücksichtigt.

Die Erhebung sendungsspezifischer Reichweitendaten im Rahmen von ad-hoc-Erhebungen erfolgt aus Kostengründen nur in zeitlich großen Abständen (ca. einmal jährlich) und läßt daher die Verwendung von Zuschauerreichweiten als Zielgrößen für die Steuerung der Redaktionen bei VIVA nicht sinnvoll erschei-

nen. Aus demselben Grund eignen sich auch Tausender-Kontakt-Kosten bei VI-VA nicht als Maßgröße für eine Zielvereinbarung; hier kommt die unvollständige Kostenzurechnung erschwerend hinzu.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die bereits durchgeführte Sendungsdeckungsbeitragsrechnung durch eine Verrechnung insbesondere der internen Produktionsleistungen an Aussagekraft gewinnen würde. Die Verfügbarkeit von Daten aus der kontinuierlichen Zuschauerforschung würde die Verwendung von Deckungsbeiträgen, TKK oder Zuschauerreichweiten als Zielgrößen für die Entscheidungsträger des Programmbetriebs ermöglichen. Bei gleichzeitiger Einrichtung einer umfassenderen Programmerfolgsrechnung könnte schließlich auch eine analytischere Programmleistungsplanung durchgeführt werden.



7 Resümee und Ausblick

Mit Blick auf die zunehmende Dynamik und Komplexität der relevanten Unternehmensumwelt und hinsichtlich der verschärften Wettbewerbssituation auf dem Fernsehmarkt aufgrund des ständig wachsenden Programmangebots ist es für die hier betrachteten werbefinanzierten Musikfernsehveranstalter von existentiellstem Interesse, potentielle Chancen rechtzeitig erkennen und nutzen bzw. drohende Gefahren rechtzeitig abwehren zu können. Die Musikfernsehveranstalter müssen folglich ein Programm anbieten, welches möglichst genau auf die Bedürfnisse der Rezipienten zugeschnitten ist. Diese Umstände erfordern ein zielkoordiniertes Handeln in allen Bereichen des Unternehmens, insbesondere bei der Programmplanung und -realisierung. In der vorliegenden Arbeit wurde zu diesem Zweck ein Instrumentarium für das Programmcontrolling entwickelt, das durch die Operationalisierung der strategischen Programmziele ein zielkoordiniertes Handeln aller Unternehmensmitglieder ermöglicht.

Bei näherer Untersuchung der von der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG eingesetzten Controllinginstrumente und -maßnahmen stellte sich heraus, daß zwar eine Vielzahl von Indikatoren zur Beurteilung und damit zur Operationalisierung der Programmleistung und Unterstützung der Programmplanung ermittelt werden, jedoch die für eine leistungs- und zielorientierte Programmplanung wesentlichen Daten nicht verfügbar sind. Letztere basieren nämlich auf Informationen zu der Fernsehnutzung, welche kontinuierlich von der GfK Fernsehforschung ermittelt werden. Das Fehlen dieser wichtigen Planungsinformationen ist hauptsächlich auf die hohen Kosten der Datenbeschaffung zurückzuführen, welche die Musikfernsehveranstalter aufgrund der begrenzten Ertragskraft ihrer Programme unverhältnismäßig hoch belasten. Darüber hinaus ist der von der GfK Fernsehforschung gewählte Versuchsaufbau nur eingeschränkt für die Erhebung der relevanten Daten für werbefinanzierte Musikfernsehveranstalter geeignet.

Aus den oben geschilderten Problemen resultiert ein erweiterter Forschungsbedarf. Es bietet sich beispielsweise an, ein primär auf ad-hoc-Erhebungen basierendes Controlling-Konzept zu entwickeln, das zusätzlich um branchenspezifische Erfolgsindikatoren für werbefinanzierte Musikfernsehveranstalter erweitert wird.

Vor dem Hintergrund dieses umfassenden Handlungsbedarfs darf eine Kosten-Nutzen-Rechnung keinesfalls außer Acht gelassen werden, da sie die anfallenden Programmforschungskosten den aus einer verbesserten Zielgruppenansprache resultierenden Mehreinnahmen gegenübergestellt. Erst auf dieser Grundlage können zielkoordinierte Entscheidungen bezüglich eines neu zu konzipierenden spezifischen Controlling-Instrumentariums getroffen werden.





Literaturverzeichnis

Bücher, Diplomarbeiten, Dissertationen, Aufsätze (in Sammelwerken, Zeitschriften und Zeitungen)

Altrogge, G.:

1988 Investition, München

ARD (Hrsg.):

1989 ARD-Jahrbuch 89, 21. Jg., hrsg. von: ARD unter Mitwirkung der Arbeitsgemeinschaft der ARD-Werbegesellschaften, Hamburg

Backhaus, C.:

1990 Strategische Planung in privaten Hörfunkunternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Wettbewerbsstrategien, Reihe: Märkte - Branchen - Unternehmungen, Bd. 16, Dissertation, Köln

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R.:

1990 Multivariate Analysemethoden, 6. Aufl., Berlin et al.

Bauer, H.G., Ory, S.:

1992 Recht in Hörfunk und Fernsehen: das unentbehrliche Praktikerhandbuch, Ulm

Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P.:

1989 Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 4. Aufl., Wiesbaden

Bestmann, U.:

1988 Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., München, Wien

Blohm, H., Lüder, K.:



1991 Investition, 7. Aufl., München

Bramseman, R.:

1990 Handbuch Controlling: Methoden und Techniken, 2. Aufl., München, Wien

Bucher, H.-J.:

1995 Von der Inhaltsanalyse zur Programmstrukturanalyse, in: Radiotrends. Formate, Konzepte und Analysen, Südwestfunk-Schriftenreihe: Medienforschung, Bd. 1, hrsg. von: H.-J. Bucher, W. Klingler, Ch. Schröter, Baden-Baden, S. 85-102

Diem, P.:

1993 Die Praxis der ORF-Medienforschung. Quantitative und qualitative Programm- und Zuschauerforschung, in: Media Perspektiven, Heft 9, S. 417-431

Dittmers, M.:

1990 Medienökonomische Aspekte des Wettbewerbs im dualen Rundfunksystem, in: Media Perspektiven, Heft 6, S. 390-403

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.):

1995 Plausibilitätsprüfung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit neuer TV-Projekte. Gutachterliche Stellungnahme für die DLM-Prüfgruppe Neue Fernsehprojekte, Endbericht, Berlin

Drengberg, J.:

1993 Formatanalyse für Radioprogramme, in: Media Perspektiven, Heft 4, S. 183-190

Eckhardt, J.:

1987 Musikakzeptanz und Programmstrategien des Hörfunks, in: Media Perspektiven, Heft 7, S. 405-427



Ehlers, R.:

- 1989 Musik im Alltagsleben. Ergebnisse einer Studie im Auftrag des Süddeutschen Rundfunks, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 5, S. 379-391

Financial Executive Institute (Hrsg.):

- 1962 Controlling and Treasurership Functions Defined by FEI, in: The Controller, 30. Jg., S. 289

Fix, O.:

- 1988 Organisation des Rundfunks: Stand und Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Wiesbaden
Original: Dissertation, Tübingen 1987

Frese, E.:

- 1968 Kontrolle und Unternehmensführung, Wiesbaden

Frese, E.:

- 1987 Unternehmensführung, Landsberg

Frese, E.:

- 1993 Grundlagen der Organisation: Konzept - Prinzipien - Strukturen, 5. Aufl., Wiesbaden

Frielingsdorf, B., Haas, S.:

- 1995 Fernsehen zum Musikhören. Stellenwert und Nutzung von MTV und VIVA beim jungen Publikum in Nordrhein-Westfalen, in: Media Perspektiven, Heft 7, S. 331-339

Fünfgeld, H.:

- 1983 Zur Personalwirtschaft von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Zeitung für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 5, S. 62-79

**Fünfgeld, H.:**

- 1985 Strategische Planung in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Rundfunk im Umbruch: Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Bd. 95, hrsg. von: K. Lüder, Berlin, S. 77-92

Geschka, H., Hammer, R. M.:

- 1990 Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung, hrsg. von: D. Hahn, B. Taylor, 5. Aufl., Heidelberg, S. 311-336

Geschka, H., von Reibnitz, U.:

- 1983 Die Szenario-Technik - ein Instrument der Zukunftsanalyse und der strategischen Planung, in: Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Reihe: Management + Marketing, Bd. 5, hrsg. von: A. Töpfer, H. Afheldt, Frankfurt am Main, S. 125-170

Gordon, L., Miller, D.:

- 1976 A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems, in: Accounting, Organizations and Society, 1. Jg., Heft 1, S. 59-69

Gutenberg, E.:

- 1983 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York

Hahn, D.:

- 1990 Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung, in: Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung, hrsg. von: D. Hahn, B. Taylor, 5. Aufl., Heidelberg, S. 221-253

Heinemann, R.:



- 1993 Musikredaktion, in: Handbuch der Musikwirtschaft, hrsg. von: R. Moser, A. Scheuermann, 2. Aufl., München, S. 249-256

Hinterhuber, H.H.:

- 1992 Strategische Unternehmensführung I: Strategisches Denken, 5. Aufl., Berlin, New York

Hoffmann, F.:

- 1983 Interne Revision - Organisation, in: Handwörterbuch der Revision, hrsg. von: A.G. Coenenberg, K. von Wysocki, Stuttgart, Sp. 668-677

Horváth, P.:

- 1994 Controlling, 5. Aufl., München

Horváth, P., Gaydoul, P., Hagen, W.:

- 1978 Planung, Kontrolle und Rechnungswesen. Auswertung einer empirischen Untersuchung, Schrift des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft, Frankfurt am Main

Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.):

- 1993 Controlling für öffentlich-rechtliche Fernsehunternehmen, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 7, Köln

Kayser, H.J.:

- 1993 Controlling für Rundfunkanstalten, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 141, hrsg. von: P. Eichhorn, P. Friedrich, Baden-Baden

Kemmer, P.:

- 1986 Zielkonzeption und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 49, hrsg. von: P. Eichhorn, P. Friedrich, Baden-Baden



**Kleine-Erfkamp, S.:**

1995 Szenarioanalyse für die Verbreitung von Fernsehprogrammen über Terrestrik, BK-Netze und Satellit in Deutschland bis ins Jahr 2000, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 24, Köln

Kloock, J., Sieben, G., Schildbach, T.:

1990 Kosten- und Leistungsrechnung, 5. Aufl., Düsseldorf

Koberger, V.:

1990 Product placement, sponsoring, merchandising: die Zunahme indirekter Werbung bei den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten seit der Konkurrenz mit kommerziellen Anbietern, Reihe: Medien & Kommunikation, Bd. 15, Münster

Köhler, R.:

1991 Beiträge zum Marketing-Management. Planung, Organisation, Controlling, 2. Aufl., Stuttgart

Koidl, R.M.:

1995 Radio Business: Radiostationen unternehmerisch führen, Wiesbaden

Kolb, G.:

1993 Einsatz eines koordinationsorientierten Programmcontrollingkonzepts in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Controlling für öffentlich-rechtliche Fernsehunternehmen, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 7, Köln

Kreikebaum, H.:

1989 Strategische Unternehmensplanung, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln

**Kresse, H.:**

- 1994 Outsourcing im Privatfernsehen - am Beispiel des RTL-Dienstleistungskonzepts, in: Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht / Film und Recht, 38. Jg., Heft 7, S. 385-394

Küpper, H.-U.:

- 1987 Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrücker Arbeitstagung, hrsg. von: A.-W. Scheer, Heidelberg, S. 82-116

Küpper, H.-U.:

- 1990 Entwicklungslinien der Kostenrechnung zu einem Controllinginstrument, Teil 1, in: Kostenrechnungspraxis, Heft 1, S. 11-16

Küpper, H.-U.:

- 1995 Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, Stuttgart

Küpper, H.-U., Weber, J., Zünd, A.:

- 1990 Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Heft 3, S. 281-293

Mahlmann, C.:

- 1993 Struktur des Deutschen Tonträgermarktes, in: Handbuch der Musikwirtschaft, hrsg. von: R. Moser, A. Scheuermann, 2. Aufl., München, S. 79-102

Mann, R.:

- o.J. Die Praxis des Controlling, Instrumente - Einführung - Konflikte, München

Media Perspektiven:

- 1994 Sonderheft: Basisdaten. Daten zur Mediensituation in Deutschland 1994, hrsg. von: Arbeitsgemeinschaft der ARD-Werbegesellschaften, Frankfurt am Main



Müller-Wiegand, M.:

1992 Grundkonzeption eines rundfunkspezifischen Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen, in: Zeitung für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 15, Heft 1, S. 17-29

Ossadnik, W., Maus, S.:

o.J. Operatives Controlling mittels Kontrollrechnungen, Reihe: Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Nr. 48, Ingolstadt

Pagenstedt, G., Schwertzel, U.:

1994 Controlling für öffentlich-rechtliche und private Fernseh-anbieter, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 8, Köln

Palmgreen, P., Rayburn, J.D.:

1979 Uses and Gratifications and Exposure to Television. A Discrepancy Approach. In: Communication Research, 6. Jg., S. 155-180

Pringle, P.K., Starr, M.F., McCavitt, W.E.:

1991 Electronic Media Management, 2. Aufl., Stoneham, Massachusetts, USA

Rathé, A.W.:

1963 Management Controls in Business, in: Management Control Systems, hrsg. von: D.G. Malcolm, A.J. Rowe, New York, London, S. 28-62

Schenk, M.:

1987 Medienwirkungsforschung, Tübingen

Schenk, M., Gralla, S.:



1993 Qualitätsfernsehen aus der Sicht des Publikums, in: Media Perspektiven, Heft 1, S. 8-15

Schenk, M., Rössler, P.:

1990 Rezipientenorientierter Programmvergleich: Ein brauchbares Modell für die Fernsehforschung? In: Media Perspektiven, Heft 12, S. 785-791

Scherer, H.:

1995 Strukturen und Programme privatrechtlicher Lokalradios in Nürnberg, in: Radiotrends. Formate, Konzepte und Analysen, Südwestfunk-Schriftenreihe: Medienforschung, Bd. 1, hrsg. von: H.-J. Bucher, W. Klingler, C. Schröter, Baden-Baden, S. 85-102

Schierenbeck, H.:

1981 Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., München, Wien

Schmutz, H.-U., Eichsteller, H.:

1989 Überlegungen zu einer Controlling-Konzeption im Fernsehen der deutschen und der rätoromanischen Schweiz (DRS), in: Controlling in öffentlichen Institutionen, hrsg. von: J. Weber, O. Tylkowski, Stuttgart, S. 185-201

Schrabe, K., Kessler, W.:

1988 Film - Fernsehen - Video. Programmbedarf bis zum Jahr 2000, in: Media Perspektiven, Heft 9, S. 541-554

Schröter, D.:

1995 Programmanalyse - sehr gut, aber wie? in: Radiotrends. Formate, Konzepte und Analysen, Südwestfunk-Schriftenreihe: Medienforschung, Bd. 1, hrsg. von: H.-J. Bucher, W. Klingler, C. Schröter, Baden-Baden, S. 121-140

Seidel, N., Libertus, M.:



1993 Rundfunkökonomie, Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen, Wiesbaden

Seufert, W.:

1992 Die Entwicklung des Wettbewerbs auf den Hörfunk- und Fernsehmärkten in der Bundesrepublik Deutschland, in: Beiträge zur Strukturforschung, Heft 133, hrsg. von: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin

Seufert, W.:

1994a Gesamtwirtschaftliche Position der Medien in Deutschland 1982-1992, in: Beiträge zur Strukturforschung, Heft 153, hrsg. von: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin

Seufert, W.:

1994b Kein Zutritt für Späteinsteiger? Die Ökonomie des deutschen Fernsehmarktes, Teil 1, in: Evangelischer Pressedienst, Nr. 64 vom 17.08.1994, S. 3-9

Sherman, B.L.:

1987 Telecommunications Management, Boston, USA

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, Bd. 37, hrsg. von: H. Brack u.a., München, 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, Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Bd. 95, hrsg. von: K. Lüder, Berlin, S. 93-115

**Sieben, G., Ossadnik, W., Wachter, A.:**

- 1988 Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, in: Schriften zur öffentlichen Verwaltung, Bd. 115, hrsg. von: P. Eichhorn, H. Raffée, Baden-Baden

Sieben, G., Schneider, W.:

- 1982 Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 34. Jg., Heft 3, S. 236-251

Sieben, G., Schildbach, T.:

- 1990 Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 3. Aufl., Düsseldorf

Sieben, G., Schwertzel, U.:

- 1995 Controlling in Rundfunkanstalten, unveröffentlichtes Manuskript des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Köln

Staehe, W.H.:

- 1989 Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 4. Aufl., München

Vorderer, P.:

- 1991 Fernsehforschung und Programmgestaltung. Möglichkeiten der Prognose von Zuschauerreichweiten, in: Medien/Kultur. Schnittstellen zwischen Medienwissenschaft, Medienpraxis und gesellschaftlicher Kommunikation, Knilli zum Sechzigsten, hrsg. von: K. Hickethier, S. Zielinski, Berlin, S. 411-420

Weber, J.:

- 1995 Einführung in das Controlling, 6. Aufl., Stuttgart

Weinstock, A.:

- 1990 Effizienzorientierte Unternehmensführung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. Ein betriebswirtschaftliches Gestaltungs-



konzept als Beitrag zu einer spezifischen Rundfunkökonomie,
Dissertation, Köln

**Wild, J.:**

- 1974 Führung als Prozeß der Informationsverwaltung, in: Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, hrsg. von: K. Marcharzina, L. von Rosenstiel, Wiesbaden, S. 153-168

Wöhe, G.:

- 1986 Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München 1986

Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.):

- 1995 Werbung in Deutschland 1995, Bonn

Zombik, P.:

- 1993 Die offiziellen deutschen Charts, in: Handbuch der Musikwirtschaft, hrsg. von: R. Moser, A. Scheuermann, 2. Aufl., München, S. 379-386

Zünd, A.:

- 1985 Der Controller-Bereich (Controllershship), in: Controlling und Unternehmensführung, hrsg. von G.J.B. Probst, R. Schmitz-Dräger, Stuttgart, S. 28-40

Zybon, A.:

- 1969 Rechnungswesen und Organisation, Berlin

Zeitungs- und Zeitschriftenmeldungen, sonstige Veröffentlichungen (z.B. Prospekte), Gesetze und sonstige amtliche Verlautbarungen**BVerfGE:**

- 1981 Dritte Rundfunkentscheidung (FRAG II), 1. Senat, 16.6.1981, Bd. 57, S. 295

Carat (Hrsg.):

- 1994 European Television Minibook 1994, Oxon, Großbritannien



Damm, A.:

1996 Platz für Kultur und die Medien, in: Kölner Stadt-Anzeiger, Nr. 35, 10./11.2.1996, S. 13

DLM (Hrsg.):

1995 Bericht der DLM-Prüfgruppe Neue Fernsehprojekte, als Manuskript vervielfältigt, o. O.

GfK Fernsehforschung (Hrsg.):

1994 GfK Fernsehforschung. Da wollen wir hin! Projekte und Perspektiven 1995, Nürnberg

GfK Fernsehforschung (Hrsg.):

1995 Fernsehzuschauerforschung in Deutschland. Die Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung und die GfK Fernsehforschung, Nürnberg

Gleich, U.:

1995 Programmselektion der Fernsehzuschauer, in: Media Perspektiven, Heft 10, S. 512-516

Heerdegen, D.:

1995 ...das RTL des Musikfernsehens. Interview mit VIVA-Geschäftsführer Dieter Gorny, in: Kabel & Satellit, Nr. 43 vom 23.10.1995, S. 6-9

Henzler, H.:

1974 Der Januskopf muß weg, in: Wirtschaftswoche, Heft 38, S. 60-63

Karepin, R.:

1995 Programmtrailer besetzen Werbeinseln, in: Horizont, Nr. 37, S. 107

**Landesanstalt für Rundfunk Nordrhein-Westfalen (Hrsg.):**

1995 Gemeinsame Richtlinien der Landesmedienanstalten für die Werbung, zur Durchführung der Trennung von Werbung und Programm und für das Sponsoring im Fernsehen, Düsseldorf

o.V.:

1995a ARD und ZDF gründen Sportrechte-Agentur, in: Kabel & Satellit, Nr. 39 vom 25.09.1995, S. 7

o.V.:

1995b Auto-Bildschirm als Statussymbol, in: Kabel & Satellit, Nr. 42 vom 16.10.1995, S. 23 f.

PRO SIEBEN-Gruppe (Hrsg.):

1995 Bilanzbericht der PRO SIEBEN-Gruppe. Geschäftsjahr 1994/95, hrsg. anlässlich der Bilanzpressekonferenz am 25.07.95, Unterföhring bei München

RfStV:

1995 Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland in der Fassung vom 22.6.1995, abgedruckt in: Recht in Hörfunk und Fernsehen: das unentbehrliche Praktikerhandbuch, hrsg. von: H.G. Bauer, S. Ory, Ulm

RTL (Hrsg.):

1995 RTL Businessletter, Sonderausgabe zur Bilanzpressekonferenz 1995, Köln

Spots:

1995 Spots Media-Katalog Fernsehen, Ausgabe 3, Ulm

VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG (Hrsg.):

1994 VIVA Presseinformationen, Köln



VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG (Hrsg.):

1995a VIVA-Pressemappe anlässlich der Pressekonferenz am 18.08.1995, Köln

VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG (Hrsg.):

1995b Der VIVA-Kalender ist da! VIVA-Pressemitteilung vom 13.09.1995, Köln

VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG (Hrsg.):

1995c TV-Marktanalyse und Konsumverhalten von Telekom-Kabelhaushalten, Köln

Interviews, Gesprächstermine

Linkesch, M.:

1995 Interview vom 20.12.1995. Manfred Linkesch ist Controller für den Bereich Produktion/Technik bei VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG, Köln

Schäferkordt, A.:

1995 Interview vom 09.10.1995. Anke Schäferkordt war zum Zeitpunkt des Interviews Leiterin des Ressorts Controlling/Unternehmensplanung bei RTL plus Deutschland Fernsehen GmbH & Co. Betriebs-KG, Köln

Schwerdtle, M.:

1995 Interviews vom 19.09.1995, vom 26.09.1995 und vom 05.10.1995. Michael Schwerdtle ist Finanzdirektor der VIVA Fernsehen GmbH & Co. KG, Köln

Weinert, M.:

1995 Interview vom 07.10.1995. Martin Weinert ist Mitarbeiter bei PRO 7 Television GmbH und zuständig für das Programmcontrolling, Unterföhring bei München





ISBN 3-930788-43-8