

Dintner, Rolf; Brösel, Gerrit; Köcher, Anette :

Operative Controllingkennzahlen privater Fernsehsender

Zuerst erschienen in:

MedienWirtschaft : MW; Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie ; Printmedien, Hörfunk, Fernsehen, Telekommunikation, Multimedia. - Baden-Baden : Nomos, ISSN 1613-0669, 1. Jg. (2004), S. 115-124

MedienWirtschaft 3/2004

Herausgeber

Prof. Dr. Mike Friedrichsen,
Universität Flensburg

Prof. Dr. Martin Gläser,
Hochschule der Medien
Stuttgart

Prof. Dr. Thomas Hess,
Ludwig-Maximilians-
Universität München

Prof. Dr. Jörn Kruse,
Helmut-Schmidt-Universität
Hamburg

Prof. Dr. Insa Sjurts,
Hamburg Media School

Redaktionsbeirat

Prof. Dr. Hanns Abele,
Wirtschaftsuniversität Wien

Dr. Jürgen Althans,
Leiter Personal- und
Managemententwicklung,
Gruner+Jahr AG & Co. KG,
Hamburg

Prof. Dr. Franz Xaver Bea,
Eberhard Karls Universität
Tübingen

Prof. Dr. Dieter Dörr,
Johannes Gutenberg-
Universität Mainz

Prof. Dr. Dres. h.c.
Peter Eichhorn,
Universität Mannheim

Prof. Dr. Torsten J. Gerpott,
Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Jürgen Heinrich,
Universität Dortmund

Dr. Konrad Hilbers,
Vorstandsvorsitzender, Home
Shopping Europe AG, München

Prof. Dr. Johannes Hummel,
Universität Paderborn

Prof. Dr. Alfred Kötzle,
Europa-Universität Viadrina
Frankfurt (Oder)

Reinald Krüger,
GD-Wettbewerb (Telekom-
munikation) der EU
Kommission, Brüssel

Dr. Constantin Lange,
Geschäftsführer RTL NEW
MEDIA GmbH Köln

Lutz Marmor,
Verwaltungsdirektor,
Norddeutscher Rundfunk
Hamburg

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot,
Ludwig-Maximilians-
Universität München

Prof. Dr. Horst M. Schellhaas,
Universität zu Köln

Prof. Dr. Wolfgang Seufert,
Friedrich-Schiller-Universität
Jena

Künstlicher Sonderdruck des Beitrags:

Rolf Dintner, Gerrit Brösel und Anette Köcher

„Operative Controllingkennzahlen privater Fernsehsender“

Medienwirtschaft

Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie (MW)

1. Jg. (2004)

S. 115–124

Operative Controllingkennzahlen privater Fernsehsender

ROLF DINTNER, GERRIT BRÖSEL UND ANETTE KÖCHER

Der Beitrag gibt einen Überblick über das operative Controlling privater Fernsehsender und ausgewählte operative Controllingkennzahlen. Ausgehend von den branchenspezifischen Besonderheiten des Fernsehbereiches und den daraus resultierenden Anforderungen an das Controlling wird das insbesondere in privaten werbefinanzierten Fernsehsendern erforderliche bipolare bzw. duale Controlling charakterisiert. Darauf aufbauend präsentieren die Verfasser operative Controllingkonzepte privater Fernsehsender. Schließlich werden diesen Konzepten geeignete Controllingkennzahlen zugeordnet.



■ Prof. Dr. Rolf Dintner
Fachgebietsleiter
Technische Universität Ilmenau
Fachgebiet Rechnungswesen/Controlling
Postfach 10 05 65, D-98684 Ilmenau
prof.dintner@tu-ilmenau.de



■ Dr. Gerrit Brösel
Wissenschaftlicher Assistent
Technische Universität Ilmenau
Fachgebiet Rechnungswesen/Controlling
Postfach 10 05 65, D-98684 Ilmenau
gerrit.broesel@tu-ilmenau.de



■ Dr. Anette Köcher
Manager Business Development/
Strategisches Controlling
Marc O'Polo International GmbH
Hofgartenstr. 1, D-83071 Stephanskirchen
anettekoecher@marc-o-polo.de

1 Einleitung

Mit der Zulassung privater Anbieter in den 1980er Jahren und der seither steigenden Anzahl von Fernsehsendern entwickelte sich aus einem Anbietermarkt ein Nachfragermarkt mit starkem Wettbewerbsdruck. Öffentlich-rechtliche und private Fernsehsender konkurrieren u. a. um Marktanteile und Einschaltquoten, um den Erwerb von Sportübertragungsrechten und Spielfilmlizenzen, um Akzeptanz und Sympathie sowie um Führungskräfte und Aktualität. Kostendruck, rückläufige Werbeeinnahmen und der Anspruch politischer Legitimation verlangen sowohl in privaten als auch in öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern nach Systemen für die Planung, Steuerung und Kontrolle sowie die Informationsversorgung.

Dem in diesem Zusammenhang relevanten Controlling von Fernsehsendern wird deshalb nicht nur in der Praxis (vgl. Geisler 2001: 71, der empirisch nachweist, dass Fernsehsender grundsätzlich keine gravierenden Controllingdefizite offenbaren), sondern auch in der Wissenschaft immer größere Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. u. a. Sieben/Schwertzel 1997; Geisler 2001; Köcher 2002a). Dabei ist zu berücksichtigen, dass, wenn in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur der "Rundfunk" analysiert wird bzw. werden soll, oftmals der Hörfunkbereich (bewusst oder unbewusst) vernachlässigt und nur der Fernsehbereich betrachtet wird (vgl. Czygan 2003: 20).

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die Kennzahlen des operativen Controllings privater Fernsehsender. Eingangs werden der hier verfolgte Controllingbegriff und das im Fernsehbereich zu beachtende Spannungsfeld zwischen "Kunst und Kommerz" skizziert. Anschließend erfolgen Ausführungen zu den controllingspezifischen Besonderheiten privater Fernsehsender. Darauf aufbauend erfolgt die Präsentation operativer Controllingkonzepte privater Fernsehsender. Diesen Konzepten werden geeignete Kennzahlen zugeordnet. Schließlich wird in der Zusammenfassung darauf hingewiesen, dass sich diese Kennzahlen zum operativen Controlling privater Fernsehsender nur bedingt auf öffentlich-rechtliche Sender übertragen lassen.

2 Controlling im Spannungsfeld zwischen "Kunst und Kommerz"

Die Definitions- und Abgrenzungskriterien zum Controllingbegriff reichen von einem Verständnis des Controllings als erweiterte Buchhaltung bis zum Controlling als Synonym für Führung (vgl. zu unterschiedlichen Abgrenzungsmöglichkeiten u. a. Dintner 1999). An dieser Stelle sei dem Controllingverständnis von Horváth gefolgt, welcher das Controlling als "ergebniszielorientiertes Koordinationssystem der Führung" (2003: 148) begreift. Zusammenfassend definiert Horváth (2003: 151): "Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt."

Eine Differenzierung nach Planungs- und Kontrolldimensionen unterteilt das Controlling gewöhnlich in strategisches und operatives Controlling (vgl. Dintner 1999: 7). Strategisches Controlling bedeutet die Koordina-

tion und Integration des strategischen Planungs- und Kontrollsystems mit der strategischen Informationsversorgung zur langfristigen Steuerung des Fernsehsenders. Operatives Controlling ist hingegen vor allem auf die Gewinnsteuerung und Liquiditätssicherung eines Fernsehsenders durch Koordination und Integration eines operativen Planungs-, Kontroll- und Informationssystems ausgerichtet. Eine nähere Betrachtung bisher entwickelter und verwendeter Controllinginstrumente von Fernsehsendern lässt erkennen, dass bis heute meist nur einfache Systeme zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung eingesetzt werden, welche eine einseitige Finanz- und Vergangenheitsorientierung und eine mangelnde Strategieausrichtung aufweisen (vgl. zu dieser Entwicklung Brösel/Keuper 2004: 370). Insbesondere in Zeiten der Konvergenz muss das strategische Controlling jedoch die Formulierung und Umsetzung von flexiblen Strategien unterstützen, bei denen die Ressourcen der Fernsehsender marktwirksam, also in strategische Wettbewerbsvorteile verifiziert, durch strategische Erfolgsfaktoren umgesetzt werden, um eine dynamische, evolutionäre Entwicklung des Senders zu gewährleisten (vgl. Keuper/Hans 2003: 84). Die nachfolgenden Betrachtungen konzentrieren sich auf das operative Controlling von Fernsehsendern, weil dieses im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen außerordentliche Eigenarten aufweist und sich die wissenschaftliche Literatur im Fernsehbereich vorwiegend hierauf beschränkt (zur darüber hinaus vorliegenden geringen Bedeutung des strategischen Controllings in der Praxis vgl. Geisler 2001: 215).

Der den Fernsehsendern immanente Antagonismus zwischen der betriebswirtschaftlichen Rationalität und der Muse (vgl. Kayser 1993: 245 sowie auch Gläser 1990: 318) schafft besondere Anforderungen an die Koordinationsfunktion des Controllings: Der Controller wird zum Schlichter zwischen konträren Zielvorstellungen. In Fernsehsendern äußert sich diese Zielkonkurrenz in der häufig (scheinbar) vorhandenen Unvereinbarkeit des Wirtschaftlichkeitsaspekts mit dem Ziel der Redaktionen, ein journalistisch anspruchsvolles Programm zu schaffen (vgl. Köcher 2002b: 241). Sowohl in privaten als auch in öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern drängen die sich als kreativ und bisweilen künstlerisch begreifenden Redaktionen traditionell nach Unabhängigkeit. Eine weitgehende Delegation von Entscheidungsbefugnissen bedingt die Erarbeitung und Betonung gemeinsamer Zielvereinbarungen zwischen der Geschäftsleitung und dem jeweiligen Verantwortungsbereich, um der Führung durch Zielvereinbarung im Sinne eines "Management by Objectives" den Weg zu ebnet. Grundlage hierfür ist eine von der aggregierten Unternehmenszielsetzung ausgehende Planung sämtlicher Teilziele bei regelmäßigen Rückkopplungen. Diese Rückkopplungen sollen die logische Vereinbarkeit der Ziele wahren. Die Controller

der Fernsehsender müssen im Prozess der gemeinsamen Zieldefinition schließlich zwischen den oben beschriebenen Fronten integrativ wirken und moderieren (vgl. Kayser 1993: 245).



Schlüsselbegriffe

bipolares Controlling – Deckungsbeitragsrechnung – integrative Controllinginstrumente – Kennzahlen – operatives Controlling – private Fernsehsender – Programmcontrolling – Werbezeitenvermarktung

3 Controllingrelevante Besonderheiten privater Fernsehsender

3.1 Zielsysteme privater Fernsehsender

Rationale Unternehmensführung bedingt rationale Entscheidungen. Diese erfordern Informationen über die angestrebten Sachverhalte (Ergebnisdefinition) und über die Intensität, mit der diese angestrebt werden (Präferenzen). Erst wenn also die Zielsysteme der Fernsehsender hinreichend konkretisiert worden sind, kann aus den als entscheidungsrelevant erkannten Problemstrukturen der Informationsbedarf zur Steuerung, Planung und Kontrolle zielgerichtet ermittelt werden. Zielsysteme geben Auskunft über die materielle Struktur eines anzustrebenden Zustands (Sach- oder Leistungsziel) und darüber, in welcher Weise diese Struktur zu erreichen ist (vgl. Sieben/Schwartzel 1997: 15). Determiniert wird die Ausprägung des Sachziels insbesondere durch die (Selbst-)Finanzierungspotenziale eines Fernsehsenders.

Bei der Betrachtung der Ziele privatwirtschaftlicher Fernsehsender sind diese in werbe- und entgeltfinanzierte Unternehmen zu differenzieren (vgl. Brösel 2002: 22). Während die Erzeugung von Rezipientenkontakten für die werbetreibende Wirtschaft als Sachziel werbefinanzierter Anbieter anzusehen ist, steht dagegen bei entgeltfinanzierten Sendern die Bereitstellung und Übermittlung attraktiver Programme an die Zuschauer im Vordergrund. Die Erwirtschaftung angemessener Gewinne für die Gesellschafter wird bei diesen Sendern als dominierendes Formalziel angesehen (vgl. Abbildung 1).

3.2 Finanzierung privater Fernsehsender

Die Finanzierung von Medienunternehmen im Allgemeinen und von privaten Fernsehsendern im Speziellen (vgl. Brösel 2002: 24) unterscheidet sich von der Finanzierung anderer Unternehmen vornehmlich im Bereich der Innenfinanzierung. Diese umfasst dabei in erster Linie die Bereitstellung finanzieller Mittel durch die

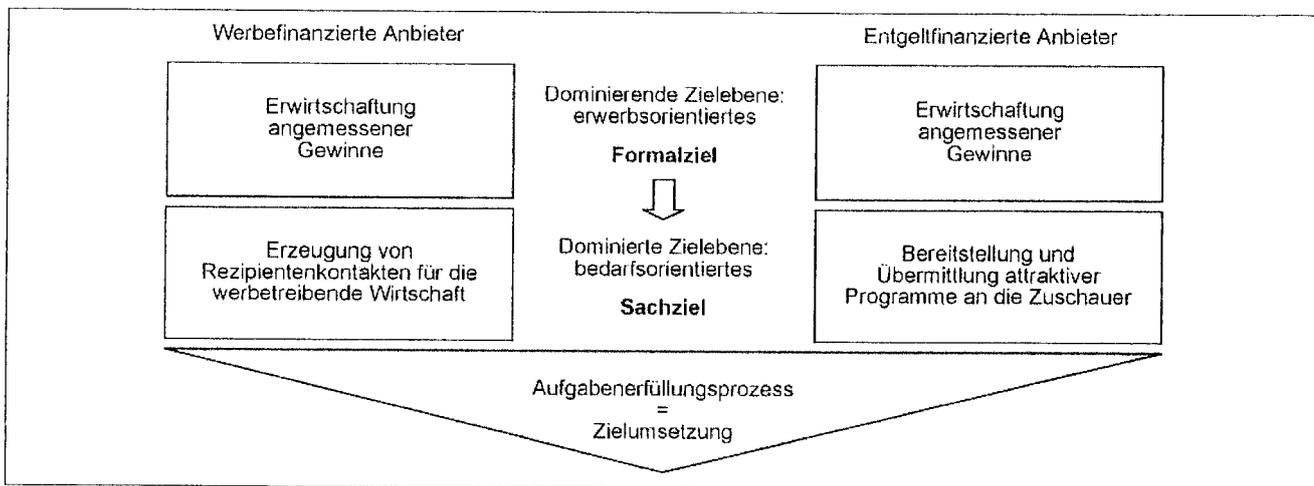


Abbildung 1: Zielsysteme privater Fernsehsender (in Anlehnung an Brösel 2002: 67)

Selbstfinanzierung, worauf sich deshalb diese Ausführungen beschränken. Zur Selbstfinanzierung zählen alle diejenigen Einnahmen, über welche die Fernsehsender ohne Rückzahlungsverpflichtung verfügen können. Für private Fernsehsender zählen hierzu gemäß § 43 Rundfunkstaatsvertrag (RStV) insbesondere die Finanzierung aus Werbung (Finanzierung durch Dritte) sowie die Finanzierung aus Entgelten der Teilnehmer (Finanzierung durch die Leistungsadressaten), die als Abonnemententgelte oder als Einzelentgelte auftreten können. Eine Finanzierung privater Fernsehsender durch Rundfunkgebühren ist gesetzlich ausgeschlossen. Im Rundfunkstaatsvertrag sind außerdem die "sonstigen Einnahmen" genannt. Hierunter fallen z. B. die Verwertung von Ausstrahlungsrechten, Zinseinnahmen und die immer mehr an Bedeutung gewinnenden Einnahmen aus Merchandisingrechten.

Die dargestellten Selbstfinanzierungsformen lassen sich darüber hinaus zur sog. "Querfinanzierung" kombinieren. Hiervon wird gesprochen, wenn ein Fernsehsender

aufgrund unzureichender Selbstfinanzierungspotenziale aus dem Absatz des originären Produktes über einen zusätzlichen Markt finanzielle Mittel generieren muss, mit denen er das originäre Produkt "quer" finanziert (vgl. Ludwig 1998: 223). So kann sich beispielsweise das sog. "Pay-TV" – neben der Finanzierung über die Abonnenten – durch Werbung "querfinanzieren", während das werbefinanzierte Fernsehen vornehmlich Einnahmen aus der Werbung erzielt (vgl. weiterführend zur Funktion von Preisen im Medienbereich Köcher 2004). Der Rezipient "schenkt" dem werbefinanzierten Fernsehen dabei als Gegenleistung seine Zeit und Aufmerksamkeit. Der Fokus des Controllings eines werbefinanzierten Senders ist über die Programmplanung auf den Kunden "Rezipient" sowie über den Werbezeitenverkauf auf den Kunden "Werbetreibende Wirtschaft" zu richten. Die somit bestehende duale Wertkette und deren Interdependenz ist charakteristisch für werbefinanzierte private Fernsehsender (vgl. Köcher 2002a: 31 und Abbildung 2).

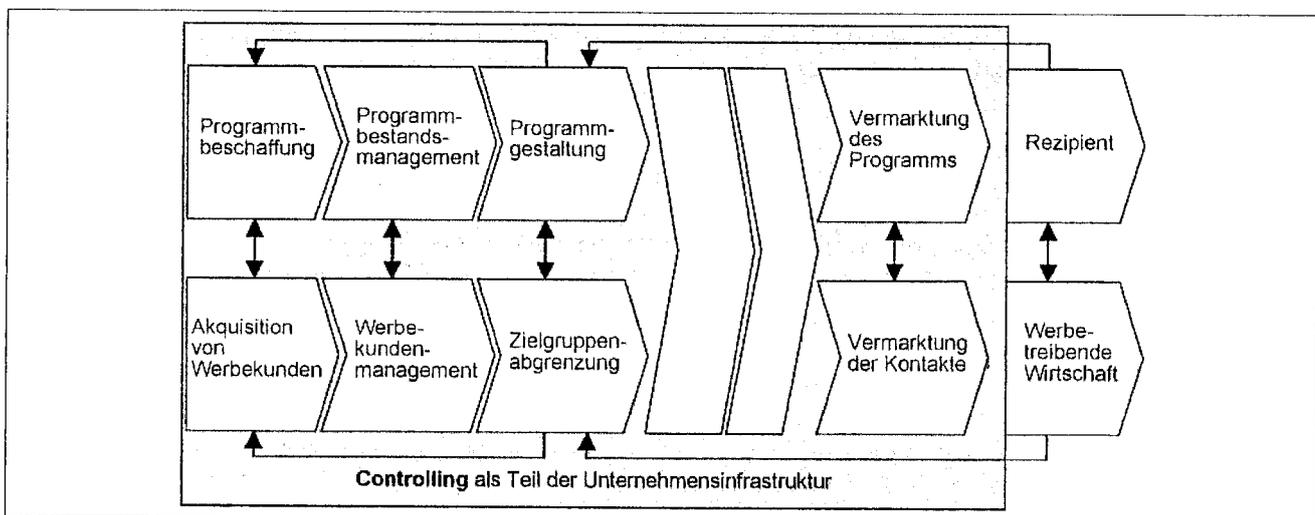
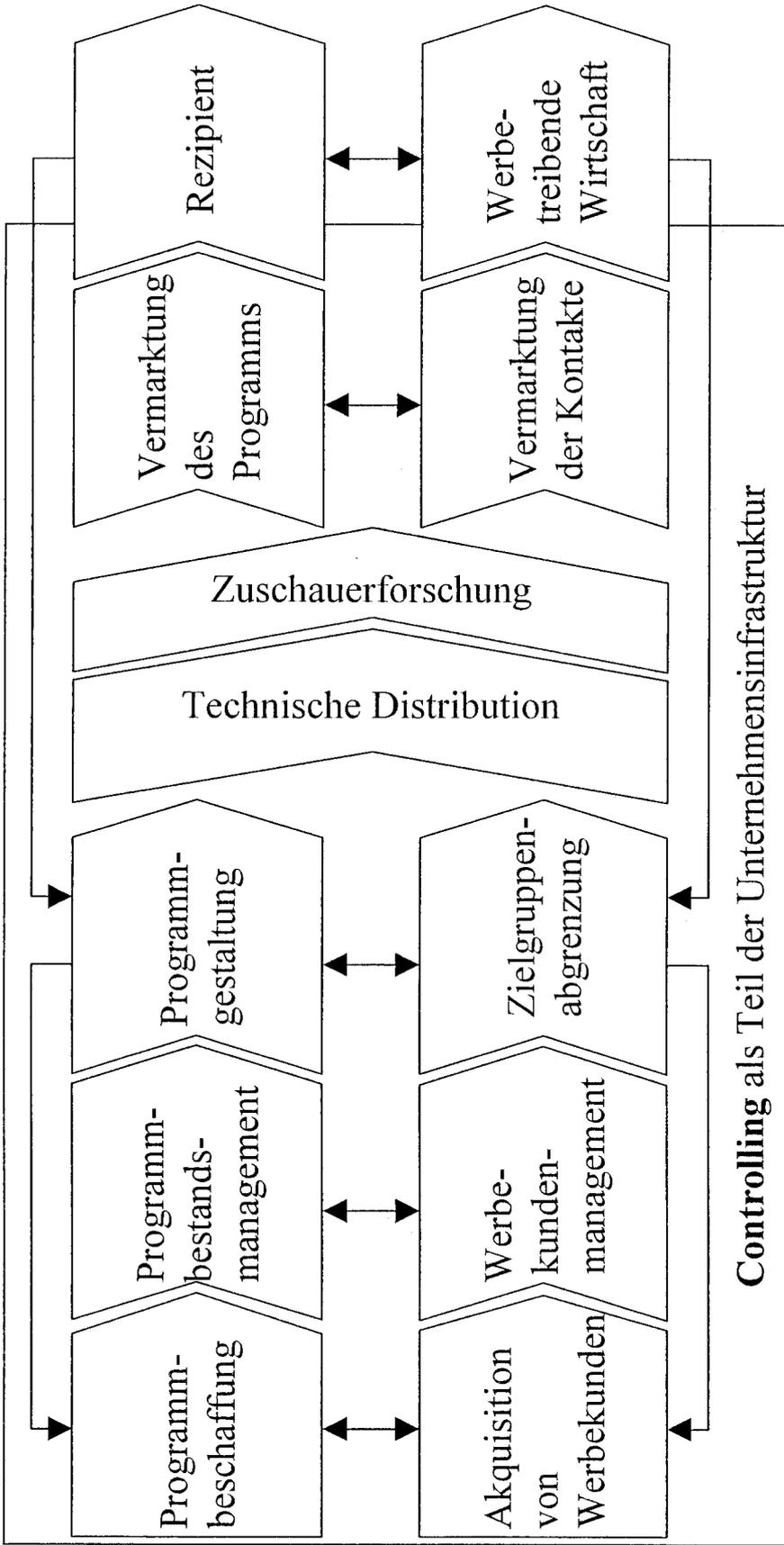


Abbildung 2: Stellung des Controllings innerhalb der "zweigleisigen" Wertkette eines werbefinanzierten Fernsehsenders (in Anlehnung an Köcher 2002a: 32)



Nachrichtlich:
 Leider gingen bei der technischen Umsetzung Bestandteile der Abbildung 2 verloren. Anbei deshalb das Original.

3.3 Anforderungen an ein operatives Controlling privater Fernsehsender

Aus den dargestellten Spezifika von privaten Fernsehsendern lassen sich im Sinne des erfolgszielorientierten Handelns die Anforderungen an die (operativen) Controllingkonzeptionen ableiten. Die Controllinginstrumente sind entsprechend der Formalzieldominanzen insbesondere auf die Planung, Kontrolle und Steuerung des Erfolges ausgerichtet. Da das Sachziel privater werbefinanzierter und entgeltfinanzierter Fernsehsender nicht wie bei öffentlich-rechtlichen Sendern in der Bedürfnisbefriedigung der Rezipienten entsprechend des Programmauftrags liegt, sondern in der Kontaktleistung, zeigt das Controlling hier in der Praxis Tendenzen zu einem sendeplatzbezogenen "Quotencontrolling" bzw. "Abonnentencontrolling". Die Deckungsbeiträge einzelner Sendeplätze sind eine der zentralen Steuerungsgrößen im Programmcontrolling. In werbefinanzierten privaten Sendern erfordert die Interdependenz von Rezipientenmarkt und Werbemarkt zudem eine bipolare (Management- und) Controllingausrichtung. Vor dem Hintergrund dieser im Vergleich zu anderen Branchen außergewöhnlichen bipolaren Ausrichtung wird sich nachfolgend auf operative Controllingkonzepte privater werbefinanzierter Fernsehsender konzentriert.

Da Controlling der Entscheidungsunterstützung dienen soll, müssen private Fernsehsender, die sich durch Werbung finanzieren, weitere Rahmenbedingungen beachten (vgl. Köcher 2002b: 229). Typisch für die Vermittlung von Rezipientenkontakten ist, dass sich nicht abgesetzte Einheiten (Werbezeitminuten) nicht lagern lassen. Zudem besteht das Problem der unflexiblen Kapazitäten (vgl. Warner 1986: 220). Die Kapazität – im Sinne der über die Ausstrahlung von Programm verfügbaren Werbezeit – ist hinsichtlich ihrer Anpassung an die Nachfrage unflexibel nach oben, weil die Werberichtlinien die maximale Werbezeit vorgeben, und unflexibel nach unten, weil der Verzicht auf die Vermarktung der Werbeblöcke bestimmter "Time-Slots" nicht zu Kosteneinsparungen führt. Darüber hinaus sind bei werbefinanzierten Fernsehsendern hohe beschäftigungsfixe Kosten und niedrige beschäftigungsvariable Kosten zu verzeichnen. Der größte Teil der Kosten im werbefinanzierten Medium sind die Programmkosten. Diese verhalten sich beschäftigungsfix, weil ihre Höhe unabhängig von der Beschäftigung (Anzahl der ausgestrahlten Werbeminuten) ist. Die Anzahl der Werbeminuten ist – charakteristisch für Dienstleistungen – abhängig von der Mitwirkung des "externen Faktors", des Werbekunden, weil dieser seine Werbebotschaft einbringen muss. Zwar sind die eigentlichen Programmkosten variabel in Bezug auf die Programmierungsentscheidung der Programmverantwortlichen, doch fallen

die Ausstrahlungskosten für einen Spielfilm unabhängig von der "Beschäftigung" in Form der Werbezeiten-auslastung an. Die Grenzkosten einer zusätzlich vermarkteten Einheit gehen im werbefinanzierten Fernsehen gegen Null. Als weitere wesentliche Restriktion ist eine im Zeitverlauf schwankende Nachfrage zu berücksichtigen. Analog zu den Rezeptionsgewohnheiten der jeweiligen Zielgruppen ergibt sich innerhalb des Tages eine ausgeprägte Ungleichverteilung der Nachfrage (z. B. in der "Prime-Time", der "Pre-Prime-Time" sowie der Nachtzeit). Auch saisonbedingt kommt es zu Nachfragespitzen (z. B. zu Weihnachten) oder -schwächen (z. B. in den Sommermonaten). Grundsätzlich ist neben der bestehenden Immaterialität (vgl. Walker/Ferguson 1998: 47) des medialen Produktes und der schweren verbalen Fassbarkeit medialer Bedürfnisbefriedigung zu beachten, dass es sich bei den Fernsehprogrammen um Unikate handelt.

4 Operative Controllingkonzepte und relevante Kennzahlen

4.1 Bipolare Ausrichtung des Controllings

Die distribuierten Inhalte privater werbefinanzierter Fernsehsender lassen sich einerseits in journalistische Inhalte und andererseits in Werbebotschaften differenzieren. Die Interdependenz von Rezipienten- und Werbemarkt als Absatzmärkte (vgl. auch Picard 1989: 17) stellt das Controlling werbefinanzierter Fernsehsender vor besondere Herausforderungen, weil Steuerungsinstrumente für beide Märkte benötigt werden: Die Nachfrage nach Werbezeit hängt von der Affinität und Quantität der anvisierten Zielgruppe ab; Zielgruppenqualität und -quantität sind wiederum abhängig von der Zielgruppenattraktivität der Inhalte bzw. des Programms.

Abbildung 3 zeigt das hier notwendige Konzept eines auf beide Pole ausgerichteten (quasi "bipolaren") "Controllings der Interdependenzen": Das Programmcontrolling fokussiert den Pol "Rezipientenmarkt" und hat die Aufgabe, das Optimierungsproblem zwischen Reichweitenstärke und Kosten zu steuern. Die Instrumente des "Werbezeitenvertriebscontrollings" fokussieren den Pol "Werbemarkt" und sollen der erlösmaximalen Vermarktung der erzeugten Rezipientenkontakte dienen. Zur Integration beider Steuerungsebenen eignet sich z. B. als Spitzenkennzahl der Deckungsbeitrag, der den Erfolg auf beiden Märkten aggregiert abbildet. Entwickelt sich der Deckungsbeitrag eines Sendeplatzes nicht planmäßig, so muss anhand eines hierarchischen Kennzahlensystems geklärt werden, ob die Abweichung der aggregierten Größe "Sendeplatzerfolg" ihre Kausalität in einer ineffi-

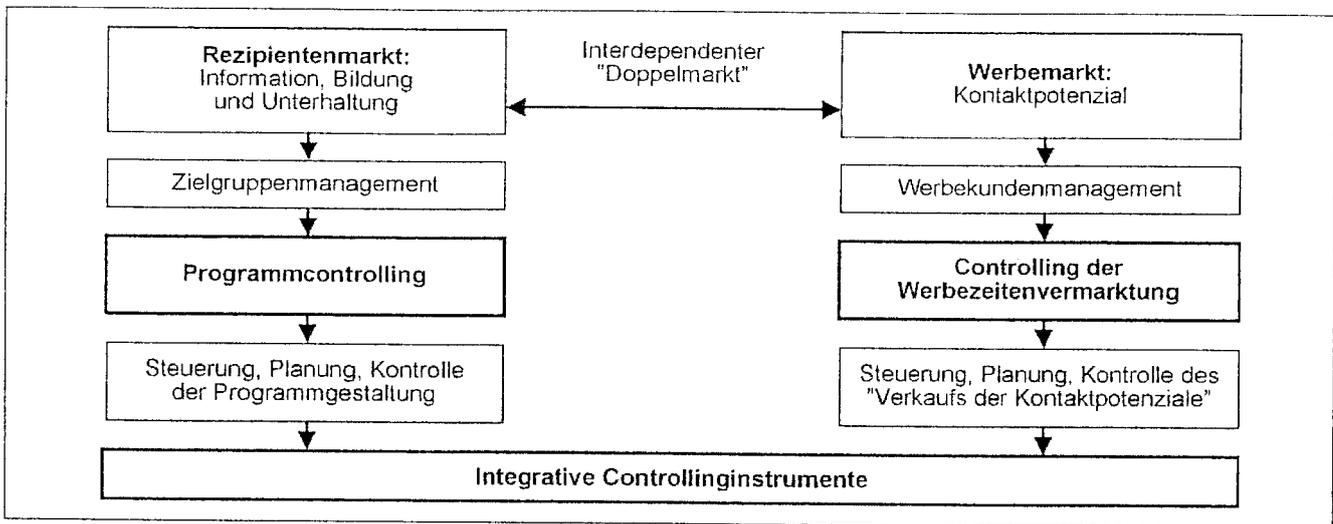


Abbildung 3: "Bipolares" Controlling zur Bearbeitung des interdependenten "Doppelmarktes" werbefinanzierter privater Fernsehsender

zienten Werbezeitenvermarktung, in einer durch die Redaktionen zu verantwortenden Abnahme der Zielgruppenattraktivität des Programms (und einer daraufhin abnehmenden Nachfrage der Werbetreibenden) oder in einer Zunahme der Kosten in der Produktion findet (vgl. Köcher 2002b: 226).

4.2 Programmcontrolling

4.2.1 Ziele des Programmcontrollings

Das Programm, als Zusammenstellung von Inhalten, dient bei privaten werbefinanzierten Fernsehsendern dazu, Rezipientenkontakte zu generieren. Daher ist die Planung und Steuerung der Inhalte und ihrer zeitlichen Abfolge zentraler Erfolgsfaktor im Kampf um die Aufmerksamkeit der Rezipienten und steht somit im Mittelpunkt ihres Planungsprozesses (vgl. Sieben/Schwertzel 1997: 12; Brösel 2002: 47). Die Programmplanung wirkt sich unmittelbar auf die übrigen Planungsbereiche des Unternehmens aus. So löst sie die Produktions- und Beschaffungsplanung sowie mit der aus ihr abgeleiteten Plan-Reichweite auch die Werbeerlösplanung und die Finanzplanung aus. Die Beschaffung und Platzierung von Inhalten erfolgt dabei immer unter Beachtung der geplanten Reichweite und des angestrebten Marktanteils. Ausgehend vom geplanten Marktanteil einer Periode werden die Sendeinhalte unter Berücksichtigung solcher Faktoren wie Saison, Tageszeit, Programmkategorie und Konkurrenzprogramme derart auf die Sendeplätze verteilt, dass eine optimale Programmalternative mit der maximalen Gesamtreichweite erzielt wird (vgl. Dintner 2003: 173). Das Controlling generiert für die Programmplanung Indikatoren für den Programm-erfolg. Zentrale Steuerungsgrößen für das Programmcontrolling sind Kennzahlen zur Kontaktleistung, Kosten-

kennzahlen und Kennzahlen zum Kosten-/Kontakt-Verhältnis.

4.2.2 Kennzahlen zur Kontaktleistung

Kennzahlen erfassen quantitativ fassbare Sachverhalte in konzentrierter Form und können sowohl aus Mengengrößen als auch aus monetären Größen bestehen (vgl. Reichmann 2001: 19). Kennzahlen der Kontaktleistung dienen der Messung des Aufmerksamkeitserfolges von Sendungen, Programmen oder Sendern. Für das Programmcontrolling stellen diese eine Mengengröße für den Output und damit eine wichtige Leistungsgröße dar. Als Plangröße sind die Kontaktkennzahlen erfolgsorientierte Steuerungsinstrumente für das Programmcontrolling (Sollgrößen). Die Planung der Zielkontaktleistung hat erheblichen Einfluss auf den Inhalt der Sendeplätze und die Gestaltung des Programmschemas. Die Istgrößen der Kontaktkennzahlen spiegeln die absolute und relative Attraktivität der Sendungen für die Rezipienten wider. Sie zeigen auf, ob und in welchem Maße die anvisierte Zielgruppe durch Inhalt und Platzierung der Sendung erreicht wurde. Für das Programmcontrolling ist zudem der Vergleich zwischen geplanten und tatsächlich erreichten Kontaktkennzahlen (Soll-Ist-Vergleich) ein zentrales Anliegen. Durch Abweichungsanalysen sind die Abweichungsursachen zu identifizieren und auf dieser Basis Rückkopplungsmaßnahmen für die Anpassung des Sendeschemas auszulösen (vgl. Dintner 2003: 173).

Die Kennzahl "Reichweite" ist als reine Mengengröße Maßzahl zur Beurteilung der Kontaktleistung (vgl. auch Pringle et al. 1999: 140). Grundgesamtheit für die Erfassung der Reichweite können alle Haushalte mit einem Fernsehgerät, die Summe der Personen dieser Haushalte oder aber

zielgruppenspezifisch definierte Teile der Bevölkerung sein. Auf der Ebene der Reichweitenmessung unterscheiden sich die Kennzahlen auch hinsichtlich der Einbeziehung der tatsächlichen Sehdauer. Sie können zudem als absolute Größe oder als Quote im Verhältnis zur Grundgesamtheit dargestellt werden. Entscheidend für die Wahl der Reichweitendefinition ist – neben den gegebenen technischen Möglichkeiten – insbesondere das Informationsziel. Um die Anziehungskraft des Programms auf die zu erreichende Zielgruppe zu messen, müssen deshalb differenzierte Zielgruppenreichweiten geplant und ermittelt werden. So kann die tatsächliche Reichweite einer Sendung zwar höher als die geplante sein, aber trotzdem eine negative Abweichung der Zielgruppenreichweite auftreten. Vor diesem Hintergrund ist die Zielgruppenaffinität als relative Reichweite der Zielgruppe gemessen an der Gesamtreichweite, bezogen auf den Anteil der Zielgruppe an der Gesamtbevölkerung, zu bestimmen. Abweichungsanalysen von Zielgruppenkontaktkennzahlen geben zusätzlich Aufschluss über Effektivität und Effizienz von Programmherkunft, -umfang, -inhalt und -platzierung (vgl. Dintner 2003: 174).

Reichweiten-Kennzahlen werden durch Panel zur Fernsehzuschauerforschung ermittelt und schließlich auf die Gesamtbevölkerung hochgerechnet (vgl. Köcher 2002b: 231). So integriert beispielsweise die Kennzahl "Sehbeteiligung" die tatsächliche Sehdauer des Rezipienten. Die tatsächliche Sehdauer aller Rezipienten wird relativiert um die mögliche Sehdauer. Multipliziert mit der absoluten Zahl der Personen $RWS(P)$, die (ohne Berücksichtigung der Sehdauer) Kontakt mit einem Medium oder einem Programm hatte, ergibt sich die Sehbeteiligung als absolute Größe:

$$\text{Sehbeteiligung} = \frac{\text{Tatsächliche Sehdauer aller Rezipienten}}{\text{Mögliche Sehdauer aller Rezipienten}} \cdot RWS(P)$$

Durch diese Definition der Sehbeteiligung wird der Rezipient mit seiner tatsächlichen Sehdauer in die Reichweitenbetrachtung einbezogen und bekommt über den Quotienten aus tatsächlicher und möglicher Sehdauer einen Wert zwischen 0 und 1 zugeordnet. Da es sich um eine Betrachtung der durchschnittlichen Reichweite handelt, lässt sich aus der Aussage, dass ein Fußballspiel eine Sehbeteiligung von 20 Millionen hatte, nicht erkennen, ob 20 Millionen Rezipienten das ganze Spiel verfolgt haben oder 40 Millionen jeweils nur die Hälfte des Spiels (vgl. Köcher 2002a: 147).

Die Kennzahl "Marktanteil", als das Verhältnis zwischen der anteiligen Sehdauer zur gesamten Sehdauer, integriert die Konkurrenzsituation in die Betrachtung (vgl. Bates 1993: 101). Die erzielte Reichweite und der Marktanteil sind durch den Vergleich mit anderen Marktanteilen innerhalb

des Genres zu relativieren (vgl. Schwertzel 1997: 167). So kann eine "Talk-Show" nicht die Kontaktzahlen eines Boxkampfes erreichen; wohl aber kann die "Rezipientenproduktionsleistung" einer "Talk-Show" zu konzeptuell ähnlichen Shows zur gleichen Uhrzeit evaluiert werden (vgl. Köcher 2002a: 147).

4.2.3 Kostenkennzahlen

Das Programm ist wichtigster Kosteneinflussfaktor der Fernsehunternehmung. Die Minutenkosten sind der bewertete Güterverzehr zur Ausstrahlung einer Sendeminute Programm. Dominanter Bestandteil der Minutenkosten sind die direkt mit der Beschaffung bzw. der Herstellung des sendefähigen Materials in Zusammenhang stehenden Rechtekosten bzw. "Firstcopycosts" (Ludwig 1998: 33). Die Rechtekosten werden – in Abhängigkeit von der eventuell möglichen Mehrfachverwertbarkeit der Rechte – entweder bei der ersten Ausstrahlung in voller Höhe zu Aufwand oder aber planmäßig auf die Anzahl der Ausstrahlungen abgeschrieben. Filmrechte sind – im Unterschied zu (Sport-)Übertragungsrechten (vgl. Brösel/Zwirner 2004) – abnutzbare Vermögenswerte, deren Verzehr entsprechend zu bewerten ist (vgl. Köcher 2001: 253 sowie weiterführend zur Problematik der Abschreibung von Fernsehrechten u. a. Wriedt/Fischer 1993; Herzig 1998). Die Rechtekosten sind bei audiovisuellen Medien im Verhältnis zu den Kosten der technischen Distribution sehr viel höher als bei Printmedien (vgl. Köcher 2002b: 231). Zu den Minutenkosten zählen, neben den Rechtekosten, die Kosten der technischen Distribution sowie ein verrechneter Anteil an den Kosten des sog. "Overhead".

Kostenabweichungen können sich u. a. aus programmformbedingten Faktoren sowie aus produktionstypbedingten Faktoren ergeben. Die Minutenkosten einer etablierten "Daily-Soap" liegen beispielsweise weit unter den Minutenkosten eines Fußballweltmeisterschaftsspiels. Es dürfen daher nur die Minutenkosten "typischer Produktionen" miteinander verglichen werden. Insbesondere die Gestaltung des Abschreibungsverfahrens hat maßgeblichen Einfluss auf die Höhe der verrechneten Programmkosten.

Reine Minutenkosten-Vergleichsrechnungen beschränken sich auf eine Analyse der jeweiligen Inputfaktoren und sind im Bereich der Programmsteuerung nur bedingt aussagefähig, weil hier die unterschiedliche Kontaktleistung der Sendeminute nicht berücksichtigt wird: Input und Output der Rundfunkleistung stehen nicht in einem zwingenden technologischen Verhältnis zueinander (vgl. Bea et al. 1989: 243), doch gewöhnlich steigt die Attraktivität des Programms mit dem zur Verfügung stehenden Budget (vgl. Owen/Wildman 1992: 42). Die Betrachtung von Minutenkosten ist daher um die Kontaktleistung zu relativieren (vgl. Köcher 2002b: 231).

4.2.4 Kennzahlen zum Kosten-/Kontakt-Verhältnis

Um im Rahmen eines erfolgsorientierten Programmcontrollings die Programmkosten als Inputgröße in ihrem Verhältnis zur Kontaktleistung als Outputgröße zu optimieren, sind sorgfältige Kostenplanungen und -kontrollen erforderlich. Kosten-/Kontakt-Verhältnisse sind schließlich die zentralen Erfolgsindikatoren im Programmbereich und sollen den relativen Erfolgsbeitrag der Sendeplätze vergleichbar machen. Hierbei wird die Optimierung der "Kosten pro 1000 erreichten Rezipienten" (TKK), bezogen auf ein bestimmtes Zeitintervall (z. B. 30 Sekunden), angestrebt. Die Tausend-Kontakt-Kosten sind um die Anzahl der erreichten Rezipienten relativierte Sendeminutenkosten:

$$\text{Tausend-Kontakt-Kosten} = \frac{\text{Programmkosten} / \text{Programmlänge in Min.}}{\text{Zahl der Zuschauer} / 1000}$$

Tausend-Kontakt-Kosten werden den Redaktionen als Zielgröße vorgegeben. Aufgrund ihrer Absatzmengenunabhängigkeit sinken die spezifischen Programmkosten mit steigender Zuschauerzahl. Die Fixkosten je produziertem Kontakt vermindern sich durch den Kostendegressionseffekt mit steigender Ausbringung. Fix sind hierbei die Programmkosten insofern, als sie unabhängig von der Anzahl der später über die abgesetzten Werbeminuten vermarkteten Kontakte anfallen. Demzufolge muss bei sendeplatzübergreifenden Kostenvergleichen das spezifische Nutzungspotenzial des Sendeplatzes berücksichtigt werden. Der Einfluss des sendeplatzspezifischen Kontaktpotenzials kann neutralisiert werden, indem die Kontaktkosten zu Marktanteils-Minutenkosten transformiert werden (vgl. Schwertzel 1997: 165).

$$\text{Marktanteils-Minutenkosten} = \frac{\text{Minutenkosten}}{\text{Marktanteil der Sendung}}$$

4.3 Controlling der Werbezeitenvermarktung

4.3.1 Ziele des Controllings der Werbezeitenvermarktung

Die Ausgestaltung des Erlöscontrollings einer Medienunternehmung leitet sich aus den spezifischen Selbstfinanzierungspotenzialen ab (vgl. Köcher 2004). Während das Programmcontrolling die Generierung von Rezipientenkontakten optimieren soll, dient das Controlling der Werbezeitenvermarktung der erfolgsorientierten Steuerung des Verkaufs dieser Kontakte eines Fernsehsenders an die werbetreibende Wirtschaft. Ziel des Controllings der Werbezeitenvermarktung ist der bestmögliche Ausgleich zwischen Buchungsauslastung und Umsatz pro Nachfrager. Die Werbezeitenvermarktung ist im werbefinanzierten Fernsehen in Deutschland üblicherweise an Vertriebsgesellschaften ausgegliedert.

Unabhängig von diesen vertraglichen Gestaltungen sind das Controlling auf Programmseite und das Controlling auf Werbezeitenvertriebsseite aufgrund der bestehenden Interdependenzen jedoch integrativ zu betrachten. Das Controlling unterstützt hier die Steuerung der Schlussphase des Umsatzprozesses des werbefinanzierten Fernsehsenders, also die Steuerung des eigentlichen Absatzbereiches. Dies erfordert ein integriertes Preis- und Kapazitätsmanagement (vgl. Köcher 2002b: 233).

4.3.2 Erlöskennzahlen

Wurden im Programmcontrolling Kosten-Kontaktverhältnisse optimiert, ist für den Werbekunden der Tausend-Kontakt-Preis (TKP) Maß für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Werbemediums (vgl. auch Heighton/Cunningham 1984: 95; Webster/Lichty 1991: 23). Er spiegelt das Preis-Leistungsverhältnis wider. Der TKP zeigt den Tauschwert, den 1.000 Zielgruppenkontakte für einen bestimmten Zeitraum für die werbetreibende Wirtschaft haben. Die GfK-Fernsehforschung berechnet den TKP auf Basis von 30 Sekunden. Dies ist jedoch nur bei einer linearen Preisgestaltung eine sinnvolle Kennzahl (vgl. auch Brösel 2003: 258). Der TKP wird dabei wie folgt ermittelt:

$$\text{Tausend-Kontakt-Preis} = \frac{\text{Preis (Basis 30 Sekunden)} \cdot 1000}{\text{Sehbeteiligung}}$$

Im Rahmen des Controllings der Werbezeitenvermarktung sind beispielsweise Abweichungsanalysen durchzuführen, welche die Plan- und Ist-Tausend-Kontakt-Preise auf der Basis der geplanten und erreichten Werbeblockreichweiten vergleichen. Liegt der tatsächliche Tausend-Kontakt-Preis unter dem geplanten, ist die erzielte Reichweite höher als die erwartete für den betrachteten Werbespot. In diesem Fall erzielt der Werbekunde einen für ihn günstigeren Tausend-Kontakt-Preis und damit eine höhere Wirtschaftlichkeit für das eingesetzte Werbebudget. Im Rahmen der Abweichungsanalyse werden die Ursachen der Differenzen zwischen dem geplanten und erreichten Tausend-Kontakt-Preis ermittelt, um eine Gegensteuerung zu ermöglichen. Eine Schlechtwetterperiode kann Ursache für eine intensivere Fernsehnutzung sein und bewirkt so niedrigere Tausend-Kontakt-Preise als geplant. Während im Falle eines solchen meteorologischen Einflusses eine Gegensteuerung kaum möglich ist, kann eine entsprechende beim Beginn neuer Formate auftretende Konstellation durch eine rechtzeitige Korrektur der geplanten Tausend-Kontakt-Preise und der damit verbundenen Listenpreise erlössteigernd erreicht werden (vgl. Dintner 2003: 180).

4.3.3 Controlling von Teilkapazitäten

Die Kapazität eines werbefinanzierten Senders, als sein maximales Produktionsvermögen an Werbezeit, ist in seiner Höhe durch die Werberichtlinien reglementiert. Das Ziel des Controllings der Werbezeitenvermarktung, den bestmöglichen Ausgleich zwischen Buchungsauslastung und Umsatz pro Nachfrager zu erreichen, bedingt die erlösoptimale Nutzung der zur Bebuchung zur Verfügung stehenden Werbezeiten. Da die zu vermarktende Werbeminute – wie bereits dargestellt – ein nicht lagerfähiges, "verderbliches" Gut ist, muss das Controlling dem Vertrieb Instrumente zur Verfügung stellen, welche die bestmögliche Kapazitätsauslastung bei maximal erzielbaren Preisen gestatten. Zu maximieren ist der Ertrag je gesetzlich zur Verfügung stehender Werbeminute bzw. der durchschnittliche Ertrag je verkauftem Rezipientenkontakt. Hierzu eignet sich der management- und controllingübergreifende Ansatz des in den 1980er Jahren in den USA im Luftverkehr entwickelten "Yield Management" (Synonym für "Revenue-Management"). Der kanadische Rundfunksender CBC führte 1991 schrittweise das "Yield Management" erfolgreich zur Werbezeitenvermarktung ein: "growing revenue-per-viewer in the face of declining audience is a testimony to the power of Revenue-Management" (o. V. 1996: 13).

"Yield Management ist ein Ansatz zur integrierten Preis- und Kapazitätssteuerung, mit dem Ziel, eine gegebene Gesamtkapazität so in Teilkapazitäten aufzuteilen und hierzu Preisklassen zu bilden, daß eine Ertrags- oder Umsatzmaximierung erreicht wird" (Corsten/Stuhlmann 1999: 85, Hervorhebungen im Original). Kerngedanke des Yield Management ist also die Segmentierung der Kunden in Klassen entsprechend ihrer Zahlungsbereitschaft (vgl. Kimes 1989: 348): Bei Gütern mit Übernachfrage wird nur dann ein Umsatzmaximum erreicht, wenn im Sinne eines "Management of Access to Availability" derjenige Kunde mit Priorität bedient wird, dessen Zahlungsbereitschaft am höchsten ist. Neben der Zahlungsbereitschaft können andere Faktoren in die Segmentierung einbezogen werden, die den Wert des Kunden für einen Fernsehsender kennzeichnen, wie z. B. die Stornierungs- und Zahlungsgewohnheiten, der mit dem Kunden verbundene Koordinationsaufwand, das Umbuchungsverhalten etc. Durch den Einsatz des "Yield Management" sollen Leerkosten durch ungenutzte Werbezeiten sowie Opportunitätskosten durch Werbezeitenvergabe an Kunden mit niedrigerer Zahlungsbereitschaft bei gleichzeitiger späterer Ablehnung von Kunden mit höherer Zahlungsbereitschaft minimiert werden. Aus der in einem Buchungssystem erfassten aktuellen Struktur der Nachfrage und den Vergangenheitsdaten der sog. "Wissensbasis" wird im "Prognosesystem" eine werbekundenbezogene Nachfrageprognose erstellt. Im "Optimierungsmodul" erfolgt

schließlich die Kapazitätssteuerung durch starre oder dynamische Kontingentierung, dynamische Anpassung bei Nachfrageschwankungen und Steuerung der gezielten Buchung (vgl. Dintner 2003: 181). Analog zum Kundenverhalten im Luftverkehr wird die Kaufentscheidung des Werbekunden dabei als Kompromiss zwischen Preis, Leistung und Einschränkung(en) verstanden (vgl. weiterführend Köcher 2002a: 189).

4.4 Integrative Instrumente

Zur Eingliederung der oben beschriebenen Systemkomponenten "Programmcontrolling" und "Controlling der Werbezeitenvermarktung" in das Gesamtsystem des Controllings privater werbefinanzierter Fernsehsender dienen jene Instrumente und Kennzahlen, die ein Verhältnis zwischen Kosten und Erlösen herstellen. Sodann wirken sie koordinativ und integrativ. Hierzu zählen u. a. die Zielkostenrechnung (vgl. Köcher 2002b: 235), investitionstheoretische Total-, Partial- und heuristische Modelle zur Fernsehprogrammplanung (vgl. Brösel 2002) sowie die nachfolgend dargestellte Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Köcher 2002a: 207).

Wurden im Programmcontrolling primär die Kosten und im Controlling der Werbezeitenvermarktung die Werberlöse optimiert, so integriert die Spitzenkennzahl "Deckungsbeitrag" (als weitere Spitzenkennzahlen könnten beispielsweise das Betriebsergebnis oder der Cashflow fungieren) die Kostenbetrachtung einerseits und die Erlösbetrachtung andererseits. Der Deckungsbeitrag ist der Residualbetrag aus den einer Entscheidung zurechenbaren Erlösen und den direkt zurechenbaren Kosten. Als direkt zurechenbare Kosten werden jene Kosten betrachtet, die abhängig vom Beschäftigungsverhältnis anfallen. Diese verhalten sich variabel zur Ausbringungsmenge. Der Deckungsbeitrag zeigt das Fixkostendeckungspotenzial von Entscheidungsalternativen. Eine Sendung muss dabei zumindest seine direkten Kosten durch seine zurechenbaren Erlöse decken können. Ausnahmen können Sendungen bilden, die aus Gründen der Rezipientenbindung an die "Channel-Identity" auch bei stark negativem Deckungsbeitrag in das Programm einbezogen werden. Beispiele hierfür sind insbesondere Fußballspiele und Olympische Spiele. Jeder positiv ausfallende Deckungsbeitrag führt somit zu einer positiven Veränderung des Betriebsergebnisses. Der Deckungsbeitrag ist Entscheidungsgrundlage sowohl auf produktpolitischer Ebene im Sinne der Programmplanung, als auch auf preispolitischer Ebene im Sinne des Werbezeitenvertriebs. Bezugsobjekt der Entscheidungsunterstützung bei der Deckungsbeitragsrechnung ist in werbefinanzierten Fernsehsendern insbesondere die einzelne Sendung oder der einzelne Sendeplatz, aber auch das Genre ("Fiction", "Doku", "Soap" etc.) oder die Pro-

5 Zusammenfassung

Insbesondere der Kostendruck und rückläufige Werbeeinnahmen erfordern ein Controlling von privaten Fernsehsendern. Die Entwicklung und der Einsatz der Controllinginstrumente im Fernsehbereich wird durch die branchenspezifischen Besonderheiten, wie z. B. die Besonderheiten im Zielsystem und bei den Selbstfinanzierungspotenzialen, beeinflusst und durch den in weiten Teilen der Medienbranche vorzufindenden Antagonismus zwischen der betriebswirtschaftlichen Rationalität und der Muse erschwert. Das operative Controlling in privaten werbefinanzierten Fernsehsendern ist durch eine bipolare Ausrichtung auf den Rezipientenmarkt und auf den Werbemarkt geprägt. Das hierfür erforderliche Programmcontrolling und das Controlling der Werbezeitenvermarktung sind aufgrund der Interdependenzen in einem Controllinggesamtsystem zu integrieren und zu koordinieren.

Vor einer unreflektierten Übernahme dieser Controllingkonzepte in den Bereich der öffentlich-rechtlichen Sender ist an dieser Stelle jedoch zu warnen. Angesichts der erforderlichen Orientierung des Controllings dieser Sender auf den Programmauftrag und der damit verbundenen Probleme der Messbarkeit des "relevanten" Outputs ergeben sich spezifische Anforderungen an die Controllingkonzepte dieser Sender (intensiv beschäftigt haben sich mit dem Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk z. B. Kayser 1993; Müller-Wiegand 1993; Sieben et al. 1988; Gläser 1996; Sieben/Schwartzel 1997; Geisler 2001; Gläser 2003; Brösel/Keuper 2004). Das Ziel "Erfüllung des Programmauftrags" entbehrt hinsichtlich seines Zielerreichungsgrades der exakten Operationalisierbarkeit durch das Controlling. Die operativen Controllinginstrumente der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender wurden deshalb bisher hauptsächlich auf ein effizientes Kostenmanagement ausgerichtet. Die Integration qualitativer Parameter muss allerdings helfen, das Controlling öffentlich-rechtlicher Sender "zielgerichtet gesellschaftsbezogen" zu konzeptionieren.

Neben allen Einordnungsversuchen und funktionalen Betrachtungen muss sich die Diskussion um das Controlling im Allgemeinen und das Controlling von Fernsehsendern im Speziellen zudem vermehrt der Einflechtung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte öffnen. Gläser sieht die Aufgaben des Controllings im Rundfunkbereich in den Schritten "Aufklärung und bessere Information", "Versachlichung der Konflikthandhabung" sowie "Integration und Konsensbildung" (Gläser 1990: 324).

Bruttowerbeerlöse – Erlösminderungen (Rabatte etc.)
= Nettowerbeerlöse – variable Ausstrahlungskosten der Sendung
= Deckungsbeitrag I – Kosten der erstellenden Redaktionen
= Deckungsbeitrag II – Kosten der betreuenden Redaktionen
= Deckungsbeitrag III – verbleibende Fixkosten („Overhead“)
= Gewinn

Abbildung 4: Mehrstufige auf eine Sendung bezogene Deckungsbeitragsrechnung im werbefinanzierten Fernsehen (in Anlehnung an Köcher 2002b: 237)

duktionsform (Eigen-/Fremdproduktion etc.). Negative Abweichungen des Deckungsbeitrags können ihre Kausalität sowohl in abnehmenden Erlösen aus der Werbezeitenvermarktung, z. B. aus einer abnehmenden Zielgruppenaffinität des Programms, als auch in zu hohen Produktionskosten haben.

Im Rahmen der mehrstufigen Vorgehensweise (vgl. die vereinfachte Darstellung in Abbildung 4) wird die Zurechnung der Kosten nach der "Nähe" der Verursachungsgerechtigkeit geschichtet (vgl. Börnicke 1997: 148 am Beispiel "ProSieben"). Ein zweistufiges Vorgehen in Form einer Unterscheidung zwischen Brutto- und Netto-Erlösen gewährleistet, dass kundenabhängige Rabatte, die in der Werbezeitenvermarktung sendeplatzunabhängig in Abhängigkeit der Kaufvolumina gewährt werden, nicht die Beurteilung der Sendeplatzleistung verfälschen (vgl. Schwartzel 1997: 153). Der Bruttoerlös ist somit insbesondere geeignet, operative Programmentscheidungen zu unterstützen sowie kurzfristige Analysen auf Ebene der Sendeplätze oder einzelner Sendungen durchzuführen (vgl. Drees 1996: 63). Indirekte Kosten mit Fixkostencharakter, die sich einem Kostenträger nicht direkt zurechnen lassen (z. B. Redaktionskosten), müssen mittels eines Umlageverfahrens, beispielsweise über das Durchschnittsprinzip, dem Kostenträger "Sendung" zugerechnet werden. Drees (1996: 63) schlägt hierzu vor, die Redaktionskosten über die Länge der Sendung in Minuten zu verrechnen. Dies ist möglich, wenn eine Redaktion nur für wenige gleichartige Sendungen verantwortlich ist. Der Deckungsbeitrag III steht schließlich zur Verfügung, jene Fixkosten zu decken, die nicht entsprechend des Verursachungsprinzips auf die Deckungsbeitragsbezugsgröße verrechnet werden können (z. B. Verwaltungskosten).

Literaturverzeichnis

- Bates, B. (1993): *Valuation of Media Properties*, in: Alexander, A. et al. (Hrsg.), *Media Economics: Theory and Practice*, Hillsdale, S. 91-113.
- Bea, F. X. et al. (1989): *Ansätze für eine zielorientierte Unternehmensführung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten*, in: Schenk, M./Donnerstag, J. (Hrsg.), *Medienökonomie*, München, S. 235-253.
- Börnigke, M. (1997): *Controlling bei einem privaten Fernsehsender*, in: *Controlling-Magazin*, 22. Jg., S. 147-149.
- Brösel, G. (2002): *Medienrechtsbewertung*, Wiesbaden.
- Brösel, G. (2003): *Das Fernsehen als Werbeträger*, in: Burchert, H. et al. (Hrsg.), *Absatzwirtschaft*, München, Wien, S. 249-260.
- Brösel, G./Keuper, F. (2004): *Überlegungen zu einem integrierten Kennzahlensystem für öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen*, in: *BFuP*, 56. Jg., S. 369-384.
- Brösel, G./Zwirner, C. (2004): *Bilanzierung von Sportrechteverträgen nach HGB, IFRS und US-GAAP aus Sicht eines werbefinanzierten Fernsehsenders*, in: *MedienWirtschaft*, 1. Jg., S. 21-29.
- Corsten, H./Stuhlmann, S. (1999): *Yield Management als Ansatzpunkt für die Kapazitätsgestaltung von Dienstleistungsunternehmen*, in: Corsten, H./Schneider, H. (Hrsg.), *Wettbewerbsfaktor Dienstleistung*, München, S. 79-107.
- Czygan, M. (2003): *Wettbewerb im Hörfunk in Deutschland*, Baden-Baden.
- Dintner, R. (1999): *Differenzierung, Klassifikation und Typisierung des Controlling*, in: Dintner, R. (Hrsg.), *Controlling in kleinen und mittelgroßen Unternehmen – Klassifikation, Stand und Entwicklung*, Frankfurt am Main et al., S. 1-66.
- Dintner, R. (2003): *Controlling im werbefinanzierten Medienunternehmen*, in: Brösel, G./Keuper, F. (Hrsg.), *Medienmanagement*, München, Wien, S. 171-183.
- Drees, J. (1996): *Controlling für werbefinanzierte Musikfernseherveranstalter*, *Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie*, H. 54, Köln.
- Geisler, R. M. (2001): *Controlling deutscher TV-Sender*, Wiesbaden.
- Gläser, M. (1990): *Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk – Ein Wolf im Schafspelz?*, in: Weber, J./Tylkowski, O. (Hrsg.), *Konzepte und Instrumente von Controlling-Systemen in öffentlichen Institutionen*, Stuttgart, S. 317-342.
- Gläser, M. (1996): *Operatives Controlling im öffentlich-rechtlichen Fernsehen*, in: Ebert, G. (Hrsg.), *Controlling*, Losebl.-Ausg. 21. Nachlieferung 3/1996, Landsberg am Lech.
- Gläser, M. (2003): *Controlling im Rundfunk – Ganzheitliche Steuerung privater und öffentlich-rechtlicher Rundfunk-Unternehmen*, in: Brösel, G./Keuper, F. (Hrsg.), *Medienmanagement*, München, Wien, S. 147-170.
- Heighon, E. J./Cunningham, D. R. (1984): *Advertising in the Broadcast and Cable Media*, 2. Aufl., Belmont.
- Herzig, N. (1998): *Bilanzierung von Fernseh- und Sportübertragungsrechten bei werbefinanzierten Privatsendern*, in: Matschke, M. J./Schildbach, T. (Hrsg.), *Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung*, Stuttgart, S. 223-241.
- Horváth, P. (2003): *Controlling*, 9. Aufl., München.
- Kayser, H. J. (1993): *Controlling für Rundfunkanstalten*, Baden-Baden.
- Keuper, F./Hans, R. (2003): *Multimedia-Management*, Wiesbaden.
- Kimes, S. E. (1989): *Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms*, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 7, S. 348-363.
- Köcher, A. (2001): *Das bipolare Steuerungskonstrukt der werbefinanzierten Content-Distribution – Herausforderungen im Programm Controlling*, in: *JfB*, 51. Jg., S. 251-257.
- Köcher, A. (2002a): *Controlling der werbefinanzierten Medienunternehmung*, Köln et al.
- Köcher, A. (2002b): *Medienmanagement als Kostenmanagement und Controlling*, in: Karmasin, M./Winter, C. (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements*, 2. Aufl., München, S. 219-243.
- Köcher, A. (2004): *Was kosten die Medien? Preise in der Mediengesellschaft*. In: Altmeppen, K./Karmasin, M. (Hrsg.), *Medien und Ökonomie. Band 2: Problemfelder der Medienökonomie*. Wiesbaden, S. 209-231.
- Ludwig, J. (1998): *Zur Ökonomie der Medien*, Opladen, Wiesbaden.
- Müller-Wiegand M. (1993): *Controlling in Rundfunkanstalten mit Hilfe von Kennzahlen*, in: *ZöGU*, 16. Jg., S. 457-467.
- o.V. (1996): *CBC... Out in Front*, in: *Scorecard: The Revenue Management Quarterly*, Heft 1, 13. Jg., Atlanta, S. 8-9.
- Owen, B. M./Wildman, S. (1992): *Video Economics*, Cambridge et al.
- Picard, R. G. (1989): *Media Economics: Concepts and Issues*, London et al.
- Pringle, P. K. et al. (1999): *Electronic Media Management*, 4. Aufl., Woburn.
- Reichmann, T. (2001): *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*, 6. Aufl., München.
- Schwartzel, U. (1997): *Benchmarking für Rundfunkveranstalter*, Berlin.
- Sieben, G./Schwartzel, U. (1997): *Controlling für Rundfunkanbieter*. *Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie*, H. 66, Köln.
- Sieben, G. et al. (1988): *Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten*, Baden-Baden.
- Walker, J. R./Ferguson, D. A. (1998): *The broadcast television industry*, Needham Heights.
- Warner, C. (1986): *Broadcast and cable selling*, Belmont.
- Webster, J. G./Lichty, L. W. (1991): *Rating analysis: theory and practice*, Hillsdale.
- Wriedt, P./Fischer, M. (1993): *Zur Bilanzierung von Filmvermögen*, in: *DB*, 46. Jg., S. 1683-1687.