

Geisler
Controlling deutscher TV-Sender

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Unternehmensführung & Controlling

Herausgegeben von

Universitätsprofessor Dr. Wolfgang Becker

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

und Universitätsprofessor Dr. Jürgen Weber

Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmens-
führung (WHU) – Otto-Beisheim-Hochschule

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung im Themenfeld Unternehmensführung und Controlling. Die Reihe dient der Weiterentwicklung eines ganzheitlich geprägten Management-Denkens, in dem das Controlling als übergreifende Koordinationsfunktion einen für die Theorie und Praxis der Führung zentralen Stellenwert einnimmt.

Rainer M. Geisler

Controlling deutscher TV-Sender

Fernsehwirtschaftliche Grundlagen -
Stand der Praxis - Weiterentwicklung

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Wolfgang Becker

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Geisler, Rainer M.:

Controlling deutscher TV-Sender : Fernsehwirtschaftliche Grundlagen - Stand der Praxis - Weiterentwicklung / Rainer M. Geisler. Mit einem Geleitw. von Wolfgang Becker. - 1. Aufl..

(Gabler Edition Wissenschaft : Unternehmensführung und Controlling)

Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2001

ISBN 978-3-8244-7431-8 ISBN 978-3-322-99239-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-99239-0

1. Auflage September 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Brigitte Siegel / Jutta Hinrichsen

www.gabler.de

www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

With a limited supply and a growing demand, competition would have driven the value of a TV-station so high, that only the most competent men could have afforded to buy it or keep it; a man unable to make a profit could not have afforded to waste so valuable a property.

Ayn Rand, The Property Status of Airwaves (1964)

Geleitwort

Die Fernsehbranche befindet sich seit der Zulassung privater TV-Anbieter in einem ständigen Umbruch. Derzeit zeichnet sich mit der Konzernbildung von RTL und der Kirch Gruppe eine gewisse Konsolidierung ab. Sowohl werbefinanzierte Sender als auch Pay-TV haben mit teilweise hohen operativen Verlusten zu kämpfen und nur die Privatsender der ersten Stunde können als dauerhaft rentabel bezeichnet werden. Der Grund hierfür liegt einerseits in einem extrem hohen Wettbewerbsdruck, durch den sich die deutsche TV-Branche auszeichnet. Hier konkurrieren derzeit ca. 30 nationale Sender um Zuschauerzeiten und Mediabudgets. Andererseits unterliegt das Management kreativer Dienstleistungen und insbesondere das werbefinanzierte Fernsehen durch deren spezifische Produktionsfunktion besonderen Problemen.

Die verstärkte Erfolgs- und Renditeorientierung der Eigentümer und des Management von TV-Unternehmen hat in den letzten fünf Jahren zu einem massiven Ausbau betriebswirtschaftlicher Steuerungssysteme geführt. Insbesondere wurden auch Instrumente und Konzepte aus dem industriellen Controlling auf die TV-Branche übertragen. Für eine Weiterentwicklung des TV-Controlling sind deren Fundamente zu stärken. Sowohl die unternehmensübergreifende empirische Ermittlung des tatsächlichen Standes der Controlleraktivitäten in der TV-Praxis als auch die grundlegende Konfiguration des Geschäftssystems von TV-Anbietern bilden solche Fundamente.

Ausgehend von dieser aus Sicht der Praxis und der Wissenschaft resultierenden Problemlage nimmt sich mein Schüler Rainer Geisler der konzeptionellen und empirischen Fundierung des TV-Controlling an. Dazu wird das Geschäftsmodell nicht entgeltfinanzierter TV-Sender aus der spezifischen Produktionsfunktion sowie dem zu Grunde gelegten Erlös- bzw. Finanzierungsmodell konfiguriert. Die Durchsetzungsprobleme für Pay-TV in Deutschland und die steigende Anzahl unterschiedlicher Leistungen im Internet, die durch Werbung finanziert werden, zeigen deutlich, wie notwendig es für die Praxis ist, die Mechanismen der "Produktion von Zuschaueraufmerksamkeit" theoretisch besser zu durchdringen. Das abgeleitete Geschäftssystem wird in den Marktkontext gestellt und das Beziehungsgeflecht zwischen Sender, Zuschauer, Produzenten, Werbekunden und Öffentlichkeit beschrieben. Der Autor analysiert auch die vorgelagerte Wertschöpfungsstufe der Filmproduktion und Distribution sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen für deutsche TV-Unternehmen. Die Analyse des gesamten Geschäftsmodells verdeutlicht die Notwendigkeit für den Aufbau eines entwickelten, branchenspezifischen Controllingsystems.

Das Grundverständnis von Controlling in der Theorie und die Schnittmengen branchenübergreifender empirischer Untersuchungen deuten auf eine Konsolidierung des in der Wissenschaft umkämpften Controllingbegriffes hin. Die wertschöpfungsorientierte Controllingkonzeption, die sich um Konsens bemüht, wird in ihren Funktionen, Objekten und Aufgabenfeldern detailliert dargestellt und mit praktischen Beispielen aus der TV-Branche illustriert. Der Autor rückt die detaillierte Analyse des so postulierten TV-Controllings in den Mittelpunkt

der empirischen Untersuchung. Neben einer als Vollerhebung angelegten Fragebogenumfrage bei 26 öffentlich-rechtlichen und privaten TV-Sendern speisen sich die empirischen Erkenntnisse auch aus Experteninterviews mit TV-Controllern und Vertriebsmitarbeitern.

Für die für die TV-Branche präzisierten Controllingobjekte werden durchgehend zunächst die realen betrieblichen Tatbestände analysiert und die empirischen Tatbestände dargelegt. Der Leser findet in diesem Zusammenhang eine ausführliche Beschreibung der Aufgaben, der eingesetzten Instrumente und der in der Praxis subjektiv wahrgenommenen Probleme, deren Interpretation vor dem Hintergrund unterschiedlicher Sendertypen und schließlich die schlüssige Identifikation der diesbezüglichen Verbesserungspotenziale. Anschließend werden die Ergebnisse zum strategischen Controlling sowie zur Organisation des Controlling in deutschen TV-Sendern dargestellt.

Nach der intensiven empirischen Analyse wendet sich der Autor der Weiterentwicklung des TV-Controlling zu. Für private Sender wird dabei eine "Diversifikation" des TV-Controlling diagnostiziert, die von der Kostenrechnung im Programmbereich ausgeht und sich einerseits zu verfeinerten Methoden und Instrumenten und andererseits zu Lösungen im Beschaffungs-, Entwicklungs- und Vertriebsbereich ausdifferenziert. Dementsprechend werden betriebswirtschaftliche Instrumente und Konzepte auf die Free-TV-Branche übertragen. Der Autor skizziert ein Yield-Management-System für den Vertrieb von TV-Werbekontakten, ein integriertes Supply-Chain-Management für die Versorgung mit erfolgsträchtigen Programmen und eine Systematik zur Ermittlung realistischer "Ausstrahlungskosten" in der Programmkostenrechnung. Besonders hervorzuheben ist, dass hier keine generischen Übertragungen, sondern vielmehr umsetzungsorientierte Vorschläge für Instrumente vorgelegt werden, die eng an spezifischen Branchengegebenheiten ausgerichtet sind.

Die vorliegende Arbeit von Rainer Geisler bietet eine breite empirische Grundlage für branchenspezifische Vergleiche des Controlling in TV-Unternehmen, aber insbesondere auch konkrete Vorschläge zur praktischen Gestaltung des TV-Controlling, deren Implementierung in dieser Branche uneingeschränkt zu empfehlen ist.

Prof. Dr. Wolfgang Becker

Vorwort

Das Fernsehen stellt mit Abstand das beliebteste Ziel düsterer Prophezeiungen eines unaufhaltsamen kulturellen und zivilisatorischen Niedergangs dar. Für das auf Profiterzielung ausgerichtete Privatfernsehen steigert sich die Kulturkritik oft ins Schrilte und vergreift sich dabei auch gelegentlich im Ton. Im kommerziellen Herzen der „TV-Kulturindustrie“ schließlich sitzen Controller und Controllerinnen, die durch die ständige Renditeprüfung der Sendungen den ohnehin niedrigen kulturellen Anspruch des Fernsehens endgültig zunichte machen.

Dieses Zerrbild beruht auf einem fundamentalen Missverständnis – nämlich dass ein unrentables Programm per se anspruchsvoll und ein rentables Programm schlecht sein muss. Während dieses Paradox in der journalistischen „Medienökonomie“ lange Zeit gepflegt wurde, setzt es sich diese Arbeit zum Ziel, einige scheinbare Widersprüche und Missverständnisse über die Arbeit von Controllern und Controllerinnen in der Medienbranche aufzulösen und zu einem besseren Verständnis betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge in TV-Unternehmen beizutragen.

Dieses Buch verdankt seine Entstehung neben dem Autor noch vielen anderen Beteiligten. Als erstes möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Wolfgang Becker danken. Er ermöglichte mir die nötigen Freiräume und griff nur steuernd ein, wenn ich der Beratung und Unterstützung bei fundamentalen wissenschaftlichen Entscheidungen bedurfte. Trotz und gerade wegen dieser Freiräume während meines gesamten Forschungsvorhabens, war sein „Controllership“ unverzichtbar für den Erfolg meines Promotionsprojektes. Herrn Prof. Dr. Frank Wimmer danke ich für die Übernahme der Zweitkorrektur. Diese Dissertation entstand im Rahmen des Promotionsprogramms der Droege & Comp. Unternehmerberatung AG. Herrn Walter P.J. Droege und Herrn Thomas Scheffold danke ich nicht nur für ihre finanzielle Unterstützung und ihre Geduld gegen Ende der Dissertation. Durch meine Tätigkeiten für Droege habe ich gelernt, dass Analyse- und Konzeptionsphasen auch in der Branche „Wissenschaft“ nur das Fundament liefern können und dass die Umsetzung des Erdachten den eigentlich schöpferischen Akt darstellt.

Dieses Buch kann seinen Anspruch auf feste Verankerung in der Praxis nur deshalb erfüllen, da die Controller und Controllerinnen (vor allem privater Sender) in überwältigendem Maße bereit waren, den umfangreichen Fragebogen zu beantworten und sich von mir interviewen zu lassen.

Besonderer Dank gebührt all denen, die durch formale, sprachliche und inhaltliche Anregungen die Arbeit vorantrieben. Vor allem meine intellektuelle Sparringspartnerin Frau Dr. Ina Lockau hat mich – unnachgiebig – aus Motivationstälern und logischen Sackgassen getrieben. Trotz eigener Belastung haben mich auch die Mitdoktoranden am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling unterstützt. Hervorzuheben sind dabei Herr Dipl.-Phys. Frank Brinkmann, der mit naturwissenschaftlicher Präzision die logische Konsistenz der Arbeit steigerte und Herr Dipl.-Kfm. Christian Kunz, meine maßgebliche Instanz für kostenrechnerische

und finanzwirtschaftliche Terminologie und Argumentation. Frau Sabine Zloch las die Arbeit - auch mit wachem inhaltlichem Auge - auf Rechtschreibung und Grammatik Korrektur und ließ sich auch durch meinen straffen Zeitplan nicht von ihrer hervorragenden Performance abbringen.

Leider kann ich nicht alle in diesem Vorspann aufführen, die es verdient haben, erwähnt zu werden. Aber alle, die mich auf einschlägige Fachbeiträge hinwiesen oder sich von mir in leidenschaftliche Diskussionen zum Thema TV verstricken ließen, sind in meinen Dank eingeschlossen. Abschließend möchte ich mich bei meinen Eltern Erika und Ewald und meiner Schwester Ulrike Geisler bedanken, die mich moralisch unterstützten und mir von vielen operativen Tätigkeiten den Rücken frei hielten. Am meisten haben sie mich (unbewusster Weise) unterstützt, indem sie am Inhalt der Arbeit ebensoviel Interesse zeigten wie an ihrer letztendlichen Fertigstellung.

Rainer M. Geisler

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVI
Übersichtsverzeichnis.....	XVII
1 Einleitung.....	1
1.1 Controlling als Beitrag zur Erfolgssicherung in TV-Unternehmen.....	1
1.2 Ziele der Arbeit	4
1.3 Vorgehen zur Erforschung des TV-Controlling	6
1.3.1 Stand der Forschung zum TV-Controlling.....	6
1.3.1.1 TV-Controlling in der Literatur	6
1.3.1.2 Grundlagen einer Fernsehwirtschaft in der Literatur	10
1.3.2 Forschungsmethodik und empirische Basis	14
1.3.3 Gang der Untersuchung.....	17
1.4 Geschäftssystem und Kontext der Free-TV-Branche.....	18
1.4.1 Leistungs- und Marktconfiguration der Free-TV-Branche	19
1.4.2 Beschaffungsmarkt für Programmressourcen	24
1.4.3 Politische und rechtliche Rahmenbedingungen für Free-TV-Sender	30
2 Controlling als Funktion in der Unternehmensführung.....	37
2.1 Vorüberlegungen zum Controlling als Forschungsgegenstand.....	37
2.2 Wertschöpfungsorientierte Controllingkonzeption.....	44
2.2.1 Strategische Aspekte des wertschöpfungsorientierten Controlling.....	45
2.2.2 Controlling als integrierte Aufgabe der Unternehmensführung.....	48
2.2.3 Lokomotion als originäre Funktion des Controlling.....	50
2.2.4 Abgeleitete Funktionen des Controlling	53
2.2.4.1 Abstimmungsfunktion des Controlling.....	54
2.2.4.2 Informationsfunktion des Controlling.....	55
2.2.5 Objekte des Controlling in der Leistungs- und Wertkette	57
2.2.6 Aufgabenfelder und Instrumente des Controlling	62
2.2.7 Kontextabhängigkeit des Controlling	64

3 Controlling in der Praxis deutscher TV-Sender 71

3.1 Vorgehen zur empirischen Erhebung des Controlling deutscher TV-Sender.....	71
3.1.1 Methodik vergleichender empirischer Controllinguntersuchungen	71
3.1.2 Aufbau des Fragebogens	76
3.1.3 Auswertung und Darstellung der Ergebnisse	79
3.1.4 Typen von Free-TV-Unternehmen als Mikrokontext des TV-Controlling	81
3.1.4.1 Praxistypen von Free-TV-Sendern	82
3.1.4.2 TV-spezifische Kontextfaktoren von TV-Sendern.....	84
3.2 Controlling in der Leistungs- und Wertkette von Free-TV-Sendern.....	88
3.2.1 Controlling der Ressourcen von TV-Sendern	90
3.2.1.1 Programmbestandscontrolling.....	91
3.2.1.1.1 Programmressourcen von TV-Sendern.....	92
3.2.1.1.2 Beteiligung, Instrumente und Probleme des Programmbestandscontrolling	98
3.2.1.2 Personalcontrolling.....	100
3.2.1.2.1 Personelle Ressourcen von TV-Sendern.....	101
3.2.1.2.2 Beteiligung am Personalcontrolling von TV-Sendern.....	104
3.2.1.3 Kapazitäts- und Inhouse-Produktionscontrolling.....	106
3.2.1.3.1 Technische Ressourcen von TV-Sendern.....	107
3.2.1.3.2 Beteiligung, Instrumente und Probleme des Kapazitätscontrolling	109
3.2.2 Controlling der Prozesse in TV-Sendern.....	113
3.2.2.1 Entwicklungscontrolling	115
3.2.2.1.1 Leistungsentwicklungsprozess.....	116
3.2.2.1.2 Beteiligung, Instrumente und Probleme des Entwicklungscontrolling.....	120
3.2.2.2 Beschaffungscontrolling.....	122
3.2.2.2.1 Beschaffungsprozess.....	123
3.2.2.2.2 Beteiligung, Instrumente und Probleme des Beschaffungscontrolling	126
3.2.2.3 Eigenwerbungscontrolling.....	128
3.2.2.3.1 Eigenwerbungsprozesse.....	129
3.2.2.3.2 Beteiligung, Instrumente und Probleme des Eigenwerbungscontrolling	133
3.2.2.4 Quotenproduktionscontrolling	135
3.2.2.4.1 Quotenproduktionsprozess	136
3.2.2.4.2 Beteiligung, Instrumente und Probleme des Quotenproduktionscontrolling.....	143
3.2.2.5 Vertriebscontrolling	148
3.2.2.5.1 Vertriebsprozess	149
3.2.2.5.2 Beteiligung, Instrumente und Probleme des Vertriebscontrolling.....	152

3.2.3	Controlling der Leistungen von Free-TV-Sendern	156
3.2.3.1	Ergebniscontrolling auf dem Zuschauermarkt	157
3.2.3.1.1	Programm als Vorleistung für den Zuschauermarkt	157
3.2.3.1.2	Instrumente des Programmergebniscontrolling	162
3.2.3.2	Ergebniscontrolling auf dem Werbemarkt	166
3.2.3.2.1	Kontaktchancen als erlösrelevantes Produkt auf dem Werbemarkt	166
3.2.3.2.2	Instrumente des Vertriebsergebniscontrolling	171
3.3	Strategische Controllingaspekte deutscher Free-TV-Sender	174
3.3.1	Wettbewerbsstrategie von Free-TV-Sendern	175
3.3.1.1	Nischen- vs. Kernmarktstrategie	176
3.3.1.2	Imitations- vs. Innovationsstrategie	181
3.3.1.3	Kostenführerschafts- vs. Differenzierungsstrategie	183
3.3.1.4	Strategische Aufgaben und Instrumente des TV-Controlling	187
3.3.2	Controlling im strategischen Erfolgskreislauf	190
3.3.2.1	Unterstützung des Erfolgskreislaufs	191
3.3.2.2	Bereichsübergreifende Koordination und Information	194
3.4	Organisation des Controlling in deutschen Free-TV-Sendern	199
3.4.1	Einordnung des Controlling in das TV-Unternehmen	199
3.4.2	Organisation des dezentralen Controlling	206
3.4.3	Kompetenzen und Tätigkeiten der Controllingmitarbeiter	208
3.5	Fazit der empirischen Untersuchung zum Controlling deutscher TV-Sender	213
4	Weiterentwicklung des TV-Controlling	217
4.1	Entwicklungspfade des TV-Controlling	217
4.2	Yield-Management im Transport von Werbebotschaften	219
4.2.1	Rahmenbedingungen für das TV-Yield-Management	221
4.2.2	Kapazitäts- und Preisdifferenzierung als Kernelemente des TV-Yield- Management	223
4.2.3	Systemergänzungen zum TV-Yield-Management	227
4.2.4	Die Rolle des Controlling im Rahmen des Yield-Management	230
4.3	Controlling der Programm-Supply-Chain	232
4.3.1	Wert- und risikoorientiertes Bestandscontrolling	233
4.3.2	Integriertes Beschaffungscontrolling	235
4.3.3	Instrumente für das Entwicklungscontrolling	238
4.4	Kosteninformationen für die Programmrechnung	241
4.4.1	Ansatz der Beschaffungswerte im Fall von Einkaufsverbunden	242

4.4.2 Leistungsabgabe der Programmanlagen	246
5 Zusammenfassung der Untersuchung zum Controlling deutscher TV-Sender	251
Literaturverzeichnis	255
Anhang.....	285

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Leistungs- und Wertschöpfungsfelder von Rundfunkunternehmen	19
Abbildung 2:	Klassisches Modell der werbefinanzierten Fernsehbranche	21
Abbildung 3:	Filmfinanzierung mit Completion Bond	27
Abbildung 4:	Vertriebsfenster für US-Kinofilme in Jahren nach der Premiere	29
Abbildung 5:	Controlling als Gemeinschaftsaufgabe von Manager und Controller	39
Abbildung 6:	Elemente einer Controlling-Konzeption	41
Abbildung 7:	Wertschöpfungskreislauf eines werbefinanzierten Fernsehunternehmens	51
Abbildung 8:	Institutionelle Zuordnung der Controllingfunktionen in der wertschöpfungsorientierten Controllingkonzeption	53
Abbildung 9:	Zusammenhang zwischen Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage	56
Abbildung 10:	Veröffentlichungen zu unterschiedlichen Bezugsobjekten des Controlling	58
Abbildung 11:	Leistungs- und Wertkette als Objektraster für das Bereichscontrolling	59
Abbildung 12:	Bedeutsame Dimensionen einer Sendertypologisierung	87
Abbildung 13:	Integrierte Leistungs- und Wertkette werbefinanzierter Fernsehsender	89
Abbildung 14:	Ressourcen von TV-Unternehmen	91
Abbildung 15:	Organisation eines kleinen privaten Vollprogramms	102
Abbildung 16:	Kostenfunktion der Distributionstechnologien von TV-Sendern	108
Abbildung 17:	Messgrößen/Prozessstreiber und Prozessserfolg	114
Abbildung 18:	Neuentwicklung von Programmformaten in den USA	117
Abbildung 19:	Rekursives Zusammenspiel von Sender- und Produzentenprofilen	124
Abbildung 20:	Eigenwerbung im Programm und Beispiele der Programmwerbung	131
Abbildung 21:	Eigenschaftskatalog von Programmen	138
Abbildung 22:	Formalisierung des Gratifikations-Diskrepanzmodells	139
Abbildung 23:	Integriertes Modell der Programmwahl	143
Abbildung 24:	Organisation des Absatzmarktes für Zuschauer Aufmerksamkeit	150
Abbildung 25:	Taktiken der Programmgestaltung	160
Abbildung 26:	Fixkostendeckungsrechnung für einen Sendeplatz	162
Abbildung 27:	Wettbewerbsstrategische Fragestellungen von Free-TV-Sendern	176
Abbildung 28:	Strategisches Programmportfolio	190
Abbildung 29:	Organisationstypen des TV-Controlling	203
Abbildung 30:	Komponenten des Yield-Management	221
Abbildung 31:	Preisdifferenzierung zur Optimierung des Gesamterlöses	225
Abbildung 32:	Überbuchung als Mittel der umsatzoptimalen Kapazitätsausschöpfung	228
Abbildung 33:	Vorschlag für ein Yield-Management-Berichtswesen	231
Abbildung 34:	Scorecard für die Beurteilung von TV-Produzenten als Lieferanten	236
Abbildung 35:	Eignung von Programmanlagen als Grundlage der Programmbewertung	237
Abbildung 36:	Prozesscontrolling der Formatentwicklung	240
Abbildung 37:	Zuweisung von Einzelwerten bei Einkaufsverbunden	243
Abbildung 38:	Determinanten des Einsatzes kalkulatorischer Kosten	249

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Rechtliche Begrenzung der Produktion von Werbekontakten	34
Tabelle 2:	Rechtliche Begrenzung der Werbung in Spielfilmen	35
Tabelle 3:	Aufgaben und Instrumente des Controlling in empirischen Untersuchungen	41
Tabelle 4:	Externe Kontextfaktoren des Controlling	66
Tabelle 5:	Interne Kontextfaktoren des Controlling	67
Tabelle 6:	Struktur des Fragebogens	77
Tabelle 7:	Rücklauf nach Senderarten und Zusammensetzung der Erhebungsgesamtheit	79
Tabelle 8:	Praktische Segmentierung deutscher TV-Sender	83
Tabelle 9:	Kategorisierungsdimensionen von Programmressourcen	94
Tabelle 10:	Werthaltige Eigenschaften von Quote und Sender für die Werbewirtschaft	168
Tabelle 11:	Einordnung des Controlling in Veröffentlichungen zur Organisation von TV-Sendern	201
Tabelle 12:	Entwicklungspfade des deutschen TV-Controlling	218

Übersichtsverzeichnis

Übersicht 1:	Bedeutung von Controllingfeldern in einer empirisch ermittelten Typologie	84
Übersicht 2:	Herkunft des Programmmaterials ausgewählter Sender	87
Übersicht 3:	Beteiligung des Controlling an Aufgaben des Programmbestandsmanagement.....	98
Übersicht 4:	Einsatz von Instrumenten im Programmbestandsmanagement	99
Übersicht 5:	Probleme im Programmbestandsmanagement	100
Übersicht 6:	Beteiligung der Controller am Personalcontrolling nach Sendertypen	105
Übersicht 7:	Beratung bei der Vertragsgestaltung mit Mitarbeitern vor der Kamera nach Sendertypen	106
Übersicht 8:	Beteiligung des Controlling an Aufgaben des Kapazitätsmanagement	110
Übersicht 9:	Einsatz von Instrumenten im Kapazitätsmanagement	111
Übersicht 10:	Kategorisierung von Produktionen	112
Übersicht 11:	Probleme des Kapazitätsmanagement	113
Übersicht 12:	Beteiligung des Controlling an Aufgaben in der Entwicklung	120
Übersicht 13:	Einsatz von Instrumenten in der Entwicklung	121
Übersicht 14:	Probleme in der Entwicklung.....	122
Übersicht 15:	Beteiligung des Controlling an Aufgaben in der Beschaffung	126
Übersicht 16:	Einsatz von Instrumenten in der Beschaffung	127
Übersicht 17:	Probleme in der Beschaffung.....	128
Übersicht 18:	Beteiligung des Controlling an Aufgaben der Eigenwerbung	134
Übersicht 19:	Einsatz von Instrumenten in der Eigenwerbung	134
Übersicht 20:	Probleme in der Eigenwerbung.....	135
Übersicht 21:	Beteiligung des Controlling an Aufgaben der Quotenproduktion	145
Übersicht 22:	Einsatz von Instrumenten in der Quotenproduktion	145
Übersicht 23:	Kriterien der Zuschauerabweichungsanalyse.....	147
Übersicht 24:	Probleme in der Quotenproduktion.....	148
Übersicht 25:	Einsatz von Vertriebsgesellschaften bei den befragten Sendern.....	151
Übersicht 26:	Beteiligung des Controlling an Aufgaben im Vertrieb	153
Übersicht 27:	Einsatz von Instrumenten im Vertrieb	154
Übersicht 28:	Probleme im Vertrieb.....	155
Übersicht 29:	Probleme im Vertrieb von Sendern mit und ohne Vertriebsgesellschaft.....	155
Übersicht 30:	Bezugsobjekte der Deckungsbeitragsrechnung bei nationalen Privatsendern.....	163
Übersicht 31:	Bestandteile des Programmberichtswesens	165
Übersicht 32:	Einsatz von Bezugsobjekten in der Vertriebssegmentrechnung	172
Übersicht 33:	Einsatz von Kriterien der Erlösabweichungsanalyse	173
Übersicht 34:	Bestandteile des Vertriebsberichtswesens	173
Übersicht 35:	Beteiligung der Controller an strategischen Planungen	188
Übersicht 36:	Instrumente des strategischen Controlling.....	189
Übersicht 37:	Bedeutung operativer Controllingfelder im strategischen Erfolgskreislauf..	192

Übersicht 38:	Bereichsübergreifende Koordinations- und Informationsaufgaben des TV-Controlling.....	196
Übersicht 39:	"Up- and downhill" Beteiligungscontrolling deutscher TV-Sender.....	198
Übersicht 40:	Stab- und Linienorganisation in unterschiedlichen Sendertypen	205
Übersicht 41:	Führung des dezentralen Controlling	207
Übersicht 42:	Fachanforderungen an TV-Controller	210
Übersicht 43:	Persönliche Anforderungen an TV-Controller	211
Übersicht 44:	Allgemeine Controlleraufgaben in deutschen TV-Sendern.....	213
Übersicht 45:	Gegenwärtig ermittelte Vertriebsinformationen für ein mögliches Yield-Management	226