



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

Meike Horstmann

**Programmcontrolling
bei öffentlich-rechtlichen und
privatrechtlichen Fernsehveranstaltern
- dargestellt am Beispiel von RTL plus und WDR -**

Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln

Nr. 86

Köln, im September 1997

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers Nr. 86: 3-930788-75-6

Schutzgebühr 14,-- 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

Die vorliegende Arbeit wurde im WS 1996/97 an der Fachhochschule Kiel
als Diplomarbeit angenommen. Betreuer war Dr. Wilfried Teichert.



Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Direktoren:

Prof. Dr. K.-H. Hansmeyer

Prof. Dr. H. M. Schellhaaß

Prof. Dr. G. Sieben

Hohenstaufenring 57a

D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 241134

Meike Horstmann

**Programmcontrolling bei öffentlich-rechtlichen
und privatrechtlichen Fernsehveranstaltern
- dargestellt am Beispiel von RTL plus und WDR -**

1	Einleitung ..	1
1.1	Problemstellung ..	1
1.2	Abgrenzung ..	2
2	Grundlagen ..	3
2.1	Darstellung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland ..	3
2.2	Darstellung der privat-rechtlichen Fernsehunternehmen in Deutschland ..	4
3	Strukturen der öffentlich-rechtlichen und privat-rechtlichen Fernsehveranstalter ..	5
3.1	Betrachtung des öffentlichen Sektors ..	5
3.1.1	Organisation ..	5
3.1.2	Aufgaben ..	6
3.1.3	Zielsysteme ..	7
3.1.4	Finanzierung ..	9
3.1.4.1	Gebühren als Hauptfinanzierungsquelle ..	9
3.1.4.2	Werbeeinnahmen ..	11
3.1.4.3	Andere Ertragsarten ..	12
3.2	Betrachtung des privaten Sektors ..	13
3.2.1	Organisation ..	13
3.2.2	Aufgaben ..	14
3.2.3	Zielsysteme ..	15
3.2.4	Finanzierung ..	16
3.2.4.1	Werbeeinnahmen als Hauptfinanzierungsquelle	16
3.2.4.2	Entgeltfinanzierung ..	18
4	Controllingbegriff, -aufgaben und -instrumente ..	21
5	Effizienzbetrachtung der unterschiedlichen Fernsehanbieter ..	25
5.1	Leistungsmessung des öffentlich-rechtlichen Sektors ..	25
5.2	Leistungsmessung des privat-rechtlichen Sektors ..	28



6	Programmcontrolling bei RTL plus auf der Basis von quantitativen Erfolgszielen	31
6.1	Unternehmensvorstellung und Zielsystem	31
6.2	Notwendigkeit eines Koordinationssystems	33
6.3	Programmschema als notwendige Voraussetzung für die Programmplanung	34
6.4	Planungsinstrumente	35
6.4.1	Programmplanung als Basis, Richtlinie und Zielgröße	35
6.4.2	Deckungsbeitragsrechnung als Basis für Programmentscheidungen	38
6.4.2.1	Allgemeines	38
6.4.2.2	Planung der Werbeeinnahmen	39
6.4.2.3	Planung der Ausstrahlungskosten	39
6.4.2.4	Ermittlung der Deckungsbeiträge	40
6.4.2.5	Budgetierung	41
6.5	Entscheidungsrelevante Aufgaben	43
6.5.1	Entwicklungsprojekte	43
6.5.2	Programminvestitionen	44
6.5.2.1	Fremdprogramme aus Output-Deals	49
6.5.2.2	Einzelne Fremdprogramme	44
6.5.2.3	Kurzlebige Eigenprogramme	45
6.5.2.4	Langlebige Eigenprogramme	46
6.5.3	Steuerung der Produktionskosten bei Eigenprogrammen	46
6.5.4	Programmbestands- und -vertriebscontrolling	47
6.6	Fazit	48
7	Ansatz eines Programmcontrolling-Konzepts beim WDR Fernsehen auf der Basis von qualitativen Erfolgszielen	51
7.1	Vorstellung der Landesrundfunkanstalt und Zielsystem	51
7.2	Notwendigkeit eines Koordinationssystems	53
7.3	Mitwirkung bei der Zielvereinbarung bzw. Planung auf Programm und Sendeplatzebene	54
7.4	Operative Planungs- und Kontrollinstrumente	55
7.5	Kernelemente	58
7.5.1	Programmkosten.....	58
7.5.2	Programmakzeptanz	58
7.5.3	Programmqualität	59
7.6	Steuerung bzw. Kontrolle der Zielvereinbarungen	60
7.7	Fazit	61
	Literaturverzeichnis	63

**Abkürzungsverzeichnis**

AIR	Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
BR	Bayerischer Rundfunk
CLT	Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion
DB	Deckungsbeitrag
DKK	Deutscher Kabelkanal
DM	Deutsche Mark
DSF	Deutsches Sportfernsehen
G	Gesetz
GEZ	Gebühreneinzugszentrale
GfK	Gesellschaft für Markt- und Konsumforschung e.V.
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Hessischer Rundfunk
IPA plus	Information et Publicité Allemagne plus
KEF	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs
KEK	Kommission zur Ermittlung der Konzentration
KG	Kommanditgesellschaft
MDR	Mitteldeutscher Rundfunk
MP	Media Perspektiven
MTV	Music Television
NDR	Norddeutscher Rundfunk
ORB	Ostdeutscher Rundfunk Brandenburg
ORF	Österreichischer Rundfunk
PRO 7	PRO SIEBEN Television GmbH
RB	Radio Bremen
RfStV	Rundfunkstaatsvertrag bzw. Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland
RK/PUCK	Realtime-Kostenrechnung/planungsunterstützende,controlling-orientierte Kostenrechnung



RTL plus	Radio Tele Luxemburg plus Deutschland Fernsehen GmbH & Co.KG
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte
SAT 1	Satelliten Fernsehen Eins GmbH
SDR	Süddeutscher Rundfunk
SFB	Sender Freies Berlin
SR	Saarländischer Rundfunk
SRG	Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft
StV	Staatsvertrag
SWF	Südwestfunk
TKK	Tausender-Kontakt-Kosten
TKP	Tausender-Kontakt-Preis
TV	Television
Ufa	Universum-Film-AG
UFITA	Archiv für Urheber-, Film-, Funk- und Theaterrecht
VPRT	Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation
WAZ	Westdeutsche Allgemeine Zeitung
WDR	Westdeutscher Rundfunk
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
ZUM	Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht / Film und Recht

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Wettbewerb zwischen den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und den privat-rechtlichen Rundfunkunternehmen ist seit dem 3. April 1987 im "Staatsvertrag zur Neuordnung des Rundfunkwesens" gesetzlich geregelt. Seitdem wird von einem dualen Rundfunksystem gesprochen.¹

Vorher gab es zwischen den Rundfunkanstalten keinen Machtkampf um die Gunst des Publikums. Durch den Einstieg der privaten Rundfunkunternehmen in den Markt ist jedoch eine kaum überschaubare Angebotsvielfalt, sind Preissteigerungen auf den Beschaffungsmärkten und rückläufige Marktanteile² bei den öffentlich-rechtlichen Veranstaltern zu verzeichnen. Es entstand ein immer härter werdender Wettbewerb in technischer, publizistischer und wirtschaftlicher Hinsicht, d. h. ein Konkurrenzdenken um Reichweiten, Marktanteile und Werbeaufträge.³

Hinzu kommt eine steigende Komplexität der Entscheidungsprozesse und ein daraus resultierender erhöhter Koordinationsbedarf seitens der Verantwortlichen. Der Kampf um Publikumsakzeptanz bei zugleich steigenden Kosten für die Gestaltung von Rundfunkangeboten erfordert eine effizienzorientierte Unternehmensführung und setzt eine zielgerichtete Abstimmung des Handelns in allen Unternehmensbereichen voraus, die am besten durch ein controllinggestütztes Managementsystem gewährleistet werden kann. Controlling soll als Koordination der Führungsteilsysteme Planung, Kontrolle und Informationsversorgung verstanden werden⁴, das die Entscheidungsträger bei ihrer Lenkungs-aufgabe unterstützen soll.

1.2 Abgrenzung

Gemäß dem "Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland" (RfStV) von 1992 ist Rundfunk "die für die Allgemeinheit bestimmte Veranstaltung und Verbreitung von Darbietungen aller Art in Wort, in Ton und in Bild unter Benutzung elektrischer Schwingungen ohne Verbindungsleitung oder

¹ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 9.

² In den nachfolgenden Ausführungen stehen nicht, wie in der Literatur überwiegend anzutreffen, die Einschaltquoten als Erfolgsfaktoren im Vordergrund. Sie geben lediglich Auskunft darüber, wieviele Haushalte ihre Fernsehgeräte zu einer eigentliche Zuschauerakzeptanz nichts aus. Aus dem Grunde wird der Marktanteil als Erfolgsmaßstab herangezogen, der angibt, wie sich die Gesamtzahl aller Rezipienten (Zuschauer) während eines bestimmten Zeitraums auf die einzelnen Fernsehsender verteilt hat (absolut oder relativ). Die Festlegung der Definitionen erfolgte in Abstimmung mit der NDR-Medienforschung in Hamburg am 4. 2.1997.

³ Vgl. Weinstock, A. (1991), S. 1.

⁴ Horváth, P. (1996), S. 25.



längs oder mittels eines Leiters".⁵ Rundfunk kann infolgedessen in einen Fernseh- und einen Hörfunkbereich unterteilt werden.

Das Medium Fernsehen bietet alle Arten von Darbietungen in Wort, Ton und Bild. Es ist - mit wenigen Ausnahmen - in jedem deutschen Haushalt vorhanden. Der Fernsehkonsum beträgt durchschnittlich drei Stunden pro Tag und Person; er steht in der Medienkonsumliste an der Spitze.⁶ Diese Arbeit befaßt sich ausschließlich mit dem Bereich des Fernsehens, um daran den bestehenden Wettbewerb zwischen den einzelnen Fernsehveranstaltern und den damit verbundenen Anforderungen bei der Gestaltung des bestmöglichen Fernsehprogramms⁷ bei zugleich begrenzten Finanzmitteln deutlich zu machen. Die unterschiedlichen Veranstalter (Sender) wollen unter größtmöglicher Effizienz ein Programm anbieten, das sich gegenüber den Mitbewerbern profiliert und auf die Bedürfnisse der Zuschauer zugeschnitten ist. Dies setzt, wie eingangs beschrieben, eine zielorientierte Koordination des Handelns insbesondere bei der Gestaltung des Programms voraus. Ein controlling-gestütztes Management ist demnach zwingend erforderlich, um einen Ausgleich zwischen Wirtschaftlichkeit und programmlichen Anforderungen erzielen zu können. Im Vordergrund steht die Programmplanung und das daraus resultierende Programmangebot, das wiederum den Erfolg der Fernsehanbieter begründet. Aus diesem Grunde liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit auf dem Bereich Programmcontrolling. Dazu werden zwei Lösungswege für die beiden zu behandelnden, in der Rechtsform unterschiedlichen Fernsehanbieter aufgezeigt. Eine exemplarische Darstellung erfolgt ausführlich anhand des privaten, werbefinanzierten Fernsehunternehmens RTL plus, bei dem diese Art eines Controllingeinsatzes bereits seit Jahren praktiziert wird. Ein möglicher Ansatz für ein Programmcontrolling-Konzept wird am Beispiel der öffentlich-rechtlichen, gebührenfinanzierten Landesrundfunkanstalt WDR aufgezeigt, die sich mit diesem Thema bisher nur rein gedanklich beschäftigt.

Um näher auf das Programmcontrolling eingehen zu können, bedarf es vorab einer allgemeinen Darlegung des dualen Rundfunkssystems. Dazu werden organisatorische, aufgabenbezogene, zielorientierte und finanzielle Aspekte, sowohl für die öffentlich-rechtlichen als auch für die privaten Fernsehanbieter, aufgezeigt und in einer Tabelle gegenübergestellt. Im Anschluß daran erfolgt eine Darstellung der Funktionen und Aufgaben des Controlling sowie eine Effizienzbetrachtung der rechtlich unterschiedlichen Programmanbieter. Damit sind wesentliche Grundlagen geschaffen, um ein Programmcontrolling-Verständnis sicherstellen zu können.

⁵ Vgl. § 2 Abs. 1 RfStV (1992). In diesem Rundfunkstaatsvertrag sind der ARD-, ZDF-, Rundfunkgebühren- und der Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrag gesetzlich verankert.

⁶ Vgl. Schäffner, G. (1994), S. 184.

⁷ Unter dem Begriff Programm ist die Summe aller Sendungen zu verstehen, die von einem Fernsehveranstalter verbreitet werden. Vgl. Schäffner, G. (1994), S.180.

2 Grundlagen

2.1 Darstellung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland

Die Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD) wurde 1950 gegründet und 1953 durch einen Staatsvertrag abgesichert. Von 1954 bis 1986 verbreitete sie das ARD-Hauptprogramm "Deutsches Fernsehen", danach wurde dieses in "Erstes Deutsches Fernsehen" umbenannt. Diese wichtigste Gemeinschaftsleistung besteht seit der Wiedervereinigung aus elf Landesrundfunkanstalten.¹ Gemeinsam gestalten sie das ARD-Hauptprogramm und sind jeweils für ein eigenes regionalorientiertes, über Funktürme und z. T. Satelliten erreichbares Drittes Programm zuständig.²

Ein zweites deutsches Fernsehprogramm gibt es seit 1961. Die Fernsehanstalt ZDF (Zweites Deutsches Fernsehen) hat ihren Sitz in Mainz und verbreitet seit 1963 ein bundeseinheitliches Programm, an dem alle Bundesländer vertragsschließend beteiligt sind.³ Der Grundgedanke für die Gründung einer zweiten Fernsehanstalt bestand für den Gesetzgeber darin, den Rezipienten zwei inhaltlich verschiedene Programme bieten zu können. Das ZDF hat sich hierbei von vornherein auf den unterhaltenden und informativen Programmbe- reich konzentriert. Die ARD dagegen setzte den Schwerpunkt auf den politi- schen Journalismus und auf die Bildung.⁴ Die Arbeitsgemeinschaft der Rund- funkanstalten in Deutschland und das ZDF sind bei grundlegenden Verände- rungen des Programmschemas zu einer engen Zusammenarbeit bzw. Abspra- che angehalten.⁵ Gemeinsam mit dem Österreichischen Rundfunk (ORF) sowie der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) senden das ZDF und die ARD das internationale deutschsprachige Satellitenprogramm 3SAT.⁶

¹ Hierzu gehören der Bayerische Rundfunk (BR) für das Sendegebiet Bayern, der Hessische Rundfunk (HR) für Hessen, der Mitteldeutsche Rundfunk (MDR) für Sachsen, Sachsen- Anhalt und Thüringen seit 1992, der Norddeutsche Rundfunk (NDR) für Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und seit 1992 für Mecklen- burg-Vorpommern, der Ostdeutsche Rundfunk Brandenburg (ORB) für Branden- burg seit 1992, Radio Bremen (RB) für Bremen, der Sender Freies Berlin Südba- den und Württemberg-Hohenzollern, der Saarländische Rundfunk (SR) für das Saarland, der Südwestfunk (SWF) für Rheinland-Pfalz und Baden Württemberg (ohne Nordbaden und Nordwürttemberg) und der Westdeutsche Rundfunk (WDR) für Nordrhein-Westfalen. Hinzu kommen der nach Bundesrecht betriebene Sender Deutsche Welle, der für den Auslandsrundfunk des Bundes zuständig ist, und der Deutschlandfunk. Vgl. Schäffner, G. (1994), S. 168 f.

² Vgl. § 1 ARDStV (1992), wobei der NDR mit RB sowie der SR mit SWF und SDR jeweils ein gemeinsames Programm gestalten.

³ Vgl. § 2 Abs. 1 ZDFStV (1992).

⁴ Vgl. Kreuzer, H. (Hrsg., 1982), S. 215.

⁵ Vgl. § 3 ARDStV sowie § 2 Abs. 2 ZDFStV (1992).

⁶ Vgl. Schäffner, G. (1994), S. 171.



Den deutsch-französischen Kulturkanal ARTE, zu erreichen über Kabel oder Satellit, gestalten das Erste und Zweite Programm zusammen mit dem französischen Sender LA SEPT mit Sitz in Strasbourg.⁷

ARD und ZDF sind sog. Vollprogramme⁸ mit informativen, unterhaltenden, bildenden, beratenden und kulturellen Anteilen am Gesamtprogramm, mit denen sowohl Mehr- als auch Minderheiten angesprochen werden.⁹ Ursprünglich wurde den Dritten Fernsehprogrammen in der ARD ausschließlich ein bildender Charakter zugeordnet, man spricht daher auch von einem Minderheitenprogramm. Mit der Zeit jedoch sind die Dritten zu Vollprogrammen ausgebaut worden.¹⁰ Diese Programme sind über Antenne (terrestrisch) zu empfangen.

2.2 Darstellung der privat-rechtlichen Fernsehunternehmen in Deutschland

Als Ausgangspunkt des dualen Systems gilt der Start des Kabelpilotprojekts "Ludwigshafen" am 1. 1. 1984. Einen Tag später wurde das private deutschsprachige Fernsehprogramm RTL plus von Luxemburg aus gestartet.¹¹ Am 1. Januar 1985 startete im Rahmen des Münchner Kabelpilotprojekts SAT 1 via Satellit sein Programm. RTL verlegte seinen Sitz nach Köln und SAT 1 seinen nach Mainz. Beide senden mittlerweile ein Vollprogramm über Satelliten und in einzelnen Regionen über Antenne. Den beiden Vorreitern des privaten Fernsehens folgte der Privatsender PRO 7. Dieser wurde 1988 in Unterföhring gegründet und sendet über Satellit und teilweise terrestrisch ein Unterhaltungsprogramm. DKK (Der Kabelkanal) in München verbreitet Filme und Serien über Satellit zur Einspeisung in Kabelnetze und wurde 1992 gegründet. Es folgten, um die wichtigsten zu nennen, RTL 2 mit einem Unterhaltungsprogramm, VOX mit Information und Unterhaltung (beide teilweise terrestrisch und über Satelliten zu empfangen), das Deutsche Sportfernsehen (DSF) mit einem Sportprogramm, der Nachrichtensender n-tv und die Musikkanäle VIVA und MTV (alle vier nur über Satelliten erreichbar) sowie PREMIERE, der vorwiegend verschlüsselte Spielfilme über Satelliten ausstrahlt, die nur mit einem Decoder empfangen werden können.^{12 13} -- Für die terrestrischen Frequenzen der Pioniere RTL und SAT 1 senden zahlreiche regionale Anbieter in ihrem jeweiligen Verbreitungsgebiet sog. regionale Fensterprogramme, die jedoch zeitlich begrenzt sind.¹⁴

⁷ Vgl. ebd., S. 172.

⁸ Vgl. § 1 ARDStV sowie § 2 ZDFStV (1992).

⁹ Vgl. Dengler, K.-M. (1993), S. 124 sowie § 2 (2) RfStV (1992).

¹⁰ Vgl. Schäffner, G. (1994), S. 172.

¹¹ Vgl. Kayser, H. J. (1993), S. 21.

¹² Vgl. Schäffner, G. (1994), S. 176 ff. sowie ausführlich dazu: Pay-TV: Technische Grundlagen, Erfahrungen, Wirtschaftlichkeit und Zukunftsaspekte (1991).

¹³ Die vier zuletzt genannten Sender verbreiten sog. Spartenprogramme. Vgl. Dengler, K.-M. (1993), S. 124, sowie § 2 Abs. 2 RfStV (1992).

¹⁴ Vgl. § 2 Abs. 2 RfStV (1992).

3 Strukturen der öffentlich-rechtlichen und privat-rechtlichen Fernsehveranstalter

3.1 Betrachtung des öffentlichen Sektors

3.1.1 Organisation

Die Rundfunkanstalten des Bundes und der Länder sind gemeinnützige und rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts und somit öffentliche Unternehmen,¹ da sie aufgrund von Gesetzen errichtet sind. Sie haben das Recht auf Selbstverwaltung. Dies bedeutet, daß sie rechtlich selbständig, staatsfern und binnenpluralistisch organisiert sind.² Mit dem binnen-pluralistischen Modell wird den Zuschauern in Deutschland ein Programm geboten, das alle gesellschaftswichtigen Informationen und Positionen berücksichtigt.³ Regelung und Organisation des Rundfunks sind grundsätzlich Sache der Bundesländer, in Landesgesetzen oder Staatsverträgen der Bundesländer verankert.⁴

Wichtigstes Organ der ARD-Mitglieder ist jeweils der Rundfunkrat bzw. beim ZDF der Fernsehrat. Dieser stellt mit seinen Mitgliedern aus gesellschaftlich relevanten Gruppen wie aus Landesregierungen oder Tarifparteien die Vertretung der Allgemeinheit im Rundfunk dar. Seine Aufgaben sind die Programmüberwachung, die Budgetverabschiedung und die Wahl des Verwaltungsrats sowie des Intendanten. Die Mitglieder des Verwaltungsrates überwachen die Geschäftsführung des Intendanten, der wiederum alleiniger Leiter der Rundfunkanstalt ist und diese vertritt. Der Intendant verantwortet sowohl das Programm als auch den Betrieb.⁵

Die ARD hat zur Wahrnehmung gemeinsamer Aufgaben bzw. zur Erstellung ihres ersten Programms verschiedene zentrale Verantwortungsträger eingerichtet. Aufzuführen sind beispielsweise die Programmdirektion in München als Koordinierungsstelle, die Filmeinkaufsgesellschaft Degeto-Film GmbH, das Deutsche Rundfunkarchiv und das ARD-Büro in Frankfurt oder die Gebühren-einzugszentrale (GEZ) der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland mit Sitz in Köln.⁶

¹ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 19.

² Vgl. Hans-Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg., 1994/95), S. 98.

³ Vgl. Gutsch, S. (1996), S. 11.

⁴ Vgl. § 1 Abs. 2 RfStV (1992).

⁵ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 25 f.

⁶ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 30 sowie ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 233 ff.



3.1.2 Aufgaben

Gemäß dem Grundgesetz (GG) für die Bundesrepublik Deutschland heißt es: "Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet."⁷ Diese verfassungsrechtliche Grundlage der Rundfunkfreiheit zur Gewährleistung öffentlicher und individueller Meinungsbildung, die sowohl Anstalten des öffentlichen Rechts als auch privatwirtschaftlich organisierte Gesellschaften betrifft, wurde durch sog. Rundfunkurteile des Bundesverfassungsgerichts bis 1991 stetig erweitert. Jede einzelne Landesregierung ist für ihre Rundfunkanstalt verantwortlich, die eine "Sondersituation" aus technischer, organisatorischer, personeller und finanzieller Sicht darstellt und nicht-gewerblicher Art ist. Die öffentlich-rechtliche Organisationsform garantiert ein Gesamtprogramm mit inhaltlicher Ausgewogenheit und Sachlichkeit.⁸

Die Grundversorgung durch die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten geht aus dem Programmauftrag hervor, der ihre Aufgaben festlegt. Der Auftrag, im Rundfunkstaatsvertrag verankert, stellt hierbei ein Gerüst zur Erfüllung der öffentlichen Aufgabe dar, wobei die einzelnen Landesregierungen zur Erfüllung dieser gesetzlichen Vorgabe durch die entsprechende Rundfunkanstalt Vorbedingungen z. B. finanzieller Art sicherstellen müssen.⁹ Jede einzelne Rundfunkanstalt hat, dies ist in den jeweiligen Landesrundfunkgesetzen konkretisiert, die Veranstaltung und Verbreitung von Rundfunksendungen in bildender, unterrichtender, unterhaltender und kultureller Art zur Aufgabe, und diese geht mit der Definition des Rundfunks einher.¹⁰ Die Programmgestaltung bzw. -planung jedes einzelnen öffentlichen Senders zeigt, ob der öffentliche Auftrag der Rundfunkversorgung erfüllt ist und den freiheitlich-demokratischen, sozialen sowie kulturellen Anforderungen in gleichgewichtiger Vielfalt entspricht.¹¹ Werden für die Gesamtheit der Bevölkerung terrestrische Programme sowohl für Mehr- als auch Minderheiten geboten, die umfassend und in voller Breite des klassischen Rundfunkauftrags informieren und Meinungsvielfalt gewährleisten, so ist die Grundversorgung durch die öffentlich-rechtlichen Anstalten garantiert.¹²

⁷ Vgl. Art. 5 Abs. 1 GG (1979).

⁸ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 2 ff.

⁹ Vgl. Kayser, H. J. (1993), S. 30.

¹⁰ Vgl. Kap. 1.2, S. 2 und Kayser, H.J. (1993), S. 75 sowie Kemmer, P. (1986), S. 27 ff.

¹¹ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 5.

¹² Vgl. Giehl, C. (1993), S. 64 f.

3.1.3 Zielsysteme

Aus den Aufgaben der öffentlich-rechtlichen Fernsehanbieter läßt sich der eigentliche Unternehmenszweck der binnenpluralistisch organisierten, selbstverwalteten Anstalt des öffentlichen Rechts ableiten, wobei die Zielstruktur eine Besonderheit darstellt. Sie können ihren Unternehmenszweck nicht selbst bestimmen, sondern unterliegen einer politischen Absicht, die in Verfassung, Rundfunkgesetzen, Satzungen und Staatsverträgen fixiert ist. Ziel ist die Erfüllung der verfassungsrechtlich vorgegebenen Anstaltsaufgabe. Rundfunk soll demnach als Medium Gelegenheit zur Meinungsbildung geben und ist als Faktor selbst Meinungsbildner, da er am Prozeß der Meinungsbildung beteiligt ist.¹³ Diese Art von Ziel wird in der Literatur als metaökonomisches Oberziel bezeichnet.¹⁴

Sach- bzw. Leistungsziele und Formal- oder Finanzierungsziele sind hierbei Mittel zur Erfüllung des Oberziels. Mit den Sachzielen wird die Planung, Erstellung und Bereitstellung von optimalen Programmen (Programmleistungen) unter qualitativen und quantitativen Aspekten verfolgt (Erfüllung des Programmauftrags).¹⁵ Danach sollte von den Öffentlich-Rechtlichen ein Programm angeboten werden, das eine möglichst hohe zielgruppenspezifische Zuschauerzahl erreicht und gleichzeitig eine optimale Unterhaltungs-, Bildungs- bzw. Informationsfunktion erfüllt.¹⁶ Im Staatsvertrag sowie in den Rundfunkverträgen und -satzungen sind Grundsätze zur Programmgestaltung, die der Erreichung des Sachziels dienen, aufgeführt. Hierbei handelt es sich um inhaltliche und qualitative Aspekte wie Gleichgewicht, Sachlichkeit, Objektivität, Souveränität, Variationsbreite hinsichtlich des Programms und Verantwortung für Demokratie und Menschenwürde.¹⁷ Daher haben öffentlich-rechtliche Fernsehveranstalter einen eingeschränkten Gestaltungsspielraum, weil von ihnen ein vielseitiges Leistungsprogramm mit entsprechender Qualität erwartet wird.¹⁸ Bei bedarfswirtschaftlichen Unternehmen ist das Sachziel somit vorgegeben und unter Beachtung des Formalziels zu verfolgen.

Das Formalziel umfaßt sowohl das Wirtschaftlichkeitsgebot als auch das Sicherungsziel. Da es den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten nicht erlaubt ist, Gewinnmaximierung zu betreiben, stellt sich die Frage, was unter einem Wirtschaftlichkeitsziel zu verstehen ist.¹⁹ Für die Anstalten bedeutet dies nichts anderes, als daß sie die ihnen zur Verfügung stehenden knappen finan-

¹³ Vgl. Kayser, H. J. (1993), S. 172 und Denninger, E. (ZUM 1987), S. 480.

¹⁴ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 21 f.

¹⁵ Vgl. Fix, O. (1988), S. 76.

¹⁶ Vgl. KEF, 10. Bericht (Hrsg., 1995), Anhang 3, S. 17.

¹⁷ Vgl. Sieben, G./ Ossadnik, W./ Wachter, A. (1988), S. 42.

¹⁸ Vgl. Fix, O. (1988), S. 77.

¹⁹ Vgl. Garber, H. (1988), S. 21.



ziellen Ressourcen effizient einzusetzen haben. So handeln sie, wie auch private Rundfunkanbieter, nach dem ökonomischen Maximalprinzip, welches besagt, im Hinblick auf den bestmöglichen Einsatz der vorhandenen finanziellen Mittel ein optimales Programm unter Beachtung des Programmauftrags zu gestalten, herzustellen, zu beschaffen und letztendlich auszustrahlen.²⁰

Unter dem Sicherungsziel aus ökonomischer Sicht versteht man zum einen das Liquiditätsziel und zum anderen die Sicherung der Unternehmenserhaltung. Das Liquiditätsziel beinhaltet die Fähigkeit der Rundfunkanstalt, ihren fälligen Verbindlichkeiten termingerecht nachkommen zu können, und dies bei gleichzeitigem Haushaltsausgleich zur Deckung der Ausgaben durch die Einnahmen. Das Ziel der Substanzerhaltung besteht in der Fähigkeit, stets eine dem Programmauftrag entsprechende Rundfunkversorgung zu gewährleisten.²¹

Demzufolge unterliegen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten einer Mehrfachzielsetzung bzw. einem dreiteiligen Zielsystem. Sie haben den Programmauftrag unter der Berücksichtigung der Publikumsakzeptanz und des Wirtschaftlichkeitsgebots zu erfüllen.

Nach Art. 5 GG hat der Rundfunk den Verfassungsauftrag, unabhängig zu informieren.²² Demnach wird eine Finanzierung von staatlicher Seite ausgeschlossen, da die öffentlich-rechtlichen Anstalten selbstverwaltend bzw. staatsfern organisiert sind. Die Verpflichtung zur Erfüllung öffentlich relevanter Aufgaben im Sinne des klassischen Rundfunkauftrags in einem dualen System bedarf jedoch einer gesicherten und ausreichenden Finanzierung als Bestands- und Entwicklungsgarantie. Infolgedessen sind die Gesetzgeber verpflichtet, die Finanzausstattung des öffentlich-rechtlichen Rundfunksektors so zu gestalten, daß der Bestand und die Entwicklung einschließlich der technischen Fortentwicklung der Rundfunkanstalten gewährleistet ist.²³ Die Finanzierung des staatsfernen öffentlich-rechtlichen Rundfunks der Bundesrepublik erfolgt durch das Modell der Mischfinanzierung.²⁴ Diese besteht einerseits aus Rundfunkgebühren als Hauptfinanzierungsquelle und den Einnahmen aus Rundfunkwerbung andererseits sowie Einnahmen verschiedener Art, die nur zum Teil durch die Rundfunk Tätigkeit in die Anstalten fließen.²⁵ Dieses Modell soll eine einseitige finanzielle, staatlich bedingte Abhängigkeit vermeiden.²⁶

²⁰ Vgl. Sieben, G./ Ossadnik, W./ Wachter, A. (1988), S. 45 f.

²¹ Vgl. Kayser, H. J. (1993), S. 31 f.

²² Vgl. Art. 5 Abs. 1 GG (1979).

²³ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 56 und § 10 Abs. 1 RfStV (1992).

²⁴ Vgl. § 11 Abs. 1 RfStV (1992).

²⁵ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 57 sowie Kayser, H. J. (1993), S. 31 ff.

²⁶ Vgl. Dörr, D. (AIR 1994), S. 3.



3.1.4 Finanzierung

3.1.4.1 Gebühren als Hauptfinanzierungsquelle

Gemäß § 11 RfStV von 1992 sind die Rundfunkgebühren vorrangigste Finanzierungsquelle für das öffentliche Rundfunksystem. Sie bestehen aus der sog. Grundgebühr (Hörfunkgebühr) und der Fernsehgebühr. Seit dem ersten Gebührenstaatsvertrag von 1968 wird die Höhe der Rundfunkgebühr von den Ländern im Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrag festgesetzt.²⁷ Diese Gebühren werden für die Bereithaltung eines Rundfunkempfangsgeräts im Haushalt gezahlt, ganz gleich, ob das Programmangebot genutzt wird oder nicht. Sie sind an die Gebühreneinzugszentrale in Köln (GEZ) zu entrichten.²⁸ Dabei dürfen sie nicht als "Gegenleistung einer Leistung" angesehen werden, sondern sollen vielmehr als "das von den Ländern eingeführte Mittel zur Finanzierung der Gesamtveranstaltung Rundfunk in der Bundesrepublik Deutschland" bzw. als Kostendeckung verstanden werden.²⁹

Die Berechnung der erforderlichen Geldmittel der ARD-Anstalten und des ZDF für die Programmbeschaffung und deren Verbreitung als Grundlage der Gebührenfestsetzung erfolgt mit Hilfe einer von den Ministerpräsidenten der Länder 1975 eingesetzten "Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs" (KEF).³⁰ Sie dient der besseren Ermittlung der nötigen Finanzmittel der Rundfunkanstalten entsprechend den Grundsätzen von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit,³¹ wobei ein hoher Grad an Objektivierbarkeit erreicht werden soll. Alle zwei Jahre überprüft die KEF den Bedarf von ARD und ZDF.³² Als Kriterium der Ermittlung des Finanzbedarfs sind in § 12 RfStV von 1992 neben der allgemeinen sowie der besonderen Kostenentwicklung im Medienbereich auch die weitere Entwicklung der Werbeeinnahmen und der anderen Erträge genannt.

Zur Ermittlung der Gebührenhöhe stehen zwei Verfahren zur Verfügung. Grundlage der liquiditätsorientierten Planungsmethode ist die Gegenüberstellung der mittelfristigen Einnahmen- und Ausgabenplanung (Finanzplanung) der Rundfunkanstalten über fünf Jahre. Die betriebswirtschaftliche Methode dagegen beruht auf den Grundsätzen der periodengerechten Zuordnung von Erträgen und Aufwendungen (Betriebshaushalt). Daher wird dieses Verfahren

²⁷ Vgl. Oppermann, T./ Kilian, M. (1989), S. 42 f.

²⁸ Vgl. Hans-Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg., 1994/95), S. 100.

²⁹ Vgl. Seidel, N./Libertus, M. (1993), S. 58.

³⁰ Diese Kommission besteht aus 16 von den Ländern, Landesmedienanstalten und Rundfunkanstalten sowie Rundfunkveranstaltern unabhängigen Sachverständigen. Ihre Geschäftsstelle ist z. Z. in der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (Mainz) eingerichtet. Vgl. KEF, 10. Bericht (Hrsg., 1995), S. 3.

³¹ Vgl. Oppermann, T./ Kilian, M. (1989), S. 44 sowie Fünfgeld, H./ Gläser, M. (ZöglU 1984), S. 2.

³² Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 59 sowie Behrens, V. (1997), S. 14.



als das finanzwirtschaftlich angemessenere angesehen und von den Rundfunkanstalten als Grundlage zur Berechnung der Gebührenhöhe angewandt, da ebenfalls nichtkassenwirksame Aufwendungen, z. B. Abschreibungen auf Sachanlagen oder Zuführungen für Rückstellungen, berücksichtigt werden. Der zur Leistungserstellung benötigte Güter- und Dienstleistungsverzehr in der folgenden Gebührenperiode würde dem Leistungsentgelt entsprechen.³³ Die KEF ermittelt den Finanzbedarf jedoch anhand der liquiditätsorientierten Methode und mißachtet nichtkassenwirksame Aufwendungen bei ihrer Betrachtung. Dies schließt eine betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmensführung und Disposition, strategisch und operativ gesehen, aus.³⁴

Seit dem 1. Januar 1997 hat eine neue Gebührenperiode über weitere vier Jahre begonnen.³⁵ Im August 1996 einigten sich die Regierungschefs der 16 Länder auf eine Erhöhung der Rundfunkgebühr und ein verändertes Verfahren zur Gebührenfestsetzung. Mit Hilfe eines indexgestützten integrierten, aber immer noch liquiditätsorientierten³⁶ Prüf- und Berechnungsverfahrens wurde ein ungedeckter Finanzbedarf in Höhe von ca. sechs Mrd. DM für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ermittelt.³⁷ Eine Gebührenerhöhung um 4,45 DM auf monatlich 28,25 DM, davon 9,45 DM für die Grundgebühr und 18,80 DM für die Fernsehgebühr, soll dieses Finanzloch in etwa ausgleichen.³⁸ Bei schätzungsweise 30 Mio.³⁹ gebührenpflichtigen Empfangsgeräten ist demnach pro Jahr ein Gesamtgebührenaufkommen von etwa zehn Mrd. DM zu verzeichnen. Die Bestands- und Entwicklungsgarantie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks bleibt somit weiterhin bestehen. Eine Entscheidung zur Gebührenerhöhung geht mit der Verabschiedung eines neuen Staatsvertrages einher.

Die von der GEZ eingezogenen Gebühren werden mit Hilfe eines Verteilungsschlüssels an die Landesmedienanstalten, an die ARD und an das ZDF verteilt.⁴⁰ Ein Finanzausgleich regelt die Verteilung der Gelder innerhalb der ARD-Anstalten. Unterschiedliche Ländergrößen mit dementsprechend unterschiedlichen Rundfunkteilnehmerzahlen rechtfertigen eine Umverteilung der Gelder von den großen zu den kleineren Anstalten, damit jede ihrer funktions-

³³ Vgl. Fünfgeld, H./ Gläser, M. (ZögU 1984), S.3.

³⁴ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 60 f.

³⁵ Vgl. Medienpolitik (1996), S. 1.

³⁶ Nach Auskunft der KEF am 03.02.1997.

³⁷ Vgl. KEF, 10. Bericht (Hrsg., 1995), S. 180.

³⁸ Vgl. Medienpolitik (1996), S. 1.

³⁹ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 334.

⁴⁰ Die Landesmedienanstalten erhalten zwei Prozent für ihre Aufsicht über die privaten Rundfunkveranstalter. Zur Finanzierung ihrer Hörfunkprogramme erhalten die Landesrundfunkanstalten den vollen Grundgebührebetrag, und die Fernsehgebühren werden zu 70 % auf die ARD und zu 30 % auf das ZDF verteilt. Vgl. Wiechers, R. (1992), S. 37.



gerechten Aufgabenerfüllung nachkommen kann. Rechtsgrundlage ist der Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrag, der als "nehmende" Anstalten den Sender Freies Berlin, Radio Bremen und den Saarländischen Rundfunk vorsieht. Die Finanzausgleichsmasse betrug 1995 187 Mio. DM,⁴¹ wobei ein Mindestbetrag von 155 Mio. DM gesetzlich vorgeschrieben ist.⁴²

3.1.4.2 Werbeeinnahmen

Insbesondere in den Jahren vor Beginn des dualen Systems waren die Werbeeinnahmen neben den Rundfunkgebühren für die technische Entwicklung und für die Programmerweiterung unerlässlich. Werbesendungen werden im deutschen Fernsehen seit 1956 ausgestrahlt.⁴³ Bis Mitte der 80er Jahre entsprach das Verhältnis von Gebühren- und Werbeeinnahmen etwa 80 zu 20 Prozent bei den ARD-Anstalten und beim ZDF schätzungsweise 60 zu 40 Prozent.⁴⁴ Mit Hilfe der zusätzlichen Finanzierung aus Werbeeinnahmen soll die volle Erfüllung des Programmauftrags bei begrenzter Gebührenhöhe gesichert werden.

Seit Bestehen des dualen Systems veränderte sich die gesamte Mischfinanzierung der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten grundlegend. Die Folgen waren steigende Kosten für die Produktion und Verbreitung der Fernsehprogramme, ein erhöhter Bedarf an Programminhalten durch das Hinzutreten der privaten Veranstalter und ein erhöhter Wettbewerb um Rechte z. B. für Sport-Übertragungen bei gleichzeitiger Nutzung und Ausschöpfung des vorhandenen Werbemarktes mit einem begrenzten Potential an Rundfunkteilnehmern.⁴⁵ Als Konsequenz zeigten sich zunächst Einbußen bei den Werbeeinnahmen der ARD, wo diese zwischen 1990 und 1993 nur noch einen Anteil von 10 Prozent am Gesamtergebnis ausmachten. Somit waren Verluste in Höhe von etwa 400 Mio. DM bei einem Einnahmenvolumen von 7,2 Mrd. DM zu verzeichnen.⁴⁶ 1995 erreichten diese Erträge lediglich ein Volumen von 330 Mio. DM bei Gesamteinnahmen in Höhe von 8,9 Mrd. DM.⁴⁷ Das ZDF erlebte diese Einbrüche erst 1993; hier sank der Anteil der Einnahmen aus Werbung auf 20 Prozent ab, wobei die Gebührenerträge wie bei der ARD während der Gebührenperiode selbstverständlich gleichgeblieben waren. Als Folge zeigte sich auch hier ein Einnahmerückgang von rund 400 Mio. DM. Für das ZDF bedeutete dies, ausgehend von 1,7 Mrd. DM Gesamteinnahmen, eine Finanzlücke in Höhe von 22

⁴¹ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 306.

⁴² Vgl. § 8 Abs. 1 RfStV (1992).

⁴³ Vgl. Oppermann, T./ Kilian, M. (1989), S. 46.

⁴⁴ Vgl. Werbung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk (1994), S. 7.

⁴⁵ Vgl. Oppermann, Th./ Kilian, M. (1989), S. 34 f.

⁴⁶ Vgl. Dörr, D. (AIR 1994), S. 5.

⁴⁷ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 167.



Prozent.⁴⁸ Diese Werbeeinbußen liegen insbesondere darin begründet, daß den Öffentlich-Rechtlichen, im Gegensatz zum privaten Sektor, geringere Werbemöglichkeiten eingeräumt werden.⁴⁹ Dies äußert sich hauptsächlich in dem Werbeverbot nach 20.00 Uhr sowie an Sonn- und Feiertagen. Den Dritten Programmen ist Werbung gänzlich untersagt. Die Werbedauer bei ARD und ZDF darf an Werktagen pro 60 Minuten höchstens 20 Prozent betragen, 20 Minuten insgesamt jedoch werktäglich nicht überschreiten.⁵⁰ Neben der eigentlichen Spotwerbung ist Sponsoring der ARD und dem ZDF grundsätzlich erlaubt. Im Rahmen dieser Werbeart wird vor oder nach einer Sendung auf den Sponsor namentlich hingewiesen.⁵¹

3.1.4.3 Andere Ertragsarten

Aufgrund der Einbußen im Hinblick auf die Werbeeinnahmen haben andere Ertragsarten an Bedeutung gewonnen. Hierbei handelt es sich um Erträge aus Beteiligungen, aus Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens (Zinserträge aus dem Deckungsstock für die Alters- und Hinterbliebenenversorgung) sowie aus sonstigen betrieblichen Einnahmen.⁵² Zu den zuletzt aufgeführten zählen beispielsweise Erträge aus Programmverwertungen (Verkauf von Nutzungsrechten an ausgestrahlten Sendungen), aus Lizenzen und Materialverkauf (Lizenz- bzw. Merchandising-Geschäfte⁵³), aus Co-Produktionen, aus Mieten und Pachten sowie aus Erträgen aus der Auflösung von Rückstellungen.⁵⁴ Die aufgeführten Einnahmequellen ergeben sich aus der rundfunkbezogenen "Neben"-Tätigkeit und werden in der Literatur als Einnahmen aus dem Bereich der Randnutzung bezeichnet.⁵⁵ Sie stehen nicht in Verbindung mit dem eigentlichen Programm, sondern entstehen aus der erwerbswirtschaftlichen Nutzung des Betriebsvermögens. Die ARD-Einnahmen aus ver-

⁴⁸ Vgl. Werbung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk (1994), S. 10. Die geschätzten Gesamteinnahmen des ZDF beliefen sich 1995 auf etwa 2 Mrd. DM. Die Werbeeinnahmen betragen ca. 320 Mio. DM (16 %), Gebührenerträge wurden mit 1,5 Mrd. DM angesetzt. Es entstand ein geschätzter Aufwand in Höhe von 2,3 Mrd. DM. Ist-Daten liegen noch nicht vor. Die Aufstellung der Plan-Daten erfolgte in Abstimmung mit dem ZDF am 06.02.1997.

⁴⁹ Vgl. Oppermann, Th./ Kilian, M. (1989), S. 47.

⁵⁰ Vgl. § 15 Abs. 1, 2 und 3 RfStV (1992).

⁵¹ Vgl. § 7 Abs. 1 und 2 RfStV (1992).

⁵² Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 167.

⁵³ Im Rahmen des Merchandising oder der Lizenzgeschäfte werden Produkte wie Bücher oder Tonträger vermarktet, entweder durch den Fernsehveranstalter selbst oder durch Dritte. Diese Geschäfte dienen der Erhöhung des Bekanntheitsgrades und infolgedessen der Marktanteilssteigerung. Ausführlich dazu: Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 89 ff.

⁵⁴ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 335.

⁵⁵ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 88.

schiedenen Quellen beliefen sich 1995 auf 1,2 Mrd. DM, wodurch ein Anteil von 15 Prozent an den Gesamteinnahmen in Höhe von 8,9 Mrd. DM erreicht wurde.⁵⁶ Die Gesamtaufwendungen der ARD konnten 1995 durch die genannten Erträge nicht gedeckt werden. Es entstand ein Defizit von etwa 24 Mio. DM nach einem Jahresüberschuß im Vorjahr in Höhe von 253 Mio. DM.⁵⁷

3.2 Betrachtung des privaten Sektors

3.2.1 Organisation

In Abgrenzung zu den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten sind die wichtigsten Organisationsprinzipien der privaten Fernsehunternehmen die private Trägerschaft und die eingeschränkte gesellschaftliche Kontrolle. Privatrechtlich organisierte Anbieter können sowohl natürliche als auch juristische Personen oder Personengruppen sein.⁵⁸ Sie werden überwiegend von mehreren Gesellschaftern getragen, weil hohe Anfangsinvestitionen bei Markteintritt mit zumeist höheren Anlaufverlusten einhergehen. Gesellschafter sind vor allem deutsche Medienkonzerne, Verlage oder Unternehmen der Filmbranche. Die renommiertesten von ihnen sind die Bertelsmann-AG, der Axel-Springer-Verlag, die Kirch-Gruppe, die Verlagsgruppe Holtzbrinck sowie das Verlagshaus Burda.⁵⁹

Die Zulassung privater Fernsehveranstalter und ihre Beaufsichtigung erfolgt nach Landesrecht. Sie obliegt den staatsfern organisierten Landesmedienanstalten des öffentlichen Rechts.⁶⁰ Diese haben das Recht der Selbstverwaltung und können daher mit dem Rechtscharakter der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten verglichen werden. Die Finanzierung der Landesmedienanstalten erfolgt aus einem Anteil am Rundfunkgebührenaufkommen in Höhe von zwei Prozent.⁶¹ Die beschränkte Rechtsaufsicht der Landesmedienanstalten äußert sich in der Auswahl der Programme der privaten Veranstalter und deren Kontrolle.⁶² Dabei dürfen private Fernsehunternehmen unbegrenzt Programme mit einem angemessenen Anteil an Information, Kultur und Bildung senden, solange sie keine vorherrschende Meinungsmacht erlangen. Dies wäre dann gegeben, wenn einzelne private Programmanbieter einen Marktanteil von 30 Prozent erreichten.⁶³ Um dem vorzubeugen, soll ein Zuschaueranteilsmodell zur Konzentrationskontrolle für die Vielfaltssicherung beim privaten Rundfunk

⁵⁶ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 167.

⁵⁷ Vgl. ebd., S. 166.

⁵⁸ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 43.

⁵⁹ Vgl. Wiechers, R. (1992), S. 31.

⁶⁰ Vgl. § 20 des Entwurfs zur dritten Änderung des RfStV und Wiechers, R. (1992), S. 37.

⁶¹ Vgl. ebd., § 40 Abs. 1.

⁶² Vgl. Hans-Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg., 1994/95), S.101 f.

⁶³ Vgl. § 26 Abs. 1 und 2 des Entwurfs zur dritten Änderung des RfStV.



geschaffen werden.⁶⁴ Ist beispielsweise ein Rundfunkunternehmen bei anderen Anbietern mit jeweils mehr als 25 Prozent beteiligt⁶⁵ und betragen die Zuschaueranteile dann insgesamt mehr als 30 Prozent, so muß eine sogenannte Beteiligungsentflechtung stattfinden.⁶⁶ Ein weiteres Wachstum ist nicht erlaubt. Die Vergabe von Sendezeiten an sog. unabhängige Dritte oder die Schaffung eines Programmbeirats sind vielfaltssichernde Maßnahmen,⁶⁷ wenn im Jahresdurchschnitt mehr als 10 Prozent Marktanteil erreicht werden.⁶⁸ Der Programmbeirat hat eine Beraterfunktion bei der Gestaltung des Programms und soll daher dessen Meinungsvielfalt und Pluralität sichern.⁶⁹ Bei den unabhängigen Dritten handelt es sich um regionale Fensterprogramme, die selbständig, ohne Mitwirken des Hauptveranstalters, zu erstellen sind.⁷⁰ Die Einhaltung dieser Konzentrationsgrenze wird von einem neu zu schaffenden Gremium überwacht. Hierbei handelt es sich um die "Kommission zur Ermittlung der Konzentration" (KEK).⁷¹ Zur Erfüllung ihrer Aufgaben erhält die KEK finanzielle Unterstützung von den Landesmedienanstalten.⁷²

3.2.2 Aufgaben

Die von privaten Fernsehveranstaltern gebotenen Programme können zwar in Vielfalt und Breite geringer gehalten werden, müssen aber bestimmten Grundstandards wie z. B. der Sicherung der Meinungsvielfalt entsprechen. Diese Einschränkung gilt jedoch nur, solange die Grundversorgung als Sonderfunktion und Verfassungspflicht durch die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten gewährleistet ist.⁷³

Die Aufgaben der privaten Fernsehunternehmen bestehen darin, im wesentlichen inhaltlich gleichgewichtige Meinungsvielfalt zum Ausdruck zu bringen.⁷⁴ Dabei soll bedacht werden, daß Mehr- und Minderheiten in einem Vollprogramm angemessen zu Wort kommen müssen.⁷⁵ Sowohl die Rundfunkfreiheit als auch die Ausgewogenheit des Programms und die Meinungsvielfalt müssen gewahrt bleiben. Dabei ist die Würde des Menschen zu achten.⁷⁶

⁶⁴ Vgl. Medienpolitik (1996), S. 5.

⁶⁵ Vgl. § 28 Abs. des Entwurfs zur dritten Änderung des RfStV.

⁶⁶ Vgl. ebd., § 26 Abs. 4.

⁶⁷ Vgl. ebd., § 30.

⁶⁸ Vgl. ebd., § 26 Abs. 5.

⁶⁹ Vgl. ebd., § 32 Abs. 1.

⁷⁰ Vgl. ebd., § 31 Abs. 1.

⁷¹ Vgl. ebd., § 35 Abs. 2.

⁷² Vgl. ebd., § 35 Abs. 7.

⁷³ Vgl. Giehl, C. (1993), S. 65 ff. sowie Seidel, N./Libertus, M. (1993), S. 5 f.

⁷⁴ Vgl. Giehl, C. (1993), S. 71.

⁷⁵ Vgl. § 25 des Entwurfs zur dritten Änderung des RfStV.

⁷⁶ Vgl. ebd., § 41 Abs. 1 und 2.

3.2.3 Zielsysteme

Wie bei den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten läßt sich auch bei den privaten Programmanbietern die Zielkonzeption in Sach- und Formalziele unterteilen. Das Sachziel, das die Strukturen des anzustrebenden Zustands und das erwartete Ergebnis wiedergibt,⁷⁷ ist die Maximierung der Zuschauerbindung innerhalb bestimmter Zielgruppen durch ein ansprechendes, attraktives Programm (zielgruppenspezifischer Marktanteil). Diesen Zuschauergruppen sollen Werbebotschaften der werbetreibenden Industrie gegen Entgelt zugänglich gemacht werden.⁷⁸ Da es sich hierbei um erwerbswirtschaftliche Unternehmen handelt, steht das Formal- bzw. Erfolgsziel jedoch im Vordergrund ihres Handelns. Im Mittelpunkt steht demzufolge das Streben nach langfristiger Gewinnmaximierung, das gleichzeitig mit dem Ziel der Liquiditäts- bzw. Substanzerhaltung einhergeht.

Das Oberziel privater Programmanbieter ist insofern die langfristige Gewinnmaximierung, die gleichzeitig den Kern der Zielfunktion bildet. Zwischenziele zur Erreichung des Oberziels sind demnach Ertragsmaximierung und Aufwandsminimierung. Programminvestitionen infolge von Einsparungen können mit einer erhöhten Zuschauerzufriedenheit bzw. Zuschauerbindung einhergehen, die wiederum einen optimalen Tausender-Kontakt-Preis⁷⁹ (TKP) ermöglichen. Diese führen zu hohen Werbeaufträgen, und hohe Einnahmen ermöglichen eine entsprechende Kapitalrendite.⁸⁰ Gesellschaftsbezogene Ziele, wie die Erhöhung des Bedürfnisbefriedigungsgrades auf der Seite der Leistungsempfänger, die somit mehr sozialen Charakter besitzen, sind bei den Privaten keineswegs in dem Ausmaß vorrangig, wie es bei den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten aufgrund des Programmauftrags zu sein hat.⁸¹

Privatrechtlich organisierten Fernsehveranstaltern ist die Finanzierung aus Rundfunkgebühren gesetzlich nicht erlaubt. Ihre Finanzierungsquellen sind vielmehr der Werbemarkt, die Entgelte der Teilnehmer oder die Eigenmittel.⁸² Eine Finanzierung aus Eigenmitteln ist auf Dauer ohne Einnahmen nicht möglich. Ansonsten erfolgt sie aus dem Jahresüberschuß, der sich aus der Saldie-

⁷⁷ Vgl. Kemmer, P. (1986), S. 32.

⁷⁸ Vgl. Gutsch, S. (1996), S. 13.

⁷⁹ Der TKP gibt an, wieviel DM ein Werbetreibender bezahlen muß, wenn dieser mit seiner Werbebotschaft 30 Sekunden lang 1.000 Personen erreichen möchte. Vgl. Seidel, N./Libertus, M. (1993), S. 78.

⁸⁰ Vgl. Gutsch, S. (1996), S. 13 f. sowie Kemmer, P. (1986), S. 37.

⁸¹ Vgl. Kemmer, P. (1986), S. 45 f.

⁸² Vgl. § 43 des Entwurfs zur dritten Änderung des RfStV.



rung der Gesamteinnahmen und -aufwendungen ergibt.⁸³ Betrachtet werden im folgenden insbesondere die Werbeeinnahmen, die den größten Anteil an den Gesamterträgen ausmachen.

3.2.4 Finanzierung

3.2.4.1 Werbeeinnahmen als Hauptfinanzierungsquelle

Aufgrund der Frequenzknappheit nahmen die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten bis Anfang der achtziger Jahre eine Monopolstellung ein. Ihre Programme konnten terrestrisch gesendet werden. Voraussetzung für die Zulassung privater Fernsehanbieter war der Fortfall der technischen Einschränkungen.⁸⁴ Die Fortentwicklung der Kommunikationstechnik ermöglichte die Verbreitung von Programmen über Breitbandkabel und Fernsehsatelliten. Die öffentlich-rechtlichen Anstalten verloren ihre Reichweitenvorteile⁸⁵, und die Privaten gewannen entsprechend an Boden.

Hohe Werbeeinnahmen werden nur durch technisch möglichst hohe Sende-reichweiten erzielt. Um beispielsweise ein lokales Fernsehprogramm aus Werbung finanzieren zu können, müssen ca. 400.000 Zuschauer terrestrisch erreicht werden. Ein bundesweites Vollprogramm dagegen benötigt mindestens 4,5 Millionen Rezipienten. RTL plus beispielsweise erreichte Ende 1989 bereits 7,26 Mio. Zuschauer auf diese Weise. Ähnlich verhält es sich im Rahmen des Breitbandkabelnetzes, mit dem mindestens 4,4 Mio. Haushalte erreicht werden müssen, um sich allein aus Werbeeinnahmen finanzieren zu können. Auch diesen Mindestwert hatte RTL plus mit 5,93 Mio. in dem o.g. Jahr überschritten.⁸⁶ Mit Hilfe der drei technischen Verbreitungsmöglichkeiten (Antenne, Satellit, Kabel) und deren ständige Weiterentwicklung konnten Ende 1990 bereits 15,86 Mio. Haushalte die beiden bundesweit agierenden privaten Fernsehunternehmen RTL plus und SAT 1 empfangen.⁸⁷

Trotz des Überangebots an Werbezeiten haben die privaten Fernsehsender 1994 ihr Werbevolumen stark erhöhen können. Sie verzeichneten einen Umsatz von insgesamt über fünf Mrd. DM (Spitzenreiter war hierbei RTL mit 1,882 Mrd., gefolgt von SAT. 1 mit 1,565 Mrd. DM und PRO 7 mit 1,122 Mrd. DM.). Der über Jahre hinweg überproportionale Anstieg der Werbeumsätze

⁸³ Auf einzelne Bilanzpositionen kann hier nicht näher eingegangen werden, da die Fernsehunternehmen gemäß ihrer Rechtsform im allgemeinen nicht der Publizitätspflicht unterliegen.

⁸⁴ Vgl. Sondergutachten der Monopolkommission (Hrsg. 1981), S. 11.

⁸⁵ Zum einen handelt es sich um die technische Reichweite, die festlegt, wieviele Zuschauer, technisch gesehen, das Programm empfangen können. Zum anderen gibt es die sog. Programmreichweite, die Auskunft darüber gibt, wieviele und welche Zuschauer wie lange welche Programme eingeschaltet haben (zielgruppenspezifischer Marktanteil). Vgl. Tassius, P. (1994), S. 221.

⁸⁶ Vgl. Dengler, K.-M. (1993), S. 107 f.

⁸⁷ Vgl. ebd., S. 110 f.



konnte aufgrund der Konkurrenzsituation zwischen diesen drei "großen" Vollprogrammanbietern jedoch nicht gehalten werden.⁸⁸ Der Grund für das enorme Gesamtwerbevolumen der privaten Fernsehanbieter liegt insbesondere darin, daß diese, im Gegensatz zu den öffentlich-rechtlichen Anstalten, nicht den rigiden Werbebeschränkungen unterliegen. Ihre Werbedauer darf maximal insgesamt 20 Prozent, die der Spotwerbung 15 Prozent der täglichen Sendezeit betragen. Innerhalb einer Stunde ist ein Werbeanteil von 20 Prozent zugelassen. Eine Blockwerbung zwischen den einzelnen Sendungen ist vorgeschrieben und eine Unterbrecherwerbung ist erlaubt, solange der Zeitabstand zwischen zwei Werbeblöcken mindestens 20 Minuten beträgt. Filme mit einer Sendelänge von 90 Minuten und mehr dürfen erstmals nach 45 Minuten durch Werbung unterbrochen werden.⁸⁹

Wie bei den öffentlich-rechtlichen ist das Sponsoring nach § 7 RfStV von 1992 neben der eigentlichen Spotwerbung auch bei den privaten Fernsehveranstaltern erlaubt. Das Sponsoring stellt eine eigenständige Finanzierungsform der Privaten dar. Das Plazieren eines Sponsorhinweises vor oder nach einer Sendung ermöglicht hohe Werbereichweiten und reduziert das Risiko des "Switching" der Zuschauer während eines Werbeblocks durch andere Kanäle weitgehend ab. Die Berechnung des Sponsoringpreises geschieht in Anlehnung an die üblichen Werbetarife zuzüglich eines Sponsoring-Zuschlags.⁹⁰

Neben dem Sponsoring stellt Teleshopping eine weitere Finanzierungsquelle dar. Diese andere Art von Werbung ist in § 27 Absatz 3 des RfStV von 1992 gesetzlich geregelt und unterliegt den rechtlichen Regulierungen für Werbung. Teleshopping ist ein Anpreisen von Produkten innerhalb eines Werbespots mit der Möglichkeit, diese telefonisch direkt bei dem werbetreibenden Hersteller zu bestellen. Eine Stunde pro Tag ist Werbung dieser Art erlaubt. Nach § 6 Abs. 4 RfStV von 1992 sind Dauerwerbesendungen dann zulässig, wenn "der Werbecharakter erkennbar im Vordergrund steht und die Werbung einen wesentlichen Bestandteil der Sendung darstellt". Product Placement, die Bereitstellung von Produkten als Requisite in einem Spielfilm⁹¹, und Batering, bei dem auf eigene Kosten erstellte Sendungen gegen Werbezeiten getauscht werden⁹², haben in Deutschland bisher nur geringe Bedeutung.

Andere Finanzierungsinstrumente aus dem Werbebereich, wie Lizenz- und Merchandisinggeschäfte, gewinnen dagegen stetig an Bedeutung.⁹³ Die Ver-

⁸⁸ Vgl. Debus, M. (MP 1995), S. 250.

⁸⁹ Vgl. § 44 Abs. 2, 3 und 4 sowie § 45 Abs. 1 und 2 des Entwurfs zur dritten Änderung des RfStV.

⁹⁰ Vgl. Groth, R./ Pagenstedt, G. (AIR 1995), S. 2f.

⁹¹ Vgl. Groth, R./ Pagenstedt, G. (AIR 1995), S. 6.

⁹² Vgl. ebd., S. 4.

⁹³ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 89.



marktung von Produkten, wie beispielsweise Büchern, Tonträgern, Spielen und Elektronikartikel durch die Fernsehanbieter (Merchandising) oder durch Dritte (Lizenzgeschäfte) dient dem Zweck einer verstärkten Zuschauerbindung. Bei den Lizenzgeschäften erhält der Lizenzgeber von den Gesamterlösen etwa fünf Prozent.⁹⁴ RTL plus hat z. B. durch den Produktverkauf 1996 einen Handelsumsatz von insgesamt 380 Mio. DM erzielt, 1991 waren es lediglich Einnahmen in Höhe von 80 Mio. DM. Die Lizenzerlöse sind dabei 1996 auf 17,5 Mio. DM (von 6,1 Mio. in 1991) gestiegen.⁹⁵

3.2.4.2 Entgeltfinanzierung

Eine weitere Finanzierungsmöglichkeit privater Fernsehveranstalter ist die sog. Entgeltfinanzierung für Spartenprogramme, deren Veranstalter sich auf die thematische Einseitigkeit wie z. B. Unterhaltung, Sport oder Musik konzentrieren und in der Regel ein werbefreies Programm anbieten.⁹⁶ Zahlt der Empfänger dieser angebotenen Leistung ein zusätzliches monatliches Entgelt an den Fernsehveranstalter, so handelt es sich um eine Entgeltfinanzierung des Programmanbieters bzw. Pay-TV.⁹⁷ Zu unterscheiden ist hierbei, ob es sich um Entgelte für einen bestimmten Zeitraum oder für einzelne Sendungsangebote handelt. Dabei spricht man entweder von Abonnement-Pay-TV oder Einzelentgelt-Pay-TV.⁹⁸ Aufgrund der Komplexität des Bereiches Entgeltfinanzierung wird von einer weiteren Darstellung abgesehen.⁹⁹

Die in in diesem Kapitel ausführlich dargestellten vier verschiedenen Betrachtungsebenen Organisation, Aufgaben, Zielsysteme und Finanzierung sowohl für öffentlich-rechtliche als auch für privat-rechtliche Fernsehanbieter zeigen zum Teil deutliche Unterschiede auf. Diese werden anhand der nachstehenden Übersicht noch einmal kurz dargestellt.

⁹⁴ Vgl. Groth, R./ Pagenstedt, G. (AIR 1995), S. 10.

⁹⁵ Vgl. RTL-Informationsbroschüre "RTL Television" 1996 (Hrsg.), S. 56.

⁹⁶ Vgl. § 25 RfStV (1992) sowie Dengler, K.-M. (1993), S. 124.

⁹⁷ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 86.

⁹⁸ Vgl. Dengler, K.-M. (1993), S. 127.

⁹⁹ Ausführlich dazu: Pay-TV: Technische Grundlagen, Erfahrungen, Wirtschaftlichkeit und Zukunftsaspekte (1991).

Strukturmerkmale öffentlich-rechtlicher und privatrechtlicher Fernsehveranstalter

	öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten	privat-rechtliche Fernsehunternehmen
Organisation	<p>gemeinnützige und rechtsfähige Anstalten des öffentl. Rechts mit dem Recht auf Selbstverwaltung, d. h. rechtlich selbständig, staatsfern und binnenpluralistisch organisiert</p> <p>Rundfunkstaatsvertrag / Rundfunkfreiheit</p> <p>Kontrolle (zur Gewährleistung des Programmauftrags) durch Rundfunk- (ARD) bzw. Fernseh- (ZDF) sowie Verwaltungsrat und Intendant</p>	<p>sowohl natürliche als auch juristische Personen oder Personengruppen (Gesellschafter) des privaten Rechts</p> <p>Rundfunkstaatsvertrag / Rundfunkfreiheit</p> <p>eingeschränkte Kontrolle durch Landesmedienanstalten bzw. Programmbeirat</p>
Aufgaben	<p>Sicherstellung einer unerlässlichen Grundversorgung; optimales Programm bildender, unterrichtender, unterhaltender und kultureller Art für Mehr- und Minderheiten; Gebot der Sachlichkeit und inhaltlicher Ausgewogenheit</p>	<p>geringere Vielfalt und Breite in den Programmen sowie Einhaltung bestimmter Grundstandards; Berücksichtigung von Mehr- und Minderheiten; im wesentlichen inhaltlich gleichgewichtige Meinungsvielfalt</p>
Zielsystem	<p>optimale Erfüllung der Unterhaltungs-, Bildungs- und Informationsfunktion (Programmauftrag) unter Berücksichtigung der Zuschauerakzeptanz und des Wirtschaftlichkeitsgebots</p>	<p>Langfristige Gewinnmaximierung durch zuschauerattraktive Programme</p>
Finanzierung	<p>Fernsehgebühren als Hauptfinanzierungsquelle</p>	<p>Werbeerträge als Hauptfinanzierungsquelle</p>

Quelle: eigene Darstellung



4 Controllingbegriff, -aufgaben und -instrumente

Controlling ist ursprünglich die Bezeichnung eines Aufgabenbereiches im Rechnungs- und Finanzwesen amerikanischer Unternehmen.¹ In der Bundesrepublik sorgt das Controlling seit Mitte der fünfziger Jahre für Aufsehen. Doch eine Verdeutschung des Begriffes ist bis heute nicht gelungen. Übersetzt bedeutet der Begriff „to control“ die Beherrschung, Lenkung, Steuerung und Regelung von Prozessen. Zahlreiche deutsche Autoren haben sich mit dem Begriff und der Konzeption des Controlling beschäftigt mit der Folge, daß bis vor kurzem unzählige Definitionen entstanden sind, die dem Leser widersprüchlich und verwirrend erscheinen. Das eigentliche Problem besteht darin, daß im Grunde jedes Unternehmen für sich dem Begriff eine eigene Bedeutung beimißt und ihn dementsprechend innerbetrieblich unterschiedlich anwendet.² So wird beispielsweise auch von Controlling gesprochen, wenn eine vollständige Übereinstimmung mit dem Rechnungswesen besteht. Im Gegensatz zum eher vergangenheitsorientierten Rechnungswesen ist das Controlling jedoch durch eine zukunftsorientierte Ausrichtung an Unternehmenszielen gekennzeichnet.³

Seit Beginn der neunziger Jahre läßt sich zunehmend die Herausbildung einer Übereinstimmung in den Kernaufgaben beobachten. So kann Controlling als eine Hilfe verstanden werden, die die Unternehmensführung bei ihrer Lenkungsaufgabe durch die nach betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichtete Aufbereitung von entscheidungsrelevanten Tatbeständen unterstützt.⁴ Die Aufgabe des Controlling besteht darin, die Führungsteilsysteme Planung, Kontrolle und Informationsversorgung zu koordinieren.⁵ Unter dem Begriff Planung soll hier die gedankliche Vorwegnahme künftiger Ereignisse verstanden werden, die sowohl eine umfassende Entscheidungsvorbereitung ermöglichen als auch eine größere Handlungsfreiheit sichern soll. Die eigentliche Entscheidung entspricht einer Soll-Vorgabe.⁶ Notwendige Basis für die Planung bildet die für die Entscheidung relevante Informationsversorgung. Im Rahmen der Kontrolle findet nach der Realisation der Vergleich eines eingetretenen Ist-Zustands mit der Soll-Vorgabe statt.⁷ Die Abstimmung der drei Führungsteilsysteme⁸ wiederum bedarf einer ergebniszielorientierten Koordination bzw. des Aufbaues eines

¹ Vgl. Lück, W. (Hrsg., 1993), S. 243.

² Vgl. Küpper, H.-U./ Weber, J./ Zünd, A. (ZfB 1990), S. 282.

³ Vgl. Kayser, H. J. (1993), S. 48.

⁴ Vgl. Küpper, H.-U./ Weber, J./ Zünd, A. (ZfB 1996), S. 283.

⁵ Vgl. ebd., S. 282.

⁶ Vgl. Wöhe, G. (1993), S. 140.

⁷ Vgl. Lück, W. (Hrsg., 1993), S. 680 f.

⁸ Auch die Beziehungen zu und zwischen den Teilsystemen Organisation und Personalführung bedürfen selbstverständlich der Koordination. Auf eine nähere Darstellung wird jedoch aufgrund der Komplexität verzichtet.



solchen Systems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung.⁹ Zu beachten ist hierbei das Fehlen des Teilsystems Entscheidung. Controlling soll vielmehr der Entscheidungsvorbereitung dienen und kann daher als Führungshilfe verstanden werden.¹⁰

Die Basis der Controllingaufgabe bildet die Ausgestaltung des Rechnungswesens zu einem zielorientierten Führungsinstrument. Seine Koordinationsfunktion besteht darin, die ergebnisorientierten Rechnungssysteme (Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Investitionsrechnung) so aufzubauen, daß sie die von der Unternehmensführung für die Planung, Steuerung und Kontrolle benötigten Informationen abbilden können. Dies bedarf der Einrichtung eines Berichtswesens, das die Informationsversorgung gewährleistet.¹¹ Im Rahmen der Service- und Beratungsfunktion hat das Controlling die Verantwortlichen zu unterstützen, weil die zunehmende Komplexität des Unternehmensumfeldes mit dem Ausbau der Führungssysteme einhergeht, deren zielorientierte Koordination vom Management i.d.R. nicht mehr allein wahrgenommen werden kann. Hierbei handelt es sich um das sog. operative Controlling, das die Unternehmensführung bei der kurz- und mittelfristigen Lenkung und den gegebenen Rahmenbedingungen (Zielvorgaben) unterstützt.¹² Die Umweltdynamisierung, insbesondere hervorgerufen durch technische, soziale und marktbezogene Veränderungen, erfordert eine strategische, zukunftsorientierte Ausrichtung der Unternehmensführung, um im Markt bestehen zu können. Infolgedessen hat das strategische Controlling¹³ die Unternehmensführung im Rahmen seiner Anpassungs- und Koordinationsfunktion zu unterstützen, indem es auf unternehmensrelevante Veränderungen hinweist und die Führung rechtzeitig zum Handeln bewegt. Somit soll eine dauerhafte zielorientierte Ausrichtung des Unternehmens gewährleistet werden.¹⁴ Folglich kann als Controllingziel die Koordination der Führungsteilsysteme Planung, Kontrolle und Informationsversorgung innerhalb eines informationswirtschaftlichen Gleichgewichts genannt werden, um eine Steigerung der Reaktions-, Anpassungs-, Innovations- und Leistungsfähigkeit des Führungsgesamtsystems im Hinblick auf die unternehmensinterne Planung und Zielerreichung herbeizuführen.¹⁵

⁹ Vgl. Horváth, P. (1996), S. 106.

¹⁰ Vgl. Küpper, H.-U./ Weber, J./ Zünd, A. (ZfB 1990), S. 284.

¹¹ Vgl. Horváth, P. (1996), S. 582.

¹² Hierbei handelt es sich um die kurzfristige Betrachtung von Plänen und die Formulierung von höchstens mittelfristigen Zielsetzungen. Vgl. Küpper, H.-U./ Weber, J./ Zünd A. (1990), S. 284 sowie Pagenstedt, G./ Schwertzel, U. (AIR 1994), S. 1.

¹³ Im Rahmen des strategischen Controlling werden Fragen mit einem Planungshorizont von über fünf Jahren behandelt. Vgl. Pagenstedt, G./ Schwertzel, U. (AIR 1994), S. 1.

¹⁴ Vgl. Küpper, H.-U./ Weber, J./ Zünd, A. (ZfB 1990), S. 285 sowie Horváth, P. (1996), S. 245 ff. bzw. S. 793 f.

¹⁵ Vgl. Horváth, P. (1996), S. 139 sowie Weber, J. (1995), S. 39.

Ein zentrales operatives Controllinginstrument ist, wie bereits erwähnt, das interne Rechnungssystem, das in der Lage ist, die zur Steuerung des Unternehmens benötigten Informationen zu generieren. Das interne Rechnungswesen sollte demnach zu einem führungs- und ergebnisorientierten System ausgebaut sein, um die Steuerungsinformationen für operative Lenkungsarbeiten liefern zu können.¹⁶ Zur Steuerung der innerbetrieblichen Vorgänge wird die entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung herangezogen. Sie stellt das wichtigste Instrument des Informationssystems dar. Die Plankostenrechnung dagegen gilt als signifikante Grundlage des Planungs- und Kontrollsystems. Ebenso gehören zu den operativen Controllinginstrumenten Kennzahlen¹⁷ und Budgetierungssysteme.¹⁸ Strategische Controllinginstrumente wie beispielsweise Frühwarnsysteme¹⁹ oder Planungstechniken sind Methoden zur Beschaffung, Analyse und Prognose von Umwelt- und Unternehmensinformationen. Sie sind insbesondere aufgrund der Umweltdynamik von immer größer werdender Bedeutung, um künftige, für das Unternehmen relevante Veränderungen rechtzeitig erkennen und infolgedessen eine Anpassung vornehmen zu können.²⁰

Unter Controlling soll nachfolgend ein die Planung und Kontrolle integrierendes Instrument verstanden werden, das primär die Aufgabe hat, die Entscheidungsträger mit allen zielgerichteten Informationen zu versorgen, indem diese ausgewertet werden und mit den daraus gezogenen Schlußfolgerungen die Unternehmensführung in ihren Entscheidungen unterstützt werden kann. Controlling bedeutet die permanente Verantwortung für die erstmalige und laufend anzupassende Strukturierung der Unternehmensentscheidungsprozesse.

¹⁶ Vgl. Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A. (ZfB 1990), S. 288.

¹⁷ Kennzahlen (quantitative Daten) dienen dazu, schnell und treffend über ein ökonomisches Aufgabenfeld zu informieren (z.B. Deckungsbeitrag als absolute Kennzahl). Vgl. Weber, J. (1995), S. 203.

¹⁸ Als relevanteste Systeme sind das Gegenstromverfahren und Zero-Base-Budgeting aufzuführen. Ausführlich dazu: Weber, J. (1995) S. 134 ff.

¹⁹ Vgl. Horváth, P. (1996), S. 380.

²⁰ Vgl. ebd., S. 249.



5 Effizienzbetrachtung der unterschiedlichen Fernsehanbieter

5.1 Leistungsmessung des öffentlich-rechtlichen Sektors

Die in der Einführung aufgeführten strukturellen Veränderungen im Rundfunkbereich durch das Aufkommen privater Fernsehveranstalter, der daraus entstandene dreifache Wettbewerb aus publizistischer, ökonomischer und technischer Sicht sowie die Mittelverknappung durch steigende Preise erfordern eine zeitgemäße bzw. ganzheitliche Unternehmensführung der öffentlich-rechtlichen Anstalten.¹ Um ihre Marktposition gegen die private Konkurrenz halten und verteidigen sowie die (wirtschaftliche) Erfüllung des Programmauftrags bei steigender Komplexität der Entscheidungsprozesse und einem daraus resultierenden erhöhten Koordinationsbedarf für die Entscheidungsträger weiterhin gewährleisten zu können, ist eine an ökonomischen Kriterien ausgerichtete Denkweise des Managements unumgänglich. Gemäß dem Staatsvertrag sind die öffentlich-rechtlichen Anstalten dazu angehalten, effizient und leistungsorientiert zu arbeiten.² Ständige Gebührenerhöhungen beispielsweise sind keine geeigneten Mittel zur Sicherung des Grundversorgungsauftrags und der Wettbewerbsposition; Zuschauerverluste und ein Rückgang der Zahlungsbereitschaft für die Gebühren wären die Folgen. Der Beitragszahler hat vielmehr einen Anspruch auf ein qualitativ hochwertiges Programm: und er kann verlangen, daß die Anstalten mit den erhaltenen Gebühren betriebswirtschaftlich umgehen.³ Ob diese Ziele erreicht werden, läßt sich jedoch nur messen, falls sie sich operationalisieren lassen.

Die Effizienz ist als Maßgröße der jeweiligen Zielerreichung zu verstehen, d. h. sie umschreibt Aussagen, die den Realisationsgrad der jeweils verfolgten Ziele betreffen.⁴ Dies können Relationen zwischen Mitteleinsatz und Ergebnis oder Ergebnis-Ziel-Beziehungen sein.

Die Erfüllung des Programmauftrags als Sachziel der öffentlich-rechtlichen Anstalten kann nur dann als erreicht gelten, wenn das Ziel als solches quantitativ (operational) formulierbar und dementsprechend eine Soll-Vorgabe ist. Nur so ist der Grad der Zielerfüllung kontrollierbar.⁵ Die Erfüllung des Programmauftrags ist jedoch keine meßbare Größe bzw. kein feststellbar vorgegebenes Leistungsniveau; daher ist eine operationale Formulierung nur schwer möglich.⁶ Es fehlt der Markt für Rundfunkleistungen und infolgedessen ein

¹ Vgl. Weinstock, A. (1991), S. 2.

² Vgl. ebd., S. 7.

³ Vgl. Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung und Aufwandsminderung (1993), S. 7.

⁴ Vgl. Lück, W. (Hrsg., 1993), S. 287.

⁵ Vgl. Weinstock, A. (1991), S. 106.

⁶ Vgl. Sieben, G./ Ossadnik, W./ Wachter, A. (1988), S. 46.



Marktpreis. Die Rundfunkgebühr als Hauptfinanzierungsquelle ist ein leistungsunabhängiger, politisch festgelegter Preis. Des weiteren hat die Gebührenfinanzierung den Nachteil, daß eine direkte Zuordnung dieser Einnahmen zu den einzelnen Programmgrößen (Sendungen) nicht in sinnvoller Weise möglich ist.

Aufgrund der Schwierigkeit, das Sachziel der Anstalten zu operationalisieren, kommen daher lediglich nicht-monetäre Leistungsmaßstäbe zur Beurteilung des Erfolgs in Betracht, die mit dem Auftrag der Rundfunkanstalten in Einklang gebracht werden müssen. Mit Hilfe von Einzelindikatoren wird versucht, eine nicht unmittelbar meßbare komplexe Größe zu quantifizieren.⁷ Die öffentliche Anstaltsaufgabe besteht in dem Finanzmittelaufwand zur Produktion von Sendungen, um zunächst ein Angebot an Sendeminuten liefern zu können, mit dem eine möglichst hohe zielgruppenspezifische Zuschaueranzahl erreicht werden soll, um dann der optimalen Erfüllung der Unterhaltungs-, Bildungs- bzw. Informationsfunktion gerecht zu werden.⁸

Die Rundfunkanstalten verwenden im allgemeinen für ihre Erfolgsbeurteilung quantitative Leistungsmaßstäbe, wie die Sendeminutenkosten auf der Input-Ebene und das potentielle Empfangsvolumen und das Kontaktvolumen auf der Output-Ebene.⁹ Inwieweit diese Indikatoren als geeignete Erfolgsmaßstäbe herangezogen werden können, soll nachfolgend überprüft werden.

Die Kosten für eine Sendung setzen sich zusammen aus Investitionsaufwendungen, Produktionskosten, Abspielkosten für Geräte und Personal, Ausstrahlungskosten für Frequenzen sowie aus sonstigen Kosten. Werden diese insgesamt anfallenden Kosten pro Sendung ins Verhältnis zur Sendungslänge gesetzt, so erhält man die sog. Sendeminutenkosten.¹⁰ Dieser Inputindikator kann jedoch nicht als sicherer Erfolgsindikator herangezogen werden, da zwischen Mitteleinsatz und Ergebnis (Programmleistung) keine strenge Beziehung besteht. Das Problem besteht darin, daß die Sendungen keine homogenen Produkte sind; vielmehr ist jede für sich gesehen ein Unikat.¹¹ Hinzu kommt, daß bei der Anwendung dieses Indikators lediglich der finanzielle Aspekt betrachtet wird und qualitative Werte außer Acht gelassen werden.

Genauso verhält es sich bei der Beantwortung der Frage, ob das potentielle Empfangsvolumen als Erfolgsindikator geeignet ist. Die Sendungsproduktion geht sowohl mit Kosten als auch mit dem Angebot an Sendeminuten als Ergebnis einher, die von den Fernsehhaushalten theoretisch in Anspruch genommen werden könnten. Das bloße Anbieten von Programmen sagt jedoch nichts über den nutzenbringenden bzw. -steigernden Effekt durch den Rezipienten aus und

⁷ Vgl. Weinstock, A. (1991), S. 108 f.

⁸ Vgl. KEF, 10. Bericht (Hrsg., 1995), Anlage 3, S. 17.

⁹ Vgl. ebd.

¹⁰ Vgl. Weinstock, A. (1991), S. 109.

¹¹ Vgl. König, E. (1983), S. 158 sowie Weinstock, A. (1991), S. 56.

kann infolgedessen keinen Aufschluß darüber geben, inwieweit der Programmauftrag erfüllt wurde.¹²

Anders, wenn auch nicht eindeutig, verhält es sich bei der Beurteilung des Kontaktvolumens als Erfolgsmaßstab. In der Literatur wird dieser Indikator als das von den Zuschauern tatsächlich in Anspruch genommene Programmangebot der Rundfunkanstalten dargestellt.¹³ In Anlehnung an diese Definition ist mit dem Kontaktvolumen der erzielte Marktanteil gemeint. Grundlage hierfür ist die Ermittlung der Einschaltquote, die Auskunft darüber gibt, wieviele von den insgesamt bestehenden Fernsehhaushalten ihr Empfangsgerät zu einem bestimmten Zeitpunkt eingeschaltet haben. Der Marktanteil als Erfolgsindikator gibt dann an, welcher Anteil der durchschnittlichen Fernsehnutzung pro Zeitintervall, bezogen auf die Gesamtheit aller über einen Fernseher verfügenden Personen, auf eine Sendung oder ein Programm entfällt.¹⁴ Aber auch der Marktanteil allein gibt keine Antwort darauf, inwieweit die einzelnen Interessen der Rezipienten befriedigt wurden. Dieser spiegelt lediglich die Ist-Situation wider, ohne daß die Gründe der guten bzw. schlechten Zuschauerakzeptanz erkennbar sind. Begründungen der Rezipienten für Gefallen oder Nicht-Gefallen einzelner Sendungen werden außer Acht gelassen.¹⁵ Auch der zielgruppenspezifische Marktanteil kann nur eingeschränkt als Indikator zur Messung der Sachzielerfüllung herangezogen werden, da Einflußfaktoren wie die Platzierung von Sendebeträgen oder die Programmabfolge die Marktanteile stark beeinträchtigen können.¹⁶ Ein weiteres Problem liegt darin begründet, daß die öffentlich-rechtlichen Fernsehveranstalter nach dem Programmauftrag verpflichtet sind, auch Minderheitenprogramme auszustrahlen, die dementsprechend mit geringeren Marktanteilen einher gehen. Die privaten Fernsehsender könnten z. B. diese Programme im Rahmen ihrer gesetzlichen Möglichkeiten durch massenattraktivere Sendungen austauschen. Diesen möglichen Austausch können die Rundfunkanstalten jedoch nicht vornehmen, und infolgedessen verliert der Marktanteil als Indikator hinsichtlich seiner sicheren Verwendbarkeit insbesondere auf dem öffentlich-rechtlichen Fernsehsektor ebenfalls an Bedeutung.¹⁷

¹² Vgl. Weinstock, A. (1991), S. 110.

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ In Abstimmung mit der NDR-Medienforschung in Hamburg am 04.02.1997. Ermittelt werden diese Daten von der "Gesellschaft für Markt- und Konsumforschung e. V." (GfK). Sie mißt im Auftrag von ARD, ZDF, RTL, SAT 1 etc. die Fernsehnutzung im 30-Sekunden-Takt in rund 4.400 deutschen Haushalten mit einem sog. GfK-Meter-System. Diese Werte werden nachts automatisch zum Großrechner dieser Gesellschaft übermittelt, die dann nach Aggregation und Gewichtung von den einzelnen Fernsehanbietern am nächsten Morgen abgerufen werden können. Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 174.

¹⁵ Unveröffentlichtes Material über die WDR-Fernsehforschung (Hrsg., 1994).

¹⁶ Vgl. Weinstock, A. (1991), S. 112.

¹⁷ Vgl. Weinstock, A. (1991), S. 111.



Aufgrund der aus der kritischen Betrachtung der drei quantitativen Leistungsindikatoren resultierenden Ergebnisse wird deutlich, daß der Zielerreichungsgrad des Programmauftrags mit Hilfe von qualitativen Erfolgsindikatoren gemessen bzw. beurteilt werden sollte. Im Vordergrund steht hierbei die Abhängigkeit von Sendungsinhalt und die entsprechende Wirkung auf den Zuschauer (Nutzenvolumen).¹⁸

Während Einschaltquoten oder Marktanteile lediglich die Ist-Situation widerspiegeln, ohne daß die Gründe der guten bzw. schlechten Zuschauerakzeptanz erkennbar sind, sollen qualitative Erfolgsindikatoren klare Hinweise auf Akzeptanzbarrieren geben. Ein großes Problem bei der qualitativen Leistungsbeurteilung besteht darin, daß diese Bewertung grundsätzlich subjektiven Einflüssen unterliegt. Hierauf wird im Zusammenhang mit der möglichen Einführung eines Programmcontrolling beim WDR näher eingegangen. Dabei werden ebenfalls die quantitativen Leistungsaspekte mit einbezogen, die in ihrer Gesamtheit durchaus einen wirkungsvollen Beitrag zur (wirtschaftlichen) Erfüllung des Programmauftrags leisten können. Insbesondere die Mehrfachzielsetzung der Rundfunkanstalten und die daraus resultierende Komplexität der Entscheidungsprozesse macht deutlich, daß eine zielorientierte Koordination des Handelns bei der Gestaltung des optimalen Programms zwingend erforderlich ist, um weiterhin wettbewerbsfähig bleiben zu können.

5.2. Leistungsmessung des privat-rechtlichen Sektors¹⁹

Wie bereits in Kap. 5.1 aufgeführt, haben die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten grundsätzlich den Nachteil, daß ihr Erfolg bzw. ihre Zielerfüllung i. d. R. aufgrund des fehlenden Marktes für ihre Rundfunkleistungen schwer zu bewerten ist. Diesem Problem sind die privaten Fernsehunternehmen nicht ausgesetzt, denn sie können ihre Zielerfüllung auf dem Markt durch die Absatzmenge bzw. Erlöse bewerten.

Die einzelnen Sendungen stellen die eigentlichen Produkte dar, die durch die Ausstrahlung an die Zuschauer verkauft werden. Die Zuschauer bezahlen durch ihre Entscheidung für ein entsprechendes Programm, weil die Werbewirtschaft aufgrund des daraus resultierenden Marktanteils Werbezeit kauft und bezahlt.²⁰ Der relevante Preis ist dann der sog. Tausender-Kontakt-Preis (TKP), der angibt, wieviel DM ein Werbetreibender bezahlen muß, wenn dieser mit seiner Werbebotschaft 30 Sekunden lang 1.000 Personen erreichen möchte.²¹ Die Anzahl der Werbekontakte wiederum hängt einerseits von der technischen Reichweite und infolgedessen von der Werbereichweite ab. Anderer-

¹⁸ Vgl. KEF, 10. Bericht (Hrsg., 1995), Anlage 3, S. 17.

¹⁹ Nachfolgende Darstellungen resultieren zu einem Teil aus persönlichen Gesprächen mit Herrn Heinz Schewe (Dipl.-Kfm.), Bereichsleiter Unternehmensplanung/Controlling bei RTL im Juli/August 1996.

²⁰ Vgl. Tassius, P. (1994), S. 224.

²¹ Vgl. Seidel, N. / Libertus, M. (1993), S. 78.

seits wird sie aufgrund der tatsächlichen Nutzung des Programms (Marktanteil) durch die Zuschauer bestimmt, an die sich die Werbewirtschaft orientiert. Insofern wird deutlich, daß die auf dem Werbemarkt erzielten Einnahmen vom Erfolg auf dem Zuschauermarkt abhängen. Daher werden sowohl die vereinnahmten Erlöse als auch die erzielten Marktanteile für die Bewertung des Programmerfolgs bzw. des einzelnen Sendungserfolgs herangezogen.

Da die werbefinanzierten Fernsehunternehmen hinsichtlich ihrer Zielsetzung keinen gesetzlichen Verpflichtungen unterliegen und das strategische Oberziel, die langfristige Gewinnmaximierung durch Ertragsmaximierung und Aufwandsminimierung, operational formulierbar ist, steht einer praktischen und sicheren Anwendung von geeigneten Leistungsmaßstäben zur Erfolgsermittlung nichts im Wege. Die Werbefinanzierung der privaten Fernsehunternehmen hat grundsätzlich den Vorteil, daß eine direkte Zuordnung der Einnahmen zu den einzelnen Programmgrößen (Sendungen) in sinnvoller Weise möglich ist. Dies bedeutet, daß die durch die ausgestrahlten Sendungen erzielten Werbeeinnahmen problemlos den durch die Sendungsproduktion resultierenden direkten Kosten zugerechnet werden können. Eine Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenrechnungsverfahren) zur Erfolgsbeurteilung jeder einzelnen Sendung und des Gesamtprogramms ist demnach durchführbar. Sie kann hinsichtlich ihrer Anwendung mit derjenigen innerhalb eines Industriebetriebs verglichen werden.²²

Die Differenz von Werbeerlösen und direkten bzw. variablen Kosten einer Sendung wird als Deckungsbeitrag bezeichnet, der für kurzfristige, entscheidungsrelevante, sendungsspezifische Analysen geeignet ist. Der Deckungsbeitrag umfaßt den Betrag, der zur Abdeckung der indirekten bzw. fixen Kosten und zur Erzielung des Gewinns beiträgt.²³ Dieser gibt also an, ob die Ausstrahlung der Sendung alle direkt von ihr verursachten Kosten deckt. Nach Abzug der fixen bzw. beschäftigungsunabhängigen Kosten kann das Gesamtergebnis einer Sendung ermittelt werden, das die Grundlage für längerfristige Analysen bildet.²⁴

Der Deckungsbeitrag kann dennoch nicht als einzige Leistungskennziffer für den Sendungserfolg herangezogen werden. Die Begründung liegt darin, daß die Ertragskraft einzelner Sendungen durch die im Rundfunkstaatsvertrag verankerten Regelungen eingeschränkt ist. Dies äußert sich darin, daß von vorn herein die Werbedauer und die Anzahl der Werbeunterbrechungen begrenzt ist und bestimmte Sendungen grundsätzlich einem Werbeverbot unterliegen.²⁵

Als weiteren Maßstab für die Beurteilung des Input-Outputverhältnisses ziehen die privaten Fernsehveranstalter die sog. Tausender-Kontakt-Kosten heran. Hierbei werden die Sendeminutenkosten ins Verhältnis zu den erzielten Zuschauerreichweiten gesetzt und mit 1.000 multipliziert. Das dadurch erhaltene

²² Vgl. u.a.: Däumler, K.-D./ Grabe, J. (1994) sowie Kilger, W. (1993).

²³ Vgl. Lück, W. (Hrsg., 1993), S. 254.

²⁴ Ausführlich hierzu: Kap.6.4.2, S. 49.

²⁵ Vgl. § 26 Abs. 3, 4 und 5 RfStV (1992).



Ergebnis (Programmkosten bezogen auf 1.000 Zuschauerminuten) kann jedoch nur als Kennzahl für den Kostenniveauvergleich einzelner Sendungen herangezogen werden, da dieses nichts über den eigentlichen Beitrag einer Sendung zur Erfüllung der Gewinnziele aussagt.

Im Rahmen des Programmcontrolling bei RTL wird sich zeigen, daß trotz der gesetzlichen Einschränkungen der Deckungsbeitrag als Erfolgsmaßstab, insbesondere für eine effizienzorientierte Entscheidungsvorbereitung, von größter Relevanz ist. Zur optimalen Ressourcensteuerung sind demnach Planung (Zielvorgaben) und Kenntnis (Bewertung) des Programmerfolgs zwingend notwendig, um eine Leistungsbeurteilung vornehmen zu können. Diese Anforderungen, die ein Transparenzproblem beinhalten, sollen mit Hilfe des Programmcontrolling bewältigt werden.

6 Programmcontrolling bei RTL plus auf der Basis von quantitativen Erfolgszielen¹

6.1 Unternehmensvorstellung und Zielsystem

Unternehmensvorstellung

Der werbefinanzierte Fernsehsender RTL plus Deutschland Fernsehen GmbH & Co. KG startete sein Programm in Luxemburg am 2. Januar 1984 mit 25 Mitarbeitern und einem Budget in Höhe von 25 Mio. DM. Erreicht wurden zu der Zeit lediglich 200.000 deutsche Haushalte mit einem verschwindend kleinen Marktanteil von etwa einem Prozent.²

Gesellschafter von RTL plus sind die Medienunternehmen CLT - Ufa (Compagnie Luxembourgeoise des Télédiffusion) und WAZ (Westdeutsche Allgemeine Zeitung). Die CLT - Ufa ist ein Tochterunternehmen des Bertelsmann Konzerns. Sie hält 89 Prozent der Anteile an RTL, während die Essener WAZ-Gruppe die restlichen 11 Prozent besitzt.³

Der Durchbruch für den Sender kam mit dem Umzug nach Köln am 1. Januar 1988. Zusammen mit dem Anstieg der technischen Reichweite erfolgten enorme Programminvestitionen und eine Zielgruppenspezialisierung. RTL wollte von Anfang an mit seinem Programm das junge, werberelevante Publikum zwischen 14 und 49 Jahren ansprechen. Bereits 1990 erreichte der Sender mit seiner Programminitiative den Break-even-point bei einem Marktanteil von knapp 12 Prozent. Seit September 1992 ist RTL Marktführer in seiner Kernzielgruppe, und seit Dezember desselben Jahres führt der Sender den Gesamtmarkt mit etwa 17 Prozent an.⁴ Zudem ist RTL größter Werbeträger nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa geworden. Bereits 1995 betrug die Höhe der Nettowerbeerlöse, ohne Rabatte, insgesamt knapp zwei Mrd. DM.⁵ Neben den klassischen Werbeeinnahmen kann der Sender durch programmbegleitende und -unterstützende Aktivitäten (Merchandising bzw. Lizenzgeschäfte) einen zusätzlichen Handelsumsatz von 380 Mio. Mark verbuchen.⁶

Das Vollprogramm, das der Kölner Privatsender rund um die Uhr bietet, deckt überwiegend informative und unterhaltende, weniger bildende bzw. kulturelle

¹ Sowohl die Unternehmensvorstellung als auch die Ausführungen über das Programmcontrolling resultieren größtenteils aus persönlichen Gesprächen mit Herrn Dipl.-Kfm Heinz Schewe, Bereichsleiter Unternehmensplanung/Controlling bei RTL, im Juli, August und Oktober 1996 sowie im Januar 1997.

² Vgl. RTL-Informationsbroschüre "RTL Television" 1996 (Hrsg.), S. 5.

³ Diese neue Gesellschafterstruktur besteht seit dem 1. 1.1997. Vorher hielten CLT 49,9 %, Ufa 37,1 % und WAZ 11 % an RTL plus. Vgl. ebd, S. 64.

⁴ Vgl. RTL-Informationsbroschüre "RTL Television" 1996 (Hrsg.), S. 5

⁵ Vgl. ebd., S. 45.

⁶ Vgl. Kap. 3.2.4.1, S. 24.



Bedürfnisse und Interessen der Rezipienten ab. Von den insgesamt 32 Mio. Fernsehhaushalten können etwa 93 Prozent das RTL-Programm erreichen.⁷ Das Gesamtprogramm besteht aus selbst erstellten, in Auftrag gegebenen und durch Dritte entgeltlich erworbenen Produktionen. 1996 belief sich das Volumen an Eigen- und Auftragsprogrammen auf 4.500 und an Fremdprogrammen auf 2.900 Sendungen.⁸ Nachrichten, unterhaltende Magazine und Sport werden bei RTL in der Regel selbst erstellt. Zeitkritische Magazine, Spiel- und Talkshows, Kinder- und Unterhaltungssendungen, Serien etc. gibt der Sender bei über 40 verschiedenen Produktionsfirmen in Auftrag. Dazu gehören die RTL-Tochtergesellschaften crea TV (48 Prozent RTL) und Action Concept (33 Prozent RTL), aber in der Mehrheit unabhängige Produzenten wie Bavaria Ufa Berlin oder ENDEMOL. Fremdprogramme (z. B. Kinofilme) werden hauptsächlich bei internationalen Produzenten wie Warner Bros., Disney oder MCA Universal eingekauft.⁹ Deshalb bleibt RTL im Rahmen des sog. Outsourcing mit 800 Beschäftigten ein relativ schlankes Unternehmen (lean-management).¹⁰ Der Sender ist mit seinen Auftragsproduktionen zum wichtigsten Auftraggeber in der deutschen TV-Produktionslandschaft geworden mit einem Gesamtaufwand von insgesamt 660 Millionen DM im Jahre 1996. Der Aufwand für Eigen- und Fremdproduktionen belief sich auf jeweils 420 Mio. DM.¹¹ Eine RTL-Sendeminute kostete Anfang 1996 etwa 4.000 DM, wobei diese Kosten 1991 bei lediglich 1.900 DM gelegen hatten.¹² Durch große, langlaufende Verträge, im Jahre 1990 mit amerikanischen Produzenten wie z. B. MCA/Universal abgeschlossen (dieser Vertrag wurde bereits 1996 um weitere zehn Jahre verlängert), konnte sich RTL den Zugriff auf attraktive und hochwertige Kaufproduktionen (Film- und Serienmaterial) für die nächsten Jahre sichern. Zur Verbreitung von kulturellen Auflagen bzw. Regionalprogrammen ist RTL gemäß § 26 RfStV von 1992 gesetzlich verpflichtet. Sie gehen allerdings mit einem geringen Marktanteil und Einbußen in Millionenhöhe einher. Die Tochtergesellschaft IPA-Plus (Information et Publicité Allemagne) ist als Bindeglied zwischen den Werbekunden und dem Sender für den gesamten Werbezeitenverkauf und für verschiedene Forschungsleistungen zuständig. Dazu gehören die Auswertungen der quantitativen GfK-Daten (Einschaltquoten und Marktanteile) und qualitative Erhebungen (Verbraucher- und Medienanaly-

⁷ Vgl. RTL-Informationsbroschüre "RTL Television" 1996 (Hrsg.), S. 53.

⁸ Vgl. ebd., S. 41 f. Die Abgrenzung der einzelnen Programmarten werden ausführlich dargestellt in Kap. 6.4.1, S. 46.

⁹ Vgl. ebd., S. 43.

¹⁰ Vgl. ebd., S. 61.

¹¹ Vgl. RTL-Informationsbroschüre "RTL Television" 1996 (Hrsg.), S. 42.

¹² Die Minutenkosten für den Programmbereich Sport sind von 5.000 DM im Jahre 1992 auf 19.100 DM im Jahre 1996 gestiegen, wobei sich der Aufwand für Sportereignisse (z.B. für Übertragungsrechte) von 110 Mio. DM im selben Zeitraum auf 220 Mio. DM verdoppelte. Vgl. ebd., S. 37.

sen). Neben der Vermarktung der klassischen Werbespots ist dieses Unternehmen für den Bereich der interaktiven Werbung (Teletext) und für das Sponsoring tätig.¹³

Wie bereits erwähnt, ging der Aufstieg zum Marktführer gleichzeitig mit einem Aufstieg zum größten Werbeträger einher. Die stetig steigenden Werbeeinnahmen in den letzten Jahren führten zu steigenden Programminvestitionen und zu einem optimalen Programmangebot im Sinne der Werbewirtschaft. Den konstanten Erfolg auf diesem Markt verdankt der Werbeträger RTL ausschließlich seiner Planungssicherheit durch die Etablierung konstanter Programmschemata.

Zielsystem

Das Sachziel des werbefinanzierten Fernsehsenders RTL ist das Erreichen hoher Marktanteile bzw. die Erhaltung der Marktführerschaft bei einer angemessenen Rendite. Um dieses zu erreichen, bedarf es einer genauen Bestimmung des Formalziels, das den Sinn des Wirtschaftens und die Kriterien für die Erfüllung des Sachziels ausdrückt.¹⁴ RTL strebt dabei den optimalen Deckungsbeitrag pro Sendung bzw. den Gesamtdeckungsbeitrag bei gegebenen Rahmenbedingungen an. Zu diesen zählen u. a. gesetzliche und lizenzrechtliche Bestimmungen über Werbezeiten oder Auflagenprogramme sowie senderinterne Vorstellungen über Sendeplatzbelegungen (welche Sendung bzw. Programmkategorie soll zu welcher Uhrzeit an welchem Tag ausgestrahlt werden) oder vertragliche Verpflichtungen. Innerhalb dieser Rahmen müssen Programme mit Hilfe einer optimalen Sendeplatzbestimmung so verteilt werden, wie sie am wirtschaftlichsten sind und infolgedessen ein optimaler Deckungsbeitrag erreicht werden kann (effiziente Ressourcenallokation). Das heißt mit anderen Worten, daß das Oberziel nur dann erreicht werden kann, wenn innerhalb eines festgelegten Programmschemas mit vorgegebenen Sendeplätzen ein optimaler Einsatz der Programme erfolgt. Auf diese Weise soll ein möglichst hoher Marktanteil erreicht werden, der wiederum zu einer erhöhten Nachfrage durch die Werbekunden und zu höheren Werbeeinnahmen führt.

6.2 Notwendigkeit eines Koordinationssystems

Durch die rasante Entwicklung von RTL ergaben sich ständig wechselnde Anforderungen an ein funktionierendes System, das zunehmend externen Einflüssen ausgesetzt ist. Unter diese äußeren Bedingungen fallen die "Verderblichkeit" des Programms, da es vom Zuschauergeschmack abhängig ist, die Transparenz des Fernsehmarktes durch die täglichen Erfolgsmessungen (Quotendruck) und die extreme Konkurrenzsituation auf dem privaten Fernsehmarkt einerseits sowie zwischen den öffentlichen und privaten Anbietern andererseits. Gerade in einer Oligopolsituation führt der Wettbewerb von Programmeinkauf, Werbezeitenverkauf und Zuschauererfolg zu hohem Erfolgsdruck und zwangsläufig zu kurzfristigen Reaktionen auf der Programmangebotsseite. Hinzu

¹³ Vgl. ebd., S. 46.

¹⁴ Vgl. Sieben, G./ Ossidnik, W./ Wachter, A. (1988), S. 24.



kommt, daß die Programmversorgung auf einem Anbietermarkt mit einer geringen Zahl an Produzenten erfolgen muß, was zwangsläufig erhöhte Preise und geringere Wahlmöglichkeiten bedeutet. Ein frühzeitiger, intensiver Kontaktaufbau zur relevanten Unternehmensumwelt und eine Informationsversorgung zwischen den Führungsteilsystemen Planung und Kontrolle ist zwingend erforderlich. Der Aufbau eines ausgeprägten Koordinations- bzw. Informationsversorgungssystems ist zwar typisch für die Funktion des Controlling, doch gerade in der Fernsehbranche hat dieser eine hochgradige Bedeutung. Der Grund liegt in der zunehmenden Dynamik, Komplexität und Diskontinuität auf dem Fernsehmarkt, insbesondere aber darin, daß sich RTL innerhalb einer relativ jungen, noch in einer Lernphase befindlichen Branche bewegt. Die Unterstützung des Managements durch ein Programmcontrolling war schon allein aus dem Grunde zwingend erforderlich und wird bereits seit etwa vier Jahren intensiv durchgeführt. Das Controlling hat daher das Planungs- und Steuerungssystem mit Hilfe eines Informationssystems innerhalb des Programmbereichs zu unterstützen; es strebt anhand entscheidungsrelevanter Daten das Ziel an, einen Ausgleich zwischen Wirtschaftlichkeit und programmlichen Anforderungen herzustellen (effiziente Ressourcenallokation).¹⁵

Die strategische Programmplanung bei RTL sieht für den Planungshorizont von über fünf Jahren allenfalls "Programmfarben" (Programmkategorien) vor, die dann in der mittelfristigen "3-Jahres-Planung" detailliert und konkretisiert werden. Das bedeutet, daß im Rahmen dieser Planung, ausgehend von der Unternehmenszielsetzung, das eigentliche Programmschema (Programmphilosophie) definiert wird. Innerhalb einer Detailplanung wiederum wird dieses aufgestellte Gerüst mit konkreten Sendeterminen und, soweit bekannt, mit Sendetiteln sowie Verantwortungsbereichen versehen (kurz- und mittelfristig). Das Programmcontrolling wird bei RTL hauptsächlich als ein operatives Führungsinstrument angesehen, in dessen Rahmen die kurzfristige, d. h. auf ein Jahr bezogene Betrachtung von Plänen fällt und für das höchstens mittelfristige Zielsetzungen formuliert werden. RTL sieht das zuletzt genannte als die eigentliche langfristige Betrachtung an, da die Formulierung operationaler Zielvorgaben für mehr als drei Jahre, insbesondere in der Fernsehbranche aufgrund der wachsenden Dynamik, schwer möglich ist.

6.3 Programmschemata als notwendige Voraussetzung für die Programmplanung

Die langfristige Programmplanung ist der systematische und von der Unternehmenspolitik geprägte Entscheidungsprozeß, der unter der Berücksichtigung externer Bedingungen das künftige Programmangebot sowie die Mittel und Wege zur Erreichung festlegt.¹⁶ Ein künftiges Programmangebot kann aber nur dann bestimmt werden, wenn gewisse Rahmenbedingungen als Voraussetzung

¹⁵ Vgl. Horváth, P. (1996), S. 327.

¹⁶ Vgl. Lück, W. (Hrsg., 1993), S. 949.

beachtet werden. Neben den gesetzlichen Verpflichtungen, die RTL während seiner unternehmerischen Tätigkeiten zu berücksichtigen hat, ist ein sog. Programmschema zu befolgen. Im Vordergrund stehen hier die von vornherein festgelegte Definition der zu erreichenden Zielgruppe, der Programmumfang und der Programmmix.¹⁷ Zielgruppendefinition ist der notwendige Grundstock für eine zielorientierte Leistungsplanung. Die Gestaltung des Programmumfangs und des -mixes ist stark abhängig von den Interessen der Rezipienten und deren Verhalten hinsichtlich der Fernsehnutzung unter Berücksichtigung demo- und soziographischer Merkmale.¹⁸ Ein Programm nützt niemandem, solange die Wünsche und Erwartungen der Zuschauer nicht befriedigt werden. Infolgedessen werden Interessenzielgruppen ermittelt, den entsprechenden unterschiedlichen Programmkategorien wie z. B. Magazinen oder Sport (Genres) zugeordnet und die Sendungen je nach Erreichbarkeitsgrad der Rezipienten zeitlich platziert (Sendepätze), um die zuschauerattraktivste Programmform zu erhalten. Das daraus resultierende Programmschema orientiert sich an den Nutzungsgewohnheiten der Zuschauer. So sind am Vormittag Informationen, Spielshows und Familienserien platziert, der Nachmittag wird von Talkrunden bestimmt, und der Vorabend ist mit Serien für die jungen Zuschauer sowie mit Magazinsendungen für das breite Publikum belegt. Insbesondere werktags ist es dem Kölner Privatsender gelungen, das Tagesprogramm mit festen Sendeleisten zu versehen. Während das Hauptprogramm am Abend (prime-time) zwischen 20.15 Uhr und 23.15 Uhr von Tag zu Tag mit Serien, Spielfilmen, Krimis, Shows, Sport und Magazinen wechselt, bietet der Sender am Wochenende hauptsächlich Shows und Spiel- bzw. Kinofilme an. Nachts werden überwiegend Wiederholungen ausgestrahlt.¹⁹

6.4 Planungsinstrumente

6.4.1 Programmplanung als Basis, Richtlinie und Zielgröße

Im Zentrum des Planungssystems privater Fernsehanbieter steht die Programmplanung. In ihrem Rahmen werden Art und Umfang der auszustrahlenden Programme bestimmt, die gleichzeitig mit der Festlegung der möglichen Erfolgspotentiale für das Unternehmen, aber auch mit der Entscheidung über die Verwendung eines Großteils der finanziellen Mittel einher geht.

Anhand des vorab festgelegten Programmschemas erfolgt eine detaillierte Programmplanung für die nächsten drei Jahre.²⁰ In einer sog. *3-Jahres-Planung* wird festgehalten, *zu welcher Zeit an welchem Tag welches Genre* (z. B. Talkshows, Nachrichten, Spielfilme etc.) ausgestrahlt werden soll. Insofern ist die Programmplanung als Hauptansatzpunkt zur Steuerung der Rentabilität anzusehen, und hierin besteht die Hauptaufgabe des Programmcontrolling bei RTL. Es soll

¹⁷ Vgl. Kayser, H. J. (1993), S. 254.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 269.

¹⁹ Vgl. RTL-Informationsbroschüre "RTL Television" 1996 (Hrsg.), S. 38 f.

²⁰ Hierbei handelt es sich bei RTL plus um die eigentliche langfristige Planung.



die programmplanerischen Entscheidungen mit wirtschaftlichen Daten unterstützen, um einen Ausgleich zwischen Wirtschaftlichkeit und programmlichen Anforderungen zu erreichen. Die langfristige Programmplanung gibt eine entscheidende Orientierungshilfe für kurzfristige Planbetrachtungen, die sich auf einen Zeitraum von einem Jahr erstrecken. Dieser sog. *52-Wochen-Plan* ist eine aktuelle Aufstellung darüber, *zu welcher Zeit an welchem Tag welche dem Fernseh-anbieter bekannte Sendung in den nächsten 52 Wochen ausgestrahlt* werden soll. Diese eben vorgestellten Pläne dienen dem Programmcontrolling als wichtigste Grundlage, um allen Anforderungen hinsichtlich der Informationsversorgung gerecht zu werden. Um näher auf die Aufgaben des Controlling hinsichtlich der Programmplanung und deren Steuerung eingehen zu können, bedarf es vorab einer Darstellung von grundlegend bedeutsamen Begriffsklärungen.

Eigenprogramme

Hierzu zählen bei RTL zum einen die reinen Eigenproduktionen (Nachrichten, Sport und einige Magazine), die mit eigenen Mitteln hergestellt und bearbeitet werden.²¹ zum anderen sind mit Eigenprogrammen ebenfalls sog. Auftragsproduktionen (Serien, Fernsehfilme, Talkshows etc.) gemeint. Der Begriff steht für die Produktion durch Dritte ("fremde" Film- und Fernsehproduktionsfirmen), wobei der Sendungsinhalt bzw. das Drehbuch streng von RTL vorgegeben ist.²² Die Produktionsfirma schließt als Hersteller alle Verträge auf eigenen Namen und Rechnung ab und liefert das Programm als sendefähiges Produkt an RTL. Sowohl bei Eigen- als auch bei Auftragsproduktionen liegen so gut wie alle Fernsehrechte bei dem Kölner Privatsender, daher sind unbegrenzte Wiederholungen und Lizenzrechte möglich. Beide Programmarten können aufgrund ihrer Kenntnis über den Sendungsinhalt bedarfsorientiert geplant werden. Zur Betrachtung der Eigenprogramme bedarf es einer weiteren Einteilung hinsichtlich ihrer *Kurz- und Langlebigkeit*.

Kurzlebige Eigenprogramme (z. B. Nachrichten und Sport) zeichnen sich dadurch aus, daß sie nicht wiederholungsfähig sind, weil sie einem aktuellen Bezug bzw. einer Zeitbezogenheit unterliegen. Insofern kann bei der Planung nur eine einzige Ausstrahlung angesetzt werden, und das Fernsehrecht ist im Umlaufvermögen auszuweisen. Solange diese Programme in der Produktion sind, werden alle anfallenden Kosten sofort als Aufwand verrechnet. Bei Ausstrahlung eines kurzlebigen Eigenprogrammes werden die Kosten dieser Sendung zu *100 Prozent* abgeschrieben (*Ausstrahlungskosten*), und aus betriebswirtschaftlicher Sicht besteht hier kein Bestandsrisiko mehr.

Von den kurzlebigen unterscheiden sich die *langlebigen Eigenprogramme* wie z. B. Serien und Filme. Diese sind drehbuchgebunden und wiederholungsfähig. Bereits bei ihrer Planung (i. d. R. Auftragsprogramme) werden überwiegend zwei Ausstrahlungen pro Sendung vorgesehen. Auch hier werden die anfallenden

²¹ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 126.

²² Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 127.



Kosten während der Produktion gesammelt, jedoch als Investitionen (*Anschaffungskosten*) im Anlagevermögen aktiviert. Der Unterschied zu den kurzlebigen Programmen besteht darin, daß bei der ersten Ausstrahlung die Anschaffungskosten *zum Teil abgeschrieben* werden (*Ausstrahlungskosten*), der Restwert bleibt bis zur Wiederholung in der Bilanz stehen. In der Regel führt die Erstausstrahlung zu einem erheblich höheren Werteverzehr²³ als die Wiederholung. Dies liegt darin begründet, daß das Programm bei der ersten Ausstrahlung mehr Rezipienten an sich bindet und demnach einen höheren Sendewert hat als eine Zweitausstrahlung.²⁴ Der Vorteil bei Eigenprogrammen besteht in der Kenntnis des Sendungsinhalts. Die Planung dieser Programmart kann demnach im Gegensatz zur Planung der Fremdprogramme bedarfsorientiert vollzogen werden.

Fremdprogramme

Die Fremdprogramme sind meist amerikanische Fernsehprodukte, die nach den Vorstellungen Dritter hergestellt und auf dem Markt zum Verkauf angeboten werden. Der entgeltliche Erwerb dieser Rechte vollzieht sich auf der Basis von Lizenzverträgen.²⁵ Diese gestatten dem Kölner Privatsender, die Rechte des Lizenzgebers zu nutzen oder zu verwerten, wobei die Lizenzzeiten und -gebiete sowie die Anzahl der Ausstrahlungen festgelegt sind. Diese Programme sind ebenfalls langlebig und dementsprechend wiederholungsfähig, werden mit ihren Anschaffungskosten (Kaufpreise) aktiviert und unterliegen den *gleichen Abschreibungssätzen (Ausstrahlungskosten)*, wie sie bei den *langlebigen Eigenprogrammen* angewandt werden. Zu den Fremdprogrammen zählt der Sender ebenfalls die Co-Produktionen, die von mehreren Partnern finanziert, aber deren Verwertungsrechte geteilt werden. Der Kauf von Fremdprogrammen erfolgt überwiegend in Form sog. *Paket- oder Output-Deals*.

Bei dem *Paket-Deal* handelt es sich um den Kauf von Fremdprogrammen in einem ganzen Paket, über dessen Inhalt und Menge konkrete Kenntnisse bestehen. Auszuhandeln ist meist der Gesamtpreis, seine Größenordnung kann sich auf bis zu siebzig Kinofilmen, Serien und TV-Movies belaufen. Auch der *Output-Deal* ist ein reiner Paket-Kauf. Der Unterschied zum oben Beschriebenen besteht jedoch darin, daß dessen Inhalt unbekannt ist. Alle Filme, die in den nächsten Jahren von den Vertragspartnern produziert werden, aber auch ältere aus dem Archiv, sind in diesen Verträgen enthalten. Dabei sind Anzahl und Preis der Filme absolut unbekannte Größen.

²³ Demnach ist auch der Abschreibungssatz bei Erstausstrahlung höher als bei der Wiederholung.

²⁴ Ausführlich hierzu: Herzig, N./ Söffing, A. (1994), S. 601- 608 sowie S. 656 - 663.

²⁵ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 131.



6.4.2. Deckungsbeitragsrechnung als Basis für Programmentscheidungen

6.4.2.1 Allgemeines

Für ein privates Fernsehunternehmen ist der *Deckungsbeitrag* (DB) derjenige Betrag, der sich aus der Differenz von *Nettowerbeeinnahmen* und *direkten Programmkosten* ergibt. Letztere bestehen aus den *Ausstrahlungskosten* und, sollte es sich um eine Eigenproduktion handeln, den *direkt zurechenbaren Kosten der erstellenden Redaktion*. Ausstrahlungskosten entsprechen den Abschreibungen der zugehörigen Produktionsvolumina. Die Ermittlung und der Ausweis der Deckungsbeiträge erfolgt mit Hilfe des Kostenrechnungsmoduls von SAP R/3.²⁶ Eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ermöglicht die Darstellung einzelner Sendungs- und Programmgenre-Erfolge sowie die des Gesamterfolgs. Der operativen Planung und Kontrolle (kurzfristige Betrachtung bzw. 52-Wochen-Planung) allerdings dient der Deckungsbeitrag pro Sendung als Basis. Für die wirtschaftliche Beurteilung des Senders wird der Gesamtdeckungsbeitrag (z. B. für die nächsten drei Jahre) des gesamten Programms herangezogen, der gleichzeitig eine wesentliche Grundlage für programmplanerische und langfristige Entscheidungen bildet. Die kaufmännischen Beurteilungen erfolgen anhand von Soll-Ist- und Vorjahres-Ist-Vergleichen. Soll-Größen, hier ist es der Ziel- bzw. Solldeckungsbeitrag, sind für bestimmte Zeitzonen bzw. Sendeplätze langfristig festgelegt, die ein bestimmtes Format erreichen sollen, um als wirtschaftlich erfolgreich zu gelten. Mit ihrer Hilfe wird der erzielbare Erfolg pro Sendeplatz gesteuert. Die Soll-Deckungsbeiträge für alle Sendeplätze lassen sich aus den langfristigen Ergebniszielen des Senders ableiten. Vergleiche zwischen Ist-Daten und Vorjahreswerten lassen erkennen, welche Sendungen innerhalb welcher Zeitzonen ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis haben. Die Deckungsbeitragsrechnung leistet daher große Unterstützung bei programmplanerischen Entscheidungen., solange Vergangenheitswerte in die Planung mit einbezogen werden. Die Aufgabe des Programmcontrolling besteht darin, diesen Deckungsbeitrag zu planen, zu überwachen bzw. zu messen und realisierte Beiträge mit den sendeplatzspezifischen Soll-Deckungsbeiträgen zu vergleichen. In nachfolgenden Ausführungen werden für jede einzelne Sendung, über die zu entscheiden ist, die Werbeerlöse und Ausstrahlungskosten geplant, um mit Hilfe des sich daraus ergebenden Soll-Deckungsbeitrages beurteilen zu können, ob diese Sendung innerhalb einer bestimmten Zeitzone (Sendeplatz) wirtschaftlich eingesetzt werden kann.

²⁶ Das von der SAP AG in Walldorf entwickelte Anwendungssystem SAP R/3 ist sowohl für betriebswirtschaftliche als auch für organisatorische Aspekte eines Unternehmens einsetzbar. Ausführlich hierzu: Horváth, P. (1996), S. 721 ff.

6.4.2.2 Planung der Werbeeinnahmen

Die Ermittlung des Plan-Marktanteils in der jeweiligen Zielgruppe bzw. der möglichen Zuschauerreichweiten dient als Basis zur Berechnung der Werbeeinnahmen.²⁷ Eine weitere Grundlage hierbei ist der Plan-Tausender-Kontakt-Preis (TKP).²⁸ Die Länge der Werbespots beträgt bis zu 30 Sekunden. RTL erreichte 1995 beispielsweise mit einer Werbeinsel von durchschnittlich 2,43 Minuten und durchschnittlich 7,5 Spots bei einem Tausender-Kontakt-Preis von 27,54 DM für die Zielgruppe der 14 - 49jährigen im Durchschnitt 810.000 Zuschauer.²⁹ Anhand der Hochrechnung der Zuschauerreichweiten in Verbindung mit dem Plan-TKP ist dann der erreichbare Plan-Bruttospotpreis leicht einzuschätzen.³⁰ Im Anschluß daran werden dann Annahmen bezüglich der Auslastung der Werbezeit und der Werbezeitlänge getroffen. Das Ergebnis ist die geschätzte Werbespotanzahl. Auf Sendeplätzen in der prime-time darf maximal zwölf Minuten pro Stunde geworben werden.³¹ In der Regel werden 80 Prozent der rechtlich verfügbaren Gesamtwerbezeit in Anspruch genommen bzw. verkauft. Das Produkt aus Werbespotanzahl und Bruttospotpreis abzüglich der Rabatte und einiger fixer Anteile (Skonti oder Provision für den Vermarkter) stellt den Plan-Nettowerbeerlös dar.³²

6.4.2.3 Planung der Ausstrahlungskosten

Die Planung der Ausstrahlungskosten hat große Auswirkungen auf das Zielergebnis. Denn diesen geplanten Kosten, d. h. Abschreibungen des entsprechenden Produktionsvolumens (anfallende Kosten während der Produktion oder Anschaffungskosten für Fremdprogramme) zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausstrahlung, stehen geschätzte Erlöse gegenüber. Anhand der 52-Wochen-Pla-

²⁷ Hierbei handelt es sich um die sog. Werbereichweite, die angibt, wie viele Zuschauer im Tagesdurchschnitt pro Werbung erreicht werden. Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 77.

²⁸ Vgl. Kap. 3.2.3, S. 21 sowie Kap. 5.2, S. 36.

²⁹ Vgl. Informationsbroschüre "RTL Television" 1996 (Hrsg.), S. 45.

³⁰ Vgl. Kap. 3.2.4.1, S. 22.

³¹ Vgl. § 27 Abs. 2 RfStV (1992).

³² Die Messung der Werbeerlöse erfolgt anhand folgender Vorgehensweise: Die Werbeinseln gliedern sich in Unterbrecher- und in Scharnierinseln. Die während einer Sendung geschalteten Werbeinseln sind sog. Unterbrecherinseln, die den Sendungen direkt zugeordnet werden können. Scharnierinseln dagegen werden zwischen zwei Sendungen angesetzt. Mit Hilfe eines Verteilungsschlüssels werden die Einnahmen aus dieser Insel auf die ihr vor- und nachgelagerten Sendungen verteilt. In einem ersten Schritt wird zunächst jede einzelne Werbeinsel der jeweiligen Ausstrahlung zugeordnet. Im Anschluß daran erfolgt die Ermittlung der Bruttoumsätze pro Werbeinsel abzüglich der umsatzmindernden Faktoren (z. B. Rabatte). Das Ergebnis ist dann der Nettoerlös je Werbeinsel. Der Umsatz pro ausgestrahlter Sendung ergibt sich folgerichtig aus der Summe der dazugehörigen Werbeinselumsätze. Vgl. Pagenstedt, G./ Schwertzel, U. (AIR 1994), S. 8.



nung werden für jeden einzelnen Sendetitel detailliert die Kosten anhand von Vergangenheitswerten ermittelt, wobei die Abschreibungssätze den Ausstrahlungskosten entsprechen. Bei der Planung dieser Kosten ist insbesondere auf die unterschiedlichen Abschreibungssätze beim kurz- und langlebigen Eigenprogramm zu achten. Innerhalb eines Ausstrahlungsbudgets (Summe der Ausstrahlungskosten) werden diese in unterschiedlichen Dimensionen aufgeführt. Dies können beispielsweise Zeitzonen, Genres (Talkshows, Spielfilme, Serien usw.) oder Verantwortungsbereiche (prime-time, non-prime-time) sein. Das Ausstrahlungsbudget wird als Grundlage für die Einsatzplanung betrachtet und bedarf daher intensiver Beobachtung.³³

6.4.2.4 Ermittlung der Deckungsbeiträge

Mit Hilfe der *Nettowerbeeinnahmen* und der *direkten Programmkosten* je Ausstrahlung kann der *Deckungsbeitrag* ermittelt werden. Die kurzfristig beeinflussbaren variablen Kosten umfassen zum einen die kostenträgerbezogenen, direkt zurechenbaren Kosten (*Ausstrahlungskosten*) und zum anderen die kostenträgerbezogenen Eigenleistungen der erstellenden Redaktion. Diese und die Sendung stehen in einem engen Verhältnis. Für jede einzelne Sendung ist jeweils eine Redaktion zuständig. Aus dem Grunde sind die in ihrem jeweiligen Bereich entstandenen Kosten direkt dem Kostenträger (Sendung) zurechenbar. Handelt es sich bei der Ermittlung des DB um reine Fremdprogramme, so entsteht nach Abzug der Ausstrahlungskosten von den Nettoerwerbserlösen der sog. DB 1. Handelt es sich dagegen um Eigenproduktionen und sind ebenfalls Kosten in den erstellenden Redaktionen (Nachrichten, Sport) erfolgt, so wird dieser Betrag wiederum vom DB 1 abgezogen, und es entsteht der DB 2 je Ausstrahlung.

Nettowerbeerlöse der Ausstrahlung

./. Ausstrahlungskosten der Ausstrahlung

= *DB 1 der Ausstrahlung*

./. Redaktionskosten der erstellenden Redaktion

= *DB 2 der Ausstrahlung*

Beide Ergebnisse dienen kurzfristigen, sendungsspezifischen Analysen. Sie geben an, inwieweit die Ausstrahlung der Sendung alle direkt verursachten Kosten deckt. Nach Erhalt des DB 2 für jede einzelne Sendung ergibt sich in der Summe aller Ausstrahlungen der Gesamtdeckungsbeitrag des RTL-Programms. Bei der Erstellung des Gesamtprogrammes jedoch fallen Kosten in einzelnen

³³ Die Ermittlung der Ausstrahlungskosten erfolgt auf Basis der Ist-Produktions- bzw. Anschaffungskosten und den Ist-Abschreibungssätzen. Die in der Kostenrechnung ausgewiesenen Ist-Kosten entsprechen den gebuchten Abschreibungen für die einzelnen Sendungen und beeinflussen durch ihre nutzungsbedingte Wertminderung bilanzielle Größen wie Bestände, Rückstellungen und Wertberichtigungen.



Redaktionen an, die aufgrund von betreuenden Tätigkeiten, nach Genres gegliedert (z.B. Talkshows) auftreten. Jene Kosten also, die bei reinen Auftragsproduktionen durch die Koordinierung der Sendung anfallen. Bezogen auf das Genre stellen sie langfristig gesehen variable Kosten dar, da sie nur entstehen, weil das Gesamtprogramm eben dieses Genre enthält. Nach Abzug der Kosten der betreuenden Redaktionen entsteht der Gesamtdeckungsbeitrag des RTL-Programms als wichtigste Komponente für die Wirtschaftlichkeit des Senders und wesentliche Grundlage für programmplanerische und strategische Entscheidungen. Der Vergleich zwischen realisierten Deckungsbeiträgen während des Berichtszeitraumes und Ergebnissen aus den Vorjahren trägt ebenso zur Unterstützung der Programmplanung bei wie der Soll-Ist-Vergleich.

Summe DB 2 aller Ausstrahlungen eines Programms

(= DB 2 des Programms)

./. Kosten der betreuenden Redaktionen

= Gesamtdeckungsbeitrag des RTL-Programms

RTL strebt einen hohen Marktanteil bei einem optimalen Deckungsbeitrag bzw. bei einer angemessenen Rendite an. Hierbei werden dem langfristig angestrebten Ergebnisziel die zu erwartenden indirekten Kostenbestandteile (Nicht-Programmkosten) zugerechnet. Das Ergebnis ist dann das langfristige Deckungsbeitragsziel des Gesamtprogrammes. Im Anschluß daran wird der angestrebte Gesamt-Deckungsbeitrag auf Soll-Deckungsbeiträge pro Sendeplatz verteilt anhand von Erfahrungswerten und bekannten Erlöspotentialen und unter Berücksichtigung derjenigen Sendeplätze, die einen niedrigen oder sogar negativen Deckungsbeitrag erreichen. Letztere können sich beispielsweise aufgrund der geringen Werbemöglichkeit bei Nachrichten- und Sportsendungen ergeben.

6.4.2.5 Budgetierung

Kosten fallen in der Entwicklung, bei einer Investition, bei der Produktion und bei der Ausstrahlung einer Sendung an. Erfüllen die Programme, über die zu entscheiden ist, die wirtschaftlichen Anforderungen, so werden mit Hilfe der gültigen 3-Jahres-Programmplanung die Programm- bzw. Ausstrahlungskosten und die Werbeerlöse³⁴ pro Jahr und Sendung budgetiert, um infolgedessen den Soll-DB zu erhalten. Während des Betrachtungszeitraums sind die vorgegebenen Daten zu überwachen und am Ende des Budgetjahres anhand von Vorjahres-Ist-Vergleichen zu analysieren. Im folgenden werden kurz die einzelnen Budgets dargestellt.

³⁴ Von einer direkten Budgetierung kann in dem Falle nicht gesprochen werden. Es werden lediglich die Soll-Werte festgelegt, die Grundlage für die Berechnung der Deckungsbeiträge darstellen. Aus dem Grunde wird auf eine Budgetierung der Werbeerlöse nicht näher eingegangen.



Entwicklungsbudget

Das Entwicklungsbudget ist ein pauschaler Topf für das Budgetjahr, der ausschließlich für Programmentwicklungen zur Verfügung steht. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Produkt letztendlich ausgestrahlt wird oder nicht. Das Bestehen eines solchen Budgets ist abhängig von der langfristigen Programmplanung. Sollen in den nächsten Jahren Eigenproduktionen erfolgen, so wird die Höhe des Budgets in Abstimmung mit der Programmdirektion aus der gültigen 3-Jahres-Planung abgeleitet. Die Aufwendungen werden zum Zeitpunkt der Verursachung kostenwirksam. Sind beispielsweise in nächster Zeit keine Eigenprogramme geplant, so entfällt auch das Entwicklungsbudget.

Investitionsbudget

Auch diese Budgetart und dessen Höhe wird aus der langfristigen Programmplanung abgeleitet. Das erwartete Investitionsvolumen wird für langlebige Eigen- sowie für Fremdprogramme als Investitionsbudget geplant. Bei RTL ist der budgetrelevante Investitionszeitpunkt der Augenblick, in dem der Vertrag mit dem Produzenten unterschrieben ist. Vor der Ableitung des Investitionsbedarfs aus der gültigen 3-Jahres-Planung müssen Annahmen darüber getroffen werden, wann eine eigenproduzierte Sendung mit einem geschätzten Richtpreis ausgestrahlt, zu welchem Zeitpunkt der Produktionsbeginn sowie der Vertragsabschluß bzw. die Beantragung des Programmvorhabens erfolgen und wann über diese Investition entschieden werden soll. Erst nach Erledigung dieser Vorarbeiten wird das Investitionsbudget festgelegt. Das Programmvorhaben bzw. der Zukauf von Fremdprogrammen ist zum Zeitpunkt der Vertragsabschlüsse zu beantragen und muß in der 3-Jahres-Planung vorgesehen sein. Im Falle einer Investitionsentscheidung wird das Programmvorhaben vom freien Investitionsbudget abgezogen. Programminvestitionen werden zum Zeitpunkt der Ausstrahlung kostenwirksam.

Produktionsbudget

Das kurzlebige Eigenprogramm wird in der Regel in seinem Produktionsjahr abgeschrieben. Es stellt dann keine Investition mehr dar, weil es zeitnah produziert wird und betrifft daher nicht das Investitions-, sondern das Produktionsbudget. Die Kosten entstehen in dem Augenblick, in dem das Programm produziert wird. In diesem Budget wird das zu erwartende Produktionsvolumen nach Ermittlung durch das Produktionsmanagement in Zusammenarbeit mit den Redaktionen festgelegt. Die Ausweisung des Budgets erfolgt für die jeweiligen Sendungen einzeln und in der Gesamtsumme. Die Höhe des Produktionsvolumens wird aus der gültigen 3-Jahres-Planung für den jeweiligen Budgetzeitraum abgeleitet. Auch innerhalb dieses Budgets werden die Kosten zum Zeitpunkt der Ausstrahlung wirksam.

Ausstrahlungsbudget

Die Budgetierung der Ausstrahlungskosten erfolgt auf der Basis einer detaillierten Programmplanung für die Planperiode. Anhand der geplanten Produktions- bzw. Anschaffungskosten jeder einzelnen im Programm eingeplanten Sendung können in Anbetracht der unterschiedlichen Abschreibungssätze die Ausstrahlungskosten budgetiert werden. Handelt es sich um Produktionskosten für kurzlebige Eigenprogramme, so entsprechen diese Kosten den Ausstrahlungskosten (100 Prozent Abschreibung), bei langlebigen Eigen- und Fremdprogrammen dagegen unterscheiden sich die Kostenhöhen je nach Lizenzlänge bzw. Anzahl der Ausstrahlungen. Im Anschluß daran erfolgt zunächst eine Ermittlung der Teilbudgets auf der Basis von Genres bzw. Zeitzonen und darauf aufbauend eine Hochrechnung des Gesamtausstrahlungsbudgets über das geplante Programm.

Als ausgeprägtes Koordinations- bzw. Informationsversorgungssystem plant und begleitet bzw. steuert das Programmcontrolling neben Entwicklungs- und Produktionsaufwendungen, Programminvestitionen und Ausstrahlungskosten ebenfalls Programmeinsätze sowie -bestände, langfristige programmliche Verpflichtungen und Programmverkäufe mit dem Ziel, einen Ausgleich zwischen programmlichen Anforderungen und Wirtschaftlichkeit herzustellen. In nachfolgender Ausführung werden die Aufgaben des Programmcontrolling und deren Durchführung dargestellt.

6.5 Entscheidungsrelevante Aufgaben

6.5.1 Entwicklungsprojekte

Wie eingangs dargestellt, werden Entwicklungsbudgets in Abstimmung mit der Programmdirektion jährlich erstellt. Demnach kommt das Entwicklungsbudget nur dann in Frage, solange Eigenprogramme in der gültigen 3-Jahres-Planung vorgesehen sind. Die Aufgaben des Programmcontrolling bestehen dann in der Unterstützung des Budgetverantwortlichen durch stetige Überwachung der Budgetinanspruchnahme bzw. -ausschöpfung. Mit Hilfe eines Frühwarnsystems ist die entstehende Budgetausschöpfung rechtzeitig aufzuzeigen und die Übereinstimmung der Projekte mit der langfristigen Zielvorstellung zu überprüfen. Das Controlling überwacht die Entwicklungsaufwendungen für jedes Entwicklungsprojekt anhand eines Vergleiches zwischen den entstandenen bzw. den entstehenden Kosten und der vorher kalkulierten Budgethöhe. Bei Realisierung bzw. bei Ausstrahlung des Entwicklungsprojektes hat das Controlling dafür Sorge zu tragen, daß das Budget entlastet wird. Die hierbei anfallenden Aufwendungen müssen bei gleichzeitiger Stornierung der Kostenwirksamkeit aktiviert werden.

Vor dem Start eines Entwicklungsprojektes wird von dem jeweiligen Programmverantwortlichen ein Budget beantragt. Nach Genehmigung dieses Antrags, der Angaben zum Genre, eine Konzeptbeschreibung und die Höhe des beantragten Budgets enthält, überprüft das Controlling umgehend die beantragte Projektbudgethöhe auf die Verträglichkeit zum Gesamtbudget und die möglichen Entwick-



lungen des Genres anhand der 3-Jahres-Planung. Gleichzeitig wird im Kostenrechnungssystem für die anfallenden Aufwendungen während der Entwicklung ein entsprechender Produktionsauftrag eingerichtet, wobei die entstandenen Ist-Kosten je Projekt und das dadurch schrumpfende Projekt- wie auch das Gesamtbudget vom Controlling permanent überwacht werden. Sollten die kalkulierten Entwicklungskosten überschritten werden, wird der Verantwortliche umgehend in Kenntnis gesetzt und eine Projektbudgeterhöhung beantragt. Die gesamten Kosten werden bei Abschluß der Projektentwicklung unterteilt in reine Entwicklungskosten und in jene, die in die Ausstrahlung eingehen. Durch die Ausnahme der Ausstrahlungskosten wird das Entwicklungsbudget, dem nur noch die reinen Entwicklungsaufwendungen zugerechnet werden, entlastet. Entsprechende Maßnahmen, wie eine kurzfristige Budgetsperrung, müssen ergriffen werden, sobald Anzeichen für eine Ausschöpfung oder Überschreitung des Gesamtbudgets bestehen.

6.5.2 Programminvestitionen

6.5.2.1 Fremdprogramme aus Output-Deals

Planungsaufgaben vor Investitionsentscheidungen

Der Entschluß bzw. die Entscheidung zum Abschluß eines Output-Deals wird in der Regel begleitet von einem hohen Investitionsvolumen, geringen Freiheitsgraden und hoher Unsicherheit bezüglich des Zeitpunktes, der Höhe und der Verfügbarkeit der Investitionen. Aus diesem Grunde sind vor der Investitionsentscheidung verschiedene veränderliche Größen zu ermitteln, durch die die Programmplanung stark beeinflusst werden kann. Hierzu zählen der Preis, die Zahl der Ausstrahlungen, die Lizenzzeit, die Verfügbarkeit und der bilanzielle Zugang jedes einzelnen Programms sowie die Laufzeit des gesamten Vertrages. Es müssen Annahmen getroffen werden hinsichtlich des Anteils des einsatzfähigen Programms und über die Verkaufsfähigkeit des nicht ausstrahlungsfähigen bzw. des nicht wirtschaftlichen Programms. Mit Hilfe von Hochrechnungen der Marktanteile kann genau bestimmt werden, welche Programme eingeplant werden können und welche nicht. Der Anteil der ausstrahlungsfähigen Programme aus dem Output-Deal wirkt sich auf den vorhandenen Bestand aus, für die es nur eine begrenzte Anzahl an Sendeplätzen gibt. Der Rest ist zu verkaufen. So hat das sogenannte Bestandscontrolling einen Abgleich der langfristig verfügbaren Sendeplätze und des bereits vorhandenen Bestandes mit den Zugängen aus dem Output-Deal durchzuführen. Des weiteren werden Annahmen über die Kostenauswirkungen, also Ausstrahlungskosten und Verkaufserfolge bei Output-Deal-Abschluß, getroffen. Es werden die möglichen Deckungsbeiträge der Paketbestandteile mit den gültigen Soll-Deckungsbeiträgen verglichen, Analysen der bilanziellen Auswirkungen bei einem Vertragsabschluß erstellt sowie Auswirkungen auf die Liquidität während der Laufzeit untersucht. Gleichfalls ist zu bedenken, daß diese Verträge auf Dollar-Basis abgeschlossen werden. Die Aufgabe des Programmcontrolling besteht dann darin, gemeinsam mit Währungsexperten Kurssicherungskonzepte zu erarbeiten.



Steuerungsaufgaben nach Investitionsentscheidungen

Nach Abschluß des Vertrages werden die Ist-Zugänge mit den Bestimmungen aus dem Vertrag verglichen und ausstehende Zugänge hinsichtlich des Zeitpunktes, der Menge, des Preises und der Qualität prognostiziert. Anhand der Ist-Zugänge können die einsatzfähigen und die zu verkaufenden Programme ermittelt werden und Umbewertungen der nicht werthaltigen Zugänge zu Lasten der werthaltigen Paket-Bestandteile erfolgen. Die gesamten Annahmen, die vor der Investitionsentscheidung getroffen und in den Investitionsanträgen festgehalten worden sind, können mit Hilfe der Ist-Daten kontrolliert und bei Abweichungen in die richtige Richtung gelenkt werden.

6.5.2.2 Einzelne Fremdprogramme

Planungsaufgaben vor Investitionsentscheidungen

Der Unterschied zu den Paket-Käufen liegt darin, daß es sich hierbei lediglich um einzelne Programme handelt, von denen man gewisse Vorstellungen hat und die dementsprechend sicherer geplant werden können. Auch bei der Planung von Einzelinvestitionen werden vorab Parameter festgelegt hinsichtlich des Programmes, des Preises, der Anzahl der Ausstrahlungen, der Lizenzzeit, des Lizenzgebers, der Zahlungsmodalitäten und der Verfügbarkeit; diese werden mit der gültigen Programmstrategie abgeglichen und in der Programmplanung berücksichtigt. Annahmen bezüglich des Preises und der Werbeerlöse auf den vorgesehenen Sendeplätzen ermöglichen einen Vergleich des Preis-Leistungsverhältnisses mit anderen Kaufprogrammen. Wie bei der Planung von Output-Deals wird überprüft, ob die Höhe der Einzelinvestitionen in das aufgestellte Investitionsbudget paßt und welches Ausmaß die Ausstrahlungskosten aller eingeplanten Fremdprogramme einnehmen werden. Daneben wird von seiten des Controlling der zu erwartende Deckungsbeitrag auf vorgegebenen Sendeplätzen und Publikumserfolgserwartungen für alle Ausstrahlungen ermittelt. Zum Abschluß erfolgt eine Analyse darüber, inwieweit sich die Fremdprogramme bei der Entscheidung zur Ausstrahlung auf den vorhandenen Bestand auswirkt.

Steuerungsaufgaben nach Investitionsentscheidungen

Die Steuerungsaufgaben des Programmcontrolling nach der Investitionsentscheidung bzw. während der Laufzeit des Vertrages einzelner Fremdprogramme erfolgt auf ähnliche Weise wie bei den Paket-Käufen. Der Unterschied besteht allerdings darin, daß die Prognose ausstehender Zugänge, die Ermittlung der einsatzfähigen und der zu verkaufenden Programme sowie die Umbewertung nicht-werthaltiger Zugänge aufgrund der Planung von einzelnen Programmen entfallen.



6.5.2.3 Kurzlebige Eigenprogramme

Planungsaufgaben vor Investitionsentscheidungen

Das eigentliche Investitionsbudget wird, wie vorher dargestellt, lediglich für Fremdprogramme und langlebige Eigenprogramme erstellt. Doch auch die kurzlebigen Eigenprogramme bedürfen insbesondere wegen ihrer Zeitgebundenheit einiger Überlegungen vor der Investitionsentscheidung bezüglich der Art des Programmes und des Investitionsvolumens und müssen in der Programmplanung berücksichtigt werden. Da diese Programme größtenteils während ihrer Produktion ausgestrahlt werden, beruhen die Annahmen über die Höhe des Investitionsvolumens inklusive der Eigenleistungen auf Ist-Ausstrahlungskosten der Vorjahre. Die Kostenauswirkungen werden mit den verfügbaren Kostenbudgets verglichen. Gleichzeitig wird eine Potentialanalyse zum Deckungsbeitrag erstellt, der bei vorgegebenem Sendeplatz und gegebenen Erwartungen bezüglich des Publikumserfolges erzielt werden kann.

Steuerungsaufgaben nach Investitionsentscheidungen

Magazine, die vorproduziert wurden und im Lagerbestand vorhanden sind, aber trotzdem zeitgebunden sind, müssen beobachtet werden. Dabei ist bei zu langen Lagerzeiten eine Frühwarnung an die Programmplanung zu geben. Während des Produktionszeitraums sind die anfallenden Produktionskosten stetig zu analysieren und zu steuern. Zusätzlich bedarf es permanenter Betrachtung der realisierten Deckungsbeiträge während des Ausstrahlungszeitraumes. Es folgen Investitionsnachrechnungen hinsichtlich des Deckungsbeitrages, des Sendeplatzes und des Marktanteils. Nicht jede Sendung muß Erfolg bringen, d. h. das Programmcontrolling muß mit eventuell auflaufenden Beständen rechnen. Auch Zuschauerinteressen wandeln sich, so daß Marktanteile auf bestimmten Sendepätzen zurückgehen und sich daraus negative Deckungsbeiträge ergeben können. Um diesem möglichen Mißerfolg zu entgehen, wird eine Wertberichtigung im Vorwege durchgeführt. Dies bedeutet, die Ist-Situation ist mit den ursprünglichen Annahmen stetig zu vergleichen.

6.5.2.4 Langlebige Eigenprogramme

Planungsaufgaben vor Investitionsentscheidungen

Vor der Investitionsentscheidung langlebiger Eigenprogramme werden zusätzlich Annahmen hinsichtlich des Abschreibungsmodus getroffen und alle werthaltigen Ausstrahlungen in der gültigen Programmplanung berücksichtigt. Die Höhe des möglichen Investitionsvolumens inklusive aller Eigenleistungen (Beistellungen) wird dem verfügbaren Investitionsbudget gegenübergestellt und dementsprechend abgeglichen. Die Kostenauswirkungen, die Potentialanalyse und die Bestandsauswirkungen werden ebenso durchgeführt wie bei den anderen Programmarten auch. Hinzu kommt allerdings eine Aufstellung potentieller Refinanzierungsmöglichkeiten, also Finanzierungen, die eine Investitionsauszahlung liquiditätsmäßig ausgleichen sollen, außerhalb der Werbezeitenvermarktung.



Steuerungsaufgaben nach Investitionsentscheidungen

Die Steuerungsfunktionen hinsichtlich des Programmcontrolling bei langlebigen Eigenprogrammen sind identisch mit denen der kurzlebigen Produkte. Hinzu kommt lediglich die intensive Unterstützung bei der Suche nach und die Analyse der realisierten alternativen Refinanzierungsmöglichkeiten. Bei den wiederholungsfähigen langlebigen Eigenprogrammen erfolgt bei zu langer Lagerung der werthaltigen Ausstrahlungen und der daraus resultierenden Risikoerhöhung eine Wertberichtigung.

6.5.3 Steuerung der Produktionskosten bei Eigenprogrammen

Während der Produktion von Eigenprogrammen hat das Programmcontrolling zwar nicht die Möglichkeit, die Höhe der entstehenden Produktionskosten zu beeinflussen, aber es hat Einflußmöglichkeiten hinsichtlich der Steuerung dieser Produktionskosten. Erste Kostenschätzungen erfolgen unter dem wirtschaftlichen Aspekt der internen und externen Ressourcennutzung durch die erstellten Redaktionen bei Eigenproduktionen. Stetig sind die gebuchten Ist-Kosten vor dem Hintergrund des Produktionsbudgets zu überwachen, zu analysieren, mit den vertraglichen Bestimmungen oder den ursprünglichen Annahmen zu vergleichen und eventuelle Einsparpotentiale zu ermitteln. Bei Produktionsende ist die Höhe der entstandenen Kosten festzustellen und eine entsprechende Bestandsauswirkung durchzuführen.

6.5.4 Programmbestands- und -vertriebscontrolling

Fremd- und Eigenprogrammbestände können sowohl Chancen als auch Risiken mit sich bringen. Eine weitere Aufgabe des Programmcontrolling liegt daher in der stetigen Überwachungen dieser Bestände. Durchgeführt wird dann entweder das sog. Bestands- oder das Vertriebscontrolling.

Chancen und Risiken durch Programmbestände

Vorhandene Programmbestände sichern auf der einen Seite die Programmversorgung auf längere Sicht. Auf Veränderungen hinsichtlich des Konkurrenz- und des Zuschauerverhaltens kann schnellstmöglich durch Programmveränderungen reagiert werden. Waren Programme eingeplant, die aber aus bestimmten Gründen nicht eingesetzt werden können, so stellen die vorhandenen Bestände eine sichere Versorgungsalternative dar. Durch einen eventuellen Weiterverkauf der ausgestrahlten und vollständig abbeschriebenen Programme dienen diese einem weiteren Erlöspotential.

Die Programmbestände können auf der anderen Seite jedoch einen großen Risikofaktor in sich bergen. Sowohl im Umlauf- als auch im Anlagevermögen erscheinen durch den Erhalt von Fernsehrechten und den daraus resultierenden Finanzierungsaufwand enorme Bilanzsummen. Risiken bestehen dann in dem Verfall der Aktualität von Eigenprogrammen sowie in der Änderung des gesamten Zuschauerverhaltens und der daraus entstehenden Programmstrategie-wandlung. Weitere Gefahren liegen im Verkauf von nicht einsetzbaren Eigen-



und Fremdprogrammen zu unter dem Restbuchwert liegenden Preisen, und im Risiko, daß bisher nicht genutzte, aber auslaufende Lizenzen abgeschrieben werden müssen.

Die Risikovorsorge und die Chancennutzung sollen durch das Controlling unterstützt werden. Alle Informationen, die hierfür benötigt werden, müssen so frühzeitig bereitgestellt werden, daß einerseits entsprechende Reaktionen der Programmplanung möglich sind und andererseits im Sinne des Programmverkaufs als Risikovorsorge und Chancennutzung potentielle Käufer rechtzeitig gefunden werden können, so daß kein Verkaufsdruck entsteht. Hierbei sind eine Reihe von Aufgaben vom *Bestandscontrolling* vorzunehmen. Zunächst haben die Controller die Eigenprogrammbestände zu verwalten, Bestandsübersichten mit werthaltigen und nicht-werthaltigen Fremdprogrammen zu erstellen und gleichzeitig detaillierte sendeplatzbezogene Bestandsanalysen für werthaltige Programme durchzuführen. Danach erfolgt eine Einteilung des Gesamtbestandes in zu verkaufende und in auszustrahlende Programme und eine Prognose der Bestände auf Basis bekannter und zu erwartender Zugänge aus Output-Deals. Durch ein Frühwarnsystem sollen auslaufende Lizenzzeiten rechtzeitig erkannt werden. Eine frühzeitige Bildung von Rückstellungen für auslaufende Lizenzzeiten wirkt dem sonst entstehenden Risiko rechtzeitig entgegen. Hierbei werden Verantwortlichkeiten durch die Belastung der Programmbudgets mit Abschreibungen und zugeführten Rückstellungen geschaffen. Das *Vertriebscontrolling* stellt über das für den Verkauf geeignete Programm, das entweder voll refinanziert wurde oder aber von vornherein nicht einsatzfähig war, wirtschaftliche Eckdaten in einer Datenbank, insbesondere für den Vertrieb, zusammen. Schließlich wirkt das Controlling im Sinne der Risikovorsorge bei der Erstellung geeigneter Programmpakete bzw. des optimalen Programmmixes mit und ermittelt gleichzeitig deren Preisuntergrenzen. Bei Verkaufrealisierung hat das Vertriebscontrolling ein Feedback an das Bestandscontrolling zu liefern, indem die Bestandsauswirkungen durch realisierte Verkäufe und die bereits durchgeführte Risikovorsorge aufgezeigt werden.

6.6 Fazit

Die ausführlich dargestellten Funktionen bzw. Aufgaben des Programmcontrolling bei RTL als operatives Führungsinstrument machen deutlich, wie wertvoll der Einsatz einer entscheidungsrelevanten Führungshilfe in einem deckungsbeitrags-, sendeplatz-, bedarfs- und bestandsorientierten Fernsehunternehmen ist. Innerhalb des Kölner Privatsenders ist ein solches Informationssystem heutzutage nicht mehr wegzudenken. Nur mit dem Einsatz eines Controlling war es RTL möglich, das Ziel der Marktführerschaft bei angemessener Rendite unter gegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen. Bereits zum fünften Mal erlangte der Sender den höchsten Marktanteil von allen in Deutschland ansässigen Fernsehseheranbietern. 17 Prozent der gesamten Zuschauer zwischen 14 und 49 Jahren wählten 1996 das RTL-Programm.³⁵ Ein sichtbarer Beweis dafür, daß das Pro-

³⁵ Kieler Nachrichten (1996), S.14.



programmcontrolling als eine effiziente Entscheidungsvorbereitungshilfe einen großen Teil dazu beigetragen hat.

Ein Problem des Oligopols versucht RTL mit Hilfe des Programmcontrolling in naher Zukunft zu umgehen. Es besteht in der Abhängigkeit zur Programmversorgung durch eine zu geringe Anzahl von Produzenten. Dies bedeutet, daß die unterschiedlichen Fernsehanbieter auf diesem begrenzten Markt Produkte für hohe Preise und viele Sendeplätze kaufen müssen, die diesen dann optimal zugeordnet werden. Programme und Sendeplätze können daher als gegeben betrachtet werden. RTL möchte mit Hilfe des Informationsversorgungssystems einen noch intensiveren Kontakt zum Produzentenmarkt herbeiführen, um in absehbarer Zeit eigene Anforderungen an die Programmversorger stellen zu können.



7 Ansatz eines Programmcontrolling-Konzepts beim WDR Fernsehen auf der Basis von qualitativen Erfolgszielen

7.1 Vorstellung der Landesrundfunkanstalt und Zielsystem

Vorstellung der Landesrundfunkanstalt

Der Westdeutsche Rundfunk (WDR) ist eine von den insgesamt elf der ARD zugehörigen gebührenfinanzierten öffentlich-rechtlichen Landesrundfunkanstalten in der Bundesrepublik. Zum einen versorgt der WDR in Köln als größte Anstalt das Bundesland Nordrhein-Westfalen mit einem Dritten Programm (WDR Fernsehen), und zum anderen trägt dieser den größten Pflichtanteil zum ARD-Gemeinschaftsprogramm bei. Hinsichtlich des Fernsehprogrammsendevolumens pro Tag vollzog die Anstalt 1994 den Schritt zum 24-Stunden-Vollprogramm unter Berücksichtigung des Werbeverbots¹ und des Programmauftrags. Im Vordergrund des WDR Fernsehen-Programmprofils² stehen informative bzw. bildende Programmangebote. Eine untergeordnete Rolle dagegen spielt der Unterhaltungsbereich.³ Im Jahre 1995 nahm die Sparte Information und Bildung (in den Programmkategorien Politik, Wirtschaft, Kultur, Zeitgeschichte, Wissenschaft) in der Gesamtsendezeit von 06.00 Uhr bis 06.00 Uhr einen Anteil von 68,5 Prozent ein.⁴ Der stärkste Konkurrenzdruck besteht in der Hauptsendezeit von 19.00 Uhr bis 23.00 Uhr. Ein Wettbewerb um publikumsattraktive Programme bzw. Zuschauerakzeptanz findet sowohl zwischen den insgesamt acht Dritten Programmen als auch, selbstverständlich eingeschränkt durch die Berücksichtigung des Programmauftrags, zwischen der Landesrundfunkanstalt, der ARD, dem ZDF sowie den Privaten statt. Dies liegt darin begründet, daß beispielsweise 1995 81 Prozent der insgesamt ca. 32 Mio. Fernsehhaushalte über Satelliten, Kabel und Antenne das vom WDR Fernsehen ausgestrahlte Dritte Programm empfangen konnten.⁵ Dabei orientiert sich die Programmplatzierung an dem Tagesrhythmus der Rezipienten. Im allgemeinen werden werktags hauptsächlich Informations- und Bildungsprogramme und am Wochenende größtenteils Unterhaltungssendungen angeboten. Das Nachtprogramm wird mit Wiederholungen ausgefüllt.⁶

¹ Vgl. § 15 Abs. 2 RfStV (1992).

² Nachfolgende Erläuterungen betreffen lediglich das vom WDR ausgestrahlte Dritte Fernsehprogramm (WDR Fernsehen).

³ Vgl. Krüger, U. M. (MP 1995), S. 567.

⁴ Vgl. WDR-Jahresbericht 1995 (Hrsg.), S. 113.

⁵ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 394.

⁶ Vgl. Krüger, U. M. (MP 1995), S. 577.



Die Fernsehprogrammangebote des WDR Fernsehens thematisieren in umfassender Weise das regionale Geschehen.⁷ Das bedeutet, daß diese Fernsehanstalt in Nordrhein-Westfalen Themen der Region für die dort lebenden Menschen produziert und ausstrahlt. Die beiden Angebotskomponenten Information und Unterhaltung leisten sowohl regionale Berichterstattung als auch regionale Selbstdarstellung (Identitätsstiftung). Qualitative Kriterien wie beispielsweise Nähe, soziales Engagement, Anspruch und Relevanz spielen dabei eine bedeutende Rolle. Mit diesem Programmangebot bzw. dieser Leistungsvielfalt übernimmt der WDR mit seinem Dritten Programm eine ausgleichende und ergänzende Rolle in der Gesamtangebotsvielfalt des Fernsehens.⁸

Die Brutto-Fernsehgebührenerträge des WDR beliefen sich 1995 auf 1,2 Mrd. DM. Abzüglich des Anteils an die Landesmedienanstalten und des Anteils des ZDF gemäß dem Staatsvertrag verblieben dieser Anstalt ca. 828 Mio. DM. Damit erhielt sie mit 21,45 Prozent den größten Anteil vom Gesamtgebührenaufkommen der ARD in Höhe von 3,8 Mrd. DM.⁹ Insgesamt erzielte der WDR in dem Jahr einen Jahresüberschuß von 31,1 Mio. DM; er erlangte dadurch Eigenkapital in Höhe von einer Mrd. DM, allerdings für den Fernseh- und Hörfunkbereich insgesamt.¹⁰ Es entstand durch Überschüsse und Defizite innerhalb der 11 Landesrundfunkanstalten jedoch ein ARD-Fehlbetrag in Höhe von 24,8 Mio. DM.¹¹

Eine Sendeminute kostete das „WDR Fernsehen“ durchschnittlich 645 DM, ohne Kosten für Abspielung und Ausstrahlung,¹² davon entfielen auf die direkten Kosten lediglich 259 DM.¹³ Die tägliche WDR-Programmleistung für das Dritte Programm besteht, unterteilt in Entstehungsarten, zu 54,9 Prozent aus Wiederholungen, zu 24,7 Prozent aus Eigenproduktionen, zu 11 Prozent aus

⁷ In dem WDR-Gesetz (WDRG) vom 19. März 1985 sind die Aufgaben dieser Landesrundfunkanstalt konkretisiert. So unterliegt sie im Rahmen des Programmauftrags (§ 4 WDRG) dem Gebot gleichwertiger Rundfunkversorgung des Sendegebietes (§ 3 Abs. 2 WDRG). Vgl. Denninger, E. (ZUM 1987), S. 480.

⁸ Vgl. Krüger, U. M. (MP 1995), S. 585.

⁹ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 332/343.

¹⁰ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 166 sowie WDR-Jahresbericht 1995 (Hrsg.), S. 100. Sowohl die Ertrags- und Aufwandsrechnung als auch die Vermögensrechnung werden für die Landesrundfunkanstalt insgesamt erstellt. Aus dem Grunde ist es problematisch, Daten für den Fernsehbereich, insbesondere jedoch für das Dritte Programm, aufzuzeigen. 1995 waren in der Landesrundfunkanstalt 4.613 Personen beschäftigt. Vgl. WDR-Jahresbericht 1995 (Hrsg.), S. 114.

¹¹ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 306.

¹² Vgl. ebd., S. 343.

¹³ Lt. Informationen von Herrn Dipl.-Kfm. Udo Hadamer, Leiter der Abteilung „Kosten- und Leistungsrechnung“ des WDR, am 03.02.1997.

Entnahmen aus dem verfügbaren Programmvorrat (ARD-Programmpool) und zu insgesamt 10 Prozent aus Auftrags- und Kaufproduktionen.¹⁴

1995 erreichte der WDR mit dem Dritten Programm lediglich einen Marktanteil von 4,8 Prozent. Er belegte mit diesem Ergebnis die drittletzte Position unter den insgesamt acht Dritten Kanälen.¹⁵ Aus diesem Grunde vollzog der WDR eine Umstrukturierung des Gesamtangebots, um wettbewerbsfähigere Programme anbieten bzw. gewährleisten zu können. Der Erfolgsmaßstab hierbei ist seitdem die Qualität der Programme.

Zielsystem

Als Sach- bzw. Oberziel des WDR Fernsehens läßt sich, wie für jede öffentlich-rechtliche Fernsehanstalt, die Erfüllung des Programmauftrages durch die Abdeckung informierender, beratender, bildender und unterhaltender Programmelemente nennen. Die Erreichung dieses Ziels geht gleichzeitig mit dem Angebot von qualitativ hochwertigen und zuschauerattraktiven Programmen sowohl für Mehr- als auch Minderheiten einher. Aus dem Grunde strebt der WDR, neben dem gesetzlich vorgegebenen Ziel, die Qualitätsführerschaft bei einem angemessenen Marktanteil zunächst im Sendegebiet Nordrhein-Westfalen bei gleichzeitiger Funktionssicherung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks an. Eine stärkere Gewichtung des effizienten Ressourceneinsatzes im Rahmen der wirtschaftlichen Erfüllung des Programmauftrags sowie ein Höchstmaß an Koordination sollen das Erreichen der Qualitätsführerschaft unterstützen. Die Mehrfachzielsetzung der Anstalt unter der Berücksichtigung, daß das von ihr angebotene Programm von Änderungen im Publikumsgeschmack abhängig ist, macht deutlich, daß ein möglicher Lösungsansatz in der Unterstützung der Unternehmensführung durch ein Programmcontrolling liegt.

7.2 Notwendigkeit eines Koordinationssystems¹⁶

Insbesondere die jetzige und künftige Wettbewerbssituation auf dem Fernsehmarkt erfordern den Einsatz eines Programmcontrolling für das WDR Fernsehen, weil die Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und Veränderungsgeschwindigkeit der vielfältigen Programme durch Änderungen im Publikumsgeschmack auf einem transparenten Markt weiter zunehmen werden. Demzufolge sollten die jeweiligen Programmangebote innerhalb der Programmstruktur auf diese Anforderungen zielgerichtet, zügig und über alle Entscheidungsebenen durchgehend vorbereitet werden. Dies bedarf einer Systematik, Transpa-

¹⁴ Vgl. WDR-Jahresbericht 1995 (Hrsg.), S. 111.

¹⁵ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), S. 397. Der Hessische Rundfunk nahm mit seinen 4 % Marktanteil den letzten und der Mitteldeutsche Rundfunk mit 7 % den ersten Platz ein.

¹⁶ Nachfolgende Darstellungen sind in Teilen das Ergebnis ausführlicher Gespräche mit Herrn Udo Hadamer (Dipl.-Kfm.), Leiter der Abteilung „Kosten- und Leistungsrechnung“, WDR, im Juli und August 1996.



renz und Koordination der Planungsentscheidungen über Programmstrukturen und die einzelnen Sendeplätze, d. h. die Frage, welche Programmkategorie bzw. Sendung zu welcher Uhrzeit an welchem Tag ausgestrahlt werden soll. Mit Hilfe eines Programmcontrolling als Koordinations- bzw. zeitnahe Informationsversorgungssystem¹⁷ könnte eine effiziente und zielorientierte Programmplanung, -steuerung und -kontrolle im WDR erreicht werden, mit dem die zielorientierte Verbindung zwischen allen an dem Programm Beteiligten hergestellt würde.¹⁸ Ein sog. Zielvereinbarungsprozeß im Sinne von Zielsetzung, Planung, Plankontrolle und Plansteuerung bzw. Plankorrektur wäre hierbei der Grundstock des Programmcontrollings. Dabei gibt das Controlling keine Inhalte vor, sondern versorgt die Verantwortlichen mit Soll-Daten und vergleicht diese mit Ist-Daten, um bei größeren Zielabweichungen entsprechende Steuerungsmaßnahmen ergreifen zu können. Es wird demnach ein Prozeß systematisiert, in dem für jede einzelne Sendung zwischen dem Sendeplatzverantwortlichen (Redakteur) und seinem Vorgesetzten (Programmbereichsleiter) konkrete Ziele sowie Maßnahmen zu deren Erreichung vereinbart werden. Dieser Prozeß wird vom Programmcontrolling in Form einer Bereitstellung von Soll-Daten vorbereitet, kontrolliert und gesteuert, um eine Zielerreichung sicherstellen zu können.

7.3 Mitwirkung bei der Zielvereinbarung bzw. Planung auf Programm- und Sendeplatzebene

Voraussetzung für eine Zielvereinbarung auf Programm- und Sendeplatzebene ist die Klärung der Rahmenbedingungen. Die Vielzahl empfangbarer Fernsehprogramme in den jeweiligen Haushalten macht die Schaffung eines unverkennbaren, eigenständigen öffentlich-rechtlichen Programmprofils verstärkt notwendig, mit dem eine große Zahl von Zuschauern dauerhaft gebunden werden kann. Die Aufgabe der Programmcontroller besteht vor allem darin, unter Berücksichtigung der Anforderungen aus dem Programmauftrag die Programmdirektion bei der Entwicklung des Programmprofils zu unterstützen. Hierbei sind entscheidungsrelevante Informationen zu ermitteln, aufzubereiten und bereitzustellen. Innerhalb einer Grundsatzvereinbarung legen der Programmdirektor und der Bereichsleiter unter Einbeziehung der Controller die inhaltlichen und formalen Oberziele des Gesamtprogramms fest und definieren gleichzeitig dessen künftige Struktur. Besonders beachtet wird hierbei die Funktion jeder einzelnen Sendung im Gesamtzusammenhang des Programms. Die Festlegung von Oberzielen bedarf gleichzeitig deren Operationalisierung. Hierbei besteht die Aufgabe des Controlling in der Ausgestaltung und Verbesserung von bereits entwickelten Indikatoren, die es ermöglichen, den Output an Programmleistungen zu konkretisieren, zu messen bzw. zu beurteilen und in Relation zu dem entstandenen Input (Kosten) zu setzen. Im Vordergrund stehen hierbei als Outputindikatoren die Akzeptanz und die Qualität der Programme,

¹⁷ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 190.

¹⁸ Vgl. Sieben, G./ Ossadnik, W./ Wachter, A. (1988), S. 59.

um dem Sachziel der Programmauftragserfüllung bei Qualitätsführerschaft gerecht zu werden.¹⁹

Die Zielvorstellungen auf Sendeplatzebene des WDR erfolgen im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen zwischen den Redakteuren und ihren Vorgesetzten. Den Ausgangspunkt und die eigentliche Basis bildet dabei die allgemeine Beschreibung der geplanten Sendung bezüglich der inhaltlichen und formalen Oberziele einschließlich der Bemessungskriterien Kosten und Akzeptanz. Die Zielvereinbarung und die Beurteilung der Zielerreichung erfolgen mit Hilfe des Controlling im Detail anhand der Kategorien Qualität, Kosten und Akzeptanz. Um den Erfolg im Hinblick auf diese drei Kategorien sichern und steigern zu können, werden Maßnahmen vereinbart und deren Wirksamkeit besprochen. Mindestens einmal im Jahr sollte dieses Gespräch durchgeführt werden, um bei größeren Soll-Ist-Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen wie die Hereinnahme neuer Sendekonzepte, das Absetzen von Sendungen oder die Veränderungen von Sendezeiten durchführen zu können.

7.4 Operative Planungs- und Kontrollinstrumente

Die nachfolgend zu beschreibenden kurz- und mittelfristigen Planungselemente des WDR bilden ein Analyseinstrumentarium des Programmcontrolling zur Planung und Kontrolle operativer Zielvorgaben. Im Gegensatz zu dem erwerbswirtschaftlichen, werbefinanzierten Fernsehveranstalter RTL hat der WDR nur geringe Möglichkeiten, seine Erträge selbst zu beeinflussen. Dies bedeutet für das ökonomische Handeln des WDR, daß der für die Aufgabenerfüllung notwendige Finanzbedarf aus den insgesamt zur Verfügung stehenden Einnahmen zu decken ist, wobei die Einnahmen keinen unmittelbaren Bezug zu den erbrachten Leistungen haben. Zur Sicherung der Zielsetzung hat der WDR einen mittelfristigen Finanzplan aufzustellen, der sich in der Regel über fünf Jahre erstreckt.²⁰ Geplant werden hierin die zukünftigen Einnahmen und Ausgaben der Landesrundfunkanstalt. Mit Hilfe dieser mittelfristigen Finanzvorschau werden die Eckwerte für die jährlichen Haushaltspläne und für die unterschiedlichen Teilpläne, unter anderem der Sendebedarfs-, Kapazitäts- und Leistungs- sowie der Produktionsplan, bestimmt.²¹ Der Sendebedarfsplan bildet den Ausgangspunkt der Programmplanung. Hierin erfolgt eine Zuordnung der im Planungszeitraum vorgesehenen Sendezeiten zu den einzelnen Programmbereichen, Programm- und Redaktionsgruppen.²² Die Sendepläne für das Fernsehprogramm des WDR werden von der Landesrundfunkanstalt eigenverantwortlich konzipiert.²³ In Abstimmung mit einem Kapazitätsplan, der

¹⁹ Vgl. Kap. 7.5, S. 78.

²⁰ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 193.

²¹ Vgl. Seidel, N. (ZUM 1986), S. 662.

²² Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 194.

²³ Vgl. Sieben, G./ Ossadnik, W./ Wachter, A. (1988), S. 100.



Auskunft über denjenigen Anteil der Sendeminuten gibt, der mit anstaltseigenen Produktionskapazitäten hergestellt werden kann, erfolgt die Verwirklichung des Sendebedarfsplans in Form des Leistungsplans in einem Planungszeitraum von maximal einem Jahr. Er ist ein Programmbeschaffungs- und Produktionsplan für Eigen-, Auftrags- und Kaufproduktionen (Programmstehungsarten), die durch die einzelnen Redaktionen realisiert werden; er bildet gleichzeitig die Basis der Mittelbedarfsermittlung für das Programm.²⁴ In diesem werden die Art und der Umfang der zu produzierenden Sendeleistungen und die daraus voraussichtlich resultierenden direkten Kosten festgelegt, die von den Redaktionen in dem jeweiligen Planjahr zu verantworten sind. Der hier erfaßte Mittelbedarf fließt in den jährlichen Haushaltsplan als Soll-Wert ein.²⁵ In ihm vollzieht sich die Feststellung und gleichzeitige Deckung des Finanzbedarfs, der zur Erfüllung der Aufgabe des WDR voraussichtlich notwendig ist. Er ist die Grundlage für die Haushalts- und Wirtschaftsführung der Landesrundfunkanstalt im betreffenden Haushaltsjahr, in dem die zu erwartenden Erträge und sonstigen Deckungsmittel sowie die voraussichtlichen Aufwendungen und Investitionsausgaben aufgeführt werden.²⁶

Die Planung bzw. die Budgetierung des Sachaufwands im Programmbereich Fernsehen vollzieht sich auf der Grundlage der verschiedenen Programmstehungsarten (Verantwortungsbereiche) des WDR. Innerhalb dieser Bereiche werden die Sachaufwendungen primär nach Kostenstellen (z. B. Redaktionen) geplant.²⁷ Bei der Planung der einzelnen Programmaufwendungen wiederum werden diejenigen angesetzt, die durch die Herstellung oder den Ankauf von Fernsehproduktionen entstehen und kurzfristig beeinflussbar sind (sog. Urheber- und Herstellervergütungen oder Kaufpreise für Auftrags- und Fremdproduktionen). Sie können der jeweiligen Sendung (Kostenträger) direkt zugerechnet werden. Zum anderen werden indirekt zurechenbare Aufwendungen anhand von Sollansätzen des Vorjahres unter Berücksichtigung der Entwicklung dieser Aufwendungen in der Vergangenheit im Rahmen einer Fortschreibung

²⁴ Vgl. Seidel, N./Libertus, M. (1993), S. 194 f.

²⁵ Vgl. Sieben, G./Ossadnik, W./Wachter, A. (1988), S. 103.

²⁶ Der Haushaltsplan gliedert sich wiederum in einen Betriebshaushalts- und Finanzplan. Der Erstgenannte bildet die eigentliche betriebswirtschaftliche Ergebnisrechnung, in der Aufwendungen und Erträge gegenübergestellt werden. In der betriebswirtschaftlichen Kapitalflußrechnung (Finanzplan) sind die kassenwirksamen Einnahmen auf der Mittelaufbringungsseite und Ausgaben auf der Verwendungsseite aufgeführt, die im Betriebshaushalt nicht berücksichtigt werden können, weil sie keine Aufwendungen oder Erträge darstellen wie beispielsweise Investitionsausgaben oder Darlehensgewährungen. Der Finanzplan, der keine Aufwendungen und Erträge berücksichtigt, bildet die Grundlage zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten. Vgl. Seidel, N. (ZUM 1986), S. 662 f.

²⁷ Vgl. Hadamer, U. (AIR 1996), S. 5.

bzw. einer Kostenschätzung geplant (anteilige Betriebskosten und Redaktionsgemeinkosten).²⁸

Der Haushaltsplan wird als wichtigstes Planungsinstrument des WDR und als signifikantestes Informationsinstrument des operativen Programmcontrolling angesehen.²⁹ Hierbei hätte das Controlling die Aufgabe, die Ermittlung des Haushaltsetats zu unterstützen, bei der Festlegung diesen zu überwachen und in seiner Funktion als Informationsversorgungssystem fundierte Informationsbedarfe zu ermitteln, aufzubereiten und bereitzustellen. Hinzu käme die Koordination der Planungs- und Kontrollprozesse zum Zwecke der Betriebssteuerung.³⁰ Wichtigstes Steuerungsinstrument für das Programmcontrolling ist die seit Mitte der achtziger Jahre beim WDR praktizierte Teilkostenrechnung. Die gesamten aktuellen Daten werden von der Kostenrechnung in einem Realtime-Daten-System³¹ bereitgestellt. Mit der SAP-Software RK/PUCK-System (Real-time-Kostenrechnung/Planungsunterstützende, Controllingorientierte Kostenrechnung) hätte das Programmcontrolling direkten Zugriff auf den gesamten Datenpool.³² Insbesondere eine Analyse der Abweichungen von Soll- und Ist-Daten hinsichtlich der direkten Kosten wäre daher möglich, um Steuerungsmaßnahmen entwickeln zu können, die zukünftige Abweichungen weitestgehend verhindern sollen. Verbesserungsbedürftig ist hierbei die systematisch-analytische Basis im Sinne von Transparenz zur Beurteilung der Angemessenheit des Aufwands für die Herstellung einer Sendung. Dies gilt sowohl für die der Produktion direkt zurechenbaren als auch für die indirekt anfallenden Kosten (anteilige Betriebskosten und Redaktionsgemeinkosten). Im Vordergrund steht hierbei allerdings die Verbesserung der Transparenz und der Steuerung von indirekten Kosten, um eine wirtschaftliche Gesamtverantwortung für das Programm herbeizuführen.

Wie in Kap. 5.1 dargestellt, ist das Sachziel der Rundfunkanstalten im allgemeinen schwer zu operationalisieren. Mit Hilfe der aufgeführten Leistungsindikatoren besteht jedoch im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses die Möglichkeit, einem Lösungsansatz näherzukommen, solange diese Erfolgsmaßstäbe in ihrer Gesamtheit betrachtet werden. Als Plan- und Meßwerte für die Programmleistung des WDR bieten sich zunächst in quantitativer Hinsicht Akzeptanz- und Kostenzahlen an. Einschaltquoten bzw. Marktanteile oder Minutenkosten lassen sich anhand von Erfahrungswerten relativ einfach planen und errechnen. Die qualitative Dimension von Programmleistungen läßt sich dagegen zwar planen und beurteilen, nicht aber bewerten.

²⁸ Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 165.

²⁹ Vgl. ebd., S. 195.

³⁰ Vgl. ebd., S. 196.

³¹ Vgl. Hadamer, U. (AIR 1996), S. 5.

³² Vgl. Seidel, N./ Libertus, M. (1993), S. 197.



7.5 Kernelemente

7.5.1 Programmkosten

Für die Erfolgsbeurteilung müssten zukünftig alle (direkt zurechenbaren) Kosten einer Sendung bzw. eines Sendeplatzes betrachtet werden. Damit wird die beim WDR grundsätzlich durchgeführte Teilkostenrechnung zu einer „erweiterten“ Teilkostenrechnung. In diese Betrachtung fließen die dem Sendeplatz bzw. Kostenträger zuzurechnenden unmittelbaren Programmkosten, die anteiligen Betriebskosten (Kosten für die Nutzung betriebseigener Produktionskapazitäten) aus dem Bereich Produktion sowie die Programmgemeinkosten (Kosten der Redaktionen) aus dem Bereich Programmdirektion bzw. Personalplanung ein. Die direkt zurechenbaren Programmkosten sind von den einzelnen Verantwortungsbereichen kurzfristig beeinflussbar und ihre Zuordnung erfolgt nach dem Verursacherprinzip. Die anteiligen Betriebskosten und die Programmgemeinkosten, die mit Hilfe der internen Leistungsverrechnung bzw. einer akzeptierten Schlüsselung zugerechnet werden, sind zwar von den Programmverantwortlichen nicht zu beeinflussen, können aber im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses der Kostentransparenz dienen. Somit würde die Verantwortung für alle Kosten zur Herstellung von Programmleistungen in die Hände des Programms selbst gelegt.

Wichtigste bzw. entscheidende Kennziffer zur Planung und zur Leistungsbeurteilung sind infolgedessen die Programminutenkosten, aufgeteilt in direkte Kosten, anteilige Betriebskosten und Redaktionsgemeinkosten. Die Aufbereitung der Kosteninformationen ist Aufgabe der Kostenrechnung bzw. der Mittelbewirtschaftungsbereiche. Ihre Behandlung dagegen läge in den Händen des Programmcontrolling.

7.5.2 Programmakzeptanz

Die Akzeptanz läßt sich mit unterschiedlichen, von der „Gesellschaft für Markt- und Konsumforschung e.V.“ (GfK) ermittelten Daten messen. Hierzu gehören die Kennzahl der durchschnittlichen Zuschauer ab drei Jahren in Tausend (die durchschnittliche Reichweite), der Marktanteil und die Haushalte (Quote) jeweils in Prozentangaben, wobei der Marktanteil, wie bereits erwähnt, die wichtigste Kennzahl darstellt. Sie gibt in Prozentsätzen an, wie sich die Gesamtzahl aller Zuschauer zu einer bestimmten Zeit auf die einzelnen Sender verteilt hat. Die Einschaltquote gibt lediglich Auskunft darüber, wieviele Zuschauer insgesamt zu einer bestimmten Zeit ihr Fernsehgerät eingeschaltet haben. Diese Daten liegen in der Regel im Hause des WDR für die vergangenen fünf Jahre vor, mit ihnen könnten zahlreiche Analysen durchgeführt werden.³³ Hier wäre es Aufgabe des Programmcontrolling, mit Hilfe der Ist-Daten Analysemethoden zu entwickeln, um anhand von konkreten Daten die mögliche Publikumsakzeptanz der jeweiligen Sendung darstellen zu können.

³³ Unveröffentlichtes Material über die WDR-Fernsehforschung (Hrsg., 1994).

7.5.3 Programmqualität

Die Beurteilung der Qualität jeder einzelnen Sendung bzw. jedes einzelnen Sendeplatzes ist i. d. R. schwierig, da sie grundsätzlich subjektiven Einflüssen unterliegt. Sie ist aber zwingend erforderlich, wenn der WDR neben der Erfüllung des Programmauftrags die Qualitätsführerschaft erreichen möchte. Problematisch ist die Frage, anhand welcher qualitativen Leistungskriterien ein Programm überhaupt beurteilt werden kann.

Aufgrund der Komplexität des Sachziels sind Teilziele zu bilden, die den in den Rechtsgrundlagen abstrakt formulierten Programmanforderungen entsprechen. Jede einzelne Sendung besitzt Informations-, Bildungs- oder Unterhaltungscharakter und verfolgt bei ihrer Ausstrahlung ein bestimmtes Ziel. Zur Messung des qualitativen Programmerfolgs sollten infolgedessen verschiedene inhaltliche und formale Zielkriterien herangezogen werden, um Einseitigkeit zu vermeiden. Für den WDR relevante Kriterien könnten z. B. der Gebrauchswert der Sendung für die Zuschauer und ihre Einbindung in die Sendung, die Kompetenz, der Ereignischarakter, die Grundhaltung, der Innovationsbeitrag, die Umsetzung, der Beitrag zum Image des WDR sowie flankierende Maßnahmen sein.³⁴ Um die Qualität einer Sendung anhand mehrerer Zielkriterien, die nicht oder nur schwer quantifizierbar sind, beurteilen zu können, wird das Verfahren der Nutzwertanalyse für die Ableitung eines Qualitätsindikatorensystems vorgeschlagen.³⁵ Im Rahmen dieser Analyse werden zunächst die vereinbarten Zielkriterien gewichtet. Die Gewichtung kann z. B. anhand der Argumente sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig und unwichtig erfolgen. Mit Hilfe der ermittelten Zielerträge wiederum läßt sich der Teilnutzen bzw. die Zielerreichung bestimmen. Jeder einzelne Teilnutzen wird mit einem Gewichtungsfaktor multipliziert und zu einem Gesamtnutzwert addiert.³⁶ Das Ergebnis ist demnach die Qualität der Sendung. Bei der Anwendung dieser Analyse stellt sich jedoch das Problem, daß die Qualitätsbeurteilungen einem erheblichen Maß an Subjektivität bei der Auswahl der Zielkriterien, bei der Zielgewichtung und bei der Festlegung der Teilnutzen ausgesetzt sind.³⁷ Insbesondere die Optimierung von Fernsehprogrammen ist kein individuelles Entscheidungsproblem, sondern muß als Ergebnis einer Vielzahl von Funktionserwartungen entsprechen, die die Gesamtheit aller Rundfunkteilnehmer an das Fernsehen stellt.³⁸ Ein weiteres Problem liegt in der unterschiedlichen Präferenzstruktur der binnenpluralistischen Gesellschaft, denn die verschiedenen Vorstellungen, welchen konkreten gesellschaftlichen Zielen das öffentliche-rechtliche Fernsehen zu dienen hat, ist durchaus schwierig zu definieren, zu hierarchisieren und zu bewerten.

³⁴ Vgl. Weinstock, A. (1991), S. 116.

³⁵ Vgl. Lück, W. (Hrsg., 1993), S. 881 sowie Hopfenbeck, W. (1993), S. 641 und Horváth, P. (1996), S. 504.

³⁶ Vgl. Lück, W. (Hrsg., 1993), S. 880 sowie Hopfenbeck, W. (1993), S. 641.

³⁷ Vgl. Horváth, P. (1996), S. 505.

³⁸ Vgl. Weinstock, A. (1991), S. 120.



Die im Hinblick auf die Zielkriterien individuell unterschiedliche Interpretation und Gewichtung sollte dennoch im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses kein Hindernis darstellen, denn wichtig ist, daß die Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Kriterien entwickeln, sich mit dem Sendeplatz entsprechend auseinandersetzen und auf dieser Basis Ziele und konkrete Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung vereinbaren. Mit Hilfe der Medienforschung wiederum könnten qualitative Erhebungen durchgeführt werden, die detaillierte Begründungen der Zuschauer für Gefallen oder Nicht-Gefallen einer einzelnen Sendung bzw. Sendereihe liefern. Während die sog. quantitativen GfK-Daten (Einschaltquote oder Akzeptanz), wie bereits erwähnt, lediglich die Ist-Situation widerspiegeln, ohne daß die Gründe der guten bzw. schlechten Zuschauerakzeptanz erkennbar sind, geben die qualitativen Forschungsergebnisse deutliche Hinweise auf „Akzeptanzbarrieren“ bzw. „Akzeptanzgewinnung“. Methoden für diese Forschung sind z. B. Gruppendiskussionen in Form eines Pretests oder als Begleitforschung sowie die Programmbeobachtung.³⁹ Diese Methoden könnten dann anhand von vom WDR für das Gesamtprogramm einheitlich festgelegten inhaltlichen und formalen Zielkriterien und ihrer Gewichtungsargumente einheitlich angewandt werden.

Die im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses aufgestellten Soll-Daten sollten vom Controller jedem Programmverantwortlichen bereitgestellt und mit Hilfe der Medienforschung während einzelner Sendungen oder einer Sendereihe im Rahmen von Gruppendiskussionen oder Programmbeobachtungen stetig überwacht bzw. gesteuert werden.

7.6 Steuerung bzw. Kontrolle der Zielvereinbarungen

Um den Sendeplatzverantwortlichen eine Steuerung ihrer Aktivitäten zu ermöglichen, sollten sie in Zukunft regelmäßig den Ist-Stand der drei Kernkennziffern Kosten, Akzeptanz und Qualität erhalten. Hierbei liegt die Gesamtverantwortung für die Ausgestaltung und das Funktionieren der Berichterstattung beim Programmcontrolling. Mittelfristiges Ziel sollte es sein, diese Informationen über Datenverarbeitung online in den jeweiligen Redaktionen bereit zu stellen. Aktuelle Informationen wie direkte Kosten, anteilige Betriebskosten, Redaktionsgemeinkosten, Akzeptanz-Daten und Qualitätsbeurteilungen müßten hierzu notwendigerweise geliefert werden. Sollten Zielabweichungen sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht festgestellt werden, so hätte das Programmcontrolling Ursachenanalysen durchzuführen und den Pro-

³⁹ Unveröffentlichtes Material über die WDR-Medienforschung (Hrsg., 1994). Im Mittelpunkt eines Pretests steht eine zu Testzwecken produzierte Pilotsendung imd eine sich in der Planung befindliche Sendung, um eventuelle Akzeptanzbarrieren frühzeitig erkennen und die weitere Planung modifizieren zu können. Im Rahmen der Begleitforschung wird eine Sendung während ihrer Ausstrahlung beobachtet und im Anschluß daran ausgewertet. Eine Programmbeobachtung erfolgt über einen bestimmten Zeitraum hinweg, in dem eine Sendereihe kontinuierlich verfolgt wird.

grammverantwortlichen Maßnahmenvorschläge zu unterbreiten, die eine Zielerreichung sicherstellten. Hierbei könnte es sich beispielsweise um inhaltliche und formale Änderungen der Sendung bzw. des Sendeplatzes, um Veränderungen der personellen und finanziellen Ausstattung im Sinne von Anpassung der Etat-Sätze, um Neuplazierungen und Einstellungen der Sendung oder um eine Änderung der Zielformulierung selbst handeln. Auf die Umsetzung der Maßnahmen zur Zielerreichung hätte das Programmcontrolling nachhaltig zu drängen.

7.7 Fazit

Sollte ein Programmcontrolling in Hause des WDR zum Tragen kommen, so könnte es hauptsächlich als ein operatives Führungsinstrument angesehen werden. Es würde durch die Bereitstellung und Erläuterung von erfolgszielbezogenen Informationen und Methoden, durch das Aufdecken von Schwachstellen sowie durch die Hilfestellung bei ihrer Beseitigung die Führungsteilsysteme bei der Programmplanung und -steuerung unterstützen und einen wirkungsvollen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Das Besondere an der Einführung eines Controlling könnte dann darin bestehen, daß die Programmveränderungen (Hereinnahme neuer Sendekonzepte, das Absetzen von Sendungen usw.) nicht, wie bislang, spontan und teilweise unwirtschaftlich vollzogen wird oder fälschlicherweise ganz unterbleibt. Vielmehr würde mit Hilfe eines Informationsversorgungssystems ein nachvollziehbarer Prozeß der Entscheidungsfindung für oder gegen bestimmte Maßnahmen entstehen. Es ginge demnach um eine Systematisierung von Versuch und Irrtum und ein daraus resultierendes kontinuierliches Lernen. Ein Programmcontrolling könnte demzufolge zu einer gewünschten Veränderung der WDR-Unternehmenskultur beitragen. Es würde durch die gemeinsam getragenen Zielvereinbarungen, die auf Eigenverantwortung setzten, eine folgenreiche und verbindliche Anerkennungs- und Sanktionskultur ("Lob- und Tadelkultur") etablieren. Das Erreichen der Qualitätsführerschaft könnte auch durch den Einsatz eines Controlling nicht garantiert werden, dennoch bestünde die Möglichkeit, der Lösung des Problems, das in der Schwierigkeit der Sachzieloperationalisierung liegt, entscheidend näher zu kommen.



Literaturverzeichnis

1 Fachbücher und Aufsätze

- Däumler, K.-D./Grabe, J. (1994): Kostenrechnung 2 - Deckungsbeitragsrechnung, 5. Auflage, Herne/Berlin.
- Debus, M. (MP 1995): Werbemarkt 1994 - Anhaltende Dominanz der Fernsehwerbung, in: MP, S. 246 - 257, Frankfurt am Main.
- Dengler, K.-M. (1993): Wirtschaftswerbung als Finanzierungsinstrument des privaten Rundfunks, in: M. Lehmann (Hrsg.), Rechtswissenschaftliche Forschung und Entwicklung, Bd. 404, München.
- Denninger, E. (ZUM 1987): Rundfunkaufgaben nach dem WDR-Gesetz, in: ZUM, S. 479 - 491, o.O.
- Dörr, D. (AIR 1994): Das Verfahren zur Bemessung der Rundfunkgebühr in der Diskussion, in: AIR, Heft 10, Köln.
- Fix, O. (1988): Organisation des Rundfunks: Stand und Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Wiesbaden.
- Fünfgeld, H./ Gläser, M. (ZögU 1984): Anmerkungen zur Finanzierung und zu den Leistungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: P. Eichhorn und A. v. Loesch (Hrsg.), ZögU, S. 1 - 13, Baden-Baden.
- Garber, H. (1988): Auswirkungen der privaten Anbieter auf das Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Saarländischer Rundfunk (Hrsg.), Rundfunk als kulturelle Aufgabe, Baden-Baden.
- Giehl, C. (1993): Der Wettbewerb zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkveranstaltern: Wirtschaftliche, verbesserungsrechtliche und gesetzliche Rahmenbedingungen, in: M. Reh binder (Hrsg.), Schriftenreihe des Archivs für Urheber-, Film-, Funk- und Theaterrecht (UFITA), Bd. 102, 1. Auflage, Baden-Baden.
- Groth, R./Pagenstedt, G. (AIR 1995): Neue Formen der Finanzierung für private Fernsehanbieter, in: AIR, Heft 32, Köln.
- Gutsch, S. (1996): Strategien für Beteiligungen im privaten Fernsehmarkt, in: F.-C. Wachs (Hrsg.), Schriftenreihe Neue Medien, Bd. 4, Baden-Baden.
- Hadamer, U. (AIR 1996): Planungs- und Rechnungslegungsinstrumente im Rahmen des WDR-Finanzcontrolling; Stand und mögliche Weiterentwicklung, in: AIR, Heft 51, Köln.
- Hans-Bredow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg., 1994/95): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen, Baden-Baden.
- Herzig, N./ Söffing, A. (1994): Bilanzierung und Abschreibung von Fernsehrechten, in: Die Wirtschaftsprüfung, Teil I, S. 601 - 608 sowie Teil II, S. 656 - 663, Düsseldorf.



- Hopfenbeck, W. (1993): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 7. Auflage, Landsberg /Lech.
- Horváth, P. (1996): Controlling, in: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 6. Auflage, München.
- Kayser, H. J. (1993): Controlling für Rundfunkanstalten, in: P. Eichhorn und P. Friedrich (Hrsg.), Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 17, 1. Auflage, Frankfurt.
- Kemmer, P. (1986): Zielkonzeption und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten: Ist-Analyse und Vorschläge zu einem ziel- und entscheidungsorientierten Rechnungswesen, in: P. Eichhorn und P. Friedrich (Hrsg.), Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 49, 1. Auflage, Baden-Baden.
- Kilger, W. (1993): Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 10. Auflage, Wiesbaden.
- König, E. (1983): Zielorientierte Rechnungslegung für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland: Überlegungen zu einer an den Informationsinteressen der Rundfunkteilnehmer ausgerichteten externen Rechnungslegung, in: H. Brack u.a. (Hrsg.), Schriftenreihe des Instituts an der Universität zu Köln, Bd. 35, München.
- Kreuzer, H. (Hrsg., 1982): Sachwörterbuch des Fernsehens, in: Uni-Taschenbücher, Bd. 1185, Göttingen.
- Krüger, U. M. (MP 1995): ARD 3 - Ein Faktor der Balance im dualen Fernsehsystem, in: MP, S. 566 - 585, Frankfurt am Main.
- Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A. (ZfB 1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: ZfB, S. 281 - 293, o.O.
- Lück, W. (Hrsg., 1993): Lexikon der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Landsberg am Lech.
- Oppermann, T./Kilian, M. (1989): Rechtsgrundsätze der Finanzierung öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der dualen Rundfunkverfassung der Bundesrepublik Deutschland: Rechtsgutachtliche Studie, in: Beiträge zum Rundfunkrecht, Bd. 41, hrsg. im Auftrag der ARD, Frankfurt.
- Pagenstedt, G./Schwertzel, U. (AIR 1994): Controlling für öffentlich-rechtliche und private Fernsehanbieter, in: AIR, Heft 8, Köln.
- Schäffner, G. (1994): Fernsehen, in: W. Faulstich (Hrsg.), Grundwissen Medien, Uni-Taschenbücher für Wissenschaft, Bd. 1773, München.
- Seidel, N. (ZUM 1986): Finanzierungsgrundlagen des Programmbetriebes nach dem neuen Gesetz über den WDR, in: A. Scharf u. a. (Hrsg.), ZUM, S. 657 - 667, München.



- Seidel, N./ Libertus, M. (1993): Rundfunkökonomie: Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen, Wiesbaden.
- Sieben, G./ Ossadnik, W./ Wachter, A. (1988): Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, in: P. Eichhorn und P. Friedrich (Hrsg.), Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 115, 1. Auflage, Baden-Baden.
- Tassius, P. (1994): Controlling-Aufgaben in der privaten Fernsehbranche, in: W. Lücke und G. Nissen-Baudewig (Hrsg.), Neuorientierung im Management: Rezession und wirtschaftlicher Wandel, Institut für betriebswirtschaftliche Produktions- und Investitionsforschung der Uni Göttingen, Wiesbaden.
- Weber, J. (1995): Einführung in das Controlling, in: Sammlung Poeschel, 6. Auflage, Stuttgart.
- Weinstock, A. (1991): Effizienzorientierte Unternehmensführung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten: Ein betriebswirtschaftliches Gestaltungskonzept als Beitrag zu einer spezifischen Rundfunkökonomie, in: N. Thom (Hrsg.), Reihe: Personalwesen, Organisation, Unternehmensführung, Bd. 7, Köln.
- Wiechers, R. (1992): Markt und Macht im Rundfunk: Zur Stellung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im dualen Rundfunksystem der Bundesrepublik Deutschland, in: W. Albers u. a. (Hrsg.), Finanzwirtschaftliche Schriften, Bd. 51, Frankfurt.
- Wöhe, G. (1993): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 18. Auflage, München.

2 Sonstiges

- ARD-Jahrbuch 1996 (Hrsg.), Frankfurt.
- Behrens, V. (1997): Sie prüfen das Finanzgebaren von ARD und ZDF, in: Kieler Nachrichten, 18. Februar, Nr. 41.
- Entwurf zur dritten Änderung des RfStV vom 01.10.1996, in: Schleswig-Holsteiner Landtag (Hrsg.), Kiel.
- GG (1979): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart.
- KEF, 10. Bericht (Hrsg., 1995), Mainz.
- Kieler Nachrichten (1996): Sender verloren Marktanteile, ap-Meldung, 31. Dezember, Nr. 305.
- Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung und Aufwandsminderung (1993), in: ZDF-Schriftenreihe, Heft 46, Mainz.
- Medienpolitik (1996), in: Pressestelle der Landesregierung Schleswig-Holstein (Hrsg.), Nr. 25, Kiel.



Pay-TV: Technische Grundlagen, Erfahrungen, Wirtschaftlichkeit und Zukunftsaspekte (1991), in: Kurzbroschüre des VPRT, Bonn.

RTL-Informationsbroschüre „RTL Television“ 1996 (Hrsg.), Köln.

Sondergutachten der Monopolkommission (Hrsg., 1981): Wettbewerbsprobleme bei der Einführung von privatem Hörfunk und Fernsehen, Bd. 11, 1. Auflage, Baden-Baden.

Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland (1992), in: ZDF-Schriftenreihe, Medienrecht, Heft 44, Mainz.

Unveröffentlichtes Material über die WDR-Fernsehforschung (Hrsg., 1994), Köln.

WDR-Jahresbericht 1995 (Hrsg.), Köln.

Werbung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk (1994), in: ZDF-Schriftenreihe, Heft 51, Mainz.

ISSN 0945-8999
ISBN 3-930788-75-6