

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

**Günter Sieben
Uwe Schwertzel**

Controlling für Rundfunkanbieter

**Reihe Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln
Heft 66/1997**

Köln, im Januar 1997

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999
ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 66/96: 3-930788-55-1

Schutzgebühr 9.- DM

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

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



Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Direktoren: Prof. Dr. K.-H. Hansmeyer, Prof. Dr. G. Sieben

Hohenstaufenring 57a
D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36
Telefax: (0221) 24 11 34

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Begriff und Merkmale des Controlling	3
3. Controlling in Rundfunkunternehmen	7
3.1. Branchenmerkmale und Voraussetzungen für ein rundfunkspezifisches Controlling.....	7
3.1.1. Zieloperationalisierung als Voraussetzung des Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen.....	8
3.1.2. Zieloperationalisierung als Voraussetzung des Controlling in privaten Rundfunkunternehmen	9
3.2. Rundfunkspezifische Controllingaufgaben und -instrumente	10
3.2.1. Strategisches Controlling in Rundfunkunternehmen.....	11
3.2.2. Operatives Controlling in Rundfunkunternehmen	15
3.2.3. Controlling-Instrumente im Überblick	19
3.3. Zur institutionellen Einbindung des Controlling in Rundfunkunternehmen	22
3.3.1. Controlling-Organisation	22
3.3.2. Implementierung von Controlling-Konzeptionen	25
4. Ausgewählte Einsatzgebiete des Controlling bei öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkunternehmen	27
4.1. Bedeutung der Kostenrechnung als Controlling-Instrument.....	27
4.1.1. Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Kostenrechnung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten	28
4.1.1.1. Analytische Einzelkostenbudgetierung	29
4.1.1.2. Budgetierung anteiliger Betriebskosten	29
4.1.1.3. Prozeßkostenrechnung als Zurechnungshilfe von Gemeinkosten	30
4.1.2. Deckungsbeitragsrechnung für werbefinanzierte Veranstalter .	32
4.2. Programmcontrolling für Rundfunkanbieter	34
4.2.1. Voraussetzungen eines rundfunkspezifischen Programmcontrolling	34
4.2.2. Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungsaufgaben des Programmcontrolling am Beispiel werbefinanzierter Fernsehveranstalter	37
4.2.2.1. Planung	38
4.2.2.2. Kontrolle	41
4.2.2.3. Informationsversorgung.....	45
4.2.3. Übertragbarkeit auf öffentlich-rechtliche und abonnementfinanzierte Veranstalter	46
5. Fazit	50



1. Einleitung

In der neueren rundfunkökonomischen Literatur werden die Gestaltungsprobleme zielorientierter Controlling-Konzeptionen für Rundfunkunternehmen verstärkt diskutiert.¹ Für alle Veranstalter ergeben sich angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks auf den Rezipienten- und Werbemärkten, der steigenden Kosten für die Programmgestaltung und -produktion und der Ungewißheit über wirtschaftliche Auswirkungen zukünftiger technischer Innovationen im Rundfunksektor zahlreiche Einsatzmöglichkeiten für das Controlling.²

Die Aufgaben und Instrumente des Controlling für unterschiedliche Rundfunkveranstalter sollen im folgenden vergleichend beschrieben werden. Die Darstellung orientiert sich vornehmlich am Fernsehsektor, da sich die Controlling-Erfordernisse in den beiden Medien Hörfunk und Fernsehen grundsätzlich ähneln.³ Die Aufwendungen für Personal- und Sachmittel liegen im Fernsehbereich - im Vergleich zum Hörfunk - allerdings deutlich höher. Daher ist davon auszugehen, daß die Erfahrungen mit dem Einsatz von Controlling ausgeprägter und die eingesetzten Instrumente bei Fernsehprogrammanbietern differenzierter sind als bei Radiosendern.⁴

Zunächst sollen die wichtigsten in der Literatur genannten allgemeinen Charakteristika des Controlling dargestellt werden.⁵ Anschließend werden die Voraussetzungen, Aufgaben und Instrumente rundfunkspezifischer Controlling-Konzeptionen vorgestellt und um Vorschläge zur organisatorischen Ausgestaltung und Implementierung ergänzt. Da eine umfassende Diskussion der Einsatzmöglichkeiten des Controlling den Rahmen dieser Übersicht sprengen würde, beschränkt sich der darauffolgende Teil auf ausgewählte Probleme der Kostenrechnung als Controlling-Instrument sowie auf Einsatzmöglichkeiten rundfunkspezifischer Programmcontrolling-Konzeptionen.

Die vorliegende Darstellung kann lediglich einen groben Überblick über die in der Literatur diskutierten Aspekte des rundfunkspezifischen Controlling geben. Aktuelle Ansätze, die zur Zeit in vielen öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkunternehmen praktisch umgesetzt werden, wurden leider noch nicht durch entsprechende Publikationen dokumentiert. Im Hinblick auf die künftige Weiterentwicklung und Aktualisierung der vorliegenden Übersicht wären die Verfasser daher vor allem für Anregungen von Rundfunkpraktikern dankbar.

¹ Vgl. zur Übersicht über rundfunkspezifische Controlling-Aufgabenfelder SIEBEN (1996), S. 669 ff., PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994). Umfangreichere Darstellungen finden sich in KAYSER (1993), INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), DREES (1996).

² PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 1.

³ Vgl. zu hörfunkspezifischen Controlling-Überlegungen grundlegend KAYSER (1993), S. 266 ff.

⁴ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 1.

⁵ Vgl. zum Controlling-Begriff u. a. HORVÁTH (1990), KÜPPER (1995), WEBER (1996), KÜPPER/WEBER/ZÜND (1990), S. S. 281 ff.



2. Begriff und Merkmale des Controlling

Unter Controlling ist die - systembildende und systemkoppelnde - Koordination der Führungsteilsysteme Planung, Kontrolle und Informationsversorgung im Hinblick auf die Erfüllung der Unternehmensziele zu verstehen.⁶ Weitere Bestandteile des Führungssystems einer Unternehmung, auf die sich die Koordinationsaufgabe des Controlling erstreckt, sind die Teilsysteme „Organisation“ und „Personalführung“.⁷

Aus dieser Definition lassen sich zunächst funktionale, instrumentelle und institutionelle Dimensionen des Controlling ableiten, die für die Anwendbarkeit in öffentlichen und privaten Unternehmen wichtig sind. Zusätzlich wird zwischen strategischen und operativen Aspekten des Controlling unterschieden.

Die Funktion des Controlling besteht in der Koordination der o. g. Führungsteilsysteme innerhalb der Unternehmung. Von der Führung grenzt es sich durch das Fehlen des Teilsystems "Entscheidung" ab. Das Controlling übernimmt folglich eine reine Servicefunktion im Unternehmen, indem es die Führung bei der Lenkungs Aufgabe unterstützt. Diese Aufgabe kann nur ausgehend von den Unternehmenszielen und unter Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmenssituation wahrgenommen werden. Begriff und Merkmale des Controlling lassen sich unabhängig von der aktuellen Organisationform eines Unternehmens auf öffentliche, gemeinwohlorientierte bzw. gemeinwirtschaftliche und privatwirtschaftliche Unternehmen übertragen und kontextbezogen konkretisieren. Innerhalb der systembildenden Koordinationsaufgaben befaßt sich Controlling mit der Gestaltung der Führungsteilsysteme. Die systemkoppelnde Koordination beinhaltet die laufenden Abstimmungsaufgaben des Controlling innerhalb bestehender bzw. zwischen bestehenden Teilsystemen.⁸

Die folgende, von KÜPPER übernommene Abbildung verdeutlicht die Stellung des Controlling im Führungssystem der Unternehmung.

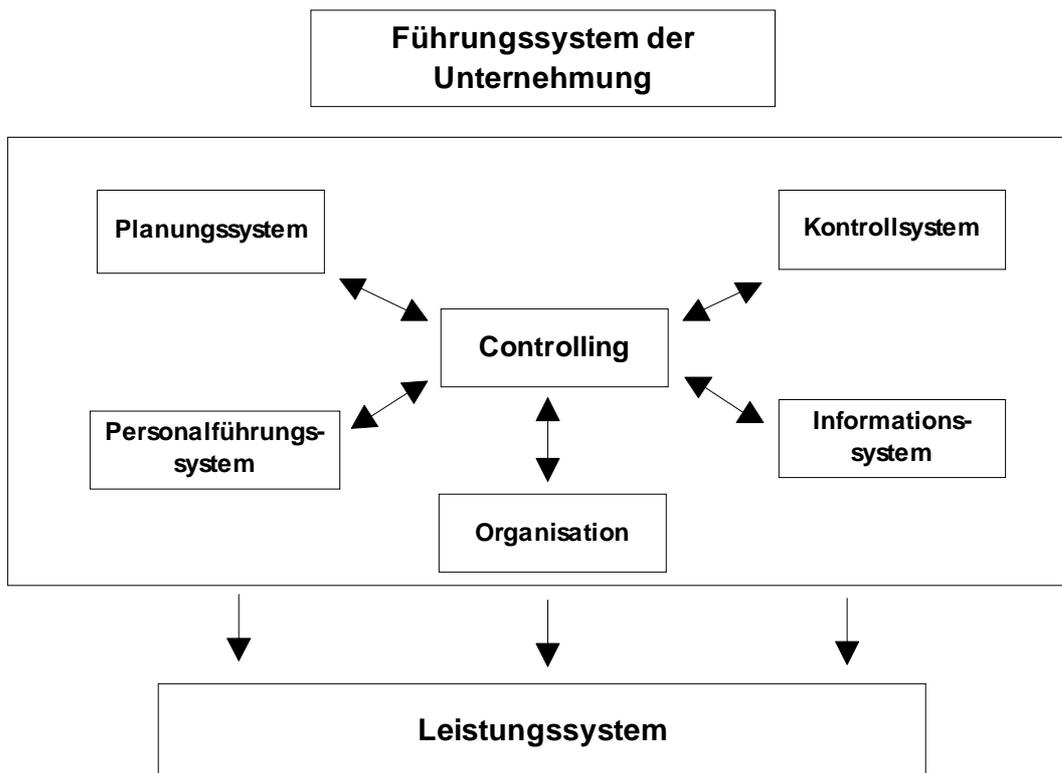
⁶ Definition verkürzt übernommen von HORVÁTH (1990), S. 146 : „Controlling ist, funktional gesehen, ein Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und auf diese Weise die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen. Die wesentlichen Probleme der Controllingarbeit liegen in den Systemschnittstellen. Man bezeichnet den Controller deshalb auch als Schnittstellenspezialisten.“ Die folgende allgemeine Erörterung der Controlling-Merkmale orientiert sich an KÜPPER/WEBER/ZÜND (1990), S. 281 ff.

⁷ Vgl. KÜPPER (1995), S. 15.

⁸ Vgl. HORVATH (1990), S. 146 sowie ebd. S. 187.



Abbildung 1:
Die Stellung des Controlling im Führungssystem der Unternehmung⁹



Das Controlling-Instrumentarium zur Sicherstellung der Koordination des Führungssystems umfaßt ganz allgemein Informations-, Planungs-, Kontroll-, Organisations- und Personalführungsinstrumente.¹⁰ Strategische Controlling-Instrumente (so. z.B. die Szenariotechnik, Portfolioanalysen, Prognose-Modelle, Früherkennungssysteme) sind vor allem für Unternehmen relevant, die sich einer sehr dynamischen Umwelt gegenübersehen. Für den Rundfunksektor ist es wichtig, mit Hilfe strategischer Koordinationsinstrumente die zunehmende Intensität des Wettbewerbs auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten zu berücksichtigen. Spezifische Instrumente sind zusätzlich notwendig, um die strategische Programmplanung mit der Produktions- und Finanzplanung abzustimmen und dabei den sich ändernden Konkurrenzbedingungen Rechnung zu tragen.¹¹

Für das operative Instrumentarium des Controlling ist von Bedeutung, daß ein aussagefähiges Berichtssystem zu entwickeln ist. Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen stellen zentrale Controlling-Instrumente für die Koordination von Planung und Budgetierung dar. Bei der Aufgabe, Informationen von Entscheidungsebenen abzurufen, zu bearbeiten und anschließend verdichtet

⁹ Vgl. KÜPPER (1995), S. 15.

¹⁰ Vgl. KÜPPER/WEBER/ZÜND (1990), S. 288 f.

¹¹ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1993), S. 2.

zu verteilen, kommt Kennzahlen eine besondere Bedeutung zu.¹² Controlling-Instrumente wie Kennzahlen oder auch Investitionsrechnungsverfahren sind vor allem im Hinblick auf Abstimmungsbedarf zwischen den operativen und strategischen Plänen wichtig. So werden technische Kapazitäten auf operativer Ebene bereitgestellt, zeitlich abgestimmt und ausgelastet, aber überwiegend auf strategischer Ebene größtmäßig determiniert. Weitere originäre Controllinginstrumente, mit denen operative Steuerungsinformationen generiert werden, sind interne Verrechnungs- bzw. Lenkungspreissysteme.¹³

Management-Informationssysteme zielen als Controlling-Instrumente darauf ab, die Informationsversorgung der genannten Führungsteilsysteme zu koordinieren, die unternehmensinterne Planung zu harmonisieren und dadurch die Flexibilität des Unternehmens zu erhöhen. Die Leistungsfähigkeit eines Management-Informationssystems hängt generell von der Qualität der aufbereiteten Informationen und den Kosten der Informationsversorgung ab.¹⁴

Im Hinblick auf die institutionelle Ausgestaltung des Controlling sind Fragen der organisatorischen Eingliederung des Controlling-Bereichs sowie der Zuweisung von Kompetenzen an Mitarbeiter des Controlling relevant. Diese Probleme sind allgemein in Abhängigkeit von den Zielen und situativen Parametern der Unternehmung, wie z. B. Größe oder Diversifizierungsgrad bzw. Breite und Tiefe der Produktpalette zu lösen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß die Notwendigkeit eines eigenständigen Controlling-Bereichs, das Erfordernis dezentraler Bereichs-, Teilbereichs- oder Projektcontroller sowie deren Ausstattung mit Kompetenzen mit zunehmender Unternehmensgröße an Bedeutung gewinnt.

¹² Kennzahlen sind numerische Größen, die quantifizierbare Sachverhalte in konzentrierter Form abbilden. Vgl. REICHMANN (1995), S. 18 f.

¹³ Vgl. WEBER (1995), S. 131 f.

¹⁴ Vgl. HORVÁTH (1990), S. 124 f. sowie zu den Problemen der Ausgestaltung solcher Systeme ders., S. 356 ff.



3. Controlling in Rundfunkunternehmen

3.1. Branchenmerkmale und Voraussetzungen für ein rundfunkspezifisches Controlling

Rundfunkanbieter werden allgemein als Dienstleistungs- und Produktionsbetriebe charakterisiert.¹⁵ Ausgehend von dem im § 2 des Rundfunkstaatsvertrags definierten Rundfunkbegriff stehen die Programmplanung, die technische Distribution und die Programmherstellung bzw. -beschaffung im Zentrum des Leistungsprozesses.¹⁶

Die Unterschiede der einzelnen Veranstalter im Hinblick auf Trägerschaft, Unternehmensziele, Finanzierungsformen, Verbreitungsgebiet und Leistungsumfang bedingen aber sehr unterschiedliche Anforderungen an rundfunkspezifische Controlling-Konzeptionen.¹⁷ Auch das Ausmaß der derzeitigen Integration von Controlling-Aufgaben, Institutionen und -Instrumenten in Rundfunkunternehmen weist starke Divergenzen auf.¹⁸ Aufgrund der erwerbswirtschaftlichen Orientierung der Gesellschafter dürften Controlling-Instrumente tendenziell bei privaten Anbietern weitergehende Verbreitung gefunden haben als bei öffentlich-rechtlichen Sendern.¹⁹

Rundfunkspezifisches Controlling sollte sich am Zielsystem der einzelnen Veranstalter orientieren. Unternehmenszweck und Sachziel öffentlich-rechtlicher Rundfunkveranstalter ist die Erfüllung des Programmauftrages, d. h. die Verbreitung von Nachrichten und Darbietungen bildender, unterrichtender und unterhaltender Art. Als Formalziel ist die wirtschaftliche Erfüllung dieses Programmauftrages anzusehen.²⁰

¹⁵ Vgl. SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 111.

¹⁶ Vgl. DREES (1996), S. 18. Nach § 2 I RfStV stellt Rundfunk die für die Allgemeinheit bestimmte Veranstaltung und Verbreitung von Darbietungen aller Art in Wort, in Ton und in Bild unter Benutzung elektrischer Schwingungen (...) dar. Zu den zentralen Bestandteilen des Leistungsprozesses können je nach Veranstaltertypus auch die Vermarktung von Werbezeiten, zusätzliche Dienstleistungen oder Supplements sowie - neben der Rechtebeschaffung - der Lizenz- und Rechtehandel gehören. Vgl. DREES (1996), S. 18 f. Eine differenziertere Darstellung des Leistungsprozesses, in Form der Industriewertschöpfungskette für Rundfunkleistungen, wird von KAYSER (1993), S. 80 ff. vorgenommen. Vgl. hierzu auch unten, Abschnitt 3.2.3.

¹⁷ Vgl. zu den unterschiedlichen Merkmalsausprägungen bei den einzelnen Rundfunkanbietern SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 16 ff. S. auch SEUFERT (1996), A 101 ff., HICKETHIER (1996), S. A 147 ff. Zu einer Typologisierung von Rundfunkanbietern KOPS/HANSMEYER (1996), S. 119.

¹⁸ Vgl. SIEBEN (1996), S. 669.

¹⁹ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1993), S. 4. Leider besteht im Hinblick auf die privaten Veranstalter das Problem, daß sich die dortige Controlling-Praxis noch nicht in entsprechenden Veröffentlichungen niedergeschlagen hat.

²⁰ Vgl. SIEBEN (1996), S. 669.



Das Sachziel werbefinanzierter Rundfunkanbieter besteht darin, Rezipientenkontakte für die Werbewirtschaft zu produzieren. Bei entgeltfinanzierten Veranstaltungen ist dagegen die Bereitstellung und Übermittlung zuschauerattraktiver Programme an die Rezipienten als Sachziel zu bezeichnen.²¹ Als Formalziel kann bei privatwirtschaftlichen Anbietern generell die Erwirtschaftung angemessener Gewinne für die Gesellschafter unterstellt werden.²²

Voraussetzung für effektives Controlling in allen Rundfunkunternehmen ist zunächst eine weitergehende Operationalisierung der angesprochenen Sach- und Formalziele.

3.1.1. Zieloperationalisierung als Voraussetzung des Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen

Die Mehrfachzielsetzung²³ öffentlich-rechtlicher Rundfunkanbieter und die sich dadurch ergebende Komplexität lassen eine spezifische Controlling-Konzeption sinnvoll erscheinen.²⁴ Die zum Teil politisch motivierten Zielvorgaben des Programmauftrags sind von Intendanten und Direktoren in Zusammenarbeit mit den Gremien Verwaltungsrat und Rundfunkrat (bzw. Fernsehrat) in konkrete Unternehmensziele zu transformieren.²⁵

So müssen öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten bei der Erfüllung ihres Sachziels, des Programmauftrags, zwischen dem Angebot wettbewerbsfähiger Programme, der Erzielung von Mindestreichweiten und der Bedienung von Minderheiten abwägen.²⁶ Zur Operationalisierung dieser Unterziele sind idealerweise die zu erreichenden Zielgruppen zu definieren. Als Zwischenzielvariablen sind Programmumfang und Programm-Mix aus zielgruppenorientierten Programmarten zu bestimmen. In das Zielsystem gehen auch Qualitätsziele ein, die nur schlecht operationalisiert werden können.²⁷

Auf der Sachzielebene sind als Kriterien für die Erfüllung des Programmauftrags demnach Aussagen zum Zielgruppen-Mix, Programmumfang, Programmarten-Mix und zu Qualitätszielen (z. B. künstlerisches Niveau, technische Umsetzung) zu treffen. Kriterien der Wettbewerbsfähigkeit können Zielmarktanteile und Angaben zur strategischen Positionierung in der Rezipientenwahrnehmung

²¹ Vgl. zum Zielsystem privater Veranstalter ausführlicher GROTH (1996).

²² Vgl. zu weiteren Formalzielen privater Veranstalter GROTH (1996), S. 4 ff. Denkbar sind bspw. positive Auswirkungen auf andere von den Gesellschaftern betriebenen Geschäftsfelder (z. B. den Tonträgerabsatz des Gesellschafters eines Musikfernsehkannels). Vgl. DREES (1996), S. 31 f.

²³ Vgl. zur intensiven Diskussion der Ziele der Rundfunkanstalten und zu den zahlreichen Möglichkeiten, Zielkriterien - auch im Hinblick auf eine Controlling-Konzeption - zu operationalisieren u. a. SIEBEN/SCHNEIDER (1982), S.236 ff., KÖNIG (1983), KEMMER (1986), GLÄSER (1987), S. 121 ff., ders. (1990), S. 317 ff., KAYSER (1993), S. 79 ff.

²⁴ Vgl. hierzu auch MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 17 ff.

²⁵ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL, S. 3.

²⁶ Vgl. KAYSER (1993), S. 179 ff.

²⁷ Vgl. SIEBEN (1996), S. 669.

sein. Diese Faktoren gehen - in Form von sendungs- und sendeplatzbezogenen Zielen - in das Programmschema (bzw. den Programmleistungsplan) ein. Auf der Ebene einzelner Sendungen sind Qualitätsziele und Zielmarktanteile relevant. Bezogen auf einzelne Sendeplätze sind Zielgruppenerreichungs- und -zufriedenheitsziele sowie strategische Zielpositionen (z. B. Beiträge zum öffentlich-rechtlichen Programmprofil) zu formulieren.²⁸

Die Formalzieldimension umfaßt die Optimierung der Ressourcenallokation und die Maximierung der Effizienz.²⁹ Dabei bedeutet der Begriff „Ressourcenallokation“, daß das (aufgrund externer Faktoren wie der Gebührenentscheidung weitgehend vorgegebene) Gesamtbudget von den Rundfunkanstalten einzuhalten ist und die vorhandenen Ressourcen möglichst optimal auf die einzelnen Sendeplätze des Programms zu verteilen sind. Da kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Entgeltzahlung (Rundfunkgebühren) und den ausgestrahlten Programmen besteht, müssen geeignete Kriterien für die Ressourcenverteilung gefunden werden. Derartige Kriterien können sendeplatz- und zielgruppenweise und zusätzlich im Hinblick auf Marktanteile definiert werden. Die „Effizienz“ beinhaltet dagegen die Forderung, daß gegebene Ziele für Sendungen mit minimalen Kosten zu verwirklichen sind.³⁰

3.1.2. Zieloperationalisierung als Voraussetzung des Controlling in privaten Rundfunkunternehmen

Unter der Annahme, daß das Formalziel der langfristigen Gewinnmaximierung die jeweiligen Sachziele dominiert,³¹ können bei privaten Rundfunkanbietern als nachgeordnete Zwischenzielgrößen die Ertragsmaximierung und die Aufwandsminimierung unterschieden werden. Im nächsten Schritt sind weitere operationale, bereichs- und verantwortungsäquivalente Unterziele zu definieren. So bieten sich zur Operationalisierung des Ertragsmaximierungsziels für werbefinanzierte Veranstalter bspw. Zwischenzielgrößen wie die Maximierung der technischen Reichweite und des Zuschauermarktanteils an. Im Hinblick auf das Aufwandsminimierungsziel können als Beispiele Mindestauslastungsgrade für technische Kapazitäten genannt werden.³²

Das besondere Kennzeichen werbefinanzierter Rundfunkanbieter besteht darin, daß sie simultan auf zwei Absatzmärkten agieren und somit gleichzeitig eine Programm- und eine Werbeleistung erbringen.³³ Aufgrund des Zusammenhangs zwischen Programm, (Zielgruppen-)Reichweite und Werbemarkterfolg beeinflusst die Programmplanung zusätzlich die Eckdaten der (Werbe-) Erlös-

²⁸ Vgl. KAYSER (1993), S. 256.

²⁹ Vgl. ebd. (1993), S. 256 f.

³⁰ D. h., daß die Sendeminutenkosten für eine Sendung mit vorgegebenen qualitativen Merkmalen zu minimieren sind.

³¹ Vgl. GROTH (1996), S. 17.

³² Vgl. DREES (1996), S. 20 f.

³³ Vgl. ebd. (1996), S. 16.



planung. Werbefinanzierte Anbieter müssen aber auch die für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk genannten qualitativen Aspekte in ihre Programmplanung einbeziehen, da mit wachsender Anzahl von Konkurrenten und erleichterten Substitutionsmöglichkeiten die Bedeutung der zielgruppenspezifischen Rezipientenzufriedenheit als Erfolgsfaktor zunimmt. Die angesprochenen quantitativen Elemente (Reichweiten, Marktanteile) sind jedoch wegen ihrer Korrelation zu den Werbeeinnahmen als Zielgrößen für private Veranstalter wichtiger als für öffentlich-rechtliche Anbieter.³⁴

Auch bei den entgeltfinanzierten Rundfunkanbietern haben qualitative Aspekte der Programmplanung - ähnlich wie bei öffentlich-rechtlichen Anstalten - eine herausragende Stellung. So wird von Pay-per-Channel Anbietern ein Produkt- oder Programm-bündel für einen bestimmten Zeitraum an die jeweiligen Abonnenten verkauft. Der Umsatz ist daher im wesentlichen an den Abonnentenbestand und somit an die Entwicklung der Zahlungsbereitschaft aktueller und potentieller Kunden für das gesamte Programmangebot gekoppelt.³⁵ Während die Operationalisierung des Aufwandsminimierungsziels ähnlich wie bei den werbefinanzierten Veranstaltern lauten könnte, kann die Zwischenzielformulierung für das Ertragsmaximierungsziel hier beispielhaft als „Maximierung des Abonnentenbestands und der Zahlungsbereitschaft der (potentiellen) Abonnenten“ ausgedrückt werden.

3.2. Rundfunkspezifische Controllingaufgaben und -instrumente

Im Rahmen der systembildenden Koordination hat rundfunkspezifisches Controlling die Aufgabe, ein Managementinformationssystem (MIS) einzurichten, in dem der Informationsbedarf festgestellt und die Informationserzeugung sowie die Informationsbereitstellung ausgestaltet wird. Ein solches rundfunkspezifisches MIS soll zweckorientiertes Wissen für Auswertungsrechnungen zur Verfügung stellen und damit die Koordination der einzelnen Führungsteilsysteme erleichtern, die interne Planung harmonisieren und die Flexibilität des Rundfunkunternehmens erhöhen.³⁶

³⁴ SIEBEN (1996), S. 670.

³⁵ Daher spielt weniger die aktuelle Einschaltquote für bestimmte Einzelprogramme eine Rolle bei der Programmplanung als vielmehr die Entwicklung der Wertschätzung der Konsumenten für das Gesamtprogramm. Diese Wertschätzung wird aber vor allem durch qualitative Aspekte (z.B. Werbefreiheit, Kino-Ereignisse, attraktive Programmformate und Spezialangebote) beeinflusst. Insofern sind die - sachzielbezogenen - Elemente der Programmplanung eher mit den öffentlich-rechtlichen als mit den werbefinanzierten Anbietern zu vergleichen. Der Unterschied liegt in der Formulierung der Qualitätsziele: Programmqualität ist für entgeltfinanzierte Anbieter Mittel zum Zweck der „Werterhaltung“ und definiert sich letztlich an der Kaufkraft und -bereitschaft des Abonnentenpotentials. Für öffentlich-rechtliche Rundfunkanbieter sind die qualitativen Überlegungen „Selbstzweck“ im Rahmen des Programmauftrags. Die angebotene Programmqualität darf nicht von der Kaufkraft bestimmter Bevölkerungssegmente abhängig gemacht werden, da alle Gruppen der Gesellschaft durch die öffentlich-rechtlichen Programme abzudecken sind.

³⁶ Vgl. WEINSTOCK (1991), S. 241, MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 21 ff.

Controlling sollte sich auf alle Sektoren des Unternehmens, d. h. bspw. den Programm-, Produktions- und Technikbereich sowie die Bereiche Finanzen, Marketing und Personal beziehen. Für alle Bereiche ergeben sich jeweils Anforderungen an die Ausgestaltung der entsprechenden Komponenten des Management-Information-Systems.³⁷ Generell können die rundfunkspezifischen Aufgabenbereiche des Controlling in strategischer und operativer Hinsicht definiert werden.

3.2.1. Strategisches Controlling in Rundfunkunternehmen

Strategisches Controlling hat die Aufgabe, die zukunftsgerichtete, zielorientierte Steuerung des Rundfunkunternehmens zu ermöglichen und seine wirtschaftliche Existenz zu sichern. Daher müssen alle dem Zielsystem entsprechenden funktionalen Strategien und die daraus abgeleiteten Maßnahmen mit dem jeweiligen Oberziel abgestimmt werden.³⁸

Ausgehend von der oben skizzierten Zielkonkretisierung des jeweiligen Veranstalters hat die strategische Programmplanung zunächst einen Programmrahmen festzulegen. In einer Detailplanung wird ein nur mit Programmgattungen gefülltes Programmgerüst mit konkreten Sendeterminen, Titeln und Verantwortungsbereichen versehen.³⁹ Die Auswahl des Programms erfolgt aus Konzepten und Ideen, die von eigenen Redaktionen und Programmbereichen entwickelt oder dem Sender von Auftragsproduzenten angeboten wurden. Die Vorgaben der Programmplanung wirken sich unmittelbar auf die Planungsprozesse und die zu operationalisierenden Zielvorgaben der übrigen Bereiche des Unternehmens aus.⁴⁰ Aus der Festlegung der auszustrahlenden Sendungen ergibt sich ein Programmbeschaffungsbedarf, der entweder durch Eigenproduktion oder Fremdleistungen gedeckt werden muß. Die Programmbeschaffungsplanung determiniert somit die Bereitstellung von Personal- und Produktionskapazitäten und beeinflusst daher auch die Personal-, Produktions- und Investitionsplanung des Rundfunkunternehmens. Alle angesprochenen Teilpläne haben Auswirkungen auf die Liquidität und das finanzwirtschaftliche Ergebnis und bestimmen somit auch die Erfolgs- und Finanzplanung des Veranstalters.⁴¹

Bezogen auf den oben geschilderten Planungsprozeß ergibt sich bei werbefinanzierten Rundfunkveranstaltern eine zentrale Restriktion für die Programmplanung: Da die auf dem Werbemarkt erzielten Einnahmen letztlich vom Erfolg des Senders auf dem Rezipientenmarkt abhängen, müssen die erzielbaren Reichweiten bzw. die voraussichtlichen Erlöse der Sendungen bei der Gestal-

³⁷ Vgl. hierzu MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 23 ff. der als solche Komponenten ein Finanz-, Programm- und Produktionsinformationssystem bezogen auf öffentlich-rechtliche Veranstalter darstellt.

³⁸ Vgl. DREES (1996), S. 23.

³⁹ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1993), S. 5.

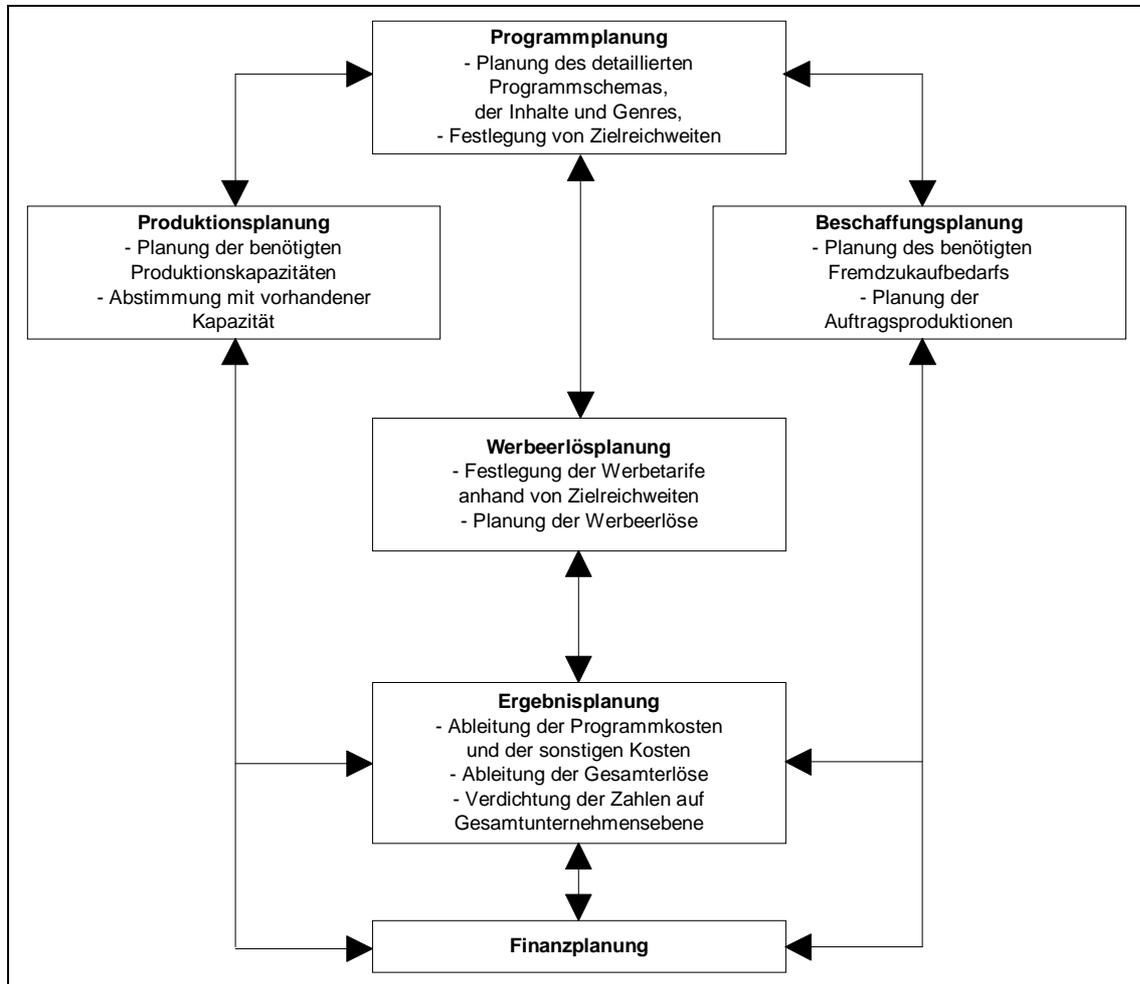
⁴⁰ Vgl. WEINSTOCK (1992), S. 159 f.

⁴¹ Vgl. DREES (1996), S. 23.



tung des Programmrahmens berücksichtigt werden.⁴² Die folgende Abbildung veranschaulicht die Phasen des dargestellten Planungsprozesses am Beispiel eines werbefinanzierten Anbieters:⁴³

*Abbildung 2:
Planungsprozeß werbefinanzierter Rundfunkveranstalter im Überblick*



In allen Planungsbereichen hat das rundfunkspezifische Controlling geeignete Koordinationsinstrumente für die strategische Planung und Kontrolle bereitzustellen und die Informationsversorgung der Entscheidungsträger zu sichern. Das Controlling ist dafür verantwortlich, daß in allen beschriebenen Bereichen regelmäßig strategische Planungen durchgeführt werden und es ist seine Aufgabe, die aus dem jeweiligen Zielsystem folgenden funktionalen Strategien und Maßnahmen hinsichtlich ihrer finanziellen Implikationen mit Rücksicht auf das Wirtschaftlichkeitsgebot und die gegebenen finanziellen Restriktionen zu koor-

⁴² Das bedeutet, daß die im ersten Schritt des geschilderten Planungsprozesses abgeleiteten Programmschemata auch mit Reichweitenplanungen versehen und mit Werbeerlösprognosen abgestimmt werden müssen. Zur Vorgehensweise ausführlich DREES (1996), S. 34 ff. sowie die Ausführungen des Abschnitts 4.2. Die Argumentation gilt auch für die zeitlich begrenzten Sendestrecken, in denen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkveranstalter Werbung ausstrahlen.

⁴³ Vgl. MÜLLER (1993).

dinieren.⁴⁴ Speziell für öffentlich-rechtliche Veranstalter wird die Nutzwertanalyse⁴⁵ als geeignetes Instrument zur Strategieauswahl empfohlen.⁴⁶ Darüberhinaus kann durch eine vom Controlling durchzuführende strategische Lageanalyse des Gesamtunternehmens akuter Handlungs- bzw. Planungsbedarf aufgezeigt werden: Als adäquate Controlling-Instrumente sind in diesem Zusammenhang die Chancen-Gefahren-Analyse oder die Portfolio-Technik zur strategischen Problemerkennung⁴⁷ sowie die Stärken/Schwächen-Analyse bezüglich relevanter Erfolgsfaktoren zu nennen.⁴⁸ Ferner können Frühwarnsysteme durch ihren spezifischen Output, die sogenannten Frühwarninformationen, mit zeitlichem Vorlauf auf solche Erscheinungen aufmerksam machen, deren Wirkungen mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten und Gefährdungen bzw. Risiken für die Unternehmung bedeuten. Frühwarnsysteme sollen langfristige Unternehmensentwicklungen verdeutlichen und dienen vor allem dazu, Gegensteuerungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Spezielle Aufgaben des strategischen Controlling beziehen sich insbesondere auf die Bereiche Programm und Kapazität.⁴⁹ Strategisches Programmcontrolling soll die langfristige Ziel- und Maßnahmenplanung bezogen auf die Programmleistung unterstützen (z. B. bei der Entwicklung bestimmter Programmprofile). Daneben sind strategische Kontrollen durchzuführen, die Konsistenz-, Prämissen- und Durchführungskontrollen anhand von Zwischenzielen umfassen sollten.⁵⁰ Als Instrumente des strategischen Programmcontrolling werden

⁴⁴ So können beispielsweise in einem vom zentralen Controlling zu führenden Planungskalender Zeitpunkte, Fristigkeiten und Inhalte, in einem Planungshandbuch Umfang, Form und Methode sowie der Durchführende der jeweiligen Planung festgelegt werden. Vgl. DREES (1996), S. 24.

⁴⁵ Vgl. zur Methodik und Kritik der Nutzwertanalyse allgemein HANSMEYER/RÜRUP (1975), S. 93 ff. sowie SCHULTE (1996), S. 538 ff.

⁴⁶ Vgl. MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 22. Vgl. zur Methodik der Nutzwertanalyse im Rundfunk ausführlicher SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 140-143.

⁴⁷ Eine in der Literatur zu findende, wenn auch (wegen der Notwendigkeit zur Aggregation) nicht unproblematische strategische Methode zur Bewertung von Erfolgsfaktoren ist die Portfolio-Technik. Portfolios reduzieren die Betrachtung auf zwei relevante Erfolgsfaktoren, in denen die zu bewertenden Produkte (im Rundfunkbereich z.B. Programme) positioniert werden. Der Vorteil liegt in der leichten Erfassbarkeit, der Nachteil in mangelnder Differenzierung durch Aggregation der relevanten Erfolgsfaktoren und in der Pauschalisierung der abgeleiteten Normstrategien. Vgl. zu Portfolios als Methode der Informationsaufbereitung für Rundfunkanstalten grundlegend SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 132-140.

⁴⁸ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK (1985), S. 110.

⁴⁹ Vgl. zu den weiteren Aufgabenfeldern der strategischen Planung und Kontrolle ausführlich SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 76 ff. So determinieren die strategische Programm- und Kapazitätsplanung - wie oben bereits angesprochen - bspw. Anforderungen an die strategische Personalplanung, die Öffentlichkeitsarbeit bzw. die Unternehmenspolitik sowie an die Betriebsorganisation.

⁵⁰ Vgl. MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 25. Konsistenzkontrollen beinhalten eine Überprüfung der Pläne auf logische Ableitung, Aufbau, Widerspruchsfreiheit und Harmonie der Pläne untereinander sowie mit der Unternehmensphilosophie und der Unternehmens-



generell rundfunkspezifische Portfolio-, Umwelt-, Stärken-Schwächen- und Chancen-Gefahren-Analysen empfohlen.⁵¹

Strategisches Controlling im Bereich „Produktion, Kapazität und Investition“ hat die Aufgabe, ausgehend von den Vorgaben der strategischen Programmplanung diejenigen Planungs- und Kontrollvorgänge zu unterstützen, die sich mit der Strukturierung künftiger betrieblicher Produktionsprozesse, der Auslastung und der Dimensionierung der Kapazität bzw. des Leistungspotentials befassen.⁵²

Speziell für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkveranstalter ergibt sich die Anforderung, neben den Produktionskapazitäten für geplante Sendungen auch Bereitschaftskapazitäten für unvorhergesehene Ereignisse vorzuhalten. Auf der anderen Seite sollte der kapazitative Rahmen der Rundfunkanstalten sowohl qualitativ als auch quantitativ nicht zu weit ausgelegt werden, da überflüssige Kapazitäten keinen zusätzlichen Nutzen stiften, sondern Leerkosten, in Form von Abschreibungen oder Opportunitätskosten, verursachen.⁵³ Zentrale Ansatzpunkte für das Controlling sind daher die langfristige Planung und Kontrolle des Verhältnisses zwischen eigenen und fremd angemieteten Kapazitäten, die Auslastung und Konkurrenzfähigkeit der eigenen Produktionsbetriebe sowie - davon ausgehend - die Fundierung von Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen.⁵⁴

politik. Prämissenkontrollen beziehen sich auf die Überwachung derjenigen internen und externen Entwicklungen, die den Planungen als Annahmen zugrunde liegen. Durchführungskontrollen stellen Planfortschrittskontrollen - in Form von Soll-Wird-Kontrollen - dar. Vgl. hierzu ausführlicher DREES (1996), S. 66 ff sowie Abschnitt 4.2.2.2.

⁵¹ Vgl. MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 26. Vgl. zur Darstellung der betreffenden Instrumente - am Beispiel der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten - SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 130 ff. Die dort beschriebenen Instrumente lassen sich problemlos auch auf die Anforderungen privater Veranstalter übertragen.

⁵² Vgl. hierzu auch INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), S. 109.

⁵³ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 80.

⁵⁴ Die eigenen Produktionsbetriebe privater Anbieter weisen im Vergleich zu den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbietern eine eher geringe Produktionskapazität auf, da ein großer Teil der Produktionen (zu Marktpreisen) an Auftragsproduzenten vergeben wird. Vgl. DREES (1996), S. 17. Dennoch ergibt sich auch hier das Erfordernis, die Größe der eigenen Kapazitäten an den von der strategischen Programmplanung vorgegebenen Rahmen anzupassen. Unter Umständen können auch längerfristige Beteiligungen an Auftragsproduzenten langfristig in eine „erweiterte“ Kapazitätsplanung einbezogen werden. Vgl. hierzu KRESSE (1994). Bezogen auf die öffentlich-rechtlichen Veranstalter wird von der KEF die Ansicht vertreten, daß die Produktionsbetriebe der Rundfunkanstalten Rationalisierungs- bzw. Einsparungspotentiale bergen und daher weitreichende strukturelle Veränderungen durchgeführt werden sollten, die der Tendenz nach zu einem Kapazitätsabbau führen. Vgl. KEF (1995), Tz. 545 f., S. 202 ff. Auch KAYSER (1993), S. 322 ff., fordert eine Ausrichtung der Produktionsbetriebe öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten an wettbewerblichen Kriterien. Auf der anderen Seite wird in der Literatur problematisiert, daß insbesondere die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbieter darauf achten sollten, sich durch verstärktes Outsourcing nicht langfristig in Ab-

Im Rahmen seiner systembildenden Aufgaben hat das (strategische) Produktionscontrolling dem Management geeignete Werkzeuge in Form betriebswirtschaftlicher Instrumente zur Verfügung zu stellen. Innerhalb seiner systemkoppelnden Aufgaben hat es dann für deren fachgerechten Einsatz zu sorgen. Allgemein liegen die Schwerpunkte des Modell-, Methoden- und Datenbankeinsatzes in der Informationsversorgung und der Unterstützung der strategischen Produktionsplanung durch adäquate Instrumente.⁵⁵ Als geeignete rundfunkspezifische Controlling-Instrumente werden in diesem Zusammenhang neben den gängigen Investitionsrechnungsverfahren⁵⁶ sogenannte Technologieportfolios empfohlen.⁵⁷

3.2.2. Operatives Controlling in Rundfunkunternehmen

Operatives Controlling in Rundfunkunternehmen bezieht sich auf die Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung in den Bereichen Programm, Produktion, Organisation, Finanzen, Kapazität und Investition.⁵⁸ Zur Lösung dieser Aufgabe muß das Controlling, in systembildender Hinsicht, ein Budgetierungssystem implementieren und - systemkoppelnd - an der Abstimmung des Budgetierungsprozesses mitwirken.⁵⁹ Der Budgetierungsprozess sollte idealtypischerweise im Gegenstromverfahren⁶⁰ verlaufen. Dabei handelt es sich um einen laufenden Abstimmungsprozeß zwischen der zentral top-down gerichteten Vor-Budgetierung, die die strategischen Ziele in operative und operationale Zielvorgaben transformiert, und dezentral bottom-up gerichteten Planungsvorschlägen.⁶¹ Neben der vertikalen Koordination innerhalb des Gegenstromverfahrens ist durch das Controlling aber auch die horizontale Ko-

hängigkeitsverhältnisse zu begeben. Vgl. PAGENSTEDT /SCHWERTZEL (1994), S. 5, SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 79.

⁵⁵ Zu den Informationsversorgungsinstrumenten gehören u. a. die Produktions-Umweltanalyse und -prognose sowie Früherkennungssysteme, Bereichs-, Investitions- und Kostenanalysen. Zu den Planungsinstrumenten, gehören Portfolioanalysen, Netzplantechnik, Simulationsmodelle und Instandhaltungsmodelle. Vgl. hierzu HOITSCH (1996), S. 604 ff.

⁵⁶ Vgl. zur Anwendbarkeit von klassischen statischen und dynamischen sowie nicht-finanziellen Investitionsrechnungsverfahren auf Rundfunkunternehmen ausführlicher INSTITUT FÜR RUNDfunkÖKONOMIE (1993), S. 79 ff.

⁵⁷ Vgl. MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 24 f. Die betrachteten Technologieeinheiten werden in einem Technologieportfolio gemäß den Kriterien Technologieattraktivität (Weiterentwicklungspotential, Anwendungsbreite, Kompatibilität) und Ressourcenstärke (technisch qualitativer Beherrschungsgrad, Potentiale in bezug auf finanzielle, sachliche und rechtliche Ressourcen, Reaktionsgeschwindigkeit bezüglich der Ausschöpfung der Weiterentwicklungsmöglichkeiten) beurteilt. Aus dem Vergleich von Technologieportfolio-Matrizen im Zeitablauf können aufschlußreiche Informationen für die Planung abgeleitet werden.

⁵⁸ Vgl. SIEBEN (1996), S. 670.

⁵⁹ Vgl. DREES (1996), S. 24.

⁶⁰ Vgl. zum Gegenstromverfahren ausführlicher STAEHLE (1989), S. 509.

⁶¹ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 6.



ordination der betrieblichen Teilplanungen mit gleichem Planungshorizont im Rahmen der Planabstimmung und Realisationsüberwachung zu gewährleisten. Besonderer Abstimmungsbedarf ergibt sich regelmäßig zwischen den Bereichen Programmplanung und Produktion / Technik bzw. Fremdprogrammbeschaffung.⁶² Entstehende Konflikte zwischen Produktions- und Programmtrieb sind vom Controlling in sachgerechter Weise zu koordinieren. So wird für öffentlich-rechtliche Sender die Kosten-Nutzen-Analyse als Koordinationsinstrument zur Beurteilung einer unproduktiven Kapazitätsbeanspruchung (bspw. infolge einer künstlerisch motivierten Programmdisposition) empfohlen.⁶³ Auch in den Bereichen, die von der direkten Programmplanung unabhängig sind, z. B. in der Verwaltung oder Medienforschung, sollten die benötigten Budgets nach dem Gegenstromprinzip geplant werden. In der Literatur wird v. a. den öffentlich-rechtlichen Veranstaltern nahegelegt, ihre Budgets unabhängig vom Vorjahresansatz zu planen.⁶⁴

Für den Fall eingetretener oder zu erwartender Plan-Abweichungen hat das Controlling Gegensteuerungsmaßnahmen zu erarbeiten. Die Durchführung dieser Maßnahmen sollte aber nur in Ausnahmefällen dem Controlling obliegen, da die Kostenverantwortung im Rahmen der Kostenstellen- und Kostenträgerzuordnung so weit wie möglich bei den Kostenverursachern liegen sollte.⁶⁵

Als Koordinationsinstrumente des operativen Controlling werden Planungs-, Steuerungs- und Berichtsinstrumente unterschieden.⁶⁶ Zu den Planungsinstrumenten der öffentlich-rechtlichen Veranstalter gehören die Mittelfristige Fi-

⁶² Vgl. hierzu DREES (1996), S. 24. Wird beispielsweise eine Produktion zeitlich so knapp geplant, 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 entnommen oder durch die Programmbeschaffung erworben werden muß.

⁶³ Vgl. MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 23, der hier auf GLÄSER (1990), S. 336, verweist. GLÄSER sieht die Rolle des Controllers als die eines Beraters, der auf einen sachgerechten Interessenausgleich zwischen den jeweils beteiligten Bereichen hinwirken soll. Aufgrund des Aufwands, den die an monetären Größen ausgerichtete Kosten-Nutzen-Analyse in der Regel erfordert, ist der Vorschlag jedoch eher kritisch zu sehen. Die Anwendbarkeit für den privaten Rundfunk wäre zwar generell gewährleistet, zumindest den werbefinanzierten Veranstaltern dürfte es aber in der Regel möglich sein, bezogen auf den zulässigen Produktionsaufwand einer Sendung nicht mit Nutzen-, sondern mit anteiligen Erlösgrößen zu argumentieren, die sich aus der Werbezeitenplanung ergeben. Vgl. zur Methodik und den Problemen der Kosten-Nutzen-Analyse ausführlicher HANSMEYER/RÜRUP (1975), S. 65 ff.

⁶⁴ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 6. Als Planungsinstrument wird hier vor allem die Bedeutung des Zero-Base-Budgeting bzw. des Zero-Base-Planning betont. Vgl. hierzu SCHULTE (1996), S. 849 f. sowie zum Zero-Base-Planning MEYER-PIENING (1996), S. 850 ff.

⁶⁵ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 7.

⁶⁶ Vgl. SIEBEN (1996), S. 670.

nanzplanung, die betrieblichen Teilpläne⁶⁷ sowie der Haushalts- und Wirtschaftsplan. Zu den Steuerungsinstrumenten im Rahmen des Management-Information-Systems der Rundfunkanstalten zählen die Haushaltsüberwachung, die Kosten- und Leistungsrechnung sowie Produktionskalkulationen. Berichtsinstrumente umfassen die Rechnungslegung und sonstige interne Berichte, bspw. zu Fragen der Kosten- oder Liquiditätsentwicklung.⁶⁸

Die Budgets der privaten Anbieter sind, infolge der oben erörterten erwerbswirtschaftlichen Zieldefinitionen, vergleichsweise flexibler, erfolgsorientierter und weniger bindend ausgestaltet als die Budgets der öffentlich-rechtlichen Sender.⁶⁹ Als Hauptquelle der operativen Planungs- und Kontrollinformationen privater werbefinanzierter Veranstalter ist das betriebliche Rechnungswesen anzusehen. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnungen,⁷⁰ die auf einer hierarchischen Teilkostenrechnung aufbauen und eine produktorientierte Bezugsgrößenhierarchie aufweisen, ermöglichen es, Erfolgsbeiträge einzelner Programme, Programmgattungen, Programmbereiche sowie den Gesamterfolg zu identifizieren. Zusätzlich erlaubt es eine organisatorisch abgegrenzte Bezugsgrößenhierarchie, die Kosten und Erlöse jeweils einzelnen Verantwortungsbereichen (z. B. Redaktionen) zuzurechnen und diese erfolgsorientiert zu steuern.⁷¹

Im Hinblick auf die Koordinationsfunktion des Controlling bei der Budgetierung der betrieblichen Teilpläne wird für öffentlich-rechtliche und private Veranstalter empfohlen, eine controlling-gerechte Kostenrechnung sowohl an Ausstrahlungen bzw. Sendeplätzen (Sendeplatzkostenträgern) als auch parallel an einzelnen Sendungen (Sendungskostenträgern) auszurichten.⁷² Die den Sendeplatzkostenträgern zuzurechnenden Kosten- und Erfolgsbeiträge sollen es ermöglichen, den Erfolg der Programmplanung bzw. der Programmstrategie adäquat abzubilden. Sendungskostenträger sind dagegen erforderlich, um auch diejenigen Kosten- und Erfolgsbeiträge zu erfassen, die die jeweilige Produktion über den Ausstrahlungsvorgang hinaus erzielt, bspw. durch Mehrfachausstrahlungen oder sonstige Rechteverwertung.⁷³

⁶⁷ Dies sind der Sendebedarfsplan, der Kapazitätsplan, der Leistungsplan, der Produktions- und der Personalplan. Vgl. MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 21

⁶⁸ Vgl. zum Planungssystem der öffentlich-rechtlichen Anstalten ausführlich SEIDEL / LIBERTUS (1993), S. 140 ff., SEIDEL (1992), S. 1 ff., ders. (1983), S. 120 ff.

⁶⁹ Vgl. SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 205.

⁷⁰ Vgl. hierzu DREES (1996), S. 24 ff. sowie ebd., S. 68 ff. Vgl. auch PAGENSTEDT / SCHWERTZEL (1994), S. 7 ff. sowie Abschnitt 4.1.

⁷¹ Vgl. DREES (1996), S. 25. Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2.

⁷² Vgl. KAYSER (1993), S. 328 ff., DREES (1996), S. 25, INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1996), S. 57 ff.

⁷³ Vgl. DREES (1996), S. 25. Mehrfachausstrahlungen sind bspw. durch Wiederholung im eigenen Programm, unentgeltliche Übernahmen anderer Sender oder entgeltliche Verkäufe an Dritte möglich, sonstige Verwertungsmöglichkeiten ergeben sich insbesondere durch Licensing oder Merchandising. Vgl. zu den letztgenannten Finanzierungsinstrumenten GROTH/PAGENSTEDT (1995).



Spezielle Aufgabenstellungen des operativen Controlling in Rundfunkunternehmen sollen zunächst überblicksartig am Beispiel des Programm- und des Produktionsbereichs verdeutlicht werden:⁷⁴ Das operative Programmcontrolling müßte koordinierend bei der Festlegung (qualitativer) Zielerfolgswerte (bspw. bezüglich der Umsetzung von bestimmten Strategien) und bei den diesbezüglichen Kontrollen mitwirken. Für die öffentlich-rechtlichen Veranstalter wird in diesem Zusammenhang die Relevanz eines Qualitätsindikatorensystems⁷⁵ als Planungsgrundlage und von Nutzwertanalysen als Kontrollinstrument hervorgehoben.⁷⁶ Während diese Instrumente grundsätzlich auch für die abonnementfinanzierten Veranstalter empfohlen werden können, müssen sich die werbefinanzierten Anbieter in erster Linie an den bereits angesprochenen Deckungsbeiträgen⁷⁷ als Erfolgsbeurteilungsmaßstab orientieren;⁷⁸ allerdings sollte auch hier die mittel- bis langfristig wachsende Bedeutung ergänzender qualitativer Erfolgskriterien für die Programmbeurteilung nicht vernachlässigt werden.⁷⁹

Primäres Ziel des Produktionscontrolling ist die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Produktionsprozesses im Hinblick auf die jeweilige Unternehmenszielsetzung. Controllingaufgaben im Produktionsbereich sind überwiegend operativ, weil sie einem weitgehend festgelegten Ziel- und Handlungsrahmen der kurzfristigen Steuerung dienen. Die erfolgszielbezogene Koordination einzelner Aktivitäten im Produktionsbereich bezieht sich auf sach- (z. B. Produktionsplanung) und formalzielbezogene (Kostenplanung in der Produktion) Aspekte.⁸⁰ Innerhalb des Produktionscontrolling kann zwischen einem zentralen und einem projektbezogenen Controlling unterschieden werden.⁸¹ Zentrale Koordinationsaufgaben (der Produktionsdisposition) beziehen sich auf die optimale Allokation der Personal- und Sachkapazitäten und die optimale zeitliche Durch-

⁷⁴ Vgl. zum Programmcontrolling Abschnitt 4.2.

⁷⁵ Vgl. hierzu u. a. INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1996), S. 58 ff., DIEM (1994), S. 67 ff., WILDBERGER (1994), S. 63 ff., WEINSTOCK (1991), S. 113 ff., BEA/KÖTZLE/BARTH(1985), S. 137 ff.

⁷⁶ Vgl. MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 26 ff. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL nennen als operable quantitative Erfolgsgrößen in diesem Zusammenhang bspw. Einschaltquoten, Pendlerbewegungen, Kontaktvolumina und Sendeminuten und als qualitative Erfolgskriterien bspw. zielgruppenspezifische Akzeptanz und Rezipientenzufriedenheit.

⁷⁷ Alternativ können die Kosten pro 1000 Rezipientenminuten herangezogen werden, vgl. unten Abschnitt 4.

⁷⁸ Vgl. hierzu ausführlich DREES (1996), S. 24 ff. sowie den nachfolgenden Abschnitt 4.2.

⁷⁹ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 5 f. Die Relevanz qualitativer Faktoren für werbefinanzierte Veranstalter kann vor allem mit der wachsenden Konkurrenz am Rundfunkmarkt und den dadurch vereinfachten Substitutionsmöglichkeiten begründet werden, die - auch im Hinblick auf die Werbezeitenvermarktung des Programms - die Zufriedenheit der anvisierten Zielgruppe mit dem Programm an Bedeutung gewinnen läßt. Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2.2.2.

⁸⁰ Vgl. INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), S. 108 f.

⁸¹ Vgl. MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 27.

führung der Produktionen.⁸² Das projektbezogene Produktionscontrolling umfaßt Vorkalkulation, laufende Mitkalkulation und Nachkalkulation einzelner Produktionen.⁸³ Zu den Aufgaben des zentralen und des projektbezogenen Produktionscontrolling gehören daher Abweichungsanalysen, anhand derer die Durchlaufzeiten von Produktionen und die Dimensionierung von Produktionsmitteln (z. B. Technisches Personal bzw. Studios) analysiert und - sofern möglich - in Steuerungsimpulse umgesetzt werden können.⁸⁴

3.2.3. Controlling-Instrumente im Überblick

Die Heterogenität der Leistungsmerkmale und Aktivitäten der Rundfunkunternehmen erschwert eine allgemeingültige Systematisierung rundfunkspezifischer Controlling-Instrumente.⁸⁵ Der folgende Überblick über Controlling-Instrumente im Rundfunk orientiert sich an einer Darstellung von KAYSER, die für öffentlich-rechtliche Veranstalter entwickelt wurde. Die Abbildung wurde, soweit dies notwendig war, um die für private (werbefinanzierte) Veranstalter relevanten Instrumente ergänzt.⁸⁶

Ausgangspunkt ist ein Vorschlag für das Geschäftssystem⁸⁷ der Rundfunkanstalten, der sich am Leistungserstellungsprozeß orientiert.⁸⁸ Die Leistungsergebnisse der einzelnen Stufen des Geschäftssystems sind als eigenständige Zwischenprodukte anzusehen, die im Wettbewerb zu etwaigen Angeboten auf dem Markt stehen und separat hinsichtlich ihrer Kosten-Leistungs-Relation beurteilt werden können.⁸⁹

Die Probleme, die sich im Hinblick auf die Übertragung dieses Geschäftssystems auf private Rundfunkveranstalter ergeben können, sollen an dieser Stelle ausgeklammert werden.⁹⁰ Unterschieden werden fünf Segmente, die Existenz-

⁸² Vgl. INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), S. 109.

⁸³ Vgl. MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 27. Der Autor gesteht dem projektbezogenen Produktionscontrolling zusätzlich eine Führungskompetenz zu, indem es auch für die Durchführung der Produktion verantwortlich sein soll. Vgl. zum Projektcontrolling für TV-Produktionen ausführlich FUCHS (1996).

⁸⁴ Vgl. MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 27.

⁸⁵ Vgl. SIEBEN (1996), S. 671. Ansatzpunkte für rundfunkspezifische Controlling-Instrumente finden sich u.a. bei MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 17 ff. sowie ausführlich in: INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993).

⁸⁶ Diese Ergänzungen beziehen sich hauptsächlich auf die Anwendungsmöglichkeiten der Deckungsbeitragsrechnung, die zumindest auf der Ebene der ausgestrahlten Sendungen für die abonnementfinanzierten Veranstalter nicht realisierbar ist

⁸⁷ Vgl. hierzu PORTER (1992), S. 62.

⁸⁸ Der rundfunkspezifische Leistungserstellungsprozeß wird von KAYSER mittels der sogenannten Industriewertschöpfungskette für Rundfunkleistungen dokumentiert. Vgl. hierzu KAYSER (1993), S. 80 ff.

⁸⁹ Vgl. hierzu KAYSER (1993), S. 160.

⁹⁰ Das Geschäftssystem-Raster von KAYSER ist relativ allgemein strukturiert und daher grundsätzlich auf den privaten Rundfunk anwendbar. Akzentverschiebungen ergeben



sicherung, die Programmdistribution, die Programmrealisierung, die Programmmentstehung und der Bereich Technik und Verwaltung.⁹¹ Die Existenzsicherung bezieht sich hauptsächlich auf strategische Aktivitäten und die Öffentlichkeitsarbeit der Rundfunkanbieter. Die Programmdistribution, die die Ausstrahlung, Planung und den sonstigen Vertrieb der Rundfunkprodukte umfaßt, hat im wesentlichen die Planung und Gestaltung des jeweiligen Programms sowie seine Verbreitung über Sendernetze und sonstige Distributionswege zum Gegenstand. Die Programmrealisierung bezieht sich auf die organisatorische Umsetzung (Produzententätigkeit) sowie die künstlerische (Schauspieler, Stars, Regie) und die technische (Inszenierung und Aufnahme) Realisierung einzelner Programme. Die Programmmentstehung, als vorgelagerte Ebene, umfaßt die Entwicklung von Programmpotentialen (Nachrichten und Ereignisse, Drehbücher, Veranstaltungen) für die Rundfunkunternehmen. Das letzte Segment, Technik und Verwaltung, bezieht sich auf die Vorhaltung der notwendigen Dienstleistungen sowie technischer und personeller Ressourcen. In den einzelnen Segmenten des Geschäftssystems können jeweils sach- und formalzielbezogenen Führungsinstrumente eingesetzt werden, die - in Abhängigkeit von den bereits beschriebenen unterschiedlichen Zieldefinitionen der einzelnen Veranstaltertypen - divergierende Ausprägungen annehmen dürften.

Mit der folgenden Abbildung⁹² wird nicht das Ziel verfolgt, einen erschöpfenden Überblick über ein Controlling-Instrumentarium für Rundfunkveranstalter zu geben. Die skizzierten Instrumente stellen lediglich eine Auswahl dar und sind unternehmensspezifisch auf ihre Anwendbarkeit hin zu untersuchen. Daher wurde nur an einzelnen Stellen dieser Abbildung zwischen privaten werbefinanzierten und öffentlich-rechtlichen Veranstaltern differenziert.⁹³ Ausführliche Darstellungen der Einsatzmöglichkeiten dieser und weiterer Instrumente finden sich in den bereits zitierten Quellenangaben.⁹⁴

sich durch die bereits in Kapitel 3.1. angesprochenen Unterschiede bei der Zieloperationalisierung.

⁹¹ Vgl. zur Erläuterung ausführlich KAYSER (1993), S. 160 ff.

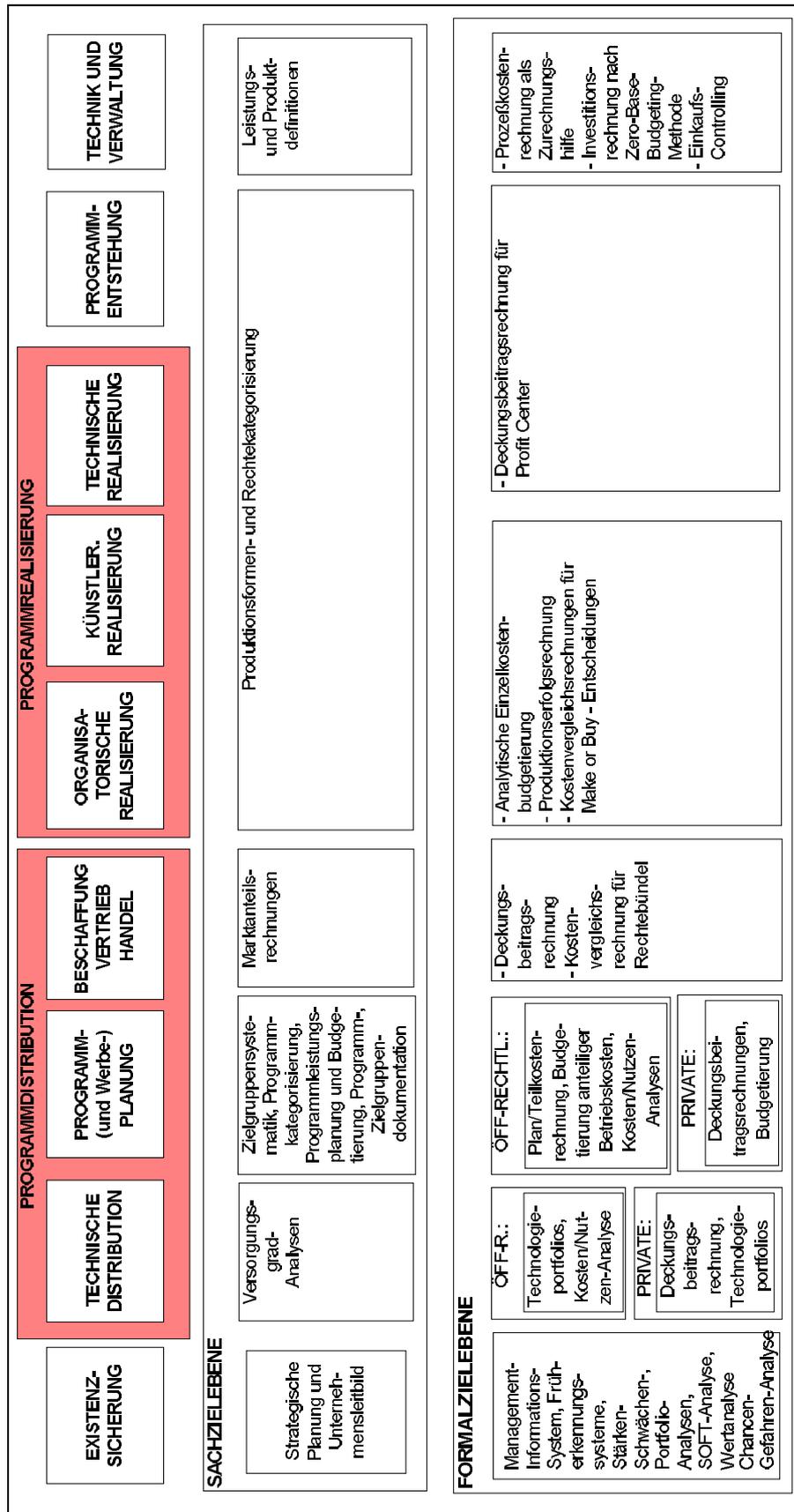
⁹² Die Abbildung wurde - mit einigen Ergänzungen in den ersten drei Spalten der Sach- und Formalzielebene - übernommen von KAYSER (1993), S. 248.

⁹³ Insbesondere in den ersten drei Spalten der Abbildung, in denen zwischen öffentlich-rechtlichen und werbefinanzierten Anbietern differenziert wurde, wären noch weitere Ergänzungen des Instrumentariums vorstellbar, die sich auf die Werbeerlösplanung beziehen.

⁹⁴ Vgl. zu den Anwendungsmöglichkeiten der Controlling-Instrumente u. a. KAYSER (1993), S. 244 ff., PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 5 ff., INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), DREES (1996), S. 33 ff.



Abbildung 3: Ausgewählte Führungsinstrumente im Rahmen einer Controlling-Konzeption





3.3. Zur institutionellen Einbindung des Controlling in Rundfunkunternehmen

3.3.1. Controlling-Organisation

Die bereits angesprochenen Unterschiede zwischen den Anbietertypen schließen eine eindeutige Empfehlung für die Organisation des Controlling in Rundfunkunternehmen aus.⁹⁵ Zusätzlich ist zu berücksichtigen, daß die Betriebsorganisation der Rundfunkveranstalter und damit auch die Organisation des Controlling nur innerhalb gewisser Restriktionen variiert werden kann.⁹⁶

Grundsätzlich denkbar ist sowohl eine Einteilung in strategische Geschäftseinheiten als auch die funktionale Abgrenzung einzelner Unternehmensbereiche. Die in öffentlichen Rundfunkunternehmen üblicherweise abgegrenzten Bereiche Programm, Finanzen, Produktion und Technik können etwa als dezentrale Controller-Stellen ausgestaltet werden.⁹⁷ Als strategische Geschäftseinheiten können unterschiedliche Programmbereiche oder auch verschiedene Eigen- und Fremdproduktionsbereiche angesehen werden.⁹⁸ Weitere Ansatzpunkte für die Ausgestaltung dezentraler Verantwortungsbereiche innerhalb des Controlling ergeben sich durch sogenannte profit-, service- und cost-center-Konzeptionen,⁹⁹ die sowohl in öffentlich-rechtlichen als auch in privaten Rundfunkunternehmen zunehmend implementiert werden.¹⁰⁰

⁹⁵ Vgl. SIEBEN (1996), S. 671.

⁹⁶ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 11. In diesem Zusammenhang ist vor allem die für öffentlich-rechtliche Mehrländer-Rundfunkanstalten bestehende Verpflichtung hervorzuheben, daß neben Elementen der verrichtungs- und objektbezogenen Organisation auch regionale Elemente (Landesfunkhäuser als Direktionsbereiche) in der Aufbaustruktur zu berücksichtigen sind. Weitere Restriktionen können gesetzlicher oder wirtschaftlicher Natur sein (z. B. Rechtsform, Betriebsgröße, Standort, Gesellschafterinteressen, Wettbewerbssituation).

⁹⁷ Vgl. hierzu MÜLLER-WIEGAND (1992), S. 20 ff. Der Autor beschreibt den Zentralisierungsgrad von Controllingaufgaben in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten folgendermaßen: als zentrale Aufgaben werden das Managementinformationssystem, die Koordination von Finanzplanung und -kontrolle sowie das Investitionscontrolling angesehen. Dezentrale Controllingaufgaben umfassen das Programm- und Produktionscontrolling. Grundsätzlich ließe sich eine solche Controlling-Organisation auch für den privaten Rundfunk vertreten.

⁹⁸ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 11.

⁹⁹ Vgl. KAYSER (1993), S. 222 sowie S. 324 und 330. Bei Cost-Centers werden nur die Kosten bzw. Ausgaben gesteuert, bei profit-centers setzt die Steuerung an der Differenz zwischen Erlösen und Kosten an; Service Centers erbringen dagegen spezifische innerbetriebliche Leistungen (z. B. F & E) Vgl. zur Abgrenzung zwischen Cost-, Profit-, Investment-, Revenue und Service-Centers ausführlich HORVÁTH (1990), S. 524 sowie ANTHONY/DEARDEN/BEDFORD (1984), S. 194-210.

¹⁰⁰ Vgl. zur Anwendung der Service-Center-Konzeption am Beispiel des Zweiten Deutschen Fernsehens ZDF (1993) sowie ZDF (1994), O. V. (ZDF-Kontakt) (1996), S. 18 ff. Das Profit-Center-Konzept wird bspw. von PRO SIEBEN verwirklicht. Vgl. hierzu DREES (1996), S. 26. Im Zusammenhang mit den vorgetragenen Überlegungen zur Schaffung dezentraler Verantwortungsbereiche im Rundfunk ist auch der Vorschlag,

Bezüglich der Eingliederung und Ausgestaltung eines zentralen Controlling werden in der Literatur Vorschläge zur Anbindung an den Verwaltungsbereich und zur Zuordnung zum Intendanten (bzw. zur Geschäftsführung) gegenübergestellt.¹⁰¹ Ferner wird die Ausgestaltung eines Controlling als Stabs- oder Linienfunktion diskutiert.¹⁰²

Bezogen auf die öffentlich-rechtlichen Veranstalter wird, mit Blick auf die Implementierung der Controlling-Konzeption und die damit verbundenen, z. T. gravierenden strukturellen Veränderungen¹⁰³ für die Rundfunkanstalten, vorgeschlagen, ein zentrales Controlling beim Intendanten anzusiedeln und dezentrale Controllingaufgaben von zum großen Teil schon existierenden Abteilungen in den einzelnen Direktionsbereichen der Rundfunkanstalten übernehmen zu lassen.¹⁰⁴ Die Grundzüge einer solchen controlling-orientierten Aufbauorganisation zeigt das folgende Schaubild:¹⁰⁵

einzelne Serienproduktionen als profit-center zu bewerten oder Planung, Realisation und Kontrolle einer Produktion durch einen Produkt-Manager durchführen zu lassen. Vgl. SIEBEN (1996), S. 671.

¹⁰¹ Vgl. KAYSER (1993), S. 342.

¹⁰² Vgl. hierzu PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 12. In einer direkt der Unternehmensführung unterstellten Stabsstelle könnte das Controlling seine Koordinations- und Informationsfunktion unter Verzicht auf Weisungsbefugnis wahrnehmen. Die Stabsstelle würde zwar den Entscheidungsspielraum der Linieneinheiten nicht beeinträchtigen, birgt aber andererseits erhebliches Konfliktpotential zwischen Stab und Linie. Wird die zentrale Controllerstelle dagegen als Linieninstanz ausgestaltet (bspw. als Controlling-Direktion), besteht die Möglichkeit, daß der Controller zum eigentlichen Machtzentrum innerhalb des Unternehmens wird. Andererseits können die Aufgaben des Controlling nicht ohne Unterstützung dezentraler Organisationseinheiten erfüllt werden.

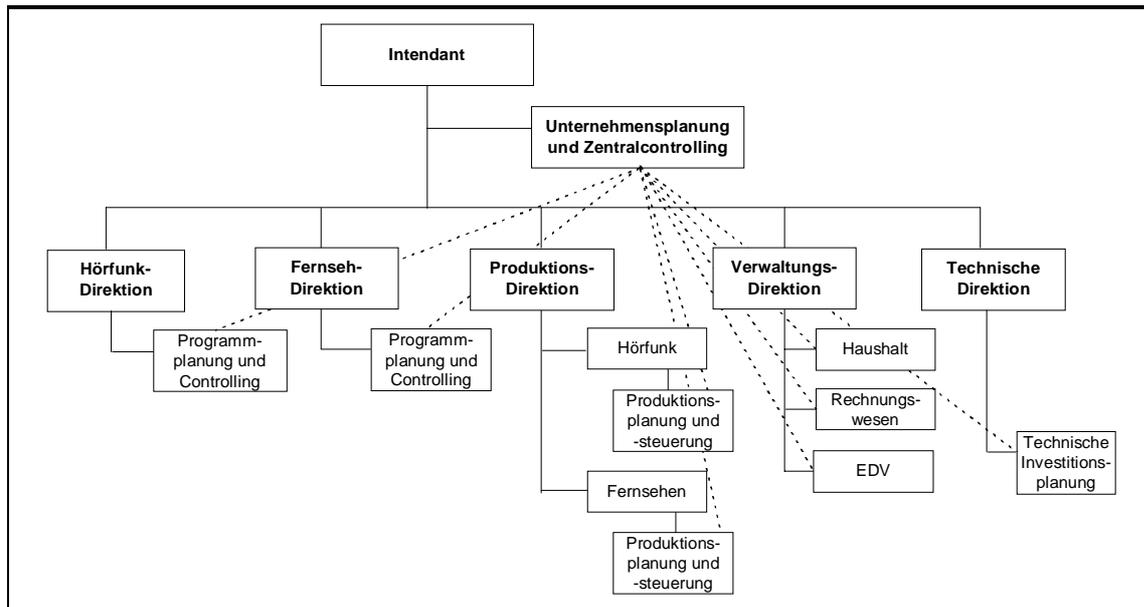
¹⁰³ Vgl. hierzu KAYSER (1993), dessen Controlling-Konzeption auch eine weitgehende organisatorische Neuorientierung erfordert, die sich unter den Schlagworten „Ausrichtung der Organisationsstruktur am Geschäftssystem“ (vgl. ebd., S. 246) und „weitergehende Marktorientierung der Rundfunkunternehmung“ (vgl. ebd., S. 156 ff.) zusammenfassen läßt.

¹⁰⁴ Vgl. KAYSER (1993), S. 342 ff.

¹⁰⁵ Schaubild (mit Vereinfachungen) übernommen von KAYSER (1993), S. 347. Gegenüber der umfassenderen Originalabbildung werden im vorliegenden Schaubild lediglich die Verbindungen zwischen dezentralen Controllerstellen und zentralem Controlling wiedergegeben, weitere Abteilungen werden nicht ausgewiesen.



Abbildung 4:
Vorschlag für die Institutionalisierung des Controlling in Rundfunkanstalten



Die Abbildung verdeutlicht, daß dem zentralen Controlling ein fachliches Weisungsrecht gegenüber den planenden und den Ziele formulierenden dezentralen Bereichen zugebilligt wird. Diese Zuordnung wird durch die durchbrochenen Linien, die sogenannten „dotted lines“ verdeutlicht.¹⁰⁶ Nach dem dotted-line-prinzip werden das fachliche und das disziplinarische Weisungsrecht für die Bereichscontroller zwischen Zentralcontroller und Bereichsleiter aufgeteilt.¹⁰⁷ Diese Organisationsform gewährleistet, daß das Controlling fachlich unabhängig ist und seine zentrale Rolle im Rahmen der Programmplanung, der Zielformulierung und -vereinbarung mit den Programmbereichen und der Ressourcenallokation angemessen wahrnehmen kann. Als problematisch sind jedoch die zunächst relativ hohen Kosten und die Gefahr eines sich innerhalb der Unternehmung herausbildenden Machtzentrums anzusehen.¹⁰⁸

Bezogen auf den privaten Rundfunk ist der hier vorgetragene Vorschlag zur Controlling-Organisation grundsätzlich als übertragbar anzusehen, dies gilt unabhängig von aufbauorganisatorischen und sonstigen strukturellen Unterschieden zwischen privaten und öffentlichen Veranstaltern.¹⁰⁹ Andererseits ist zu berücksichtigen, daß die Mehrzahl der öffentlich-rechtlichen Anstalten zur Zeit noch keine umfassende Controlling-Konzeption verwirklicht hat und die zentrale Ansiedlung des Controllers hier vor allem mit Blick auf die

¹⁰⁶ Vgl. KAYSER (1993), S. 346.

¹⁰⁷ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 12.

¹⁰⁸ Vgl. hierzu KAYSER (1993), S. 346 ff.

¹⁰⁹ Bei RTL Television ist der Controlling-Bereich allerdings nicht als Stabsfunktion der Geschäftsführung, sondern als Linieninstanz der Kaufmännischen Direktion zugeordnet. Vgl. hierzu SCHEVE (1996), o. S.

zentrale Ansiedlung des Controllers hier vor allem mit Blick auf die angestrebten Innovationspotentiale vorgeschlagen wird.¹¹⁰

3.3.2. Implementierung von Controlling-Konzeptionen

Die folgenden Diskussionspunkte zur Implementierung von Controlling-Konzeptionen betreffen der Tendenz nach eher öffentlich-rechtliche Anstalten, da - wie erwähnt - die Umsetzung von Controlling-Konzeptionen bei den privaten Veranstaltern, insbesondere im Fernsehbereich, bereits weiter vorangeschritten sein dürfte.¹¹¹

Die Koordinationsaufgabe des Controlling kann nur zum gewünschten Erfolg führen, wenn alle Unternehmensbereiche zusammenarbeiten und die Mitarbeiter, insbesondere im redaktionellen Bereich, frühzeitig mit der Controlling-Konzeption vertraut gemacht werden, um Widerstände zu minimieren.¹¹² Im Hinblick auf die Implementierung des Controlling bei öffentlich-rechtlichen Veranstaltern wird daher die Methode der partizipativen Organisationsentwicklung, im Sinne eines aktiven Prozesses des organisatorischen Wandels, als geeignete Strategie angesehen.¹¹³ Im Rahmen dieser Strategie wird davon ausgegangen, daß die Betroffenen bei der Entwicklung eines umfassenden und konsensfähigen Konzepts beteiligt werden.¹¹⁴

Soll eine Controlling-Konzeption nachträglich in eine bestehende Organisation integriert werden, können fünf Phasen, die Informations-, die Entscheidungs-, die Einführungs- und die Durchführungsphase sowie die Kontroll- und Modifikationsphase abgegrenzt werden: In der Informationsphase sind Aufgaben und Ziele des Controlling näher zu konkretisieren. In einer interdisziplinären Arbeitsgruppe können Ziele formuliert und eine grobe Kosten-Nutzen-Abwägung vorgenommen werden. Anschließend wird darüber entschieden, ob und inwieweit eine Controlling-Konzeption realisiert werden kann und ob Controlling-Funktionen von bereits existierenden Stellen wahrgenommen werden. In der Einführungsphase ist ein Controller zu bestimmen und ein Controlling-Bereich aufzubauen. In der darauf folgenden Durchführungsphase ist das Informations- und das Planungs- und Kontrollsystem aufzubauen. In diesem Zusammenhang hat der Controller zugleich Initial-, Vorbereitungs- und begleitende Servicefunktionen

¹¹⁰ Vgl. hierzu oben, Fn. 103.

¹¹¹ Vgl. zum Sender RTL beispielhaft MÜLLER (1993), SCHEVE (1996), o. S. sowie DREES (1996), S. 22 ff., der sich vor allem auf die Veranstalter PRO SIEBEN und RTL bezieht. Zur Verankerung von Controlling-Aufgaben beim Musikspartensender VIVA ebd., S. 28. Die beschriebenen Aspekte sollten allerdings auch bei der Einbindung von Controlling-Konzeptionen im privaten Rundfunk (insb. Hörfunk) berücksichtigt werden.

¹¹² Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 12.

¹¹³ Vgl. KAYSER (1993), S. 350 ff. Von dieser Strategie abzugrenzen wären die „Bombenwurf“-Strategie, die, als extreme Variante, keine Partizipation der betroffenen Mitarbeiter vorsieht und die „Methode des lernenden Systems“, die eine schrittweise Weiterentwicklung des Controlling-Instrumentariums vorsieht.

¹¹⁴ Vgl. GLÄSER (1990), S. 323.



tionen wahrzunehmen. Im Anschluß an die Implementierung des Systems, die den Abschluß der Durchführungsphase darstellt, sind vom Controller ständige Kontrollen durchzuführen, damit eventuelle Systemfehler erkannt und Verbesserungspotentiale genutzt werden können.¹¹⁵

¹¹⁵ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 13.

4. Ausgewählte Einsatzgebiete des Controlling bei öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkunternehmen

Im folgenden sollen zunächst einige Gestaltungs- und Einsatzmöglichkeiten der Kostenrechnung im Rahmen der Controlling-Konzeption diskutiert werden.¹¹⁶ Angesichts der zentralen Bedeutung des Programmcontrolling werden daran anschließend Ansatzpunkte eines Programm- und Zielgruppenerfolgsrechnungsinstrumentariums als Baustein einer Controlling-Konzeption skizziert.¹¹⁷ Trotz der unterschiedlichen Zielkonzeptionen der Veranstalter ist eine solche zielgruppenspezifische Erfolgsbeurteilung in ihrer Grundkonzeption für Controlling-Aufgaben in öffentlichen und privaten (werbe- und entgeltfinanzierten) Sendern relevant.¹¹⁸

4.1. Bedeutung der Kostenrechnung als Controlling-Instrument

Das Rechnungswesen stellt ein zentrales Element des Managementinformationssystems dar, das durch das Controlling zielgerichtet ausgestaltet werden muß.¹¹⁹ Als Rechnungsziele der Kosten- und Leistungsrechnung im Rundfunk werden allgemein die Abbildungs- und Dokumentationsfunktion, die Preisermittlungs- bzw. Bewertungsfunktion sowie die Steuerungsfunktion hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit angeführt.¹²⁰ Die Abbildungs- und Dokumentationsfunktion ergibt sich aus den Informationsverpflichtungen und den Informationsinteressen interner und externer Adressatenkreise. Die Preisermittlungs-/Bewertungsfunktion bezieht sich im wesentlichen auf die Kalkulation der abzusetzenden Produkte bzw. auf die in den Jahresabschluß einbezogenen Wertansätze (bspw. für das Programmvermögen).¹²¹ Die Steuerungsfunktion umfaßt die analytische Entscheidungsvorbereitung im Planungs- und Kontrollprozeß¹²² und ist daher für die Koordinationsfunktion des Controlling von zentraler Bedeutung.¹²³ Aus diesem Grund sollen einige Überlegungen zur controlling-gerechten Weiterentwicklung der Kostenrechnung öffentlich-rechtlicher Veranstalter vorgestellt werden, die vor allem auf eine Verbesserung der Steuerungsfunktion abzielen. Im Anschluß daran werden kurz Funktionen und Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung privater Rundfunkveranstalter skizziert.

¹¹⁶ Vgl. hierzu ausführlicher INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), S. 37-65 sowie KAMPS (1995).

¹¹⁷ Vgl. hierzu SIEBEN (1996), S. 671 ff. sowie ausführlich KAYSER (1993), S. 266 ff.

¹¹⁸ Vgl. hierzu ausführlich DREES (1996), S. 33 ff., der die Anwendung dieses Instrumentariums für einen Musikfernsehveranstalter diskutiert.

¹¹⁹ Vgl. oben, Abschnitt 3.2.

¹²⁰ Vgl. KEMMER (1986), S. 53 ff.

¹²¹ Vgl. KAMPS (1995), S. 13 ff. sowie zur Beurteilung der derzeitigen Kostenrechnung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten im Hinblick auf die genannten Rechnungsziele KAYSER (1993), S. 214 ff.

¹²² Vgl. KAYSER (1993), S. 215 sowie KAMPS (1995), S. 14.

¹²³ Vgl. hierzu auch INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), S. 37 ff.



4.1.1. Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Kostenrechnung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

In der rundfunkspezifischen Controlling-Literatur werden vor allem die Mängel bei der Zurechnung von Gemeinkosten auf die Kostenträger (Hörfunk- und Fernsehsendungen) kritisiert.¹²⁴ Zum einen können Ungenauigkeiten bei der ursächlichen Zurechnung der Kosten auf einzelne Kostenträger zu Fehlentscheidungen führen.¹²⁵ Zum anderen sind, mit Blick auf längerfristige Steuerungsüberlegungen, Fortschritte bei der Beurteilung der Gemeinkosten hinsichtlich ihrer Variabilität mit der Beschäftigung sowie ihrer zeitlichen Abbaubarkeit wünschenswert. Im Hinblick auf die Steuerungsfunktion, d. h. die analytische Entscheidungsvorbereitung im Rahmen des Planungs- und Kontrollprozesses, ist die Weiterentwicklung der Kostenrechnung notwendig, damit die Ressourcenallokation bezogen auf die Sachzielebene optimiert und zusätzlich, bezogen auf die Formalzielsetzung, optimale Wirtschaftlichkeit gewährleistet werden kann.¹²⁶

Als Instrumente für die Weiterentwicklung der Kostenrechnung öffentlich-rechtlicher Veranstalter im Hinblick auf die Steuerungsfunktion sollen an dieser Stelle die analytische Einzelkostenbudgetierung von Programmvorhaben, die Budgetierung anteiliger Betriebskosten für die Inanspruchnahme interner Produktionskapazitäten sowie die Prozeßkostenrechnung als Zurechnungshilfe für die (sonstigen) Gemeinkosten diskutiert werden.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. zur Darstellung der Kostenrechnungssysteme öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), S. 44 ff., KAYSER (1993), S. 210 ff.

¹²⁵ Solche Fehler können sich insbesondere bei kurzfristigen Auswahlentscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug ergeben. Durch die pauschale Zurechnung der Produktions- und Programmgemeinkosten auf die Kostenträger (prozentuale Zuschlagskalkulation) innerhalb des ARD-internen Kostenzurechnungsschemas (vgl. zur Darstellung und Erläuterung KAYSER (1993), S. 212, stellen die Herstellkosten einer Produktion keine geeignete Grundlage für einen Kostenvergleich mit Auftragsproduzenten dar. Wenn nämlich die internen Verrechnungspreise für die Inanspruchnahme eigener Produktionsmittel aus den Ergebnissen dieser Vollkostenrechnung beruhen, besteht die Tendenz, sich für die scheinbar günstigeren Fremdleistungen Dritter zu entscheiden. Dies senkt die Kosten der einzelnen Produktionen, führt aber zu gravierenden Fehlsteuerungen bei der Kapazitätsauslastung eigener Produktionsmittel und somit im Endeffekt zu höheren Gesamtkosten für die Rundfunkanstalt. Aus diesem Grund hat der WDR seine Kostenrechnung als Teilkostenrechnung aufgebaut; d. h., daß den Kostenträgern nur ihre direkt zurechenbaren Kosten angelastet werden. Vgl. zur Darstellung des WDR-Kostenrechnungssystems LINDEMANN (1983), S. 66 ff., HADAMER (1996), S. 8 ff. Vgl. zu den mit dem Teilkostenrechnungsansatz im WDR verbundenen Problemen KAMPS (1995), S. 20 ff. Vgl. hierzu auch unten, Abschnitt 4.1.1.3.

¹²⁶ Vgl. KAYSER (1993), S. 216 f.

¹²⁷ Vgl. hierzu ausführlich KAYSER (1993), S. 310 ff. Daneben wird den Veranstaltern, die über eine Vollkostenrechnung auf Istkostenbasis verfügen, mit Blick auf spezifische Entscheidungsprobleme innerhalb des Gemeinkostenblocks empfohlen, zusätzlich teilkostenorientierte Rechnungen durchzuführen. Vgl. ebd., S. 308 f.

4.1.1.1. Analytische Einzelkostenbudgetierung

Die analytische Einzelkostenbudgetierung als Controlling-Instrument soll eine systematische, analytische Basis für die Beurteilung der Angemessenheit des Aufwands von Sendungen schaffen und zusätzlich die Durchführung von Sendungskostenvergleichen ermöglichen.¹²⁸ Um eine analytische Planung von Sendungsbudgets zu ermöglichen, sind aus den zu entwickelnden Programm- und Produktionsformtypologien¹²⁹ jeweils die kostenbestimmenden Faktoren zu ermitteln. Gegenüber der derzeit üblichen Budgetierung anhand von Aufwandsarten hätte die Orientierung an den inhaltlichen und produktionsspezifischen Merkmalen von Sendungen den Vorteil, daß die kostenfunktionalen Zusammenhänge zwischen Programmentscheidungen und die ausgelösten Kosten transparent (und vergleichbar) würden. Durch produktionsspezifische Kennzahlen, die an eine Produktionstypologie anzuknüpfen hätten, wäre zunächst die Möglichkeit gegeben, sehr detaillierte Zielvorgaben für Sendungen formulieren zu können. Ausgehend von den realisierten Werten könnten aussagefähige Abweichungsanalysen durchgeführt werden. Die Ergebnisse dieser Analysen könnten wiederum als Ausgangspunkt für die Verbesserung von Produktionsprozessen dienen. Zusätzlich würden durch die gewonnenen Informationen die Möglichkeiten zur Kapazitätssteuerung verbessert. Idealerweise wäre die analytische Kostenbudgetierung in den Programmplanungszyklus einzubetten.¹³⁰

4.1.1.2. Budgetierung anteiliger Betriebskosten

In vielen Rundfunkanstalten besteht zur Zeit (noch) das Problem, daß die Inanspruchnahme interner und externer Produktionskapazitäten sich jeweils unterschiedlich in den Budgets der einzelnen Redaktionen niederschlägt. Externe Kapazitäten müssen von den Redaktionen bei der Umsetzung von Projekten aus dem Jahresbudget für die direkten Kosten¹³¹ finanziert werden. Bei der Anforderung interner Kapazitäten erfolgt aber zumeist keine Abwägung zwischen programmlich begründeten Wünschen nach maximaler Ausstattung und dem Erfordernis, diese aus einem begrenzten Jahresbudget zu finanzieren. Da die Kosten der eigenen Produktionskapazitäten als indirekte Kosten die Budgets der Redaktionen nicht belasten, bestehen für die Redaktionen kaum Anreize, sparsam mit den vorhandenen Eigenproduktionskapazitäten umzugehen.¹³²

Zur Behebung dieses Problems wird vorgeschlagen, die voraussichtlich benötigten internen Kapazitäten in Form von Budgets für anteilige Betriebskosten

¹²⁸ Vgl. hierzu ausführlich KAYSER (1993), S. 311 ff..

¹²⁹ Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.

¹³⁰ Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.2.1.

¹³¹ Direkte Kosten umfassen die einzelnen Produktionen unmittelbar zurechenbaren Kostenträgereinzelkosten wie Urheber-, Leistungs- und Herstellervergütungen, Anteile an Coproduktionen, Materialaufwendungen, Fremdleistungen sowie Reise- und Bewirtungskosten. Vgl. hierzu LINDEMANN (1983), S. 73.

¹³² Vgl. KAYSER (1993), S. 217.



der Redaktionen zu planen und zusätzlich die Budgets für direkte und anteilige Betriebskosten deckungsfähig zu gestalten.¹³³ Damit würde den Redaktionen Gelegenheit gegeben, die aus ihrer Sicht optimalen Kapazitäten anzufordern. Um zu vermeiden, daß die Redaktionen ohne Rücksicht auf Auslastung des eigenen Produktionsbetriebs scheinbar kostengünstigere Fremdkapazitäten nutzen und der Rundfunkanstalt damit Leerkosten entstehen würden, müßte jedoch die Entscheidung über die Nutzung eigener oder fremder Kapazitäten im Produktionsbereich je nach Auslastungssituation getroffen werden.¹³⁴ Um eine Diskriminierung der Redaktionen zu vermeiden, denen die (im Zweifelsfall teureren) Eigenproduktionskapazitäten zugewiesen wurden, empfiehlt es sich, die Verrechnung externer und interner Kapazitäten auf der Basis von Marktpreisen durchzuführen.¹³⁵ Unter der Annahme, daß die am Markt bezogenen Leistungen in der Mehrzahl der Fälle kostengünstiger sind als die des eigenen Produktionsbetriebs, würde diese Vorgehensweise zu einer Budget-Unterdeckung im Produktionsbereich führen. Der dadurch ausgelöste Wettbewerbsdruck sollte wiederum zum Anlaß genommen werden, über die Dimensionierung und Ausgestaltung des eigenen Produktionsapparates nachzudenken.¹³⁶ Im Zuge der Implementierung sog. „Neuer Steuerungskonzeptionen“ in einigen Rundfunkanstalten dürfte sich ein Großteil der hier skizzierten Defizite allerdings in naher Zukunft beheben lassen.¹³⁷

4.1.1.3. Prozeßkostenrechnung als Zurechnungshilfe von Gemeinkosten

Eine Prozeßkostenrechnung könnte - im Zusammenhang mit der Zurechnung von Gemeinkosten in den Rundfunkanstalten - einen Beitrag zur verursachungsgerechten Schlüsselung von Gemeinkosten auf Endprodukte (z.B. Sendungen oder Sendereihen) leisten.¹³⁸ Zu beachten ist, daß die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten über einen beachtlichen Gemeinkostenblock verfügen (beim WDR 1992 rund 77 Prozent der Gesamtkosten).¹³⁹ Diese Gemeinkosten werden in der Regel durch bestimmte prozentuale Schlüssel (größtenteils nach der Höhe der Produktionskosten von Sendungen) auf die Sen-

¹³³ Vgl. KAYSER (1993), S. 217.

¹³⁴ Vgl. SÖLCH (1982), S. 153.

¹³⁵ Vgl. KAYSER (1993), S. 322 f.

¹³⁶ Vgl. zu den damit einhergehenden Überlegungen, den Produktionsbereich zu einem (pseudo-)Profit-Center auszubauen KAYSER (1993), S. 323 f.

¹³⁷ Auf diese Steuerungskonzeptionen, die hauptsächlich die Einführung marktnaher Steuerungsmechanismen in Rundfunkanstalten zum Gegenstand haben, kann in der vorliegenden Publikation nicht ausführlich eingegangen werden, zumal sich die Ansätze bisher nur z. T. in Literaturveröffentlichungen niedergeschlagen haben. Vgl. hierzu oben, Fn. 100 sowie am Beispiel des Südwestfunks ausführlich VOSS (1996).

¹³⁸ Vgl. KAMPS (1995), KAYSER (1993), S. 324 ff.

¹³⁹ Vgl. KAMPS (1995), S. 21 der sich auf die Kosten- und Leistungsrechnung des WDR bezieht. Für das Jahr 1992 wurde ein Anteil von 23,09 % direkte Kosten (Kostenträgerkosten) und 76,91 % indirekte (Kostenstellenkosten) ausgewiesen.

dungen verteilt.¹⁴⁰ Problematisch ist neben der unterstellten Proportionalität dieser in Beziehung gesetzten Größen vor allem die Höhe der Verrechnungszuschläge.

Die Prozeßkostenrechnung kann als neuer Ansatz verstanden werden, die Kostentransparenz in den indirekten Leistungsbereichen zu erhöhen.¹⁴¹ Ähnlich wie in der Fertigung sollen die Planungs-, Überwachungs- und Steuerungsaufgaben in Teilprozesse zerlegt und diesen jeweils Kosten zugeordnet werden.¹⁴² Die Prozeßkostenrechnung schafft die Voraussetzungen für eine stellenbezogene und leistungsabhängige Kostenplanung und -kontrolle sowie für die verursachungsgerechte Einbeziehung indirekter Kosten in die Produktkalkulation. Voraussetzung für die Einführung einer Prozeßkostenrechnung ist eine Analyse und Strukturierung aller in den einbezogenen Unternehmensbereichen durchgeführten Tätigkeiten.¹⁴³

Mit der Prozeßkostenrechnung als aktivitätsbezogenem Kostenrechnungsansatz wird versucht, bestimmte kostenauslösende Aktivitäten oder Prozesse im Unternehmen zu identifizieren und anhand der Kosten dieser Prozesse eine verursachungsgerechte Zurechnung auf die Kostenträger vorzunehmen. So könnte beispielsweise durch einen Hauptprozeß „Honorare abrechnen“ anhand der leicht ermittelbaren Prozeßmengen und der Kosten pro Leistungseinheit (Honorarabrechnung) eine aussagefähigere Zurechnung auf einzelne Sendungen vorgenommen werden, als dies bei einem Zuschlagssystem der Fall ist.¹⁴⁴ Auch wenn in der vorliegenden Darstellung nur verkürzt auf die Prozeßkostenrechnung eingegangen werden kann, muß vor einem großen Mißverständnis im Zusammenhang mit ihrer Handhabung gewarnt werden: die Prozeßkostenrechnung geht zwar von leistungsmengeninduzierten Kosten aus, das heißt

¹⁴⁰ Vgl. hierzu die Darstellung des Kostenverrechnungsschemas der Rundfunkanstalten von KAYSER (1993), S. 212.

¹⁴¹ Vgl. HORVÁTH (1990), S. 500-506, COENENBERG/FISCHER (1991), S. 21 ff.

¹⁴² Vgl. COENENBERG/FISCHER (1991), S. 21.

¹⁴³ Vgl. HORVÁTH (1990), S. 501. Als wichtige Strukturierungshilfe kann hier die sogenannte Gemeinkostenwertanalyse herangezogen werden. Zur Vorgehensweise rundfunkspezifischer Gemeinkostenwertanalysen vgl. INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), S. 58 ff.

¹⁴⁴ Ein fiktives Beispiel kann die erhöhte Transparenz verdeutlichen. Zwei Sendungen A und B haben gleiche Honorarkosten (bzw. vereinfachend auch gleiche Produktionskosten, d.h. direkte Kosten (incl. Honorare) + anteilige Betriebskosten). Die Sendung A beansprucht nur zwei Honorarvorgänge, da der freiberufliche Moderator eine sehr hohe Gage erhält und jeweils nur einen Studiogast hat. Bei der Sendung B sind die einzelnen Honorare zwar niedriger, aufgrund vieler Studiogäste und vieler eingebundener freiberuflicher Mitarbeiter fallen jedoch in der Abteilung „Honorare und Lizenzen“ wesentlich mehr Vorgänge und damit auch Aufwendungen an. Bei einer Zuschlagsrechnung würden beide Sendungen gleich belastet. Die Prozeßkostenrechnung, mit der die Produktkomplexität als Kostentreiber berücksichtigt werden kann, würde demgegenüber die Sendung A aufgrund ihrer geringeren Komplexität entlasten.



aber nicht, daß diese Kosten auch variabel bzw. kurzfristig abbaubar sind.¹⁴⁵ Die Prozeßkostenrechnung ist daher kein kurzfristig einsetzbares Steuerungsinstrument für die indirekten Leistungsbereiche, sondern - als Vollkostenrechnung - ein wichtiges Hilfsinstrument für längerfristige Kapazitätsentscheidungen in diesen Unternehmensteilen.¹⁴⁶ Potentielle Einsatzbereiche für eine Prozeßkostenrechnung finden sich in zahlreichen Kostenstellen sämtlicher Direktionsbereiche der Rundfunkanstalten.¹⁴⁷

4.1.2. Deckungsbeitragsrechnung für werbefinanzierte Veranstalter

Die Deckungsbeitragsrechnung ist ein Instrument zur Unterstützung von Entscheidungen im Bereich der Absatz- und Produktionsprogrammplanung. Innerhalb einer solchen Rechnung werden die einer Entscheidungsalternative direkt zurechenbaren Kosten und Erlöse einander gegenübergestellt. Der Deckungsbeitrag, als Differenz aus Erlösen und Kosten, entspricht dem Betrag, den die Handlungsalternative zur Deckung der nicht von der Entscheidung allein verursachten Kosten beiträgt.¹⁴⁸

Zur Ermittlung von Sendungs-Deckungsbeiträgen müssen auf einer ersten Stufe von den Nettowerbeerlösen einer Sendung zunächst die direkten Kosten¹⁴⁹ subtrahiert werden. Der resultierende Deckungsbeitrag 1 (DB 1) eignet sich für kurzfristige, sendungsspezifische Analysen und gibt darüber Aufschluß, ob die Ausstrahlung der Sendung alle direkt von ihr verursachten Kosten zu decken

¹⁴⁵ Bezogen auf das Beispiel Honorare (vgl. oben, Fn. 144) hieße dies, daß mit der Entscheidung, für Sendung B nun weniger Gäste oder freie Mitarbeiter einzustellen, um die zugerechneten Kosten zu reduzieren, im Hinblick auf das Gesamtunternehmensziel auf kürzere Sicht kein Fortschritt erzielt würde, da die Personalkosten der Abteilung Honorare kurzfristig konstant bzw. nicht abbaubar sind. Hier würden folglich Leerkapazitäten entstehen. Insofern sind die gewonnenen Informationen vorsichtig zu handhaben. Zusätzlich sind Interdependenzen zu Entscheidungen anderer Unternehmensbereiche zu berücksichtigen. Das bedeutet, daß im vorliegenden Fall überprüft werden müßte, inwieweit durch die Reduzierung der Anzahl der Studiogäste und freien Mitarbeiter der Sendung B bedingte Qualitätseinbußen auftreten und ggfs. auch akzeptiert werden können.

¹⁴⁶ Vgl. die ausführliche Darstellung am Beispiel des Filmarchivs in KAMPS (1995), S. 50 ff. Vgl. zur Prozeßkostenrechnung auch HADAMER (1996), S. 20 ff.

¹⁴⁷ Vgl. KAMPS (1995), S. 68. Als Beispiele für den Programmbereich Fernsehen werden die Programmwirtschaft, der Programmankauf und Vertrieb, der Einkauf von Ton- und Bildmaterial sowie u. U. auch redaktionelle Tätigkeiten angeführt. Einsatzbereiche im Sektor Verwaltung finden sich u. a. in den Bereichen Honorare- und Lizenzen, Organisation und EDV, Allgemeiner Einkauf, Haus- und Liegenschaftsverwaltung, Bibliothek und Archive, Rundfunkgebühren und Rechnungswesen.

¹⁴⁸ Vgl. WEBER (1995), S. 111.

¹⁴⁹ Vgl. zum folgenden DREES (1996), S. 53 ff. Die direkten Kosten umfassen hierbei die kostenträgerbezogenen primären Einzelkosten, z.B. Fremdleistungen und die sekundären, internen Kosten, welche den Kostenträgern im Sinne des Verursachungs- bzw. Einwirkungsprinzips eindeutig zugerechnet werden können. Die internen Kosten, d. h. bspw. die Leistungen des Produktionsbetriebs, werden den Kostenträgern im Wege der innerbetrieblichen Leistungsrechnung zugerechnet.

vermag.¹⁵⁰ Zusätzlich zu den im DB 1 verrechneten Kosten fallen jedoch auch Kosten der Redaktionen an, die, soweit es sich um festangestellte Mitarbeiter handelt, unabhängig von der Ausstrahlung und damit kurzfristig nicht entscheidungsrelevant sind. Werden die indirekten Kosten den Sendungen im Rahmen eines Umlageverfahrens nach dem Durchschnittsprinzip¹⁵¹ zugerechnet und vom DB 1 subtrahiert, ergibt sich der DB 2. Dieser soll zur Deckung des geplanten Gewinns und derjenigen beschäftigungsunabhängigen Gemeinkosten ausreichen, deren Höhe durch die Ausstrahlung nicht beeinflusst wird und die zusätzlich der Ausstrahlung nicht verursachungsgerecht zugerechnet werden können. Der Deckungsbeitrag 2 ist vor allem für längerfristige Analysen, bspw. Make-or-buy-Entscheidungen, relevant.¹⁵²

In den Plankostenrechnungen der werbefinanzierten Rundfunkanbieter werden die erwarteten Deckungsbeiträge als Szenarien aus den erwarteten Erlösen und Kosten einzelner Sendungen modelliert.¹⁵³ Bei der Kalkulation der Sendungen ist zu beachten, daß Herstellungskosten keinen Einfluß auf den Verkaufspreis der Werbezeit haben. Die werbungstreibende Wirtschaft als Kunde der Sender orientiert sich ausschließlich am Tausender-Kontakt-Preis, d. h. an den Kosten, die aufgewendet werden müssen, um 1000 Zuschauer der jeweiligen Zielgruppe mit einem 30 Sekunden-Spot zu erreichen.¹⁵⁴ Die geplanten Erlöse ergeben sich generell über Sendeplatzanalysen, bei denen unter anderem erwartete Zuschauerzahlen, Abschläge für Zapping, saisonale Zu- und Abschläge u. a. m. innerhalb bestimmter Szenarien Eingang finden.¹⁵⁵ Problematisch ist in diesem Zusammenhang die Zuordnung von Werbeerlösen, die mit sogenannten Scharnierinseln, d. h. Werbeinseln zwischen zwei aufeinanderfolgenden Sendungen, erzielt werden.¹⁵⁶

¹⁵⁰ Das bedeutet, daß es im Falle eines negativen DB 1 theoretisch bei einer rein kostenorientierten Betrachtungsweise günstiger wäre, auf die Ausstrahlung zu verzichten. Vgl. DREES (1996), S. 54.

¹⁵¹ Eine Bezugsgröße für die Durchschnittsbildung könnte bspw. die Dauer der Sendung in Minuten darstellen. vgl. DREES (1996), S. 54.

¹⁵² Die referierte Darstellung wurde stark vereinfacht. In der Regel werden die Deckungsbeiträge der privaten Veranstalter auf weiteren, zusätzlichen Aggregationsstufen (bspw. nach Programmgruppen) analysiert.

¹⁵³ Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2.

¹⁵⁴ Der Tausenderkontaktpreis ergibt sich - ex post - als Quotient aus dem Einschaltpreis eines Werbespots für einen bestimmten Zeitraum (bspw. 30 Sekunden) und der in Tausend Zuschauern gemessenen Reichweite des Werbeblocks. Vgl. KOSCHNICK (1995), S. 1714.

¹⁵⁵ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 7 ff., SIEBEN (1996), S. 671. Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2.

¹⁵⁶ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 8. Die Zuordnung kann etwa prozentual aufgeteilt werden nach erwarteten Einschaltquoten oder nach Umfragen bei den Werbekunden zur Akzeptanz einer Sendung; es können auch Schlüsselgrößen mit erreichten Zuschauerzahlen oder mit den Auslastungen der Unterbrecherinseln der vor- und nachgelagerten Sendungen gebildet werden. Zur weitergehenden Beurteilung des Erfolgs lassen sich Kennzahlen bilden, die die Zuschauerreichweite in ein Verhältnis zu



4.2. Programmcontrolling für Rundfunkanbieter

4.2.1. Voraussetzungen eines rundfunkspezifischen Programmcontrolling

Einer Übersicht über die von Rundfunkprogrammen angesprochenen Rezipientengruppen kommt für die zielorientierte Unternehmenssteuerung eine zentrale Bedeutung zu. Diese Zielgruppendefinitionen sind wesentliche Voraussetzung einer Leistungsplanung auf der Sachzielebene.¹⁵⁷ Ferner sind sie Ausgangspunkt für vergleichende Überlegungen zum Erfolg von Programmkonzepten und zur Beurteilung von Ressourcenallokationsentscheidungen. Als Kriterien für eine Abgrenzung von Fernseh-Zielgruppen¹⁵⁸ werden in der Literatur Interessenzzielgruppen, Publikumssegmente und sendungsbezogene Zielgruppen diskutiert. Interessenzzielgruppen werden nach Vorlieben im Hinblick auf bestimmten Programmsparten segmentiert; Publikumssegmente werden in der Regel durch bestimmte soziodemographische Merkmale (Alter, Bildung, Einkommen, Geschlecht, Region) beschrieben und sendungsbezogene Zielgruppen werden nach Vorlieben bezüglich bestimmter Einzelsendungen abgegrenzt.¹⁵⁹

Die Zielgruppendefinitionen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkveranstalter haben sich in erster Linie an den oben vorgetragenen Überlegungen zur Erfüllung des Programmauftrags zu orientieren; d. h. daß bspw. auch Minderheiten zu erreichen und zu versorgen sind. Speziell für werbefinanzierte Veranstalter besteht die Möglichkeit, die Zielgruppendefinitionen an den von der werbungtreibenden Wirtschaft nachgefragten Merkmalen auszurichten. Da die werbungtreibende Wirtschaft in ihrer Zahlungsbereitschaft u. a. zwischen verschiedenen Alters- und Einkommensschichten differenziert, liegt es für die privaten Anbieter nahe, die Zuschauersegmente ähnlich zu definieren wie ihre Abnehmer die jeweiligen Kampagnezielgruppen.¹⁶⁰ Anhand modernerer Erhebungsmethoden für die Hörfunk- bzw. Fernsehnutzung, die auf die Zusammen-

den Grenzkosten z. B. pro Sendeminute setzen. Letztlich sind alle dargestellten Verfahren jedoch mehr oder weniger willkürbehaftet.

¹⁵⁷ Vgl. hierzu SIEBEN (1996), S. 671 ff.

¹⁵⁸ Während für das Fernsehen eine sendungsbezogene Perspektive anzuraten ist, sind im Hörfunk eher Kanäle bzw. Programmstrecken zu bestimmten Tageszeiten relevante Bezugspunkte für die Zielgruppenermittlung. Vgl. ausführlich KAYSER (1993), S. 267 sowie S. 277 ff.

¹⁵⁹ Vgl. hierzu KAYSER (1993), S. 266 ff.

¹⁶⁰ Die traditionellen demographischen Zielgruppenabgrenzungen (Alter, Bildung, Geschlecht, Einkommen) reichen für die Werbewirtschaft in der Regel nicht mehr aus, um ihre Kampagnezielgruppen hinreichend zu definieren. Interessanter sind Life-Style-Attribute, aus denen sich auf das Konsumverhalten schließen läßt. Die Veranstalter sind daher bestrebt, ihren Kunden auch qualitative Informationen über die Nutzung der elektronischen Medien durch die Rezipienten bereitzustellen. Beispielhaft soll in diesem Zusammenhang auf Ergebnisse einer Sinus-Studie verwiesen werden, in der bspw. die Zuschauer des Senders PRO Sieben bestimmten gesellschaftlichen Milieus zugeordnet werden. Vgl. REINSTÄDTLER (1996), S. 12 ff. Andere Werbezeitenvermarkter, bspw. IPA, führen ähnliche Studien durch. Vgl. hierzu IPA-PLUS (o. J.).

hänge zwischen Kaufverhalten und Rundfunkkonsum abstellen, dürfte es in Zukunft möglich werden, Zielgruppentypologien stärker am - für die Werbewirtschaft relevanten - Konsumverhalten der Rezipienten zu orientieren.¹⁶¹ Die abonnementfinanzierten Veranstalter können ihre Zielgruppen grundsätzlich nach ähnlichen Merkmalen ausrichten wie die öffentlich-rechtlichen Veranstalter. Die Interessen innerhalb des Abonentenkreises dürften jedoch relativ homogen sein, so daß eine differenziertere Typologie anzuraten ist, die speziell auf die Seh- und Aufzeichnungsgewohnheiten der Abonnenten zugeschnitten sein sollte.¹⁶²

Eine Zielgruppenabgrenzung erfordert im Regelfall eine möglichst vollständige Übersicht über Programmhaltungen. Formal, inhaltlich oder zielgruppenbezogen abgegrenzte Programmkategorien,¹⁶³ die sich an den Rezipienteninteressen orientieren, können eine Basis für Kosten- und Leistungsvergleiche von Sendungen bilden. Im Hinblick auf die Abgrenzung von Programmkategorien ergeben sich keine besonderen Unterschiede zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Veranstaltern; mit Blick auf vergleichende Analysen ist jedoch eine möglichst einheitliche, veranstalterübergreifende Abgrenzung anzustreben.¹⁶⁴

Neben der Programm- und Zielgruppenkategorisierung kann eine Systematisierung der Produktionsformen die Steuerbarkeit des Leistungserstellungsprozesses auf der Formalzielebene verbessern. Mit Produktionsformtypologien können entscheidungsrelevante, kostenbestimmende Faktoren einer Rundfunkproduktion identifiziert werden. Kriterien einer Produktionsformtypologie sind fertigungstechnische Merkmale, mit denen sich „typische“ Sendungen beschreiben lassen und von denen man sich eine Transparenz über gattungstypische Kosten erhofft.¹⁶⁵ So lassen sich bspw. Fernsehproduktionen zunächst nach den entstehungsbezogenen Kriterien „Ereignisse“, „Szenische Produktionen“ und „Nicht-szenische, gestaltete Produktionen“ und anschließend nach

¹⁶¹ So ermöglicht z. B. die sogenannte VUMA, die Verbrauchs- und Medienanalyse, Konsum- und Rundfunknutzungsdaten zu verknüpfen. Dadurch ergibt sich für die Werbewirtschaft der Vorteil, daß ein bestimmter Werbeträger nicht nur nach dem Kriterium „Günstigster Preis für 1000 Kontakte in einer Alters- oder Einkommenszielgruppe bei gegebenem Mindestkontaktvolumen“, sondern nach dem bspw. für einen Reiseveranstalter wesentlich interessanteren Kriterium „Anzahl der Flugreisen in den vergangenen 3 Jahren“ ausgewählt werden kann. Vgl. O. V. (1996).

¹⁶² Vgl. zur typischen Zusammensetzung des Abonentenstamms von Premiere und den Motiven für die Abonnemententscheidung PAGENSTEDT (1996), S. 187.

¹⁶³ Vgl. zu den Möglichkeiten der Abgrenzung von Programmkategorien u. a. KRÜGER (1995a), S. 69 ff., ders. (1995b), S. 566 ff. Vgl. zur Konstruktion von Programmkategorien auch zusammenfassend KAYSER (1993), S. 279 ff.

¹⁶⁴ Ein Ausgangspunkt wäre die Systematik, die KRÜGER (1995a), S. 69 ff., ders. (1995b), S. 566 ff. in den vergleichenden Programmanalysen von Fernsehveranstaltern verwendet. Für den Hörfunk ergeben sich Anknüpfungspunkte aus den Analysen von GLEICH (1995), S. 554 ff., DRENGBERG (1993), S. 183 ff., VOLPERS/SCHNIER (1996), S. 249 ff.

¹⁶⁵ Vgl. hierzu INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1996), S. 50 ff.



realisierungsbezogenen Merkmalen wie bspw. Film, Elektronische Aufzeichnung, Trick, Studio, Bericht und Übertragung klassifizieren und weiter differenzieren. Ein Vorschlag für eine Produktionsformtypologie umfaßt beim Fernsehen etwa 65 und beim Hörfunk etwa 32 Kategorien.¹⁶⁶

Die Systematisierung von Programmleistungen, Interessenzielgruppen, Publikumssegmenten und Produktionsformen dient als Ausgangspunkt für die Leistungsplanung und die Allokation der Ressourcen in der Rundfunkunternehmung. Hier empfiehlt sich eine rollierende Planung mit vglw. kurzem Horizont, genauer Vorgabe der Sendungsbudgets und detaillierter Zielformulierung für einzelne Sendeplätze. So sollten der erwartete Zuschauermarktanteil und die erwartete Einschaltquote sendeplatzspezifisch aufgrund von Prognosefunktionen ermittelt werden.¹⁶⁷

Die Ressourcenallokation ist durch Verwendung von Kennzahlen im Hinblick auf die Programmziele transparent zu gestalten. Geeignete Kennziffern für die Budgetierung sind in diesem Zusammenhang die durchschnittlichen Minutenkosten, die Tausend-Kontaktkosten¹⁶⁸ und die Kosten pro Marktanteilsminute.¹⁶⁹ Aus der Zuordnung von Budgets zu einzelnen Programmvorhaben ergibt sich die Verteilung der Ressourcen auf die unterschiedlichen Zielgruppen.¹⁷⁰

Weitere Kennzahlen können als zusätzliche Bausteine eines Erfolgsbeurteilungssystems für Programme herangezogen werden. Daten, die für jede Sendung zu erfassen sind, wären neben den genannten Kosteninformationen und Kennzahlen auch Erfolgswerte quantitativer und qualitativer Natur.¹⁷¹ Derartige Werte stellen Soll- und Istgrößen für Gesamtmarktgröße, Marktanteile und Einschaltquoten mit entsprechenden Werten in einzelnen Publikumssegmenten sowie qualitative Zufriedenheitsurteile und Einschätzungen des Konkurrenzumfelds dar.¹⁷² Ausgehend von den in der Programmerfolgsrechnung

¹⁶⁶ Vgl. hierzu KAYSER (1993), S. 284 ff. sowie - für werbefinanzierte Musikfernsehveranstalter - DREES (1996), S. 52 ff. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, daß bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten zur Zeit noch keine aussagefähige Typologie existiert. Hinderungsgründe scheinen vor allem hohe Implementierungskosten und - anstaltsübergreifend - Harmonisierungskosten darzustellen. Vgl. zur Produktionstypologie im öffentlich-rechtlichen Rundfunk auch BARTH-RENN (1992), S. 105 ff.

¹⁶⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.2.1.

¹⁶⁸ Die Tausender-Kontaktkosten errechnen sich durch den Quotienten der (sinnvoll zurechenbaren) Kosten einer Sendung und ihrem durchschnittlichen Rating. Vgl. SCHMUTZ/EICHSTELLER (1989), S. 196 f., DREES (1996), S. 56.

¹⁶⁹ Die Kosten pro Marktanteilsminute ergeben sich aus dem Quotienten aus den Minutenkosten und dem durchschnittlichen prozentualen Anteil der Sendung an der Gesamtsehndauer (Marktanteil). Vgl. hierzu auch SCHMUTZ/EICHSTELLER (1989), S. 185 ff.

¹⁷⁰ Vgl. hierzu KAYSER (1993), S. 291 ff. sowie Abschnitt. 4.2.2.

¹⁷¹ Vgl. zu möglichen qualitativen Indikatoren für öffentliche Veranstalter INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1996), S. 57 ff.

¹⁷² Vgl. hierzu die Modelle des Österreichischen Rundfunks und des Schweizer Fernsehens DRS, die von DIEM (1993), S. 417-422, ders. (1994), S. 67-72 und WILDBERGER (1994), S. 63-66 beschrieben werden.

ausgewiesenen Informationen kann eine Messung des Erfolgs in den Zielgruppen vorgenommen werden. Diese Zielgruppenerfolgsrechnung soll dokumentieren, wie die definierten Publikumssegmente durch verschiedene Programmkategorien erreicht werden.¹⁷³

Die beschriebenen Kennzahlen eignen sich trotz der großen Unterschiede in den Zielsystemen grundsätzlich für alle beschriebenen Rundfunkanbieterarten.¹⁷⁴ Neben den Tausender-Kontaktkosten als Indikator für die Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses einzelner Sendungen stellt der Deckungsbeitrag bei werbefinanzierten Sendern den zentralen Erfolgsindikator dar.¹⁷⁵ Als weitere Indikatoren des Programmerfolgs kommen Zufriedenheitsurteile der Rezipienten in Betracht.¹⁷⁶

4.2.2. Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungsaufgaben des Programmcontrolling am Beispiel werbefinanzierter Fernsehveranstalter

Da sich in der Literatur bereits zahlreiche Darstellungen zu den Anwendungsperspektiven des Programmcontrolling bei öffentlich-rechtlichen Veranstaltern finden, sollen an dieser Stelle die Aufgabenbereiche und Instrumente des Programmcontrolling am Beispiel eines privaten werbefinanzierten Fernsehsenders beschrieben werden.¹⁷⁷ Dabei wird zwischen Aufgaben und Instrumenten des Controlling bei der zielorientierten Programmleistungsplanung, bei der (Erfolgs-)Kontrolle und bei der Informationsversorgung differenziert.¹⁷⁸ Als generelle Mindestvoraussetzungen für ein zielorientiertes Programmcontrolling sind die oben beschriebenen Zielgruppen-, Programm- und Produktionstypologien zu nennen.

¹⁷³ Vgl. KAYSER (1993), S. 300 ff.

¹⁷⁴ Bei den werbefinanzierten Anbietern ergibt sich diese Eignung zwingend aus dem Zusammenhang von Einschaltquoten und Werbeerböten. Bei den entgeltfinanzierten Abonnementanbietern wurde angemerkt, daß die Reichweite bzw. der Marktanteil nicht unmittelbar ausschlaggebend für die Erlösrealisierung charakterisiert sind. Dennoch eignet sich das Kriterium der „Kosten pro Tausend Zuschauerminuten“ generell für diesen Anbieterartyp, da hiernach das Programmschema so gestaltet wird, daß die Sendungen mit den höchsten Kosten in den Zeiten angeboten werden, in denen die Abnahmebereitschaft der Rezipienten auch am höchsten ist. Ausgehend vom Zielsystem dieser Anbieter müßten die höchsten Kosten aber gerade für die Sendungen anfallen, die am meisten zur Wertsteigerung des Programmpakets aus Sicht der Rezipienten beitragen. Daher muß das Interesse darauf gerichtet werden, daß sich besonders viele Abonnenten diese Sendung ansehen; d.h. aber umgekehrt, daß der Wert der Kosten pro Tausend Zuschauerminuten zu minimieren ist.

¹⁷⁵ Vgl. hierzu PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S.7 f., SIEBEN (1996), S. 672.

¹⁷⁶ Vgl. DREES (1996), S. 56 ff.

¹⁷⁷ Vgl. zu den Vorschlägen für ein Programmcontrolling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk ausführlich KAYSER (1993), S. 266 ff., DIEM (1994), S. 67-72, WILDBERGER (1994), S. 63-66.

¹⁷⁸ Vgl. zu den folgenden Abschnitten die ausführliche Darstellung von DREES (1996), S. 58 ff.



4.2.2.1. Planung

Im Hinblick auf die Aufgaben des Controlling bei der Programmleistungsplanung¹⁷⁹ kann zwischen sechs Aspekten unterschieden werden:

1. Gestaltung des Programmschemas,
2. Planung von Zuschauerreichweiten und -marktanteilen,
3. Ermittlung der erwarteten Werbeerlöse,
4. Planung des Programmaufwands,
5. Optimierung der Programmplanung und
6. Koordination dezentraler Entscheidungsträger über Sendeplatzziele.

Zur Gestaltung des Programmschemas müssen zunächst feste Zeitsegmente als Sendepplätze abgegrenzt werden. Ausgangspunkt für die zielorientierte Programmplanung ist die Kenntnis der Erreichbarkeit der potentiellen Rezipienten bzw. der Mitglieder der Zielgruppe des Senders. Ausgehend von der inhaltlichen Programmphilosophie (z. B. Sparten- oder Vollprogramm) des Senders besteht die Aufgabe des Controlling darin, dafür zu sorgen, daß bei der Programmplanung auf den einzelnen Sendepplätzen den Sendungen bzw. Programmformen der Vorzug gegeben wird, die den Ansprüchen der jeweils zahlenmäßig größten Interessenszielgruppe entsprechen. Damit das theoretische Nutzungspotential¹⁸⁰ für die jeweiligen Sendepplätze maximiert wird, bieten sich hier sendepplatzbezogene Rangreihen der Programmkategorien nach der Größe der Interessenszielgruppe an.

Die Zuschauerreichweiten der einzelnen Sendepplätze stellen aufgrund der Koppelung der Werbeerlöse an die Einschaltquote eine zentrale Ergebniskomponente dar und müssen ausgehend von den ermittelten Programmschemata anhand von Einschaltquotenprognosefunktionen geplant werden. Derartige Funktionen sind vom Controlling sendepplatzweise aus marktbezogenen Parametern wie dem theoretischen Nutzungspotential, der technischen Reichweite¹⁸¹ des Senders und dem erwarteten Marktanteil¹⁸² zu modellieren. Durch die-

¹⁷⁹ Vgl. zur Einbindung der Programmplanung in den Gesamtplanungsprozeß Abbildung 1 im Abschnitt 3.2.

¹⁸⁰ Das theoretische Nutzungspotential ergibt sich aus der Gesamtheit der Personen, die zur Sendezeit ein Interesse an der Programmkategorie X aufweisen und bereit sind, sich eine solche Sendung anzusehen. Vgl. DREES (1996), S. 59.

¹⁸¹ Die technische Reichweite eines Senders ergibt sich allgemein - bezogen auf ein abgegrenztes Gebiet, z. B. die Bundesrepublik Deutschland - aus dem Quotienten der Haushalte (alternativ: Rezipienten) die diesen Sender empfangen können und der Gesamtheit der Fernsehhaushalte (alternativ: potentiellen Rezipienten) im jeweiligen Gebiet.

¹⁸² Der Marktanteil eines Senders in einem Zeitabschnitt (Sendepplatz) kann als Quotient aus den Rezipienten dieses Senders und der Summe der Rezipienten aller Sender ausgedrückt werden.

se Prognosen wird es möglich, die voraussichtlichen Zuschauerstrukturen pro Sendeplatz im Hinblick auf ihre werberelevanten Merkmale darzustellen.¹⁸³

Die ermittelten Zuschauerreichweiten- und -strukturdaten stellen die Mengenkomponekte der Werbeerlösplanung und zusätzlich den Ausgangspunkt für die Kostenplanung dar. Der Nettowerbeerlös pro Sendeplatz (NWE_{sp}) ergibt sich aus dem Produkt aus Werbeblockreichweite in Tausend (WRW_{sp}), gebuchter Werbezeit (WM_{sp}) und durchschnittlichem Tausenderkontaktpreis pro Minute (TKP/M_{sp}) abzüglich eines Nettofaktors (NF_{sp}) über folgende vereinfachte Formel:¹⁸⁴

$$NWE_{sp} = WRW_{sp} * WM_{sp} * TKP/M_{sp} * (1 - NF_{sp})$$

Im Zusammenhang mit der Planung der Nettowerbeerlöse pro Sendeplatz hat das Controlling dafür Sorge zu tragen, daß die in die Planung einfließenden Informationen über die voraussichtliche Werbezeitauslastung,¹⁸⁵ die aufgrund unterschiedlicher Zielgruppenqualität realisierbaren TKPs¹⁸⁶ und über die Zusammenhänge zwischen TKP-Höhe und Werbezeitauslastung¹⁸⁷ möglichst zuverlässig sind.

Die Kostenplanung kann sich an den Eckdaten der Werbeerlösplanung orientieren oder - alternativ - isoliert anhand der voraussichtlichen Tausender-Kontaktkosten als Kontrollgröße erfolgen. Ausgehend von den aus der Produktionsformtypologie ersichtlichen Minutenkosten unterschiedlicher Produktionstypen kann für die in der Schemaplanung festgelegten Programmformate eine Produktionsform festgelegt werden. Aus dem Quotienten des geplanten Aufwands und der geplanten Reichweite ergeben sich die geplanten Tausender-Kontaktkosten, anhand derer sich der geplante Aufwand sendeplatzneutral vergleichen läßt. Das Controlling ist dafür verantwortlich, daß die entsprechenden Daten für einzelne Programm- und Produktionstypologien vorliegen und die Tausenderkontaktkosten ermittelt werden können. Zusätzlich ist zur Unterstützung der Planung ggfs. zu untersuchen, inwieweit sendeplatzspezifisch hö-

¹⁸³ Vgl. DREES (1996), S. 60 f.

¹⁸⁴ Vgl. zu den Grundlagen dieser Formel SIEBEN/NAFZIGER/SCHWERTZEL (1995), S. 25 ff. sowie DREES (1996), S. 62. Der Nettofaktor enthält Rabatte und Provisionen für Werbeagenturen sowie sonstige umsatzabhängige Kosten der Werbezeitenvermarktung und beträgt im Regelfall zwischen 20 und 25 %.

¹⁸⁵ Die Werbebezeitauslastung in einem Zeitsegment ergibt sich aus dem Quotienten aus den verkauften und den gesetzlich zulässigen Werbeminuten.

¹⁸⁶ Der Tausender-Kontaktpreis pro Zeiteinheit (z. B. 30 Sekunden) ergibt sich aus dem Quotienten aus Werbeeinschaltpreis und (erwarteter) Reichweite. Der geplante TKP nimmt mit zunehmender Zielgruppenattraktivität der erreichten Rezipienten aus Sicht der Werbewirtschaft zu. Vgl. zur Definition auch KOSCHNICK (1995), S. 1714 ff.

¹⁸⁷ Solche Zusammenhänge können durch längerfristige Zeitreihenanalysen aufgedeckt werden und spielen für die Höhe der tatsächlichen Erlöse pro Sendeplatz eine zentrale Rolle. Vgl. DREES (1996), S. 62.



here Produktionskosten u. U. durch Reichweitengewinne überkompensiert und damit die Tausender-Kontaktkosten gesenkt werden können.¹⁸⁸

Das Sendeschema und die festgelegten Produktionsformen bilden, wie beschrieben,¹⁸⁹ den Ausgangspunkt für die Entscheidungen über den Einsatz von Erstsendungen und Wiederholungen sowie über die Herkunftsart der Sendungen: Einsetzbar sind Eigen-, Auftrags-¹⁹⁰ und Koproduktionen¹⁹¹ sowie Fremdprogramme.¹⁹² Der Programmbestand eines Senders ist einerseits wichtig, damit die Programmplanung eventuell auftretende Versorgungsschwierigkeiten bei ursprünglich vorgesehenen Programmen kompensieren und flexibel auf unvorhergesehene Änderungen des Konkurrenz- und Zuschauerhaltens reagieren kann. Andererseits bergen Programmbestände auch hohe Risiken für den Sender, wenn die gehaltenen Lizenzen durch nachhaltige Veränderungen des Zuschauergeschmacks, durch Änderungen der Programmstrategie oder durch Auslaufen der Lizenzzeit wertlos werden und - im ungünstigsten Fall - abgeschrieben werden müssen. Programmbestände führen generell zu einer Bilanzverlängerung und erhöhen dadurch c. p. die Finanzierungskosten eines Senders.¹⁹³

Im Anschluß an die Kosten- und Erlösplanung der Sendeplätze können durch das Controlling Analysen für das geplante Gesamtprogramm erstellt werden, die eine nachträgliche Optimierung der Programmplanung ermöglichen sollen. Denkbar sind u. a. Rangreihen für einzelne Programmkategorien nach Reichweiten, Tausender-Kontaktkosten und geplanten Deckungsbeiträgen. Zusätzlich können - als Vergleichsmaßstäbe für die Erfolgsbeurteilung von Sendungen - durchschnittliche Tausender-Kontaktkosten und Deckungsbeiträge pro Kategorie und Sendeplatz gebildet werden. Daneben muß - durch Kumulation der einzelnen Deckungsbeiträge - überprüft werden, inwieweit die erwarteten Erlöse auch zur Deckung der beschäftigungsunabhängigen Kosten des Senders ausreichen und die Gewinnerwartungen der Gesellschafter erfüllt werden können.¹⁹⁴ Ferner ist zu untersuchen, inwieweit eventuelle Reichweitereinbußen durch höhere Tausenderkontaktpreise kompensiert werden können, wenn eine für die Werbewirtschaft interessantere Zielgruppe angesprochen würde. Das Controlling hat dafür Sorge zu tragen, daß den Trägern der Planung Auswertungen zur Verfügung stehen, die die Optimierung der Programmplanung unterstützen können.¹⁹⁵

¹⁸⁸ Vgl. DREES (1996), S. 61.

¹⁸⁹ Vgl. oben, Abschnitt 3.2.

¹⁹⁰ Vgl. zur Abgrenzung u. a. HERZIG/SÖFFING (1994), S. 601 ff.

¹⁹¹ Vgl. hierzu KALLAS (1992)

¹⁹² Als fünfte Herkunftsart kommen - v. a. im öffentlich-rechtlichen Rundfunk - Übernahmen, d. h. kostenfrei von dritten Sendern bezogene Programme, in Frage.

¹⁹³ Vgl. hierzu SCHEVE (1996), o. S.

¹⁹⁴ Vgl. hierzu die Erläuterungen in Abschnitt 4.1.2.

¹⁹⁵ Vgl. DREES (1996), S. 62 f.

Die für die Leistungsplanung eingesetzten Kennzahlen eignen sich auch als vertikale Koordinationsinstrumente, wenn sie gegenüber den Entscheidungsträgern des Programmbetriebs als Zielvorgaben eingesetzt werden. Ein System der Führung über Zielvereinbarung (Management by Objectives (MbO)) basiert auf einem Zielsystem, das den nachgeordneten Organisationseinheiten (des Redaktions- und Produktionsbereichs) auf unterschiedlichen Hierarchieebenen operationale Ziele zuordnet. Diese Ziele fungieren als Planungs- und Leistungsbeurteilungsgrundlage. Das Controlling kann die Unternehmensleitung systembildend bei der Auswahl geeigneter Unterziele unterstützen und systemkoppelnd an der Zielfestlegung mitwirken. Darüberhinaus ist das Controlling dafür zuständig, daß die Zieleignung und die Zielerreichung laufend überprüft werden. Bei der Koordination durch Zielvereinbarung wird eine Partizipation der Betroffenen nachgeordneter Bereiche empfohlen.¹⁹⁶ Zusätzlich ist es charakteristisch für das MbO, daß den Betroffenen, zumindest auf den mittleren Hierarchieebenen (z. B. Redaktionsleiter) Handlungsspielräume gewährt werden, die sich auf den unteren Ebenen (z. B. Redaktionsmitarbeiter) in konkreten Handlungsvorgaben fortsetzen.¹⁹⁷ Als geeignete Größen der zielgerichteten vertikale Koordination bieten sich für den Programmbetrieb vor allem Zuschauerreichweiten und Tausend-Kontaktkosten an.¹⁹⁸ Die vereinbarten Zielgrößen können zum ersten einen Kontrollmaßstab für die Ergebnisse des Programmbetriebs darstellen, zum zweiten können sie als Maßstab für die Leistungsbeurteilung der beteiligten Mitarbeiter fungieren und zum dritten einen Ausgangspunkt von Anreizsystemen (bspw. bei der Entlohnung oder Karriereplanung) bilden.¹⁹⁹

4.2.2.2. Kontrolle

Im Hinblick auf die Kontrollaufgaben des Controlling werden Einsatzmöglichkeiten auf den unterschiedlichen Planungsebenen sowie übergreifende Wirkungen von Kontrollen angesprochen.²⁰⁰ Generell ist das Programmcontrolling, in systembildender Hinsicht, dafür verantwortlich, ein auf das Planungssystem abgestimmtes Kontrollsystem zu entwickeln. Kontrollobjekte innerhalb des Programmbetriebs sind die Durchführung, die inhaltliche Qualität und die Umsetzung der strategischen und operativen Programmplanung.²⁰¹ Systemkoppelnd ist das Programmcontrolling auch für die Durchführung von Abweichungsanalysen als zentrale Teilaufgabe der Kontrolltätigkeit verantwortlich.²⁰²

¹⁹⁶ Vgl. DREES (1996), S. 63.

¹⁹⁷ Vgl. hierzu auch KÜPPER (1995), S. 341.

¹⁹⁸ Vgl. DREES (1996), S. 64. Der Deckungsbeitrag ist als Koordinationsinstrument weniger geeignet, da der Programmbetrieb keinen unmittelbaren Einfluß auf die Höhe der Werbeerlöse ausüben kann.

¹⁹⁹ Vgl. ebd. (1996), S. 65.

²⁰⁰ Vgl. ebd. (1996), S. 66 ff.

²⁰¹ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 152.

²⁰² Vgl. KÜPPER (1995), S. 176.



Auf strategischer Ebene sind Prämissen- und Planfortschrittskontrollen durchzuführen, die durch eine ungerichtete Beobachtung der Umwelt, die sogenannte strategische Überwachung, ergänzt werden können. Mit Prämissenkontrollen wird überprüft, inwieweit die der strategischen Planung zugrundeliegenden Schlüsselannahmen konsistent sind und mit der tatsächlichen Entwicklung korrespondieren. Solche Schlüsselannahmen betreffen im Fernsehsektor vor allem die programmrelevanten Erfolgsfaktoren: Dies sind bspw. Daten zur Entwicklung der technischen Reichweite, zur Fernsehnutzung, zur Konkurrenzentwicklung, zu den rechtlichen Rahmenbedingungen und zur Verfügbarkeit von Ressourcen.²⁰³ Das Controlling ist dafür verantwortlich, daß solche Prämissenkontrollen regelmäßig durchgeführt werden, damit frühzeitige Anpassungsmaßnahmen und Plankorrekturen eingeleitet werden können. Durch Planfortschrittskontrollen wird es möglich, bei der Planumsetzung korrigierend auf Störgrößen einwirken und ggfs. Planungsfehler erkennen zu können. Die strategische Überwachung zielt, als ungerichtete Beobachtung der Umwelt, darauf ab, den selektiven Charakter der strategischen Planung zu kompensieren.²⁰⁴

Operative Kontrollen stellen im Regelfall feed-back gerichtete Realisations- bzw. Ergebniskontrollen dar, die als Soll-Ist-Vergleich durchgeführt werden. Im Programmbetrieb beziehen sich diese Kontrollen in erster Linie auf die Einhaltung der zugewiesenen Budgets und die Erreichung der vereinbarten Sendeplatzziele. Durch die vom Controlling durchzuführenden Abweichungsanalysen wird sichergestellt, daß die Realisierung der Planzielerreichung laufend überwacht, Abweichungen ermittelt und analysiert und darauf aufbauende Anpassungsmaßnahmen ausgelöst werden können. Zusätzlich können durch Abweichungsanalysen Erkenntnisse für zukünftige Planungs- und Realisationsmaßnahmen gewonnen werden.²⁰⁵

Für die werbefinanzierten Rundfunkanbieter ergibt sich die Möglichkeit, Abweichungsanalysen von Sendungsdeckungsbeiträgen durchzuführen. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, daß auch die Reichweiten, Sendeminuten- und Tausenderkontaktkosten als Zielgrößen erfaßt und jeweils analysiert werden können. Die ermittelten Abweichungen der Zielgrößen sind in einzelne Teilabweichungen aufzuspalten, damit Abweichungsursachen bzw. Störgrößen eindeutig erkannt, dem verantwortlichen Bereich zugerechnet und durch entsprechende Maßnahmen beseitigt werden können.

Bei der Abweichungsanalyse von Deckungsbeiträgen können generell Kosten- und Erlösabweichungen unterschieden werden.²⁰⁶ Teilabweichungen auf der Kostenseite betreffen die primären Sendungseinzelkosten,²⁰⁷ die internen Pro-

²⁰³ Vgl. DREES (1996), S. 66.

²⁰⁴ Vgl. hierzu WEBER (1995), S. 167 f.

²⁰⁵ Vgl. hierzu DREES (1996), S. 67ff.

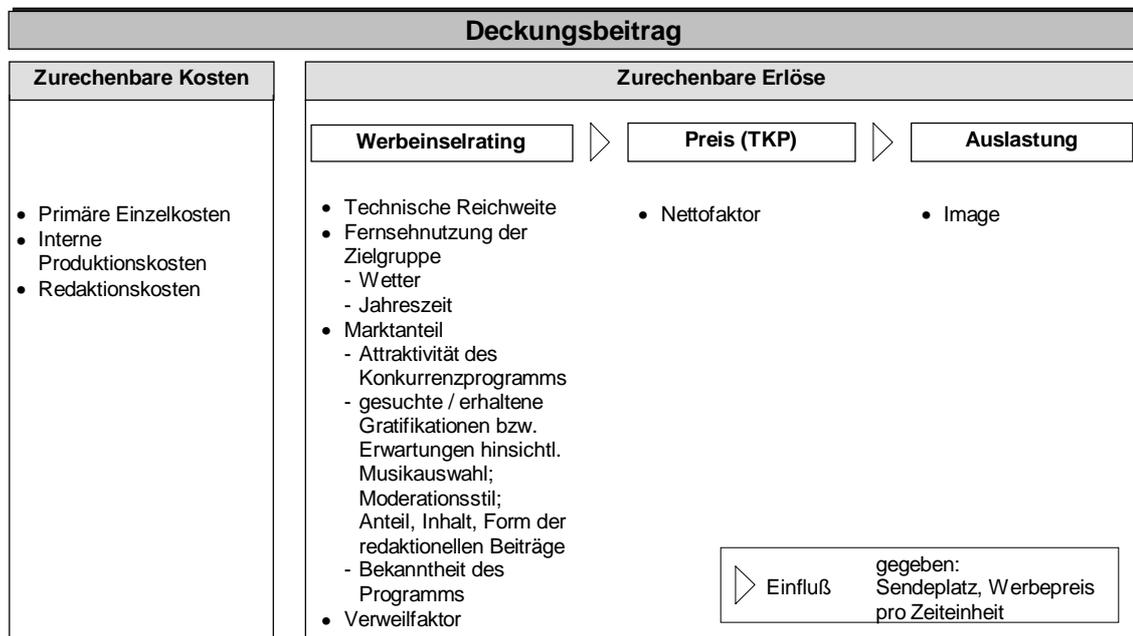
²⁰⁶ Vgl. hierzu das ausführliche Beispiel von DREES (1996), S. 69 ff.

²⁰⁷ Bspw. das Honorar für einen freiberuflichen Moderator oder einen Studiogast.

duktionskosten und die Redaktionskosten. Auf der Erlösseite lassen sich die Ratingabweichungen in Teilabweichungen hinsichtlich der technischen Reichweite, der Fernsehnutzung, des Marktanteils oder des Verweilfaktors²⁰⁸ zerlegen. Abweichungen des Tausenderkontaktpreises hängen vom Werbeinselarating und vom Nettofaktor ab. Bei der Analyse des Werbeauslastungsgrades sollte zwischen Abweichungen, die auf bestimmte inhaltliche Merkmale von Sendungen²⁰⁹ und Differenzen, die auf die Höhe des TKP zurückzuführen sind, unterschieden werden.²¹⁰

Die von DREES übernommene Abbildung 5 verdeutlicht die Einflußgrößen der sendeplatzspezifischen Abweichungsanalyse im Überblick:

*Abbildung 5:
Schematische Darstellung einer Abweichungsanalyse von
Sendungsdeckungsbeiträgen*



Die ermittelten Teilabweichungen der einzelnen Komponenten des Deckungsbeitrags sind jeweils den verantwortlichen Bereichen (Redakteure, Produktion, Werbezeitenvermarktung, Frequenzmarketing) zuzuordnen. Die Abweichungen sind ferner daraufhin zu untersuchen, ob sie durch den jeweiligen Bereich tatsächlich beeinflußt werden konnten oder auf externen Faktoren basiert haben. So kann ein unterdurchschnittlicher Marktanteil, der sich infolge eines besonders starken Konkurrenzumfelds ergeben hat, nicht den Redakteuren als Pro-

²⁰⁸ Der Verweilfaktor gibt an, welcher Teil des durchschnittlichen Sendungsratings (ohne Werbeinseln) während der Werbeunterbrechung weiterhin zuschaut. Vgl. DREES (1996), S. 70.

²⁰⁹ U. U. werden bestimmte Sendungen von der Werbewirtschaft nur zurückhaltend gebucht, weil Imageverluste befürchtet werden. DREES nennt als Beispiel Musikgenre-Sendungen aus dem Techno-Bereich, die aufgrund der assoziierten Drogenproblematik von den Werbungtreibenden gemieden werden. Vgl. ebd., S. 71.

²¹⁰ Vgl. ebd. (1996), S. 70.



duktverantwortlichen zugerechnet werden. Beeinflussbare Abweichungen, wie etwa eine Preisabweichung infolge großzügiger Rabatte der Werbezeitenvermarktung oder Marktanteilsabweichungen infolge konzeptioneller Fehler der Redakteure, müssen dagegen durch entsprechende Maßnahmen korrigiert werden. Das zuletzt genannte Beispiel verdeutlicht, daß auch für werbefinanzierte Veranstalter neben den beschriebenen quantitativen Bewertungskriterien bzw. Kennzahlen ergänzende qualitative Maßstäbe für die Beurteilung von Sendungskonzeptionen zu entwickeln sind.²¹¹

Neben den Kontrollen und Abweichungsanalysen auf den einzelnen Ebenen des Programmbetriebs ist das Controlling im Rahmen seiner Koordinationsfunktion dafür verantwortlich, geeignete Kommunikationskanäle zwischen den Planungsträgern der einzelnen Ebenen und Bereiche zu schaffen.²¹² Im Rahmen der vertikalen Koordination sollte sichergestellt werden, daß Änderungen der strategischen Programmplanung auch zu veränderten Zielsetzungen im operativen Bereich führen und daß umgekehrt auf operativer Ebene erkannte Schwierigkeiten bei der Realisierung zu Korrekturen bei der strategischen Planung führen.²¹³ Horizontale Rückwirkungen innerhalb der Kontrollfunktion bestehen zwischen Programm- und die Produktionsplanung sowie zwischen Programmbedarf und vorhandenem Programmbestand.

Das Controlling ist dafür verantwortlich, daß regelmäßig Bestandsanalysen des Programmvermögens durchgeführt und mit den Anforderungen der Programm- und Produktionsplanung abgestimmt werden.²¹⁴ Dabei ist festzustellen, welche Sendebeiträge sich noch im Bestand befinden, für welche Sendeplätze sie vorgesehen sind und welche Fristigkeit mit dem Bestand abgedeckt werden kann. Zusätzlich muß das Controlling frühzeitig über auslaufende Lizenzzeiten informieren und Prognosen über den Wert bekannter und zu erwartender Zugänge aus Outputdeals durchführen.²¹⁵ Innerhalb des Lizenzvermögens sollte zwi-

²¹¹ Solche Maßstäbe sollten die Verantwortlichen in die Lage versetzen, angebotsspezifische Einflußgrößen, wie Moderationsstile und Anteile, Form und Inhalt der redaktionellen Beiträge beurteilen zu können. Auf der anderen Seite sind auch nachfragebedingte Kriterien, bspw. die Frage, inwieweit die Sendung den inhaltlichen Erwartungen der Rezipienten entspricht, in die Analyse einzubeziehen. Ansatzpunkte für diesbezügliche Analyseinstrumente, deren Ausgestaltung vom Controlling begleitet werden sollte, ergeben sich bspw. aus der Diskrepanzanalyse oder Vergleichen von Programmattributen (vgl. hierzu DREES (1996), S. 75 ff. sowie zusätzlich aus den - für öffentlich-rechtliche Veranstalter vorgeschlagenen - Nutzwertanalysen. Vgl. hierzu WEINSTOCK (1991), S. 113 ff.

²¹² DREES (1996), S. 71.

²¹³ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 154 f.

²¹⁴ Vgl. DREES (1996), S. 72.

²¹⁵ Output-Deals sind Verträge, bei denen ein Sender zeitlich befristet die Ausstrahlungsrechte an der Gesamtproduktion eines Studios erwirbt. Im Vertrag wird der Produktionsumfang pro Jahr genau beschrieben und ein jährlicher Pauschalpreis festgelegt. Vgl. FRIEDRICH (1996), S. 33. Im Rahmen dieser Output-Deals müssen Rundfunksender in der Regel auch (quasi-unverkäufliche) Programme beziehen, die sie niemals einsetzen können oder wollen. Programmzugänge aus Output-Deals sind daher früh-

schen einsetzbaren Programmen und nicht einsetzbaren Programmen, die - im günstigsten Fall²¹⁶ - an andere Sender verkauft werden können, unterschieden werden. Das Programm-Vertriebscontrolling hat u. a. die Aufgabe, Transparenz über die wirtschaftlichen Eckdaten des zu verkaufenden Bestandes zu erstellen, die Verkäufer bei der Erstellung, Verfolgung und Realisation von Angeboten durch Schaffung und Pflege entsprechender Datenbanken zu unterstützen, bei der Erstellung geeigneter Programmpakete mitzuwirken und Preisuntergrenzen für Verkaufspakete zu ermitteln.²¹⁷

Auf der Grundlage solcher Bestandsanalysen kann der zukünftige Programmbedarf - und damit auch der Produktionsbedarf - nach Art, Menge und Zeitpunkt ermittelt werden. Die angesprochenen Rückkopplungsbeziehungen zwischen Programmplanung und Produktion betreffen vor allem die zeitliche Terminierung bei der Fertigstellung (vorproduzierter) Sendungen. Terminüberschreitungen im Produktionsbereich wirken sich unmittelbar auf die Programmplanung aus, da Ersatzprogramme beschafft werden müssen.

4.2.2.3. Informationsversorgung

Das Controlling hat dafür Sorge zu tragen, daß zielbezogene, für Planungs- und Kontrollzwecke relevante zukunftsgerichtete Informationen in einer auf die Entscheidungskompetenz und das Informationsverarbeitungsvermögen des Verwenders zugeschnittenen Form bereitgestellt werden.²¹⁸ Bei der Konstruktion eines solchen Programminformationssystems als Bestandteil des Management-Informationssystems ist zu berücksichtigen, daß der Informationsbedarf, im Sinne des Wirtschaftlichkeitsprinzips, mit möglichst geringem Aufwand gedeckt wird.²¹⁹ Die Rolle des Controlling bei der Informationsversorgung kann in die vier Phasen

1. Ermittlung des Informationsbedarfs,
2. Informationsbeschaffung,
3. Informationsaufbereitung und
4. Informationsübermittlung

untergliedert werden.²²⁰ In der Ermittlungsphase hat das Controlling den objektiven und den subjektiven Informationsbedarf zu analysieren und den sachlich

zeitig hinsichtlich ihrer Einsatz- und Verkaufsmöglichkeiten zu klassifizieren und entsprechend zu bewerten, um bei Auslaufen der Lizenzzeit hohe Sonderabschreibungen zu vermeiden. Vgl. SCHEVE (1996), o. S.

²¹⁶ Nicht eingesetzte, unverkäufliche Programme sind nach Ablauf der Lizenzzeit abzuschreiben. Vgl. SCHEVE (1996), o. S.

²¹⁷ Vgl. SCHEVE (1996), o. S.

²¹⁸ Vgl. DREES (1996), S. 72.

²¹⁹ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 58 f.

²²⁰ Vgl. hierzu auch INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), S. 29 ff. sowie SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 51 ff.



notwendigen Informationsbedarf festzustellen. Als Instrumente zur Ermittlung des Informationsbedarfs kommen induktive und deduktive Verfahren in Betracht.²²¹ In der darauffolgenden Phase sind die entsprechenden quantitativen und qualitativen Informationen für die einzelnen Planungs- und Kontrollebenen zu beschaffen.²²² Die Informationen sollten innerhalb der Kosten- und Erlösrechnung sowie zusätzlich in einer Programm- bzw. Zielgruppenerfolgsrechnung²²³ aufbereitet werden. Die Programmfolgsrechnung könnte darüberhinaus mit einer Programmbestandsdatenbank kombiniert werden.²²⁴ Hinsichtlich der Informationsübermittlung hat das Controlling die Aufgabe, ein programmbetriebliches Berichtssystem zu generieren, das die Entscheidungsträger auf allen Ebenen des Programmbetriebs mit relevanten Planungs- und Kontrollinformationen versorgt.²²⁵ Für die einzelnen Hierarchieebenen sind unterschiedlich stark verdichtete Informationen bereitzustellen. Die Berichte sollten zudem hierarchisch verknüpft werden, damit im Bedarfsfall auch Einzelinformationen zur Problemanalyse herangezogen werden können.²²⁶

4.2.3. Übertragbarkeit auf öffentlich-rechtliche und abonnementfinanzierte Veranstalter

Die beschriebene Grundkonzeption eines rundfunkspezifischen Programmcontrolling geht von einem werbefinanzierten Veranstalter mit erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung aus. Der wesentliche Vorteil des Konzepts besteht darin, daß Deckungsbeiträge für einzelne Sendungen/Sendeplätze sowohl als Grundlage der Planung und Budgetierung als auch bei der Erfolgskontrolle und Abweichungsanalyse herangezogen werden können. Auch wenn für öffentlich-rechtliche und abonnementfinanzierte Anbieter solche Deckungsbeiträge we-

²²¹ Vgl. hierzu KÜPPER (1995), S. 141 ff. Innerhalb induktiver Verfahren kann der Informationsbedarf bspw. durch Befragungen der potentiellen Informationsempfänger, durch eine Analyse des vorhandenen Informationsangebotes oder durch eine Analyse der Aufgaben- und Tätigkeitsstruktur innerhalb des Programmbetriebs erfolgen. Bei Anwendung deduktiver Verfahren wird der Informationsbedarf festgestellt, indem die Programmziele und die daraus abzuleitenden die Entscheidungs- und Handlungsprobleme analysiert werden. Alternativ können Planungsmodelle herangezogen werden, aus denen der Informationsbedarf logisch abgeleitet werden kann. Vgl. DREES (1996), S. 72 f.

²²² Diese Informationen ergeben sich aus den dargestellten Phasen des Planungs- und Kontrollprozesses und werden von DREES ausführlich beschrieben. Vgl. ebd. S. 73 ff. Beispiele für quantitative Informationen sind fernsehspezifische Daten zur Zuschauer-nutzung, den Beschaffungspreisen und den Werbeaufwendungen. Beispiele für qualitative Informationen, die im Zusammenhang mit der Programmakzeptanz von Interesse sind, stellen Umfrageergebnisse, spezielle Zuschauerbefragungen oder auch Konkurrenzbeobachtungen dar.

²²³ Vgl. oben Abschnitt 4.1.

²²⁴ Vgl. DREES (1996), S. 77.

²²⁵ Vgl. ebd. (1996), S. 78.

²²⁶ Vgl. KÜPPER (1995), S. 244.

gen des fehlenden Zusammenhangs zwischen Entgeltzahlung und Einzelsendung nicht ermittelt werden können,²²⁷ lassen sich einzelne Komponenten des Ansatzes dennoch auf diese Veranstalter übertragen. Sie müssen jedoch fallweise durch weitere, von der Zieloperationalisierung abhängige Hilfsgrößen ergänzt werden.

Die beschriebenen Planungsinstrumente bei der Programmschemagestaltung und der Reichweitenplanung können auch bei öffentlich-rechtlichen und entgeltfinanzierten Veranstaltern praktiziert werden. Eine Akzentverschiebung ergibt sich lediglich durch die jeweils unterschiedliche Zielgruppendefinition und die für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten geltende Restriktion, alle Zielgruppen gleichmäßig zu versorgen. Auch wenn die Programmgestaltung der abonnementfinanzierten Anbieter nicht unter dem Ziel der Reichweitenmaximierung für einzelne Sendeplätze erfolgt, können die dargestellten Planungsinstrumente dabei behilflich sein, das theoretische Nutzungspotential für das Programmangebot, d. h. den Abonnentenbestand, möglichst gleichmäßig zu versorgen und damit mittel- bis langfristig die Abonnentenbindung zu erhöhen.

Während die Instrumente der Werbeerbiosplanung aufgrund der Werbefreiheit der Programme nicht anwendbar sind, lassen sich die bei der Planung des Programmaufwands und der Optimierung der Programmplanung aufgezeigten Methoden teilweise übertragen. Die analytische Planung der Minutenkosten im Rahmen einer Produktionstypologie und die (Plan-)Tausenderkontaktkosten als Koordinationshilfe können bei beiden Veranstaltertypen als geeignetes Instrument zur Infragestellung von Sendungskonzeptionen und Plazierungsentscheidungen angesehen werden. Dabei ist zu empfehlen, daß die Tausenderkontaktkosten nicht nur auf alle Rezipienten einer Sendung, sondern auch bezogen auf die konkrete Zielgruppe ausgewiesen und im Planungsprozeß berücksichtigt werden.²²⁸ Die vertikale Koordination anhand von Reichweiten und Tausenderkontaktkosten dürfte im öffentlich-rechtlichen Rundfunk sicherlich auf Akzeptanzprobleme stoßen; als modifizierte Koordinationsinstrumente wären aber Zielgruppenreichweiten und die „Tausenderkontaktkosten in der Zielgruppe“ grundsätzlich zu empfehlen. Diese Kennzahlen sollten jedoch nach Möglichkeit durch sachzielbezogene Kriterien wie „Sendungsqualität“ und „Zufriedenheit

²²⁷ Bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten gilt diese Aussage nur für in den nicht-werbefinanzierten Zeitsegmenten.

²²⁸ Durch dieses Vorgehen wird es möglich, im Zuge der Optimierung des Programmschemas das Ziel „Mindestmarktanteil“ und „gleichmäßige Zielgruppenversorgung“ berücksichtigen zu können. Bei den abonnementfinanzierten Veranstaltern haben die Einschaltquoten für einzelne Sendungen zwar nur nachrangige Bedeutung, hier ist es aber bezogen auf die einzelnen Ausstrahlungstermine einer Sendung (bspw. eines Spielfilms, der insgesamt dreimal in einem Abrechnungszeitraum ausgestrahlt wird) wichtig, daß - kumulativ - ein möglichst hoher Anteil derjenigen Abonnenten, die ein Interesse für das Programm aufweisen, (d. h. die Interessenszielgruppe der Sendung) mit den einzelnen Ausstrahlungen erreicht wird.



der Zielgruppe“ ergänzt werden.²²⁹ Ähnliche Ergänzungsvorschläge ergeben sich für die abonnementfinanzierten Anbieter, da hier die längerfristige Zufriedenheit der Abonnenten für die Zahlungsbereitschaft ausschlaggebend ist. Das im Zusammenhang mit der vertikalen Koordination skizzierte „Management by Objectives“ ließe sich - mit den angesprochenen Modifikationsmöglichkeiten - ebenfalls übertragen.²³⁰

Das beschriebene Kontrollinstrumentarium ist, mit entsprechenden Akzentverschiebungen aufgrund abweichender Zielformulierungen, im Grundsatz ebenfalls anwendbar. Die Abweichungsanalyse der Deckungsbeiträge läßt sich, zumindest bezogen auf Kosten und Reichweiten problemlos übernehmen. Vorgeschlagen wird daher, die Abweichungsanalyse auf die Tausendkontaktkosten, als Quotient aus Kosten und Reichweite, zu beschränken und bei der Analyse der Teilabweichungen die bereits angesprochenen qualitativen Faktoren stärker zu akzentuieren. Besonderer Stellenwert ist den bestandsbezogenen Kontrollaufgaben des Controlling zuzubilligen: v. a. öffentlich-rechtliche Sender verfügen über ein umfassendes, z. T. gut verwertbares Lizenzvermögen, das systematisch hinsichtlich seiner Einsatzmöglichkeiten überprüft werden sollte.

Aus den angesprochenen Modifikationen bei den planungs- und kontrollbezogenen Controllingaufgaben und -instrumenten ergeben sich konsequenterweise Unterschiede in den einzelnen Phasen der Gestaltung des Informationsversorgungsprozesses. Zusätzliche Anforderungen ergeben sich, vor allem bei den öffentlich-rechtlichen Veranstaltern, hinsichtlich derjenigen Informationen, mit denen die sendungs- bzw. sendeplatzbezogenen Ziele formuliert bzw. operationalisiert und ihre Erreichung gemessen werden kann. Dementsprechend erhöhte Ansprüche ergeben sich für die Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -übermittlung durch das Programmcontrolling.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß sich das hier vorgestellte Basiskonzept eines Programmcontrolling für werbefinanzierte Veranstalter keinesfalls uneingeschränkt auf andere Anbieter übertragen läßt. Aus der relativ überschaubaren Struktur des Ansatzes werden jedoch Modifikationsmöglichkeiten

²²⁹ Vgl. hierzu die bereits genannten Ansätze von DIEM (1994), S. 67 ff. und WILDBERGER (1994), S. 63 ff. sowie die Kriterienvorschläge in INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1996), S. 58.

²³⁰ Vgl. für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk bspw. EHLERS (1996), S. 84 ff.



ersichtlich, die im Hinblick auf die Koordinationsfunktion des Controlling bei öffentlich-rechtlichen und abonnementfinanzierten Veranstaltern von Interesse sind.

5. Fazit

In der vorliegenden Darstellung konnten lediglich einige zentrale Einsatzfelder des Controlling in Rundfunkanstalten skizziert werden. Viele weitere Funktionen des Controlling (z. B. Beteiligungen oder Finanzen) wurden - wegen der zentralen Bedeutung des ausgestrahlten Programms für die zu entwickelnden Controlling - Dimensionen - bewußt ausgeklammert. Wegen institutioneller Hemmnisse und multidimensionaler Zielvorgaben bei öffentlich-rechtlichen Anbietern dürfte sich eine Implementierung von Controlling-Konzeptionen dort tendenziell schwieriger gestalten als bei privaten Veranstaltern.

Trotz dieser Hemmnisse sind in der Zukunft vor allem Controlling-Instrumente auszubauen, die das Kostenbewußtsein und das Wirtschaftlichkeitsdenken in den Gemeinkostenbereichen stärken können. Kennzahlenvergleiche zwischen den Rundfunkanstalten können hierzu beitragen. Auf der Suche nach individuellen Einsparungsmöglichkeiten könnte die Prozeßkostenrechnung als Zurechnungshilfe für Gemeinkosten sowohl bei öffentlichen als auch bei privaten Veranstaltern stärkere Beachtung finden.

Obwohl sich funktionale, instrumentelle und institutionelle Anforderungen an das Controlling zwischen privaten und öffentlichen Anbietern teilweise stark unterscheiden, dürfte - generell formuliert - die Beurteilung des Programmerfolgs als Ausdruck der jeweiligen Zielrealisation weiterhin die zentrale Herausforderung des Controlling in allen Rundfunkunternehmen darstellen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, daß es bei den Zieldefinitionen nicht bei leerformelartigen Absichtserklärungen bleibt.²³¹



Literaturangaben

- ANTHONY, Robert N.; DEARDEN, John; BEDFORD, Norton M. (1984): Management Control Systems, 5. Aufl., Homewood 1984.
- BARTH-RENN, Maria (1992): Planungs- und Kontrollsysteme öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. Anpassung des Planungsverhaltens an neue strategische Herausforderungen, Frankfurt 1992.
- BEA, Franz Xaver; KÖTZLE, Alfred; BARTH, Maria (1985): Ansätze für eine zielorientierte Unternehmensführung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 1985, S. 137-153.
- COENENBERG, Adolf G.; FISCHER, Thomas M. (1991): Prozeßkostenrechnung. Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg., Heft 1, 1991, S. 21-38.
- DIEM, Peter (1993): Die Praxis der ORF- Medienforschung. Quantitative und qualitative Programm- und Zuschauerforschung, in: Media-Perspektiven 9/93, S. 417-422.
- DIEM, Peter (1994): Leistungsindikatoren für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Versuch einer mehrdimensionalen Operationalisierung der Qualität von Fernsehsendungen, in: Media-Perspektiven 2/94, S. 67-72.
- DREES, Joachim (1996): Controlling für werbefinanzierte Musikfernsehveranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 54/1996, Köln 1996.
- DRENGBERG, Joachim (1993): Formatanalyse für Radioprogramme, in: Media-Perspektiven 4/1993, S. 183-190.
- EHLERS, Renate (1996): Öffentlich-rechtlicher Rundfunk unter Wettbewerbs- und Rationalisierungsdruck, in Media-Perspektiven 2/1996, S. 80-86.
- FRIEDRICH, Melanie (1996): Planung der Programmbeschaffung in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten, erscheint in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 69/1996, Köln 1996.
- FUCHS, Claudia (1996): Projektcontrolling bei TV-Spielfilmen, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 61/1996, Köln 1996.
- GLÄSER, Martin (1987): Nachfrageorientierte Programmressourcen-Steuerung bei Rundfunk-Unternehmen. Zur Methodik des Controlling im Rundfunk, in: FLECK, Florian (Hrsg.) (1987): Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunkunternehmen, Fribourger Arbeitskreis für die Ökonomie des Rundfunks, Bd. 2, Stuttgart u. a. 1987, S. 121-146.



- GLÄSER, Martin (1990): Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk - Ein wolf im Schafspelz ? in: WEBER, Jürgen; TYLKOWSKI, Otto (Hrsg.): Konzepte und Instrumente von Controlling-Systemen in öffentlichen Institutionen, Stuttgart 1990, S. 317-342.
- GLEICH, Uli (1995): Hörfunkforschung in der Bundesrepublik. Methodischer Überblick, Defizite und Perspektiven, in: Media-Perspektiven 11/1995, S. 554-561.
- GROTH, Ralf (1996): Zielsetzungen privater Fernsehveranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 52/96, Köln 1996.
- GROTH, Ralf; PAGENSTEDT, Georg (1995): Neue Formen der Finanzierung für private Fernsehveranstalter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Nr. 32/95, Köln 1995.
- HADAMER, Udo (1996): Planungs- und Rechnungslegungsinstrumente im Rahmen des WDR-Finanzcontrolling; Stand und mögliche Weiterentwicklung, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Nr. 51/1996, Köln 1996.
- HANSMEYER, Karl-Heinrich; RÜRUP, Bert (1975): Staatswirtschaftliche Planungsinstrumente, 2. Auflage, Düsseldorf 1975.
- HERZIG, Norbert; SÖFFING, Andreas (1994): Bilanzierung und Abschreibung von Fernsehrechten, Teil I und II, in die Wirtschaftsprüfung (WpG) 47. Jahrgang 1994, Heft 18, S. 601-608, Heft 19, S. 656-663.
- HICKETHIER, Knut (1996): Rundfunkprogramme in Deutschland, in: Hans-Bredow-Institut (Hrsg.): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1996/97, Baden-Baden, Hamburg 1996, S. A 147-158.
- HOITSCH, Hans-Jörg (1996): Produktionscontrolling, in: Schulte, Christof (Hrsg.) (1996): Lexikon des Controlling, München - Wien 1996, S. 601-606
- HORVATH, Peter (1990): Controlling, 3. Aufl., München 1990.
- IPA-PLUS (o. J.): Forschung, Kronberg, o. J.
- INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (Hrsg.) (1993): Controlling für öffentlich-rechtliche Fernsehunternehmen, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 7/1993, Köln 1993.
- INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (Hrsg.) (1996): Möglichkeiten und Grenzen von Kennziffern zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. Gutachten im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD) und des Zweiten Deutschen Fernsehens (ZDF),



- Schlußbericht, Bearbeiter: NAFZIGER, Rolf; SCHWERTZEL, Uwe; Wissenschaftliche Leitung: HANSMEYER, Karl-Heinrich; SIEBEN, Günter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 56/1996, Köln 1996.
- KALLAS, Christina (1992): Europäische Film- und Fernsehkoproduktionen. Wirtschaftliche, rechtliche und politische Aspekte, Baden-Baden 1992.
- KAMPS, Andreas (1995): Prozeßkostenrechnung im WDR - Einsatzmöglichkeiten und Grenzen, dargestellt am Beispiel des Filmarchivs, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 30/1995, Köln 1995.
- KAYSER, Horst. J. (1993): Controlling für Rundfunkanstalten, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 141, Baden-Baden 1993.
- KEMMER, Paul (1986): Zielkonzeption und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1986.
- KOMMISSION ZUR ERMITTLUNG DES FINANZBEDARFS DER RUNDFUNKANSTALTEN (KEF) (1995): Zehnter Bericht der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten, Mainz 1995.
- KOPS, Manfred; HANSMEYER, Karl-Heinrich (1996): Ökonomische Begründung und Ausgestaltung einer dualen Rundfunkordnung, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Nr. 2/1993, 3. Aufl. 1996.
- KOSCHNICK, Wolfgang J. (1995): Standard-Lexikon für Mediaplanung und Mediaforschung in Deutschland, 2 Bde., München u. a. 1995.
- KRESSE, Hermann (1994): Outsourcing im Privatfernsehen. In: Marken Artikel - Zeitschrift für Markenführung, Sonderdruck, Nr. 6, Juni 1994.
- KRÜGER, Udo Michael (1995): ARD 3 - ein Faktor der Balance im dualen Fernsehsystem. Programmstrukturelle Trends bei den Dritten Programmen 1992 bis 1994, in: Media-Perspektiven 12/1995, S. 566-585.
- KRÜGER, Udo Michael (1995): Trends im Informationsangebot des Fernsehens. Programmanalyse 1994 von ARD, ZDF, RTL, SAT.1 und PRO SIEBEN, in: Media-Perspektiven 2/1995, S. 69-87.
- KÜPPER, Hans-Ulrich (1995): Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente. Stuttgart 1995.
- KÜPPER, Hans-Ulrich; WEBER, Jürgen; ZÜND, André (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: ZfB, 60. Jg. 1990, Heft 3, S. 281-293.
- LINDEMANN, Reiner (1983): Kosten- und Leistungsrechnung als Instrument der Betriebsführung im Rundfunkbereich - dargestellt am Beispiel des



- WDR, in: SIEBEN, Günter (Hrsg.): Beiträge zur Rundfunkökonomie, Köln 1983, S. 66-77.
- MEYER-PIENING, Arnulf (1996): Zero-Base-Planning, in: SCHULTE, Christof (Hrsg.) (1996): Lexikon des Controlling, München-Wien 1996, S. 850-855.
- MÜLLER, Enno (1993): Controlling bei einem privaten Fernsehsender, unveröffentlichtes Vortragsmanuskript zum Seminar „Ausgewählte Probleme der Rundfunkökonomie“, Köln 1993.
- MÜLLER- WIEGAND, Matthias (1992): Grundkonzeption eines rundfunkspezifischen Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 1/1992, S. 17 ff.
- O. V. (1996): VUMA - Verbrauchs- und Medienanalyse. Unveröffentlichte Unterlagen einer Präsentation von Vertretern der Radio Marketing Service (RMS) und der ARD Werbung Sales & Services anlässlich des Radio Day 1996, Köln 1996.
- O. V. (ZDF-KONTAKT) (1996): Es gibt keine Alternative. Teil-Personalversammlung Produktionsdirektion, in: ZDF-Kontakt, Nr. 9/1996, S. 18-19.
- PAGENSTEDT, G.; SCHWERTZEL, U. (1993): Controlling für öffentliche und private Fernsehanbieter, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 8/1993, Köln 1994.
- PAGENSTEDT, Georg (1996): Strategische Planung für Anbieter von Abonnementfernsehen, Wiesbaden 1996.
- PORTER, Michael E. (1992): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1992.
- REINSTÄDTLER, Birgit (1996): Warum PRO Sieben die interessantesten Fernsehzuschauer hat, in: Facts & Fiction 1/1996, S. 12 ff.
- SCHEVE, Heinz (1996): Controlling als operatives Führungsinstrument, unveröffentlichtes, vervielfältigtes Manuskript zum GEBERA-Seminar am 17.10.1996, Köln 1996.
- SCHMUTZ, Hans-Ulrich; EICHSTELLER, Harald (1989): Überlegungen zu einer Controlling-Konzeption im Fernsehen der rätoromanischen Schweiz (DRS), in: Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto (Hrsg.)(1989): Controlling in öffentlichen Institutionen, Stuttgart, 1989, S. 185-201.
- SCHULTE, Christof (Hrsg.) (1996): Lexikon des Controlling, München-Wien 1996.
- SEIDEL, Norbert (1983): Betriebliche Planungssysteme öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten - am Beispiel des Westdeutschen Rundfunks, in: Zeit-



- schrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 5, 1983, S. 120-130.
- SEIDEL, Norbert (1992): Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Wirtschaftsprüfung (WPg) 1/1992, S. 33-43.
- SEIDEL, Norbert; LIBERTUS, Michael (1993), Rundfunkökonomie, Wiesbaden 1993.
- SIEBEN, Günter (1996): Controlling in Rundfunkanstalten in: SCHULTE, Christof (Hrsg.), Handbuch des Controlling, S 669-672, München-Wien 1996.
- SIEBEN, Günter; NAFZIGER, Rolf; SCHWERTZEL, Uwe (1995); unter Mitwirkung von Georg PAGENSTEDT; Thilo KASTRUP und Michael HOLTHAUS: Auswirkungen von Lokalfernsehen auf die Medienlandschaft Nordrhein-Westfalens. Gutachterliche Stellungnahme der GEBERA Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung Köln im Auftrag des Verbands Rheinisch-Westfälischer Zeitungsverleger (VRWZ), Düsseldorf - Köln 1995.
- SIEBEN, Günter; OSSADNIK, Wolfgang (1985): Entwicklungsmöglichkeiten der strategischen Planung in Rundfunkanstalten vor dem Hintergrund neuerer theoretischer Konzeptionen, in: LÜDER, Klaus (Hrsg.): Rundfunk im Umbruch. Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Berlin 1985, S. 93-115.
- SIEBEN, Günter; OSSADNIK, Wolfgang; WACHTER, Annette (1988): Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1988.
- SIEBEN, Günter; SCHNEIDER, Willi (1982): Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP) 1982, S. 236-251.
- SÖLCH, Rudi (1982): Bewirtschaftung der indirekten Kosten, in: ZDF-Jahrbuch 1982, S. 153.
- STAEHLE, Wolfgang H. (1989): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 4. Auflage, München 1989.
- VOLPERS, Helmut; SCHNIER, Detlef (1996): Das WDR-Hörfunkprogramm EINS LIVE. Ergebnisse einer empirischen Programmanalyse, in: Media-Perspektiven 5/1996. S. 249-258.
- VOSS, Peter (Hrsg.): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft, Baden-Baden 1996.
- WEBER, Jürgen (1995): Einführung in das Controlling, 6. Auflage, Stuttgart 1995.
- WEINSTOCK, Alexander (1991): Effizienzorientierte Unternehmensführung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten: ein betriebswirtschaftliches Ges-



taltungskonzept als Beitrag zu einer spezifischen Rundfunkökonomie, Köln 1991.

WILDBERGER, Jürgen (1994): Das Instrument der Sendungserfolgskontrolle. Schweizer Fernsehen DRS: Mehr Zuschauernähe und schärferes Programmprofil, in: Media-Perspektiven 2/94, S. 63-66.

ZDF (1993): Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung und Aufwandsminderung im ZDF, in: ZDF-Schriftenreihe, Heft 46, Mainz 1993.

ZDF (1994): Weitergehende Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung und Aufwandsminderung im ZDF, in: ZDF-Schriftenreihe, Heft 49, Mainz 1994.

ISSN 0945-8999
ISBN 3-930788-55-1