

**BAMBERGER
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEITRÄGE
ISBN 3-931810-12-7**

Nr. 119

**Medienökonomische Grundlagen
der Fernsehwirtschaft**

Professor Dr. Wolfgang Becker und
Dipl.-Kfm. Rainer Geisler

Bamberg, im November 1998

Copyright © 1998 by Professor Dr. Wolfgang Becker
und Dipl.-Kfm. Rainer Geisler
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung & Controlling,
Universität Bamberg, Feldkirchenstraße 21, D-96045 Bamberg,
Telefon 0951/863-2507, Telefax 0951/39705
Email: wolfgang.becker@sowi.uni-bamberg.de
WWW: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/ufc>

OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG

Inhaltsverzeichnis

1 EINFÜHRUNG	7
1.1 Konstruktion der Produktionsfunktion des Privat-TV als Grundlage eines TV-Controlling	7
1.2 Notwendigkeit der Entwicklung einer medienökonomischen Produktionsfunktion	9
1.2.1 Rahmen für wettbewerbsstrategische Diagnosen in der Fernsehbranche	10
1.2.2 Übertragung von betriebswirtschaftlichen Konzepten auf werbefinanzierte Privatsender	12
1.2.2.1 Übertragung von Konzepten des strategischen Managements	12
1.2.2.2 Konzepte des operativen Managements	15
1.3 Konkretisierung der Medienökonomie und der Fernsehwirtschaft.....	16
2 GRUNDLAGEN DER FERNSEHWIRTSCHAFT UND DES TV-CONTROLLING..	19
2.1 Programmangebotsmodelle der angelsächsischen Literatur (Video Economics)	20
2.1.1 Politische Wohlfahrts- und Regulierungsdiskussion	21
2.1.2 Klassische Modelle des Programmangebots	22
2.1.3 Modelle mit unterschiedlichen Finanzierungsformen und Übertragungstechniken.....	24
2.1.4 Neuere Entwicklungen der Video Economics	25
2.1.5 Industrieökonomische und kapitalmarktorientierte Ansätze.....	26
2.2 Programmwahlmodelle der empirischen Kommunikationsforschung	30
2.2.1 Modelle der inhaltsorientierten Programmwahl.....	31
2.2.2 Modelle der instrumentellen, habitualisierten sowie ritualisierten Fernsehnutzung	33
2.2.3 Modelle programmstruktureller Einflußvariablen.....	34
2.2.4 Integrative Programmwahlmodelle und Zuschauersegmentierungen	36
2.3 Betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente	37
2.3.1 Rundfunkökonomie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks	38
2.3.2 Konzepte der Produktion, Beschaffung und Abschreibung audiovisueller Medieninhalte	40
2.3.3 Konzepte der taktischen Programmierung zur Steuerung des Zuschauerflusses.....	45
2.3.4 Fernsehen als Werbeträger und Lieferant von Zuschauerkontakten	47
2.3.5 Fernsehsender und ihre Zuschauer aus Sicht der Dienstleistungstheorie.....	49
2.3.6 Konzepte der Programmkostenrechnung und Planungsinstrumente für private Fernsehunternehmen.....	51
3 INTEGRATION DER KONZEPTE ZU EINER FERNSEHWIRTSCHAFT	55
3.1 Einordnung des Privat-TV in die Medienbranche	55
3.2 Funktionsprinzipien des werbefinanzierten Fernsehunternehmens	57
3.2.1 Ressourcen des Fernsehunternehmens	59
3.2.2 Prozesse in privaten Fernsehunternehmen	61
3.2.3 Leistungen des Fernsehunternehmens.....	63
3.3 Zusammenfassung der Bedeutung der Fernsehwirtschaft für das TV-Controlling	64
4 LITERATUR	67

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Portfoliokonzept für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk	13
Abb. 2:	Fixkostendeckungsrechnung für einen Sendeplatz.....	16
Abb. 3:	Übersicht über Bausteine einer controllingorientierten Fernsehwirtschaft	19
Abb. 4:	Organisation der Fernsehbranche.....	25
Abb. 5:	Vertriebsfenster für amerikanische Kinofilme in Monaten nach der Premiere.....	26
Abb. 6:	Interne Koordinationsstrategien von Medienorganisationen	28
Abb. 7:	Theoretische Wertformel für die Preise von US-Fernsehstationen auf Auktionen	29
Abb. 8:	Eigenschaftskatalog von Programmen.....	32
Abb. 9:	Formalisierung des Gratifikations-Diskrepanzmodells	33
Abb. 10:	Integriertes Modell der Programmwahl in Anlehnung an Webster/Wakshlag	36
Abb. 11:	Leistungsdiagramm einer Sendung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk.....	39
Abb. 12:	Abschreibungsschlüssel für Kinofilme im Vergleich	41
Abb. 13:	Visualisierung des Break Even Punktes für eine Fernsehserie.....	44
Abb. 14:	Taktiken der Programmgestaltung	46
Abb. 15:	Potentialanalyse einer Daytime-Sendung bei RTL.....	53
Abb. 16:	Leistungsfelder von Medienunternehmen	55
Abb. 17:	Anzahl Europäischer Fernsehsender im Vergleich	56
Abb. 18:	Integrierte Leistungs- und Wertkette werbefinanzierter Fernsehsender.....	58

1 Einführung

1.1 Konstruktion der Produktionsfunktion des Privat-TV als Grundlage eines TV-Controlling

Das Verhältnis von Branchen und Organisationen, die dem "Stammgebiet" der klassischen Industriebetriebslehre fernstehen, zu Konzepten und Vorgehensweisen der Betriebswirtschaft ist zwiespältig: Einerseits erfreut sich die Übertragung von Funktionslehren, wie z.B. die des Marketing, großer Beliebtheit, andererseits scheint es problematisch, sich einer grundsätzlich ökonomischen Interpretation zu unterwerfen. Dies ist jedoch notwendig, um die "Produktionsfunktion" der jeweiligen Branche herauszufinden, wenn man betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente sinnvoll auf diese anwenden will. Besonders die Funktionslehre des Controlling, die direkt auf Größen der betrieblichen Leistung und des Werteverzehrs abstellt, ist auf eine solch grundsätzliche Definition der jeweiligen Leistungssphäre angewiesen.

Controlling kann als Führungsinstrument definiert werden, das im Dienste der Optimierung von Effektivität und Effizienz die initialisierende Ausrichtung des Handelns von Betrieben auf deren Wertschöpfungszwecke sicherzustellen hat. Die Erfüllung der originären Funktion einer Ausrichtung auf die Wertschöpfung setzt insbesondere die derivativen Funktionen der dementsprechenden Information sowie der Integration, Koordination und Adaption der Führung über vorrangig pretiale Lenkungsmechanismen voraus.¹

Das Verhältnis von Kreativdienstleistungen und kaufmännischem Denken im allgemeinen wird oft problematisiert,² da die Erstellung von Kreativprodukten - ähnlich wie frühe Phasen der Forschungstätigkeit in Industrieunternehmen - irrationale Komponenten aufweisen.

In der Kulturindustrie³ scheint damit ein Konflikt mit dem Controlling als "Rationalitätsinstanz"⁴ vorprogrammiert, das sich ausdrücklich auf die wertorientierte Führung des Unternehmens (Deckungsbeiträge, Renditen, Kosten, Erlöse, Budgets usw.) konzentriert.⁵

Andererseits kann, wenn sprunghafte Entwicklungen und komplexe Umweltgegebenheiten die Existenz des Controlling so notwendig machen,⁶ gerade die Branche der privaten deutschen Fernsehsender als "Musterfall" für die Notwendigkeit eines funktionierenden Controlling gelten. Folgende Gründe sind dafür ausschlaggebend:

¹ Becker (1996), S. 271.

² Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter (1988), S. 49.

³ Dieser Begriff wird nicht im kritischen Sinne Adorno/Horkheimers (1969, S. 108 ff) verwendet, sondern neutral als Bezeichnung für die kreativen Leistungsfelder der sog. "Medienbranche" verwendet.

⁴ Vgl. Weber (1998), S. 32ff.

⁵ Becker (1996), S. 273.

⁶ Sjurts (1995), S. 183.

- Vielzahl neuer technischer Plattformen für die Übertragung von Inhalten, wie z.B. Digital-TV und Internet TV.
- Bedrohung durch einen expandierenden öffentlich-rechtlichen Rundfunk (z.B. in Digital-TV, Spartenkanälen und Business-TV) mit gebührengesicherten finanziellen Ressourcen.
- Verschärfter Konkurrenzkampf auf den Absatzmärkten (Zuschauer und Werbetreibende) und auf den Ressourcenmärkten (Filminhalte, Persönlichkeiten).

Um das in der Praxis privater Fernsehanbieter bereits angewendete Controlling zu erforschen,⁷ ist es notwendig, sich zunächst auf eine rein ökonomische Perspektive der Fernsehindustrie zu verständigen. Selbstverständlich weisen die Leistungen privater Fernsehsender einige Besonderheiten auf, wie z.B. strenge Regulierung und den Auftrag, an der Meinungsbildung mitzuwirken, die sich direkt in gesetzlichen Restriktionen niederschlägt. Diese werden hier jedoch als Rahmenparameter akzeptiert, in denen sich renditeorientiertes betriebliches Handeln abspielt. Ein frühzeitiger Verweis auf die Nichtanwendbarkeit rein betriebswirtschaftlicher Kalküle würde eine ökonomische Analyse und Interpretation der Fernsehbranche unnötig erschweren.

Ziel ist es, einen Bezugsrahmen zur Erforschung des TV-Controllings vorzubereiten, der den besonderen Wertschöpfungsstrukturen der Branche und ihrer Unternehmen Rechnung trägt. Dazu wird zunächst die Notwendigkeit einer medienökonomischen "Fernseh-Produktionsfunktion" aufgezeigt und der Begriff der Medienökonomie präzisiert. Anschließend werden die Teilbereiche der Medienökonomie mit dem Schwerpunkt auf quantitativen, sach- und formalzielorientierten Konzepten in einer Übersicht dargestellt. Im letzten Teil werden die Erkenntnisse der Literaturanalyse zusammengefaßt und zu einem Modell des Fernsehunternehmens synthetisiert, in dem sich das TV Controlling abspielt.

Implizit wird durch die ausführliche Behandlung der grundlegenden Funktionsprinzipien der Branche davon ausgegangen, daß die Ausgestaltung des Controlling durch die individuelle Leistungssphäre der jeweiligen Branche geprägt wird, es also ein branchenspezifisches Controlling gibt.⁸

Die Beschränkung auf das werbefinanzierte Privatfernsehen, das gegenwärtig die Fernsehlandschaft dominiert, wird im folgenden begründet, da es sowohl andere, neue Fernsehtechnologien als auch andere Finanzierungs- und Unternehmensformen gibt:⁹

⁷ So haben fast alle großen deutschen Sender im institutionalen Sinne ein "Controlling".

⁸ Niedermayer (1994, S. 278-279) hat im Gegensatz zu Kurrle (1995, S. 39) keinen Zusammenhang der Branche mit Entwicklungsstand oder Organisation des Controlling nachweisen können. Die Spezifität der Ausgestaltung des Controlling in unterschiedlichen Branchen ist jedoch unbestritten; vgl. Kaeser (1981), S. 32.

⁹ Der Begriff "Neue Medien" wird hier vermieden, da es sich bei dieser Bezeichnung in den achtziger Jahren um neue Verbreitungsarten, Finanzierungsformen und Nutzungsarten herkömmlicher Medien handelt (wie z.B. Privatrado); vgl. Ospel (1988), S. 3 sowie Neuerburg (1988), S. 1.

Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich in erster Linie mit gewinnorientierten Unternehmen¹⁰ und im Sonderfall mit öffentlichen Betrieben. Insgesamt ist der Stand der Forschung und Theoriebildung für das Management öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten bereits als hoch anzusehen.¹¹ Das Interesse an der Werbefinanzierung besteht im Handeln der Sender auf unterschiedlichen, jedoch miteinander verbundenen Absatzmärkten, da es eine Vielzahl von Besonderheiten für das Management birgt. Die Leistungsdefinition werbefinanzierter Fernsehsender wird weiterhin zeigen, daß neue Technologien wie z.B. Video-On-Demand nicht als Fernsehen im Zuschauersinne bezeichnet werden können.¹² In den weiteren Ausführungen werden folgende Begriffe der Fernsehformen vorausgesetzt:

- Free TV: Werbefinanziertes, frei empfangbares Fernsehen (z.B. RTL, Pro7, Sat1 usw.)
- Pay TV: Abonnentenfernsehen mit monatlicher Kanalgebühr (z.B. Premiere)
- Pay per view: Wie beim Pay TV starten Filme zu einer bestimmten Zeit, können aber einzeln gekauft werden. (DF1)
- Near Video On Demand: Film startet alle 15 Minuten.
- Echtes Video On Demand: Vollindividualisierter Zugang zur Filmbibliothek.

Da eine Zusammenfassung der Funktionsprinzipien werbefinanzierter Fernsehveranstalter (Free-TV) erst im dritten Kapitel entwickelt wird, soll für die weiteren Ausführungen folgende Arbeitsdefinition für "Fernsehsender" verwendet werden: Free TV Sender finanzieren sich ausschließlich durch den Verkauf von Werbekontakten. Ihr Programm, mit dem Sie Zuschauer für Werbekontakte gewinnen, besteht hauptsächlich aus fremderstellten Sendungen.

1.2 Notwendigkeit der Entwicklung einer medienökonomischen Produktionsfunktion

Die eingehende Beschäftigung mit den Themenfeldern der Medienökonomie kann forschungsökonomisch mit den Problemen der generischen Übertragung betriebswirtschaftlicher Konzepte auf werbefinanzierte Mediendienstleister gerechtfertigt werden. Zunächst benötigen die Akteure der Rundfunkbranche einen Diagnoserahmen, um sich im Wettbewerb zu positionieren und um ihre eigenen Leistungsfelder und Kompetenzen zu identifizieren und zu bewerten. Weiterhin dient eine Produktionsfunktion der Branche dazu, die Übertragbarkeit von strategischen und operativen Konzepten in die TV-Branche auf ihre Zweckmäßigkeit zu prüfen.

¹⁰ Trotz Relativierungen konstituiert sich die moderne Betriebswirtschaftslehre in erster Linie als "Privatwirtschaftslehre" (Schmalenbach) mit einem "erwerbswirtschaftlichen" (Gutenberg) Schwerpunkt; vgl. Wöhe (1993) S. 68ff.

¹¹ Vgl. dazu insbesondere die Veröffentlichungen des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität Köln.

¹² Vgl. Stipp (1995), S. 278.

1.2.1 Rahmen für wettbewerbsstrategische Diagnosen in der Fernsehbranche

Als Beispiel für die unscharfen Begrifflichkeiten wird die Diskussion um die "Zukunft der Medienbranche" verwendet. Seit Anfang der 90er Jahre kursieren einige Thesen und Prognosen über die Zukunft der Medien,¹³ insbesondere über den Fernsehbereich. Diese können in zwei Thesenbündel zusammengefaßt werden:

- Starker Anstieg der Pay-per-View, Video-on-Demand Nachfrage und anderer Formen des Pay TV. Anstieg der Mediennutzung insgesamt¹⁴ bei gleichzeitig massivem Rückgang des Free-TV.
- Völlige Transformation und interaktive Nutzung des Mediums Fernsehen "from a passive source of entertainment into a powerful and flexible source of information and services".¹⁵

Ein wesentlicher Grund für diese verfehlten Prognosen, die sich als Fehlinvestitionen in erheblicher Höhe manifestieren können, liegt in der unzureichenden Definition der Leistungen von Fernsehanbietern. Falsche Vorstellungen über die "Natur der Branche" werden auch durch produzentenorientierte Technologiefixierung und mangelnde Marktforschung gefördert.¹⁶

Bereits Mitte der 90er Jahre erteilten wissenschaftliche Studien aus dem Bereich der empirischen Kommunikationsforschung dem Pay-Per-View Fernsehen eine überraschend deutliche Absage.¹⁷ Demnach wollten die Zuschauer weder neue Programme, die Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Programme war überhaupt nicht vorhanden und außerdem bestand eine starke Abneigung gegen den Kauf zusätzlicher Geräte¹⁸ (Set-Top-Box, die zum Empfang der neuen Programme notwendig ist). MICHAEL JÄCKEL warnte davor, daß es aus Kundensicht keinen rationalen Grund gibt, Geld für ein neues Gerät auszugeben, um später Gebühren zu zahlen und dafür die Arbeit des Programmchefs zu übernehmen.¹⁹ Wenn man die Programmzusammenstellung als die zentrale Leistung von Fernsehsendern gegenüber den Zuschauern interpretiert, dann stellt Pay-Per-View lediglich eine Konkurrenz zu Videotheken dar, die im Vergleich zu dieser keine nennenswerte Steigerung des Kundennutzens anzubieten hat.²⁰ Weiterhin geht die damit verbundene Prognose vom Niedergang des Free-TV auch davon aus, daß das Produkt des Fernsehens die Programmherstellung sei. Da das Produkt privater Fernsehanbieter jedoch Zuschauerkontakte für die Werbewirtschaft sind, stellen die

¹³ In einem sehr weitgefaßten Medienbegriff, der sich auf verschiedene Leistungsfelder und Referenzebenen bezieht, werden Inhabere, Werbemittler, Hardwarehersteller, Kommunikationsdienstleister, Anbieter von Leitungskapazitäten u.v. mehr zur Medienbranche gerechnet.

¹⁴ Vgl. beispielsweise die bei (Brandt 1989, S. 97) zitierte Prognose Studie, wonach die Mediennutzung bis 1990 linear und danach exponential steigt.

¹⁵ Stewart/Laird (1994), S. 17.

¹⁶ Vgl. Stipp (1995), S. 275.

¹⁷ Vgl. Jäckel (1995), S. 230f.

¹⁸ Dies hängt auch mit der Überforderung durch elektronische Geräte zusammen: "The communication business is littered with clever technology that confuses customers"; vgl. Beales (1994), S.3.

¹⁹ Vgl. Jäckel (1996b) S. 120.

²⁰ Vgl. Pagenstedt (1996), S. 22.

neuen Distributionsmedien zunächst keine Gefahr für klassische Fernsehsender dar, solange sie nicht auf den Werbemärkten als Konkurrenten auftreten.²¹ Die Zunahme der Vertriebskanäle ist sogar von Vorteil, weil damit die Kompetenzen der Free-TV Sender noch stärker benötigt werden:

- Programmgestaltung, die "Kernleistung"²² der Sender, führt die Zuschauer durch längere Zeiträume und die verschiedenen Medien.
- Hochwertige Inhalte werden noch knapper und wichtiger, wobei Sender oftmals große Programmbestände haben.
- Die Sendermarken bilden einen Bezugspunkt für den Zuschauer, denn "as choices proliferate, people seek comforts in brands they trust"²³.

Auch die oft auf "Spekulation und Zweckoptimismus"²⁴ beruhenden Prognosen über interaktives Fernsehen (z.B. in der Form von Home-Shopping-Kanälen), verkennen die Leistung, die die Zuschauer vom Fernsehen tatsächlich erwarten. So nutzt die überwältigende Mehrheit der Zuschauer Fernsehen als ein "Low-Involvement" Unterhaltungsmedium, das möglichst bequem bedienbar sein muß.²⁵ Wenn der Zuschauer aber so wenig involviert ist, ist es für ihn auch rational sich nicht zu intensiv mit dem Programm zu beschäftigen bzw. sich Informationen darüber zu beschaffen, wenn der Aufwand dafür die Nutzensteigerung durch das Auffinden des "optimalen Programms" übersteigt. Die Forderung bzw. Hoffnung auf einen aktiven Zuschauer ist rein normativer Natur,²⁶ die den untersuchten Zuschauerinteressen z.T. völlig entgegelläuft. In einer qualitativen Befragung stellte MARGOT BERGHAUS fest,²⁷ daß gerade die beiden Zielgruppen, auf die die Visionäre des interaktiven Fernsehens die meisten Hoffnungen setzten, daran desinteressiert sind:

- Zuschauer, die sich bereits heute bei Sendungen engagieren und dort z.B. anrufen, lehnen vehement jede Änderung der bisherigen TV-Organisation ab und wollen nicht weiter "interaktiv" werden.
- Die "Technikbegeisterten" sehen Fernsehen eher als eine von vielen medialen Spielarten. Sie sind computerorientiert und der Fernseher wird von Ihnen weder jetzt noch absehbarer Zeit als Vehikel der Interaktivität akzeptiert.

Aus diesen Beispielen wird ersichtlich, wie hilfreich die theoretisch nachvollziehbare Definition der Leistungssphäre und die Nutzung der empirischen Kommunikationswissenschaft für die Diagnose der Fernsehbranche ist.

²¹ Vgl. Wirth/Bloch (1985), S. 133.

²² Vgl. Rose/Brown (1996), S. 63.

²³ Vgl. Rose/Brown (1996), S. 63.

²⁴ Vgl. Opaschowski (1995), S. 35.

²⁵ Vgl. Jäckel (1996b), S. 254.

²⁶ Zum ersten Mal in den 20er Jahren von Brecht in seiner Radiotheorie aufgestellt; vgl. Lübecke (1996), S. 44.

²⁷ Vgl. Berghaus (1995), S. 513 und S. 551.

1.2.2 Übertragung von betriebswirtschaftlichen Konzepten auf werbefinanzierte Privatsender

Neben der direkten Hilfe, welche die Medienökonomie zum Verständnis der Branche beiträgt, ist sie auch zur Beurteilung und Unterstützung theoretischer Konzeptionen zum werbefinanzierten Fernsehen heranzuziehen.

Wie auf andere Branchen außerhalb der Industrie und des Handels, werden auch auf den Rundfunkbereich nach und nach betriebswirtschaftliche Funktionen²⁸ und Konzepte übertragen, z.B. Controlling und strategische Planung aus dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk.²⁹

Es ist jedoch zu prüfen, inwiefern diese der besonderen Produktionsfunktion werbefinanzierter TV-Sender gerecht werden, da diese eine andere Zielfunktion und eine gänzlich andere Finanzierung zugrundelegen.

1.2.2.1 Übertragung von Konzepten des strategischen Managements

Möglichkeiten und Grenzen der Übertragung industrieller Konzepte des strategischen Management auf den privaten Rundfunk werden beispielhaft für die Übertragung der Portfolioplanung und der generischen Wettbewerbsstrategien nach Michael Porter aufgezeigt.

Die klassische Portfolioplanung, insbesondere die Anwendung der Normstrategien, kann nicht direkt auf Medien übertragen werden. Einen frühen Transfer legten GÜNTER SIEBEN UND WOLFGANG OSSADNIK 1982 vor, jedoch ausdrücklich auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk bezogen.³⁰ In Abb. 1 werden Programmerfolg und Ressourcenmatrix als Vorstufen zu einer Gesamtmatrix zusammengeführt. Kritisch anzumerken ist, daß dieses Portfolio für einen gewinnorientierten, werbefinanzierten Sender nur mit eingeschränkt verwendbar ist:

- Es gibt keine interne / externe Dimension, die eigene Stärken und die Wettbewerbsposition abbilden.
- Es findet keine Elimination von Sendungen statt³¹, die nicht zum strategischen Erfolg beitragen.
- Die Normstrategie, alle Sendungen möglichst "günstig" und erfolgreich zu machen (Feld rechts oben), ist schwer in ein handlungsorientiertes Kalkül umzuwandeln.³²

²⁸ So z.B. die Eigenwerbung für das Fernsehunternehmen bei Strecker (1996) passim.

²⁹ So z.B. Sieben/Schwartzel (1996), Fünfgeld (1984), Heuer (1994), Haarstark (1992) jeweils passim.

³⁰ Vgl. Sieben/Schneider (1985), S. 102.

³¹ Das Portfolio für den Deutschen Rundfunk Schweiz von Wildberger (1995, S. 378) dagegen sieht eine solche Elimination vor.

³² Das Wirtschaftlichkeitsprinzip wird *entweder* als Minimal- oder als Maximalprinzip formuliert; vgl. Wöhe (1993) S.1.

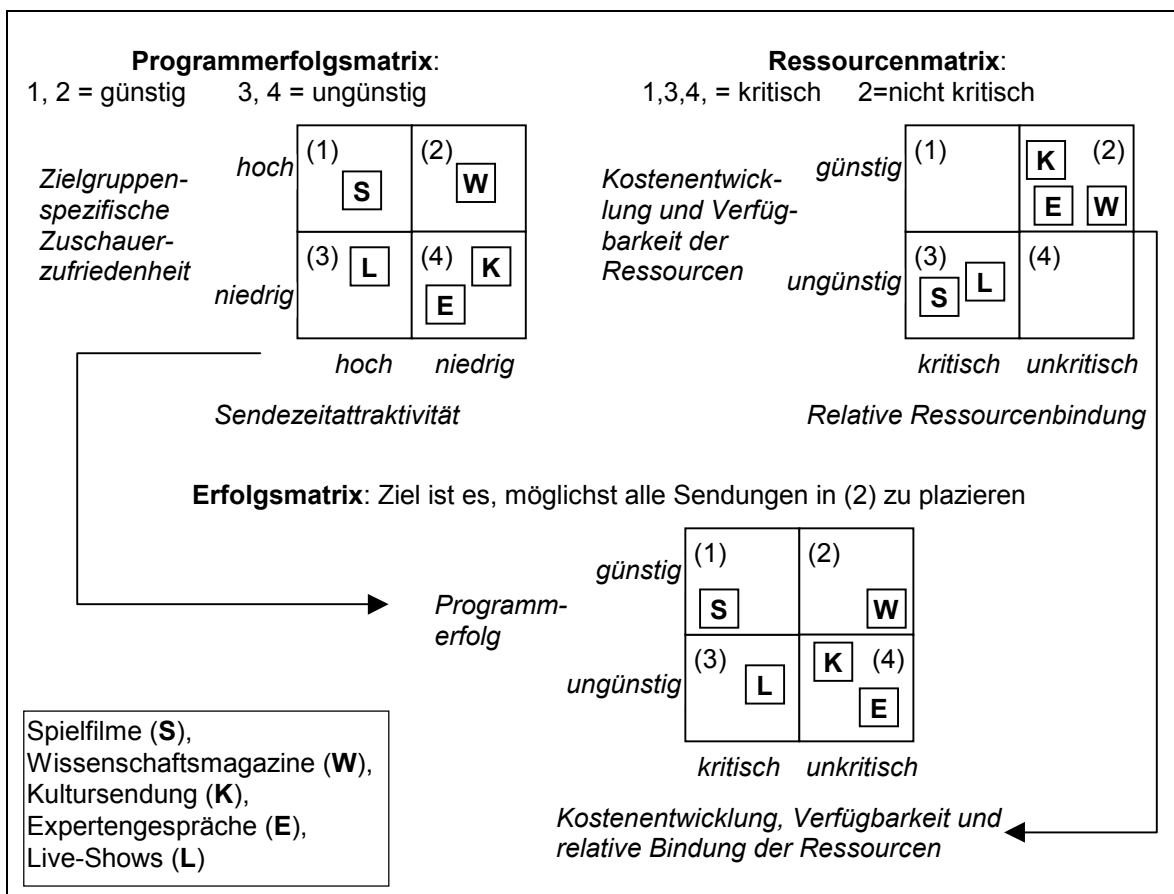


Abb. 1: Portfoliokonzept für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk³³

Eine Übertragung auf den werbefinanzierten Rundfunk kann entsprechend dem Marktgefüge nur auf Zuschauer- und Werbemarkt getrennt erfolgen. In Anlehnung an den Portfoliogedanken sollte vor allem die Selektion positionierter Elemente und eine insgesamt ausgewogene Input/Outputbilanz des Portfolios integriert werden.

- Ein Portfolio für eigenproduzierte Genres (wie z.B. bestimmte Talkshows)³⁴ kann Empfehlungen für ein zukunftsorientiertes Sende-Portfolio bieten. Die quantitative Betrachtung muß jedoch durch qualitative Größen ergänzt werden, wie z.B. Eignung des Genres als Werbeumfeld.
- Ein Portfolio für den Werbemarkt könnte Hinweise für den Einsatz von Rabatten und Marketingausgaben geben. Die Branchen, in denen die Werbekunden tätig sind, werden anhand ihres Werbebudgetwachstums und des Anteils, den der Sender an diesem Budget hat, positioniert.³⁵

³³ In Anlehnung an Sieben/Ossadnik (1985), S. 105-108.

³⁴ Nur bei dieser Art von Eigenproduktionen (Spielfilme und Nachrichten nehmen eine Sonderstellung ein) ist eine Art Lebenszyklus und Erfahrungseffekt (als Grundlagen der Portfolioplanung) im klassischen Sinne denkbar; vgl. Vogel (1998), S. 123.

³⁵ Der relative Budgetanteil muß jedoch auf das Gesamtwerbevolumen des Senders normiert werden, da sonst die Werte verzerrt werden.

Die Übertragung der generischen Strategien "Kostenführer" und "Differenzierer"³⁶ auf den Rundfunk ist nicht klar gelöst und muß aufgrund des speziellen Marktgefüges auch als prinzipiell nicht möglich bezeichnet werden. Das Auseinanderfallen in zwei verschiedene Märkte setzt insbesondere die Funktionsprinzipien der Kostenführerschaft außer Kraft.

Eine Anwendung der Kostenführerschaft könnte zunächst ohnehin nur auf dem Werbemarkt stattfinden, weil auf dem Zuschauermarkt der Preis für das Programm keine Variable unternehmerischen Handelns ist. Die Produktionskapazität für die Produktion von Zuschauern ist begrenzt durch politische Regulierung und (noch) knappe Frequenzen; eine Produktionsausweitung ist so zunächst nicht möglich. Da der Werbetreibende für die Anzahl der erreichten Zuschauer zahlt, kann der Preis nur über das Erreichen von mehr Zuschauern bei gleichbleibenden Werbespotpreisen gesenkt werden. Höhere Einschaltquoten wiederum können nur über teurere Rohstoffe in Form von Filmen oder prominenten Moderatoren erfolgen. Endgültig ausgehebelt wird die Strategie der Kostenführerschaft durch die Unabhängigkeit zwischen der kumulierten Produktionsmenge an Zuschauerkontakten und den Kosten für die Erstellung und Komposition des Programms. Es ist keine dynamische "Erfahrungskurve" möglich, da weder die Preise für Spielfilme noch für Eigenproduktion durch steigende Zuschauerzahlen oder die Routine der Sender in der Ausstrahlung sinken. Es ist im Gegenteil davon auszugehen, daß Kreativdienstleistungen im besonderen Maße von der "Baumolschen" Kostenkrankheit betroffen sind.³⁷

Es ist zwar für Fernsehsender möglich, sich auf dem Werbemarkt durch besondere Werbeformen und Service zu differenzieren; damit lassen sich jedoch kaum höhere Preise durchsetzen. Auch eine Nischenbildung, sog. Spartensender ist nur begrenzt möglich³⁸, insbesondere weil die Zuschauer von Nischensendern schwächer an das Programm gebunden sind.³⁹ In ihrer Untersuchung werden Medienunternehmen in einen strategischen Würfel eingeordnet.⁴⁰ Kein Rundfunkunternehmen (Radio/TV)⁴¹ und fast kein anderes werbefinanziertes Me-

³⁶ Laut dieser Theorie kann ein Unternehmen sich entweder besonders preiswert im Volumengeschäft positionieren und Kostenvorteile durch Erfahrungskurveneffekte erzielen oder es kann sich mit außergewöhnlichen Leistungen für die Kunden differenzieren. Eine Position "zwischen den Stühlen" wird dagegen problematisiert; vgl. Becker (1995) S. 141 ff.

³⁷ Baumol/Baumol (1984, S. 117) sehen dies im hohen Anteil der kreativen Ressourcen, die vom technischen Fortschritt und damit verbundener Rationalisierung ausgeschlossen sind.

³⁸ Eine zu engen Nischenbildung in Form der Lieferung einer hochspeziellen Zielgruppe ist nicht sinnvoll. Die Reichweitenverluste durch die Einschränkung des Formats können die höheren TKP's (siehe Kapitel 2.3.4 unten), die die Sender für die präzisere Zielgruppe verlangen, überkompensieren.

³⁹ Sog. Double Jeopardy Effekt, der eine Penetrationsstrategie bei gegeneinander konkurrierenden Sendern notwendig macht; vgl. Donthu (1994), S. 183.

⁴⁰ Generischer Strategietyp (Kostenführerschaft - Differenzierung), strategischer Weg (intern - extern) und strategisches Verhalten (aktiv-reaktiv); vgl. Sjurts (1996), S. 4f.

⁴¹ Generell kann eine negative Korrelation zwischen Werbefinanzierungsquote und Anwendbarkeit der Kostenführerschaft vermutet werden.

dium strebte die Kostenführerschaft an. Diese empirische Erkenntnis deutet stark auf eine strukturelle Nichtanwendbarkeit der Wettbewerbsoption "Kostenführerschaft" hin.

Dabei werden oft problematische Kombinationen der Begriffe verwendet,⁴² wie z.B. die Empfehlung für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, "Interne Kostenführerschaft und externe Leistungsführerschaft"⁴³ zu suchen. Weiterhin werden die Begriffe Kostenführerschaft und Differenzierung als Qualitätsurteil fehlinterpretiert. So wird "Differenzierung" mit publizistischer Qualität und niedrigen Zuschauerzahlen und "Kostenführerschaft" mit "billigen, massenattraktiven"⁴⁴ Programmen gleichgesetzt.

1.2.2.2 Konzepte des operativen Managements

Die in der Literatur aufgeführten Kennzahlensysteme für Rundfunkunternehmen kommen fast ausschließlich aus dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Dieser hat jedoch in seinem Leistungsrepertoire grundsätzlich andere Schwerpunkte als ein privater Fernsehsender. Während es eine wesentliche Tätigkeit der Anstalten ist, Programme zu produzieren, kann man Privatsender eher als "projektive Handelsunternehmen" bezeichnen, die sich Sendematerial beschaffen, um durch dessen Ausstrahlung Zuschauerkontakte für die Werbewirtschaft zu produzieren. Zudem besteht das Ziel des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der Wahrnehmung des Programmauftrags, der sich in der Grundversorgung mit Bildung, Information und Unterhaltung unter bestimmten Qualitätsanforderungen niederschlägt, während ein Privatsender eine einfachere Zielvorgabe in Form der langfristigen Rendite- oder zumindest Zuschauermaximierung hat.

Dementsprechend sind die Kennzahlensysteme für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk fast ausschließlich auf die Produktion von Sendungen in den Abteilungen bzw. Redaktionen gerichtet,⁴⁵ was bei einem hohen Anteil echter Eigenproduktionen sinnvoll erscheint. Für einen Privatsender ist es jedoch notwendig, Kennzahlensysteme zu entwickeln, die den hohen Anteil an Kauf- und Auftragsproduktionen widerspiegeln und relevante Informationen des Werbemarktes mit berücksichtigen.

Ein anderes Instrument des operativen Managements ist die Deckungsbeitragsrechnung für einzelne Sendeplätze. Diese ist zwar grundsätzlich geeignet, das wirtschaftliche Kalkül eines Privatsenders abzubilden, kann jedoch mit Blick auf die Fernsehproduktionsfunktion kritisiert

⁴² Weinstock (1991, S. 157) bezieht sich ausdrücklich auf die Wettbewerbsstrategien nach Porter. Eine solche Kombination wäre aber allenfalls als Outpacing- oder Simultanstrategie denkbar; vgl. dazu Corsten/Will 1992.

⁴³ Weinstock (1991), S. 156f.

⁴⁴ Der Begriff ist in sich ökonomisch paradox, da es nur in Ausnahmefällen Produkte gibt, die gleichzeitig billiger und besser sind als die der Konkurrenz.

⁴⁵ Vgl. beispielsweise Müller-Wiegand (1993), S. 466.

werden. Die folgende Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für die Fixkostendeckungsrechnung aus der Praxis von Fernsehsendern:⁴⁶

Verkaufte Spots (Anzahl) x Bruttopreis (Preisliste)	=	Bruttoumsatz Sendeplatz
- Skonto, Agenturprovision, Rabatt		
<hr/>		
=		Nettoumsatz
- Einzelkosten Serie im Sendeplatz		
- Einzelkosten sonstige (Redakteur, Synchronisation)		
- Vertriebseinzelkosten		
<hr/>		
=		Deckungsbeitrag I
- Einzelkosten Serie (Gesamtgenre, Kosten Serienredaktion)		
<hr/>		
=		Deckungsbeitrag II
- Gemeinkosten (Zinsen, Abschreibung, sonstige)		
<hr/>		
=		Periodenerfolg des Sendeplatzes

Abb. 2: Fixkostendeckungsrechnung für einen Sendeplatz

Nachfolgend sind im Überblick einige Probleme der Fixkostendeckungsrechnung aufgeführt:

- Es besteht kein allgemeiner Konsens über Einzelbewertung von Filmen im Paket und Abschreibungsmethoden, die den Werteverzehr realistisch darstellen. Das Nutzenpotential von Medieninhalten, Zuschauerkontakte zu generieren, ist schwierig zu interpretieren.
- Wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen, gibt es außer den Sendungsinhalten noch weitere Einflußgrößen, die die Generierung von Zuschauerkontakten bestimmen. Dazu zählen sowohl die Programmgestaltung als Wertschöpfungsbestandteil, als auch andere strukturelle Variablen.
- Der "Erlöszweig" dieser Deckungsbeitragsrechnung muß weiter ausgebaut werden, um einerseits alle Faktoren (wie z.B. Umfeld) auszuweisen, die für die Werbetreibenden von Wert sind und um andererseits die Struktur und das Verhalten der Erlösschmälerungen offenzulegen.⁴⁷

Sowohl bei der Gestaltung von Kennzahlensystemen, als auch bei der Weiterentwicklung der Kostenrechnung kann somit eine ökonomisch und kommunikationswissenschaftlich fundierte Fernsehwirtschaft von Nutzen sein.

1.3 Konkretisierung der Medienökonomie und der Fernsehwirtschaft

Medienökonomie ist "a field of study that has long been strong in polemic but weak in facts".⁴⁸

Der Begriff wird in der Literatur häufig verwendet, gleichzeitig wird aber moniert, daß es eben noch keine Medienökonomie gäbe, die das Phänomen der Kommerzialisierung von Medien

⁴⁶ Vgl. Börnicke (1997), S. 149.

⁴⁷ 1994 betrug der Nettoerlös je nach Anbieter nur zwischen 35 und 65 Prozent der Bruttoerlöse; vgl. Raithel (1995), S. 109.

⁴⁸ Collins 1988, S. 58.

beschreibe.⁴⁹ Der Begriff "Medienökonomie" wird in der Journalistik bisher dann verwendet, wenn Marktversagen für werbefinanzierte Medien und eine Verschlechterung publizistischer Qualität durch Marktorganisation konstatiert werden soll, oder um staatliche Intervention⁵⁰ und Schutz vor Konkurrenz⁵¹ einzufordern. Die "Medienökonomie" im obigen Sinne wird deshalb hier nicht weiter verfolgt, da sie paradoxerweise ökonomische, insbesondere betriebswirtschaftliche Terminologie verwendet, aber eine ökonomische Interpretation der Branche als ungeeignet ablehnt.⁵²

Zweckmäßiger erscheint hier die Verbindung von mikroökonomischen Marktmodellen mit den empirischen Kommunikationswissenschaften, wie dies an verschiedener Stelle auch gefordert wird.⁵³ Eine solche Verbindung ist sowohl für das Management von Medienunternehmen als auch für eine Weiterentwicklung der Medienwissenschaft sinnvoll.⁵⁴

Um sich als konsistente Forschungsrichtung zu etablieren, muß die Medienökonomie folgende Probleme überwinden:

- Die Isolation der deutschen Medienökonomie, die sich beispielsweise in der Ablehnung der angelsächsischen "Video Economics"⁵⁵ und der unzureichenden Berücksichtigung anderer europäischer Konzepte äußert.⁵⁶
- Ein produzentenorientierter⁵⁷ Qualitätsbegriff, der für ökonomische Analysen unzureichend erscheint.
- Die Ablehnung empirischer Forschung⁵⁸ - möglicherweise wegen ihrer Nähe zur Werbequotenermittlung-, die für den Erkenntnisfortschritt unerlässlich ist.
- Die kulturpessimistische Kritik an der Massenunterhaltung, die eine sachliche, wissenschaftliche Durchdringung des Forschungsfeldes Unterhaltung verhindert.⁵⁹

⁴⁹ Vgl. dazu Böhme-Dürr/Graf (1995), S. 16 und Kiefer (1996), S. 81 für Medien insgesamt. Vgl. fokussiert auf den Rundfunk Brandt (1989), S. 6; Fix (1988), S. 8 und Sieben/Ossadnik/Somer (1986), S. 456.

⁵⁰ Vgl. Dittmers (1990), S. 399 ff.

⁵¹ Vgl. Kleinsteuber (1990) passim.

⁵² Wie gespannt das Verhältnis bereits auf der terminologischen Ebene ist, verdeutlicht Heinrich (1996, S. 178), wenn er ausführt "Management ist ein etwas vages betriebswirtschaftliches Konzept".

⁵³ So z.B. von Roegele (1985), S. 219.

⁵⁴ Vgl. Rühl (1993), S. 127 und Gomery (1993), S. 190.

⁵⁵ Dieser Begriff wird in Kapitel 2.1. näher präzisiert.

⁵⁶ So z.B. bei Brandt (1989), S. 6; Weinstock (1991), S. 6 sowie Kopper (1982) passim. Außerhalb der USA sind insbesondere die Kompetenzen niederländischer Medienwissenschaftler in der Medienökonomie zu erwähnen; vgl. dazu Hendriks (1995); McQuail (1986) sowie Vochteloo (1993) jeweils passim.

⁵⁷ Marcinkowski (1993, S. 171), kritisiert dazu: "Die professionelle Fernsehkritik hat von jeher einen elitären Qualitätsbegriff gepflegt".

⁵⁸ So zitiert Jäckel (1996, S. 1) Hartford mit der Bemerkung, "daß medienkritische Aussagen über die neuen Medien in der Öffentlichkeit größere Aufmerksamkeit erfahren als empirisch und zugleich theoriegeleitete Analysen".

⁵⁹ Vgl. Lübecke (1996), S. 62. Kreimeier (1995, S. 129) beschreibt den vorherrschenden Medienkulturpessimismus eines Großteils der Fernsehkritik wie folgt: "... im Grundsätzlichen sind sich fast alle Experten einig: Die Medien stumpfen unsere Sinne und unsere Empfindungen ab; sie dressieren

Unter Medienökonomie sollen hier die aus verschiedenen theoretischen Perspektiven gewonnenen Erkenntnisse über die Funktionsprinzipien der Marktakteure in der Medienbranche - Inhaltsproduzenten und -händler, Programmveranstalter, Werbetreibende und Konsumenten - verstanden werden. Obwohl die Medienökonomie Printmedien und neuere Distributionsformen, wie z.B. das Internet, mit einschließen, liegt der Schwerpunkt in der Literatur auf den werbefinanzierten Fernsehunternehmen. Da im folgenden auf eben diesen speziellen Teil der Medienökonomie abgestellt wird, wird nachfolgend präziserweise nur noch von "Fernsehwirtschaft" die Rede sein. Dieser Begriff knüpft bewußt an die in den 50er Jahren postulierte "Filmwirtschaft" als Teil einer "Film- und Fernsehforschung" an, die nach einer Stellung außerhalb der Publizistik suchte.⁶⁰

uns zu seelisch verkrüppelten Existenzen, die, von der Fernbedienung abgesehen, auf alle Perspektiven selbstverantwortlichen Handelns verzichtet haben."

⁶⁰ Vgl. Feldmann (1962), S.8.

2 Grundlagen der Fernsehwirtschaft und des TV-Controlling

Die Abgrenzung der theoretischen Ansätze in der Fernsehwirtschaft muß willkürlich und unvollständig bleiben. Bevorzugt werden empirisch gestützte Konzepte, entweder als angewandte Praxistechnologien oder im Sinne empirischer Forschung. Weiterhin wird auf das werbefinanzierte, für den Zuschauer kostenfreie⁶¹ Fernsehen fokussiert; andere Formen werden allenfalls als Randthema behandelt. Bevorzugt werden außerdem quantitative Modelle, die zur zahlenorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von Fernsehunternehmen beitragen können. Wegen der Anforderung an eine gewisse "Controlling-Relevanz" werden folgende Bereiche, die in Teilbereichen auch ökonomische Aspekte angehen, nicht mit aufgenommen:

- Technik der Filmproduktion und der Sendeabwicklung, da diese Leistungen nicht notwendig zum Repertoire eines Privatsenders gehören und auch keinen bedeutsamen Wertverzehr im Fernsehunternehmen darstellen.
- Journalistik, da diese nur einen Teilbereich der Inhalteproduktion abdeckt und sich ansonsten eher mit politischen und kulturellen Fragen beschäftigt.
- Kritische, systemtheoretische⁶² und philosophische Medientheorien, da der ökonomische Gehalt aufgrund der Vielfältigkeit schwer zu extrahieren ist.

In der folgenden Abbildung sind die verschiedenen Theoriefelder hinsichtlich ihres Bezugs zum Controlling und dem werbefinanzierten Privatfernsehen eingeordnet.

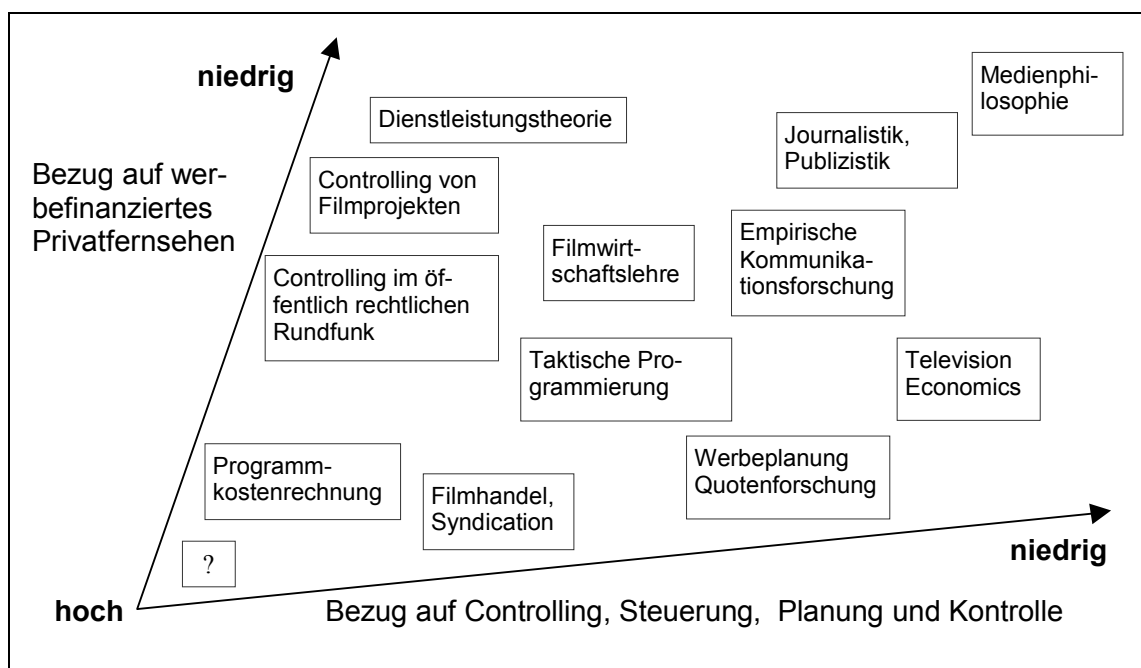


Abb. 3: Übersicht über Bausteine einer controllingorientierten Fernsehwirtschaft

⁶¹ Die Kritik, der Konsument müsse eine Art "Werbesteuer" als Aufschlag auf alle Produkte bezahlen, vernachlässigt Kostenvorteile durch Degressionseffekte die an die Konsumenten weitergegeben werden und die Tatsache, daß Werbung auch Marktinformationen bereitstellt, die einen Wert an sich haben; vgl. dazu umfassend Kaldor (1950), S. 3ff.

⁶² Vgl. dazu Luhmann (1996) passim.

Die einzelnen Bereiche sind oft nicht überschneidungsfrei, insbesondere da Theorie und Praxis unabhängig voneinander zu den selben Erkenntnissen kommen wie z.B. im Falle der Kanalloyalität und der taktischen Programmierung. Auch die Bezeichnungen, die sich die Konzepte selbst geben, sind manchmal irreführend. So werden mikroökonomische Modelle, die sich hauptsächlich mit dem Anbieterverhalten beschäftigen, als Theorien der Programmwahl bezeichnet. Aus diesem Grunde wurde eine eigene Einteilung in mikroökonomische Angebotsmodelle, Nachfragemodelle der empirischen Kommunikationswissenschaft und praxisorientierte Ansätze vorgenommen.

Gelegentlich wird die Verwendung amerikanischer Konzepte der Medienökonomie unter Hinweis auf die grundsätzlich anderen Gegebenheiten in Deutschland abgelehnt. Dieser Kritik wird aus zwei Gründen nicht gefolgt: Einerseits läßt sich Ende der 90er Jahre kein eklatanter Unterschied im Zuschauerverhalten und in den Funktionsprinzipien der TV-Branche westlicher Industrienationen feststellen, andererseits können kulturelle Unterschiede⁶³ nicht die Übertragung bestimmter Analyseinstrumente behindern.

2.1 Programmangebotsmodelle der angelsächsischen Literatur (Video Economics)

Die wohl intensivste ökonomische Beschäftigung mit dem Thema Fernsehen kommt aus den USA und wird dort als Video Economics bezeichnet. Dabei handelt es sich nicht um eine geschlossene Theorie, sondern um unterschiedliche ökonomische Betrachtungen zur Fernsehbranche aus zwei unterschiedlichen Motiven.⁶⁴ Einerseits bietet der Fernsehmarkt in seiner Abgegrenztheit und Homogenität ein dankbares Modell zur ökonomischen Analyse insbesondere für öffentliche Güter und Oligopolverhalten, andererseits ist der Rundfunksektor in Amerika - wie in anderen Staaten auch - Gegenstand von Regulierungsdiskussionen und der ökonomischen Politikberatung.

Der Wert für die Fernsehwirtschaft liegt zum einen in der grundsätzlichen Klärung der "Natur des Fernsehunternehmens": Werbefinanzierte Fernsehunternehmen produzieren keine Programme, sondern Zuschaueraufmerksamkeit, die an die Werbewirtschaft verkauft wird.⁶⁵ Die herausragendsten Eigenschaften des Programms aus mikroökonomischer Sicht sind seine Eigenschaft als öffentliches Gut⁶⁶ mit ausschließlich versunkenen Kosten und die Kostenfrei-

⁶³ Auf die Übertragung originär US-amerikanischer Fragestellungen (Networks und Cable TV) wurde bewußt verzichtet; vgl. dazu Besen/Soligo (1973), Johnson (1994) und Barrett (1995) jeweils passim.

⁶⁴ Für Bates (1987, S. 146) genießen die "broadcast economics" hohe Aufmerksamkeit, weil es sich um eine "heavily regulated industry" handelt und weil sie zwei Güter gleichzeitig produzieren; "that is, it produces one physical product, programming, which is then traded for another nonphysical product, viewers per minute of time, to which it then sells access in order to generate revenue".

⁶⁵ Vgl. Owen/Wildman (1992), S. 3.

⁶⁶ Keine Nutzungskonkurrenz (nur Fixkosten bei der Herstellung) und keine Ausschließbarkeit. Letzteres Kriterium war beim TV lediglich ein technisches Problem, das sich mit den neuen Technolo-

heit⁶⁷ des Programms für den Konsumenten mit der daraus entstehenden "Non-price competition."⁶⁸ Aus der Branchenorganisation und den Funktionsmechanismen des Fernsehmarktes lassen sich für das Management strategisch relevante Fragestellungen, wie z.B. Markteintritt neuer Konkurrenten, Imitation vs. Innovation in der Programmgestaltung, optimaler Grad der Zielgruppenspezialisierung etc. untersuchen.

2.1.1 Politische Wohlfahrts- und Regulierungsdiskussion

Ausgangspunkt der meisten ökonomischen Ansätze zur Analyse der Fernsehbranche ist in den USA die Frage, wie der Rundfunkwettbewerb am effizientesten zu organisieren sei. In Deutschland verlegte sich die Diskussion nach anfänglich ökonomischer Argumentation eher auf die Eigenschaften des Rundfunks als meritorisches Gut. Die ausführlichen Diskussionen zur Medienpolitik können an dieser Stelle nicht detailliert aufgeführt werden, statt dessen werden die Kernfragen der Regulierung, die für die Fernsehwirtschaft bedeutend sind, aufgegriffen.

- Vielfaltssicherung im Mediensystem

Da Medienprodukte auch Träger politischer Meinungen sein können, muß eine Meinungskonkurrenz durch ein Proporzmonopol (Innenplural) oder durch eine Wettbewerbslösung (Außenplural) geschaffen werden. Zu dieser Diskussion ist anzumerken, daß die gegenwärtige Vielfalt im deutschen Fernsehen aus Kundensicht als sehr hoch eingeschätzt wird und bereits durch die Privatsender – ganz im Sinne der Außenpluralität – geleistet wird.⁶⁹ Obwohl Privatsender über Außenpluralität Vielfalt erreichen, unterliegen auch sie Anforderungen an die Innenpluralität in Form von Programmfenstern und -auflagen.

- Marktversagen im Medienbereich

Das Marktversagen im Medienbereich wird den Problemkreisen "öffentliche Güter" (wegen Nichtausschließbarkeit und Nichtrivalität), externe Effekte (z.B. Wirkung von Gewaltsendungen), meritorische Güter (Unfähigkeit und Unwilligkeit der Konsumenten, sich über Qualität zu informieren) und Qualitätsintransparenz (Medienprodukte als Unikate) angelastet. Obwohl für jedes dieser Kriterien auch abweichende Meinungen existieren, können sie als Begründung für öffentlich-rechtliche Organisation und für eine stärkere Regulierung dienen.⁷⁰ Rund-

gien auflöst. Wiles (1963, S. 184) schätzte die Kosten für Pay-Technologie mit Münzfernseher auf "two thirds of the total cost of producing broadcast".

⁶⁷ Genauer muß es "Irrelevanz" der Kosten heißen, da Fernsehen durchaus Fixkosten (Anschaffung von Geräten und Anschluß), variable Kosten (Strom) und Opportunitätskosten (durch den Zeitverbrauch) verursacht. Dies gilt jedoch für alle frei empfangbaren Programme und ist von keinem Sender direkt beeinflussbar, womit diese Kosten keine relevante Einflußgröße darstellen; vgl. Vaglio (1995), S.34.

⁶⁸ Collins (1988), S. 15.

⁶⁹ So die empirischen Ergebnisse von Brosius/Zubayr (1996), S. 209.

⁷⁰ Zur Begründung von Marktversagen im Medienbereich wird insbesondere die Transaktionskostentheorie herangezogen; vgl. Kiefer (1996); S. 92, Altmeyen (1996); S.262; sowie Heinrich (1996)

funkmedien unterliegen in der öffentlichen Diskussion einem eigenartigen Paradoxon. Medienkonsumenten beurteilen Sendungen oft schlecht, obwohl die Zuschauerquote dafür hoch ist, weiterhin glauben sie, daß Fernsehen anderen grundsätzlich mehr schadet als ihnen selbst und sie fordern Informations- und Bildungsprogramme in weit größerem Maße als sie diese selbst konsumieren.⁷¹ Für Privatsender bedeutet dies eine generell kritische Grundhaltung der Öffentlichkeit, die sich in der Unterstützung einer für die Privatsender nachteiligen Politik niederschlagen kann.

- Konzentrationskontrolle

Wegen der oben angezeigten Notwendigkeit eines Meinungswettbewerbs ist eine Konzentrationskontrolle im Mediensektor besonders wichtig. Dabei handelt es sich nicht nur um die Übernahme von Medienunternehmen untereinander, sondern auch die vertikale Integration zwischen verschiedenen Leistungen, wie z.B. Besitzer von Filminhalten und Distributionsleistungen. Wegen der spezifischen Kostenfunktion bei der Erstellung von Medienprodukten ist es für Medienunternehmen im Sinne einer Distributionsmaximierung vorteilhaft, sich vertikal zu integrieren. Die Regulierungsbehörden⁷² treffen in solchen Fällen eine strenge Abgrenzung und Konzentrationsbeobachtung zwischen den Herstellern von Inhalten (Filmstudios), Programmveranstaltern (TV-Networks) und Leitungsanbietern (Cable-Firmen, Telefongesellschaften). Für die Entwicklung einer "Fernsehwirtschaft" ist die Trennung und Konkretisierung der unterschiedlichen Leistungsebenen durch die Regulierungsbehörden eine wesentliche Unterstützung.

Die nachfolgenden mikroökonomischen Modelle des Anbieterverhaltens in der TV-Branche knüpfen direkt an die Regulierungsdiskussion an und untersuchen die Frage, ob die Anbieter in einer Wettbewerbslösung für "Programmvielfalt" sorgen.

2.1.2 Klassische Modelle des Programmangebots

PETER STEINER versucht in seinem Modell für die Radiobranche zu klären, ob eine Wettbewerbslösung oder ein steuerfinanziertes Monopol für die Programmvielfalt vorteilhafter sei.⁷³ Er kommt dabei zu dem Schluß, daß die Radiobranche die Tendenz aufweist, trotz mehrerer Kanäle eher eine Programmduplikation⁷⁴ als viele verschiedene Programme anzubieten. Das Modell teilt die Zuschauer in unterschiedliche Zielgruppen auf, die entweder ihr Lieblingspro-

passim. R.H. Coase (1966, S. 443) als ein Begründer der Transaktionskostentheorie empfahl dagegen ausdrücklich eine rein wettbewerbliche Organisation des Rundfunksystems in den USA.

⁷¹ Vgl. Steiner (1963), S. 232 sowie Berghaus (1994), S. 145. Vgl. insbesondere den programmatischen Titel des Beitrags von Brosius/Engel (1997) zum sog. Third-Persons-Effekt: "Die Medien beeinflussen vielleicht die anderen, aber mich doch nicht".

⁷² Der amerikanische FCC und kürzlich erst die Kommission der EU.

⁷³ Vgl. dazu Steiner (1952) passim.

⁷⁴ D.h. mehr Kanäle werden bei einer Wettbewerbslösung nicht dazu verwendet unterschiedlichen Programme zu senden und die Vielfalt zu erhöhen. Vielmehr werden schon bekannte Programme kopiert und auf verschiedenen Kanälen gesendet ("more of the same").

ogramm oder überhaupt kein Radio hören. Der erste Sender wird die größte Zielgruppe befriedigen, die kleineren Zielgruppen werden nicht bedient und hören kein Radio. Tritt nun ein zweiter Sender im Markt an, wird dieser nur dann eine andere Zielgruppe als der erste Sender befriedigen, wenn die zweitgrößte Zielgruppe größer ist als die Hälfte⁷⁵ der ersten Zielgruppe. Andernfalls ist es für neue Sender rational, genau dasselbe Programm für die Zielgruppe des Konkurrenten anzubieten und die Hälfte seines Marktanteiles zu erobern. Dieser Effekt setzt sich für alle neu hinzukommenden Sender fort und führt dazu, daß kleine Zielgruppen erst sehr spät bzw. bei Leitungsknappheit überhaupt nicht befriedigt werden. Ein diskriminierendes, steuerfinanziertes Monopol würde hingegen den Nutzen der Zuschauer maximieren, indem jeder neue Kanal für eine neue Zielgruppe genutzt würde. Dieses Modell baut jedoch auf strengen und insbesondere für Fernsehsender unrealistischen Annahmen auf, wie z.B.:⁷⁶

- Das Programm verursacht keine Kosten für die Sender
- Die Kanalzahl ist eng begrenzt
- Alle Zuschauer haben den gleichen Wert für die Werbetreibenden

Das Steiner-Modell wurde in Amerika nicht nur formal heftig kritisiert,⁷⁷ sondern die Programmduplikation wurde aus Kundenperspektive erst gar nicht als Wohlfahrtsverlust interpretiert.⁷⁸ Insbesondere bei Werbefinanzierung wird ein zusätzlicher Wettbewerber sehr wohl ein Minderheitenprogramm anbieten, wenn er die Werbequote so erhöhen kann, daß die vermehrte Werbezeit ihn für geringere Zuschauerquoten entschädigt.⁷⁹ In Deutschland fand die Steiner-These neben ihrer regen Rezeption kaum ökonomische Kritik und wird nach wie vor als maßgebliches Modell zitiert.⁸⁰

Die komplexe Weiterentwicklung des Steiner-Modells⁸¹ konzentrierte sich auf die Einbeziehung unterschiedlicher Wertigkeiten der Zuschauerkontakte für Werbetreibende und differenzierter Zuschauerpräferenzen, die sich auch "zweitliebste"-Programme anschauen. Unter diesen Prämissen kommt JACK BEEBE zu dem Schluß, daß Fernsehanbieter auch Nischen-

⁷⁵ Steiner (1952, S. 198 ff.) geht davon aus, daß es keine Kanalbindung oder sonstige Konsumentenpräferenzen außer dem Sendeinhalt gibt, die Zuhörer über alle Programme informiert sind und diese von selbst ausprobieren. Nur unter diesen vollständigen Marktbedingungen ist die Annahme gerechtfertigt, daß die Hälfte des Marktanteils an den Markteinsteiger geht.

⁷⁶ Vgl. Owen/Bebe/Mannings (1974), S. 52-53.

⁷⁷ Lance (1978, S. 7.) kritisiert insbesondere die Annahme einer beschränkten Kanalzahl und daß die Zuschauer nur ihre "erste Wahl" anschauen wollen.

⁷⁸ So stellen Phillips/Griffiths/Tarbox (1991, S. 20) in ihrer Untersuchung fest, "that viewers did not see program duplication as a major problem", da sie so die Chance hatten, einen versäumten Film noch einmal anzuschauen.

⁷⁹ Damit kann er der Werbewirtschaft ähnlich viele Zuschauerkontakte verkaufen wie bei einem Massenprogramm mit wenig Werbung; vgl. Vaglio (1995), S. 35.

⁸⁰ Vgl. z.B. Kopper (1983), S. 771. Dagegen weist Seufert (1996, S. 177) auf die mögliche Minderheitenbefriedigung durch Nischenbildung hin.

⁸¹ Beebe (1977), S. 35.

strategien entwickeln können.⁸² In einem Simulationsmodell spielt er für verschiedene Zielgruppenverteilungen, Programmpräferenzen, Kanalzahlen und Programmkosten die gewinnmaximierenden Strategien der Sender durch, die sich in Programmen am Markt niederschlagen. Die dabei ermittelte Programmvierfalt ist wesentlich höher als die von Steiner errechnete und kann aus regulierungspolitischer Sicht als akzeptabel gelten. Mit der Ausdifferenzierung der Rundfunkbranche in den USA wurden auch die Angebotsmodelle weiterentwickelt, die im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

2.1.3 Modelle mit unterschiedlichen Finanzierungsformen und Übertragungstechniken

BRUCE OWEN, JACK BEEBE UND WILLARD MANNING haben 1974 erstmals ein umfassendes ökonomisches Modell zur Beschreibung der Fernsehbranche bereitgestellt. Die grundsätzliche Erweiterung zu den Steiner-Simulationsmodellen besteht in einer verfeinerten Analyse der Zuschauerpräferenzen. Diese äußern sich nun nicht mehr alleine durch den Konsum eines bestimmten Programmes, vielmehr wird auch die Zahlungsbereitschaft in die Analyse miteinbezogen. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, verschiedene Finanzierungsformen - wie z.B. Pay-TV oder werbefinanziertes Free-TV - getrennt zu analysieren und zu vergleichen. Die Analyse ist auch hier auf eine wohlfahrtstheoretische Begründung einer bestimmten Organisationsform der Fernsehbranche, insbesondere auf die Fragen "Monopol vs. Wettbewerb" sowie "Pay-TV vs. werbefinanziertes Fernsehen" ausgerichtet. Zusammenfassend kann gesagt werden, daß werbefinanziertes Fernsehen die Präferenzintensität des Publikums nicht korrekt wiedergibt und dazu neigt, teure Programme generell zu vernachlässigen. Bereits in den 70er Jahren wurde aus der spezifischen Zahlungsbereitschaft der Zuschauer ein Anstieg von Pay-TV und Cable-Networks prognostiziert, was sich ex post bestätigt hat. Die Weiterentwicklung dieses Modells hat die zwei wichtigsten Probleme der US-amerikanischen Cable-TV-Sender aufgegriffen und sowohl Gewinnmaximierungskalküle bei Mischfinanzierung, als auch die Bündelung von mehreren Kanälen (Programmen) zu einem Paket für den Abonnenten berücksichtigt.⁸³

Die wesentliche Leistung in dieser Phase der Video Economics stellt die Entwicklung eines Modells der Fernsehbranche dar, das alle relevanten Mitspieler berücksichtigt. Die Organisation der Free-TV Branche wurde in der folgenden Abbildung 4 bereits auf die deutschen Gegebenheiten übertragen:⁸⁴

⁸² So urteilt Beebe (1977, S. 35) über Steiners Thesen: "All of these conclusions are shown to be true only for special cases (...) In general they are not true".

⁸³ Vgl. Bates/Miller (1995) passim. Amerikanische Cable-TV Unternehmen sind Distributoren, die verschiedene Programmanbieter (die sich auch teilweise durch Werbung finanzieren) bündeln und gegen eine Gebühr an Haushalte leiten.

⁸⁴ In der Theorie und Praxis des US-Fernsehens nehmen die Beziehungen der Sender zu den Networks großen Raum ein; vgl. dazu z.B. Besen/Soligo (1973) passim. Die Ökonomie der Networks

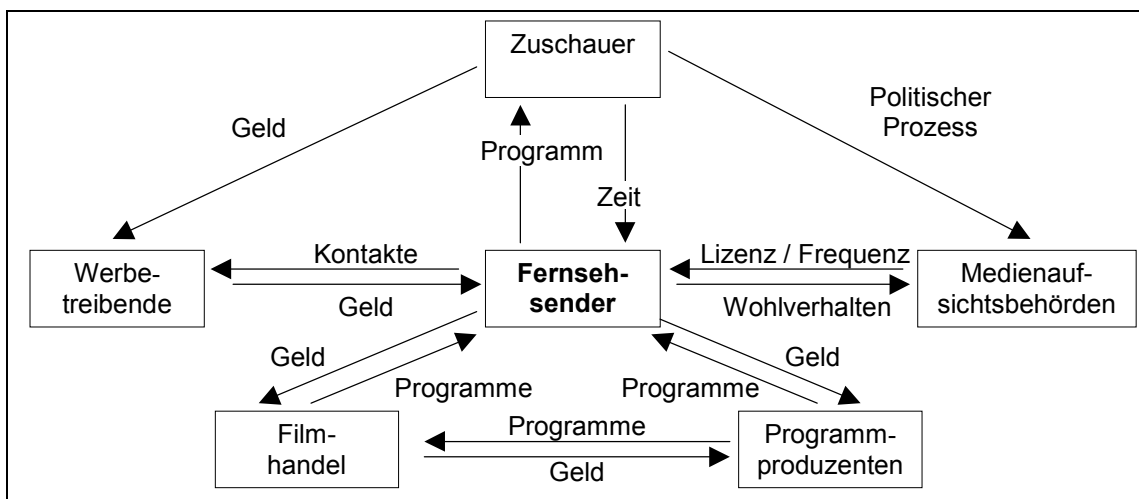


Abb. 4: Organisation der Fernsehbranche

Dieses Modell der Branchenorganisation wird im dritten Teil dieser Arbeit als maßgeblich zugrundegelegt. Dort wird auch auf die einzelnen Bereiche genauer eingegangen.

2.1.4 Neuere Entwicklungen der Video Economics

In den letzten Jahren ist eher eine schrittweise Entwicklung der Video Economics zu konstatieren, die sich mit der Verfeinerung bestehender Modelle und deren Einzelaspekten beschäftigt. Dabei steht die Integration der veränderten Marktorganisation in die Theoriepositionen im Vordergrund, insbesondere die weitere Verbreitung von Cable Television und Pay-TV, sowie die Folgen neuer Technologien, wie z.B. Computer als Endgeräte. Einen wichtigen betriebswirtschaftlichen Aspekt haben STEVE WILDMAN und NANCY LEE in die Diskussion gebracht, indem sie die Zusammenstellung des Programms als solches (ungeachtet des Produktionswertes einzelner Sendungen) als werthaltig bezeichneten.⁸⁵ In ihrem Modell beziehen die Fernsehanbieter die Kosten der Programmierung in ihr Kalkül ein und versuchen deshalb, das Programm gleichförmig, im Sinne eines Modularprinzips, zu gestalten.⁸⁶ Eine wesentliche Weiterentwicklung zu einem realistischeren Modell der Video Economics stellt die zeitlich gestaffelte Verwertung von Medieninhalten auf verschiedenen technischen Distributionsplattformen dar. Die folgende Abbildung verdeutlicht das "Windowing" (Staffelverwertung) für einen amerikanischen Kinofilm Mitte der 90er Jahre.⁸⁷

wird in absehbarer Zeit auch für Deutschland relevant, nachdem z.B. RTL und SAT1 bereits lokale und regionale Programme liefert.

⁸⁵ Vgl. dazu Wildmann/Lee (1989) *passim*.

⁸⁶ Das sog. Stripping (täglich wiederkehrendes Programmschema) hat jedoch in erste Linie den Sinn der Kundenbindung, da es für die Zuschauer Informationskosten verringert und Markenidentität des Senders sichert; vgl. Vane/Gross (1994), S. 178.

⁸⁷ Vogel (1998), S. 76.

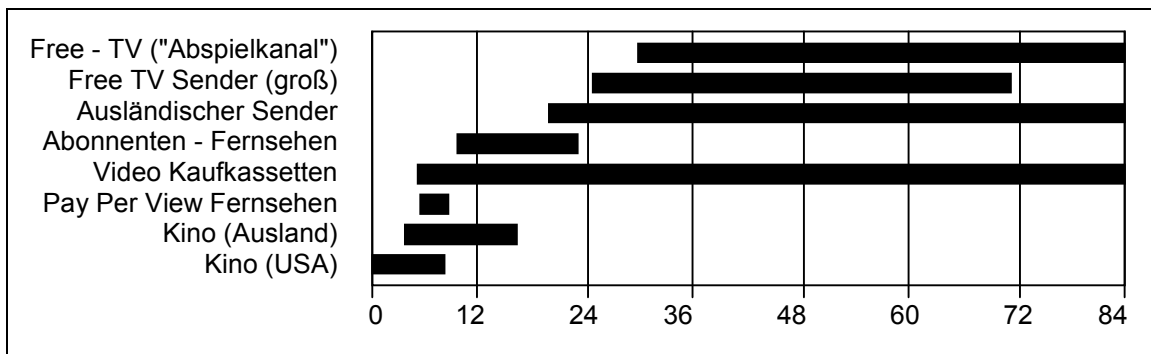


Abb. 5: Vertriebsfenster für amerikanische Kinofilme in Monaten nach der Premiere

DAVID WATERMANN untersucht bei verschiedenen Finanzierungsformen, ob die unbegrenzte Kanalzahl und die Möglichkeit der direkten Entgelterzielung durch Abonnentenfernsehen zu einer verstärkten Nischenbildung führt. Ein Schwerpunkt dieses Modells liegt auf dem Investitionskalkül der Anbieter hinsichtlich der Produktion bzw. dem Einkauf von Programmen. Es wird angenommen, daß die Investition in bekannte Schauspieler und Spezialeffekte sich in höherer Zuschauerattraktivität niederschlägt, jedoch mit sinkendem Grenznutzen.

ELI NOAM hat die Bedeutung von öffentlich-rechtlichen Programmen für den Wettbewerb der Privatsender untersucht und ist dabei zu dem Ergebnis gekommen, daß sich bei einem öffentlich-rechtlichen Angebot von Minderheitenprogrammen (z.B. Bildungs- und Kultursendungen) die private Konkurrenz zunächst vollständig aus diesen Marktnischen zurückzieht, bei einer sehr hohen Dichte an Programmen jedoch auch diese Nischen von Privatsendern erobert werden.⁸⁸

2.1.5 Industrieökonomische und kapitalmarktorientierte Ansätze

Die Übertragung industrieökonomischer Konzepte auf die Medienbranche⁸⁹ entstand - wie in der Industrie auch - auf der Suche nach geeigneten Beurteilungskriterien für die Wohlfahrtsleistung ("Performance")⁹⁰ eines Marktes. MICHAEL WIRTH UND HARRY BLOCH haben die bisherigen Untersuchungen zur Performance des Medienmarktes (insbesondere der Konzentrationsmessung) in Amerika in einen industrieökonomischen Kontext eingeordnet und kommen zu dem Ergebnis, daß dieser Ansatz auch auf die Analyse der Medienbranche angewendet werden kann.⁹¹ Der SCP-Ansatz geht davon aus, daß eine bestimmte Marktstruktur ("**S**tructure") eine bestimmte Strategie ("**C**onduct") der im Markt vorhandenen Unterneh-

⁸⁸ Vgl. dazu auch Schwer/Daneshravary (1995), S. 107ff.

⁸⁹ Chan-Olmsted (1997, S. 48.) weist darauf hin, daß große Medienkonzerne mit ihren heterogenen Leistungsfeldern (Druckereien, TV, Radiobeteiligungen) weiter in strategische Gruppen eingeteilt werden müssen, um eine sinnvolle Branchenanalyse zu ermöglichen.

⁹⁰ Bei der "performance" in diesem Kontext handelt es sich nicht um das Abschneiden einzelner Unternehmen, sondern um die Funktionsfähigkeit des Marktes einer Branche als Ganzes. Aus wohlfahrtstheoretischer Sicht deuten individuell außerordentlich hohe Renditen einzelner Marktteilnehmer eher auf schlechte Performance des Gesamtmarktes hin.

⁹¹ Vgl. Wirth/Bloch (1995), S.23.

men begründet, die sich letztendlich in der Wohlfahrtsleistungsfähigkeit ("Performance") des Marktes niederschlägt.⁹² Der "Conduct" (das strategische Verhalten der Medienunternehmen) kann beispielsweise anhand von drei Merkmalen konkretisiert werden:⁹³

- *Format*: Auf welcher Medienplattform werden die Inhalte dargeboten (z.B. Print, TV, Hörfunk)
- *Content*: Der Inhalt selbst (z.B. Information, Unterhaltung)
- *Process*: Die Art und Weise, wie die Medieninhalte gehandhabt werden (z.B. produzieren, lagern)

Zu dieser Beschreibung des "Conduct" ist jedoch kritisch anzumerken, daß es sich um eine eher operative Beschreibung der Tätigkeiten des Medienunternehmens und weniger des strategischen Marktverhaltens handelt.

Von niederländischen Medienökonomern wurde der industrieökonomische Ansatz für die Analyse des strategischen Verhaltens von Medienunternehmen um die Ressourcenperspektive erweitert. An dieser Schnittstelle wird auch erklärbar, wie sehr die Besonderheiten der Medienproduktionsfunktion⁹⁴ (z.B. hohe Fixkosten, konstante Grenzkosten, nichtrivaler Konsum, Erfolgsunsicherheit und starker, kurzfristiger Innovationsdruck) das Entscheidungsverhalten von Medienunternehmen prägen. Das Management von Medienunternehmen kann als ständiges Streben nach Beschaffung, Konfiguration, Weiterentwicklung und marktgerechter Bündelung einzigartiger Ressourcen und Beziehungen interpretiert werden, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.⁹⁵

⁹² Vgl. zum Structure-Conduct-Performance Ansatz eingehend Scherer/Ross (1990) passim.

⁹³ Ramstad (1997), S. 48.

⁹⁴ Vgl. Hendriks (1995), S. 71.

⁹⁵ Vgl. Hendriks (1995), S. 68.

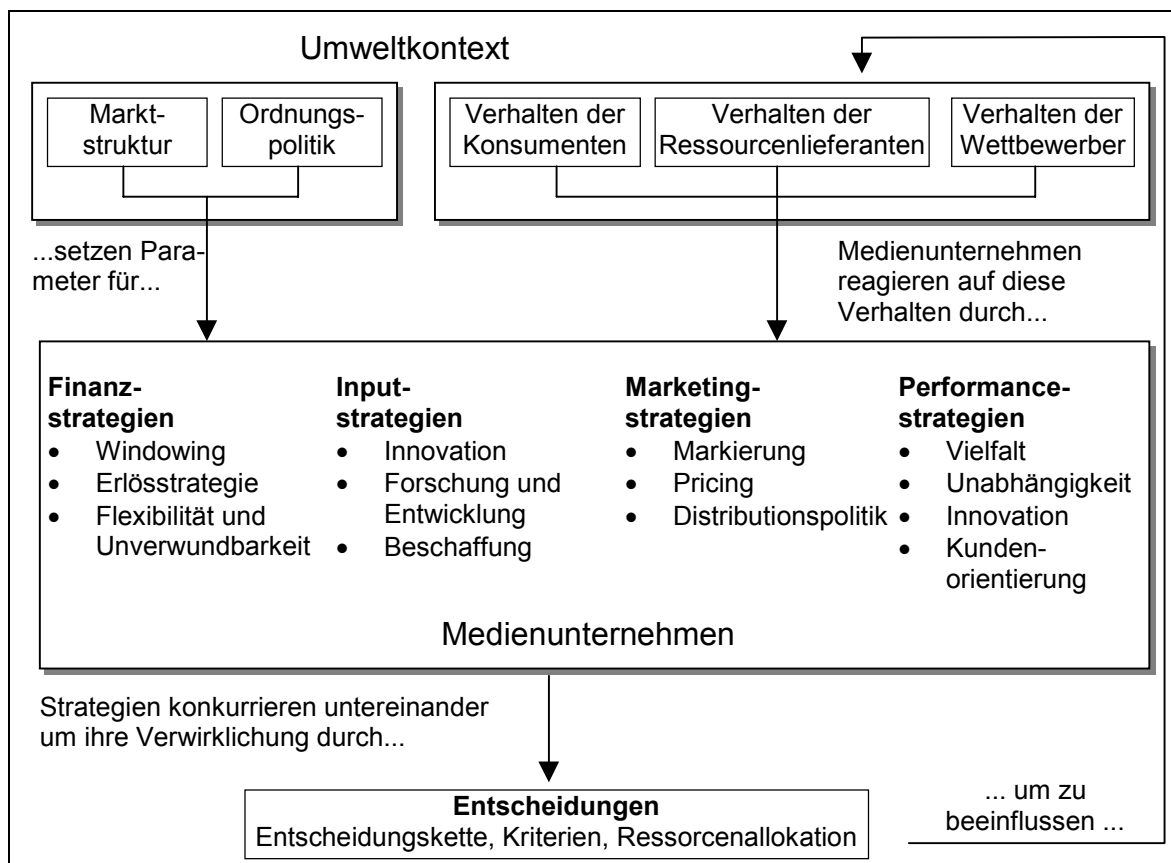


Abb. 6: Interne Koordinationsstrategien von Medienorganisationen⁹⁶

Gerade die Medienbranche mit ihrem hohen Anteil an immateriellen⁹⁷ Ressourcen ist gut geeignet, um Teile des ressourcenorientierten Ansatzes⁹⁸ zu testen. So wurde der Erfolg (Marktanteil, Profit, Umsatzrendite) der großen Hollywoodstudios in den Jahren 1936 bis 1965 in Abhängigkeit von ihrer Ausstattung mit "property-based resources" (Verträge mit Starschauspielern, Besitz eigener Kinos) und "knowledge-based resources" (Erfahrung in Form von kumulierten Produktionsbudgets, Kritikerpreise) untersucht. In diesem Fall kann "knowledge based" mit intangibel und "property-based" mit tangibel gleichgesetzt werden.⁹⁹

⁹⁶ In Anlehnung an Vochteloo (1993).

⁹⁷ Immaterieller Ressourcen können sowohl tangibel (z.B. Filmlicenzen) als auch intangibler Art sein (z.B. der Ruf, ein verlässlicher Nachrichtenlieferant zu sein). Die Produktion von Inhalten gehört zwar nicht notwendigerweise zum Leistungsfeld eines Fernsehsenders, jedoch ist dieser Ansatz auch für die Programmzusammenstellung bedeutsam.

⁹⁸ Der ressourcenorientierte Ansatz im Rahmen der Industrieökonomie postuliert, daß dauerhafter Erfolg von Unternehmen weniger über deren Marktstrategien, als vielmehr durch ihre Ausstattung mit besonderen Ressourcen erklärbar ist. Vgl. grundlegend zur Ressourcenperspektive im strategischen Management Peteraf (1993).

⁹⁹ Diese Begriffe sind in der Literatur gebräuchlicher. Zum Begriff der Tangibilität unter bilanzieller Perspektive vgl. beispielsweise Rasche (1994), S. 63.

Dabei erwiesen sich in der für die Filmstudios sicheren, vorhersehbaren Ära (1936-1950) tangible Ressourcen als erfolgswirksam, während in der unsicheren Ära¹⁰⁰ (1951-1965) die intangiblen Ressourcen den Erfolg der Studios erklären konnten.

Einen anderen Ansatz zur Erfolgsfaktorenforschung stellt die regressionsanalytische Bestimmung von Wertfaktoren von Fernsehstationen dar, die die Höhe ihres Kaufpreises bzw. Marktwertes erklären.

Aus dem Datenmaterial der Versteigerungen von Radio¹⁰¹- und Fernsehstationen¹⁰² in den USA konstruierte BENJAMIN BATES folgende Gleichung für die Bestimmung des Kaufpreises:¹⁰³

$\ln(\text{Preis}) = 0,926 + 0,675 (\ln(\text{Zirkulation der Tageszeitung im Markt})) + 0,398 (\ln(\text{Anzahl der TV Haushalte})) + 0,011 (\text{Durchschnittliche Penetration mit Kabelanschlüssen}) - 0,727 (\text{Wenn die Station auf UHF operiert}) + 0,970 (\text{Wenn die Station an ein Network angeschlossen ist}) + 0,970 (\text{Wenn der Käufer weitere Stationen besitzt})$	$\ln =$ natürlicher Logarithmus
--	---------------------------------

Abb. 7: Theoretische Wertformel für die Preise von US-Fernsehstationen auf Auktionen¹⁰⁴

Diese Formel beschränkt sich jedoch eher auf die Beschreibung und Prognose des Marktpreises, es lassen sich kaum Empfehlungen für das Management von Privatsendern ableiten. Die Ergebnisse anderer Regressionsanalysen eignen sich eher für konkrete Empfehlungen:¹⁰⁵

- Junge Fernsehsender sind teurer, vermutlich weil sie noch formbar sind. Senderstruktur, Programmschema und Image sind also langfristig festgelegt und können nur mit Wertverlust geändert werden. Ältere Fernsehsender sind dementsprechend billiger.
- Sowohl die Zuschauermenge als auch die Profitabilität der Stationen war eindeutig von den Programmaufwendungen abhängig. Wie in anderen Branchen wird der Erlös auch bei Medien wesentlich durch den Faktoreinsatz bestimmt.

Im Gegensatz zu diesen mathematisch/quantitativen Erklärungsansätzen bietet ROBERT PICARD eine historisch/analogische Interpretation von Medienunternehmen. Da diese stark

¹⁰⁰ In dieser Zeit waren die Filmstudios sowohl von Kartellverfahren als auch durch die völlig neue Konkurrenz des Fernsehens bedroht; vgl. Miller/Shamsie (1995), S. 58f.

¹⁰¹ Vgl. dazu z.B. die Ratgeberbroschüre für die Ermittlung des "fair market value of Radio Stations" von Cheen/Fratrik (1990), sowie den formalanalytischen Ansatz von Bates (1995), der immerhin 40% der Varianz in den Preisen der Radiostationen mit seinem Modell erklären konnte.

¹⁰² Weiterhin gibt es auch Analysen, die den Wert von lokalen Cable-Firmen bestimmen; vgl. dazu Miller (1997) passim.

¹⁰³ Diese Herangehensweise geht von der Prämisse aus, daß der von rationalen Käufern auf einem vollständigen Markt bezahlte Preis den einzigen Wertmaßstab für ein Produkt oder ein Unternehmen darstellt; vgl. dazu die Grundlagen des "Shareholder - Value" Konzeptes bei Günther (1996), S. 1-72.

¹⁰⁴ Vgl. Bates (1988), S. 107.

¹⁰⁵ Vgl. Blau/Johnson/Ksobeich (1976), S. 206-207.

von unternehmerischen Einzelpersonen¹⁰⁶ geprägt werden, kann das Verhalten von Medienorganisationen besser mit dem Entstehen und Vergehen¹⁰⁷ politischer oder wirtschaftlicher "Imperien" erklärt werden, als mit dem rationalen Kalkül einer langfristigen Renditemaximierung.

Nachdem die relevanten Modelle zur Erforschung und Analyse des Anbieterverhaltens in der Fernsehbranche dargestellt wurden, wird im nachfolgenden Kapitel ein Perspektivenwechsel auf die Nachfragerseite vollzogen.

2.2 Programmwahlmodelle der empirischen Kommunikationsforschung

Die formaltheoretischen Ansätze volkswirtschaftlicher Prägung vernachlässigen isoliert betrachtet den wesentlichsten Bestimmungsfaktor für den Zuschauererfolg: Das individuelle und kollektive Verhalten der Zuschauer bei ihrer Programmwahl. Die empirische Kommunikationsforschung hat für die Medienökonomie also ähnlich fundamentale Bedeutung wie die Ingenieurwissenschaften für die Industriebetriebslehre. Theorien und Ansätze "How and why people watch TV"¹⁰⁸ hängen von mehreren Einflußfaktoren ab, die in drei Gruppen zusammengefaßt werden können:

1. Zuschauer wählen eine Sendung wegen ihres Inhalts bzw. der beteiligten Schauspieler aus.
2. Zuschauer sehen aus Gewohnheit fern oder weil sie damit einen bestimmten Zweck (Entspannung, Anregung) verfolgen.
3. Die Quoten einer Sendung werden maßgeblich von den Quoten der vorherigen Sendungen bestimmt. Alle anderen Gründe können den Zuschauerfluß nur sehr begrenzt umleiten.

Die Ergebnisse der Untersuchung widersprechen sich nur scheinbar; alle tragen zur Erklärung des Zuschauerverhaltens bei, wobei die Forschungsdesigns teilweise sehr unterschiedlich sind. Die Interdependenzen zwischen den einzelnen Variablen und das irrational-kreative Element der Branche machen eine vollständige mathematische Abbildung oder Theoriebildung im strengen Sinne unmöglich. Jedoch ist es in Teilbereichen durchaus zweckmäßig, "Stückwerktechnologien" für das Programmanagement zu entwickeln, um Programmentscheidungen zu unterstützen. Diese Modelle sind insbesondere für die Leistungsrechnung bedeutsam, wenn die Fähigkeit einzelner Programme Zuschauer anzuziehen, bewertet werden soll. So kann insbesondere die Mechanik des Programmflusses und der "Zuschauererbung" bei isolierter Betrachtung den Zuschauererfolg einzelner Sendungen verzerren.

¹⁰⁶ So z.B. Rupert Murdoch, Leo Kirch, Ted Turner, usw.

¹⁰⁷ Picard (1996) unterscheidet dabei die Expansion in ressourcenakquirierende, opportunistische sowie stabilisierende Motive. Der Niedergang von Medienimperien kann dagegen durch Wachstumschranken, Koordinationsüberlastung, externe Zerschlagung, Führungsverlust, mangelnden Willen zur Aufrechterhaltung und Korruption ausgelöst werden; vgl. Picard (1996), S. 25 ff.

¹⁰⁸ So der Titel einer Untersuchung von Lee/Lee (1995).

2.2.1 Modelle der inhaltsorientierten Programmwahl

Die frühesten Modelle zur Erforschung der Nutzung von Fernsehprogrammen gehen von einer Dominanz der Inhalte für die Programmwahl aus. Ziel dieser Modelle ist eine zuschauer-gestützte Unterteilung der angebotenen Inhalte und die Prognose neuer Sendungen anhand ihrer inhaltlichen Merkmale. Diese Modelle arbeiten regelmäßig mit statistischen Faktor- und Clusteranalysen,¹⁰⁹ und gingen die Erforschung des Zuschauerhaltens wie folgt an:

Jede Sendung hat bestimmte (n) inhaltliche Merkmale und jeder Zuschauer hat eine Lieblingssendung, die eine bestimmte Kombination von Merkmalsausprägungen aufweist. Ein Zuschauer wird die Sendung auswählen, die seiner Lieblingssendung im n-dimensionalen Raum am nächsten kommt. Daraus wurden zwölf Faktoren extrahiert, die nach der Sendung mit dem höchsten Anteil an diesem Faktor benannt wurden. Anschließend wurde die Theorie mit einer ex-post Prognose geprüft, indem Hypothesen über den Erfolg neu platzierter Sendungen aufgestellt¹¹⁰ und diese mit den tatsächlichen Quoten verglichen wurden. Gegenüber der "naiven" Prognose (die Zuschauer sehen den selben Kanal wie sonst auch) wurde eine 28% höhere Trefferquote erzielt. In Deutschland wurde dieses Modell durch WERNER MÜLLER weiterentwickelt. Neben den Faktoren der Inhalte (10 Variablen) hat Müller noch weitere Variablen eingeführt, die das Zuschauerverhalten erklären und später auch prognostizieren sollten, so z.B.:

- "Lead in": Es wird angenommen, daß eine Sendung von der Quote der vorangegangenen Sendung profitiert.
 - Tag und Situation: Wochentage, Feiertage und das Wetter haben Einfluß auf die Quoten
- Insgesamt konnte Müller mit seiner Datenkonfiguration aus 35 Variablen zu 99% die Quoten der ARD erklären.¹¹¹ In einer praktischen Anwendung seiner Programmtheorie hat Müller ein lineares Optimierungsmodell entwickelt, mit dem ARD und ZDF in einer abgestimmten Programmgestaltung den Zuschauernutzen durch ein optimales Programmangebot maximieren sollten.¹¹²

In den oben genannten Ansätzen wurden aus den einzelnen Sendungen faktoranalytisch "Idealtypen" von Programmen erstellt und durch Clusterbildung "Genres" gebildet.

Die nachfolgenden Analysen gehen den umgekehrten Weg; sie untersuchen aus Zuschauer-sicht die konkreten Eigenschaften von Programmen. Zunächst wurden dabei auch eindimensionale Ansätze angewendet, die klären sollten, ob beispielsweise gewalthaltige Programme besonders viel Zuspruch finden, also c.p. höhere Einschaltquoten erreichen. Der Versuch,

¹⁰⁹ Einer Methode, die insbesondere von den Anhängern der "Kanalloyalität" immer wieder angegriffen wird; vgl. dazu Ehrenberg (1968, S. 55): "Faktor analysis does not reveal TV-Program types".

¹¹⁰ Die neuen Sendungen wurden willkürlich eingeordnet, indem ihnen plausible Ladungen der Faktoren zugewiesen wurden. Vgl. Bowman (1975), S. 182.

¹¹¹ Müller (1979), S. 210.

Zuschauerverhalten über eine einzige Dimension wie z.B. Attraktivität von gewalthaltigen Programmen zu erklären, war jedoch nach eigener Aussage der Forscher völlig erfolglos.¹¹³ Aussagekräftiger sind mehrdimensionale Ansätze, bei denen die Eigenschaften von Sendungen in Gegensatzpaaren abgefragt und danach - wenn sinnvoll - einer Verdichtung mittels Faktoranalyse unterzogen werden. Exemplarisch für solche Eigenschaftsabfragen ist der Katalog in der folgenden Abbildung¹¹⁴:

	very	not at all		very	not at all		very	not at all
informative	↓	□□□□□	convincing	↓	□□□□□	lighthearted	↓	□□□□□
moving	□□□□□		absorbing	□□□□□		glamorous	□□□□□	
exciting	□□□□□		violent	□□□□□		sexy	□□□□□	
disturbing	□□□□□		brutal	□□□□□		unpredictable	□□□□□	
trivial	□□□□□		realistic	□□□□□		complex	□□□□□	
annoying	□□□□□		funny	□□□□□		□□□□□	

Abb. 8: Eigenschaftskatalog von Programmen

In anderen Untersuchungen wurden nicht nur die Eigenschaftsdimensionen der Sendungen berücksichtigt, sondern diese wurden auch in Beziehung zu weiteren Meinungen über die Programme gesetzt. Auffällige Ergebnisse dabei waren, daß die Zuschauer Programmgenres im Sinne der Programmacher nicht als solche wahrnahmen, sondern jedem Programm eine Art Eigenleben zugestanden und generell neuen Programmformen gegenüber sehr aufgeschlossen waren.¹¹⁵ Aus diesen Ergebnissen kann die Forderung nach verstärkter Kundensicht in der Programmgestaltung abgeleitet werden.

Die neuesten inhaltsorientierten Forschungen für die Konsumentenwahl stellen Beziehungen zwischen den Handlungen und Protagonisten der Sendungen und den Zuschauern als bestimmende Variable der Programmwahl in den Vordergrund. In dem Modell von RON SHACHAR UND JOHN EMERSON wird über die Übereinstimmung zwischen Zuschauer und Protagonisten hinsichtlich Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft und Familienstatus eine höhere Erklärungsgenauigkeit erzielt, als über die generellen Inhalte der Sendungen, wie z.B. "Romantik", "Aktion", "Spannung" usw.¹¹⁶ Die beiden Statistiker empfehlen den Programmachern einerseits eine Homogenisierung des eigenen Programms nach ähnlichen Inhalten, um den "Audience Flow" der entsprechenden Zielgruppe zu sichern und andererseits eine aggressive Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern, um nicht befriedigte Kundengruppen anzusprechen.

¹¹² Vgl. Müller (1979), S. 228 ff. Obwohl das Modell von Müller damit einen integrativen Ansatz darstellt, wird es wegen seiner Anlehnung an das Bowman/Fairly Modell hier mit aufgeführt.

¹¹³ Gandy/Signorielli (1981), S. 236.

¹¹⁴ Himmelweit/Swift/Jeager (1980), S. 76.

¹¹⁵ Himmelweit/Swift/Jeager (1980), S. 93ff.

¹¹⁶ Vgl. Shachar/Emerson (1998).

2.2.2 Modelle der instrumentellen, habitualisierten sowie ritualisierten Fernsehnutzung

In diesem Abschnitt werden Theorien zusammengefaßt, die Fernsehnutzung - zunächst völlig inhaltsneutral - als Handeln zur Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen (wie z.B. Entspannung, Zeitvertreib etc.) begreifen. Zentraler Ausgangspunkt dieser Forschungsrichtung ist das Diskrepanzmodell der Gratifikationsforschung. Der Zuschauer erwartet sich von einem Programm die Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse, die beim Konsum eines Programmes mehr oder minder gut erfüllt werden. Die Programmwahl ist damit eine Funktion der durchschnittlichen Differenzen zwischen erwarteten und erhaltenen Bedürfnisbefriedigungen.¹¹⁷ Ökonomisch formuliert stellt der "Use & Gratifikationsansatz" ein Modell zur Erklärung der Konsumentenwahl in einem "Nicht-Preiswettbewerb" für Dienstleistungen mit mehreren Nutzendimensionen dar.

$$(1) C = (f) \sum_{i=1}^n \frac{|GS_i - GO(I)_i| - |GS_i - GO(II)_i|}{n} \quad (2) C = (f) \sum_{i=1}^n \frac{GO(II)_i - GO(I)_i}{n}$$

Dabei ist:

C	=	Programmwahl zwischen Programmen eines ähnlichen Typs
n	=	Anzahl der in Betracht kommenden Gratifikationen
GS _i	=	Ausmaß, in dem die i-te Gratifikation aus einem bestimmten Programmtyp gesucht wird ("gratifications sought")
GO (I) _i	=	Ausmaß, in dem die i-te Gratifikation aus einem bestimmten Programm (I) erhalten wird ("gratifications obtained")
GO (II) _i	=	Ausmaß, in dem die i-te Gratifikation aus einem anderen Programm (II) erhalten wird ("gratifications obtained")

Abb. 9: Formalisierung des Gratifikations-Diskrepanzmodells¹¹⁸

Die Kataloge für die möglichen Gratifikationen der TV-Konsumenten variieren in den unterschiedlichen Untersuchungen.¹¹⁹ Beispielhaft sind die bei ALAN RUBIN aufgeführten Gründe fernzusehen, nämlich "Information, Unterhaltung, Entspannung, Bequemlichkeit, kostenlose Freizeitgestaltung, Begleitung, Zeitvertreib, Anregung, Eskapismus, Gewohnheit, Gesprächsthema, Verhaltensrichtlinien, Sozialinteraktion und Werbung".¹²⁰ Die "Use & Gratifikation Forschung" für den TV-Konsum wurde in Deutschland insbesondere von MICHAEL SCHENK weiterentwickelt und für unterschiedliche Verwendungszwecke eingesetzt, so z.B. zum Programmvergleich. Ein weiteres Forschungsfeld stellt die Einstellung gegenüber bestimmten

¹¹⁷ Schenk/Rössler/Büchner (1986), S. 79.

¹¹⁸ Ibid S. 75.

¹¹⁹ Vgl. beispielsweise die Oberpunkte "Committed viewing, mood improvement, informational/cognitive benefit, social learning, social grease, an engrossing different world" als faktoranalytische Verdichtung von Einzelaussagen bei Lee/Lee (1995); S. 13ff.

Sendungstypen dar. So wurde beispielsweise festgestellt, daß die einem Sendungstyp zugeschriebenen Nutzenaspekte die Einstellung gegenüber dieser Sendung begründen (positiv wie negativ). Diese können dann wiederum als guter Vorhersagewert für den tatsächlichen Konsum dieser Sendungen verwendet werden.¹²¹

Die Untersuchungen zu Nebentätigkeiten während des Fernsehkonsums und zum Umgang mit dem Medium Fernsehen insgesamt orientieren sich stärker an der habituellen, rituellen Nutzung des Mediums. In Abgrenzung zu den obigen Ansätzen wird der Fernsehkonsum hier nicht inhaltsorientiert oder instrumentell-zielgerichtet verwendet, sondern als Verhaltensweise,¹²² die in den Tagesablauf und das tägliche Leben integriert wird, wie die Befriedigung anderer Primärbedürfnisse.¹²³ Ein wesentliches Motiv für die rituelle Nutzung sieht IRENE NEVERLA in der Strukturierung des Tagesablaufes durch den TV-Konsum und die soziale Komponente¹²⁴ des gemeinsamen Fernsehens.

Dabei wurde auch festgestellt, daß beim Fernsehkonsum Nebentätigkeiten, wie z.B. Hausarbeiten, die Regel statt die Ausnahme sind¹²⁵ und daß der Ort des Fernsehens keineswegs nur das Wohnzimmer ist.¹²⁶

2.2.3 Modelle programmstruktureller Einflußvariablen

Eine dritte Klasse von Erklärungsansätzen für das Zuschauerverhalten geht in der Loslösung von inhaltlichen Kausalzusammenhängen in der TV-Nutzung noch weiter und erklärt Quoten für bestimmte Sendungen hauptsächlich aus ihrer Stellung im Programm heraus. Die beiden zentralen Aussagen dieser Untersuchungen lauten:¹²⁷

- Nur ca. 55% der Zuschauer der Episode einer Serie sehen sich auch die nächste Episode an, selbst wenn die Quote insgesamt gleich bleibt. Je höher die Quote insgesamt ist, desto höher ist in der Regel auch die Überschneidung der Zuschauerschaft zwischen erster und zweiter Episode.

¹²⁰ Vgl. Rubin (1984), S. 70.

¹²¹ Damit wird nach eigener Aussage von Hasebrink/Doll (1990) eine Brücke über die "tiefe Kluft" (S. 22) zwischen qualitativer und quantitativer Zuschauerforschung geschlagen.

¹²² Zubayr (1996, S. 50) weist zu Recht darauf hin, daß die Unterscheidung zwischen instrumenteller und ritueller Fernsehnutzung nicht trennscharf sein kann, da ritualisierter Fernsehkonsum eben auch eine Instrumentalisierung darstellt, z.B. zur Strukturierung des Tagesablaufs. Vgl. dazu auch Neverla (1992, S. 192): "Es (das Fernsehen) kann sogar im Gegensatz zu anderen Fixpunkten des Tages, wie Arbeitszeiten oder Familienpflichten, die Wandlungen unterliegen, zu einem Fixpunkt der Biographie und damit zu einem Bezugspunkt der Identität werden."

¹²³ So war es für viele Befragte üblich, das Abendessen ausdrücklich vor oder nach der "Heute"-Sendung des ZDF einzunehmen; vgl. Siegert (1993), S. 70.

¹²⁴ Vgl.dazu die Metapher des Fernsehers als "heimischen Herd" von Neverla (1992), S. 158.

¹²⁵ Vgl. Neverla (1992), S. 179. In amerikanischen Untersuchungen antworteten bei einer Untersuchung 65% der Befragten, "that they were engaged in some activity apart from looking at (...) the television"; vgl. Clancey 1994, S.7.

¹²⁶ vgl. Clancey 1994, S.4.

¹²⁷ Die folgenden Zahlen beziehen sich auf die klassische Untersuchung von Goodhardt/Ehrenberg/Collins (1987). Darmon 1976 kommt zu ähnlichen Erkenntnissen. Eine Übersicht über die Studien zur "Viewer duplication" findet sich bei Zubayr (1996, S. 50).

- Die Größe der gemeinsamen Zuschauerschaft zweier Programme hängt nur von den absoluten Quoten und dem Kanal, nicht jedoch vom Inhalt ab.

Aus diesen Grundthesen werden mit detaillierten Untersuchungen verschiedene Gestaltungsempfehlungen für die Steuerung des Programms abgeleitet. Zum einen unterliegt der Fernsehkonsum in starkem Maße dem aus dem Marketing bekannten "Double Jeopardy" Effekt, der besagt, daß Produkte (Sendungen) mit niedrigem Marktanteil (Quoten) auch besonders "untreue" und niedrig involvierte Kunden haben.¹²⁸ Dies problematisiert die Nischenstrategie von Spartenkanälen mit einem niedrigeren Quotenziel im werbefinanzierten Fernsehen.¹²⁹ Weiterhin legen die Ergebnisse der Kanaltreue und des "Nicht-Umschaltens" nach dem Konsum einer Sendung eine taktische Steuerung des Programmflusses nahe. Ein erfolgreicher Einstieg in den Fernsehabend "vererbt"¹³⁰ seine Zuschauer auf die nachfolgenden Sendungen weiter (sog. "Lead in" Effekt) und ermöglicht eine Maximierung des Zuschauerertrags aus den vorhandenen Programmressourcen.

Neben der Kanaltreue oder der "Umschaltrfähigkeit" tragen auch andere strukturelle Variablen, wie z.B. Wetter, Jahreszeit und Tageszeit zur Erklärung der Zuschauerquoten bei. So konnten DENNIS GENSCHE UND PAUL SHAMAN in ihrer Zeitreihenanalyse von bestimmten Programmplätzen mit den genannten Einflußvariablen und einer Art "Abnutzungsfaktor"¹³¹ eine höhere Vorhersagegenauigkeit erzielen als über den Programminhalt. Damit postulieren sie einen Eigenwert eines bestimmten Sendeplatzes.

Die große Bedeutung der strukturellen Variablen für das Zuschauerverhalten lenkt den Blick wieder auf das individuelle Handeln der Zuschauer, diesmal jedoch besonders auf den Wechsel zwischen verschiedenen Kanälen, das sog. "Zapping". In seiner empirischen Untersuchung zum Umschalteverhalten hat MICHAEL JÄCKEL festgestellt, daß die Zuschauer nicht nur als Reaktion auf Werbeeinblendungen, sondern in der Mehrzahl aus einer laufenden Sendung heraus umschalten. Weiterhin kann das "zappen" nicht nur als Programmwechsel von A nach B interpretiert werden, sondern man muß annehmen, daß der Zuschauer seine Sehdauer "willkürlich und geradezu demokratisch"¹³² auf verschiedene Sender verteilt.

In der Praxis werden die strukturellen Einflußfaktoren auch für das Controlling berücksichtigt, wenn als Bezugsgrößen der Erfolgsrechnung nicht einzelne Sendungen, sondern Sende-

¹²⁸ "Low rating programmes have low repeat-viewing levels" vgl. Goodhardt/Ehrenberg/Collins 1987, S. 56. Vgl. aber die Kritik, von Zubayr (1996, S. 69), daß es sich dabei um reine Rechenlogik handeln kann. Die Chance, daß es sich bei einer 5% Quote für einen Kleinsender jedesmal um "andere" 5% handelt, ist natürlich größer als bei einer 55% Quote, wo sich z.B. min. 5% ohnehin überschneiden müssen.

¹²⁹ Dabei wurde die Tendenz zu Spartenkanälen als betriebswirtschaftlich sinnvoller Differenzierungstrend begrüßt, so z.B. bei Strecker 1996, S. 34. Vgl. dazu die Kritik an werbefinanzierten Spartenkanälen unter Degressionsgesichtspunkten bei Backhaus 1991, S. 240.

¹³⁰ Diese Vererbung fällt jedoch schnell ab, so daß nach dem zweiten Folgeprogramm nichts mehr davon übrig ist.

¹³¹ Im Original "Wear out factor"; vgl. Gensch/Shaman (1980), S. 87.

plätze verwendet werden. Bestimmte Sendeplätze haben auf Grund ihrer Stellung im Programm und ihrer Sendezeit einen Eigenwert, bzw. ein bestimmtes Potential, das einer Sendung höhere Quoten ermöglicht als auf einem anderen Sendeplatz.

2.2.4 Integrative Programmwahlmodelle und Zuschauersegmentierungen

Angeregt durch die vielfältigen Vorschläge, wie es zum TV Konsum kommt, legten JAMES WEBSTER UND JACOB WAKSHLAG ihr integriertes Modell vor. Demnach kann ein Sender aus den - durch die Konkurrenzsituation vorhandenen Zuschauerressourcen schöpfen, wenn er Kompatibilität zu den Zuschauerbedürfnissen und Gewohnheiten herstellt, was zu einem großen Teil über das Angebot bestimmter Inhalte geschieht. Andererseits haben auch die strukturellen Variablen, wie der Programmfluß und die Informiertheit der Zuschauer hinsichtlich des Programmangebots einen wesentlichen Einfluß. In der folgenden Abbildung sind die Zusammenhänge der einzelnen Bestimmungsgründe aufgeführt.¹³³

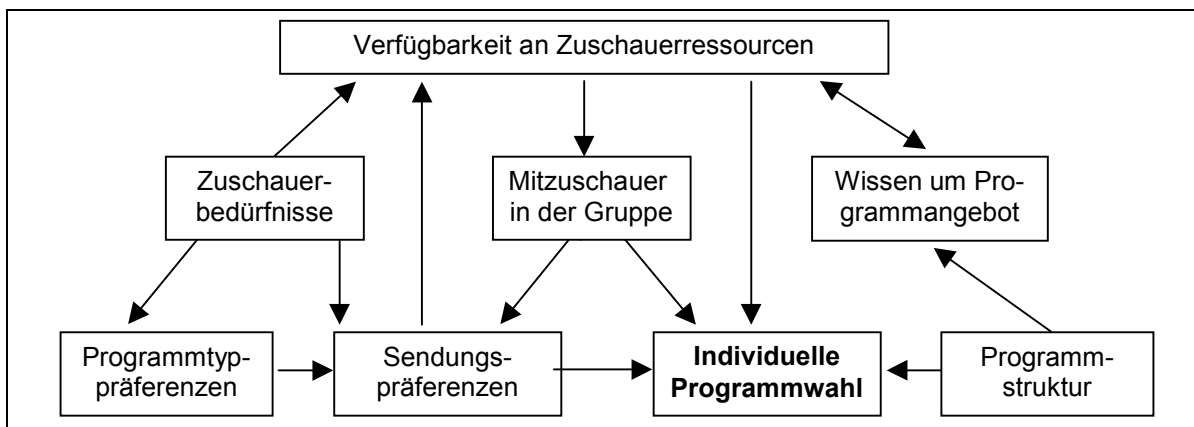


Abb. 10: Integriertes Modell der Programmwahl in Anlehnung an Webster/Wakshlag

Das integrierte Modell der Programmwahl stellt einen wichtigen Schritt zu einer allgemeinen Theorie des TV-Konsums dar, es wurde zwar von den Autoren nicht weiter operationalisiert, gab jedoch Anstoß zu weiteren Forschungen.¹³⁴ Zu Recht wurde moniert, die Fixierung auf die Daten der großen Networks¹³⁵ sei wegen ihrer sinkenden Einschaltquoten (verursacht durch neue Distributionsmedien) nicht mehr angemessen, vielmehr sei eine Untersuchung der Quoten von nicht-Network Programmen notwendig. In einer auf Lokalsender gerichteten Untersuchung wurden insbesondere Variablen berücksichtigt, die für eine lokale Fernsehstation von Bedeutung sind, wie z.B. den Verbreitungsgrad von Kabelfernsehen am Ort und die

¹³² Vgl. Jäckel (1996), S. 80.

¹³³ Vgl. Webster/Wakshlag (1983), S. 433.

¹³⁴ So bauen Hasebrink/Doll (1990) ihre Untersuchung ausdrücklich auf einen Teil des integrierten Modells auf; vgl. S. 22.

¹³⁵ Im amerikanischen Markt übernehmen die lokalen/regionalen Fernsehstationen einen Großteil ihres Programms von den vier großen nationalen Networks (ABC, NBC, CBS, FOX). Diese sind etwa mit SAT1, RTL und PRO7 vergleichbar.

Marktkonzentration im relevanten Markt des Fernsehsenders. Auch in dieser Studie erwies sich die Programmstruktur in Form der Kombination der Quoten des vorherigen Programms als "extremely powerful predictor"¹³⁶ für die Quotenprognose einer Sendung.

Daneben gibt es gegenwärtig auch schrittweise Integrationsbestrebungen, die vor allem nach einer Zuschauersegmentierung¹³⁷ suchen, die auch sozioökonomische Attribute einschließen. Damit wird eine analytische Herleitung gesucht, wie ein bestimmtes Publikum für die Werbetreibenden durch die Sendung von Inhalten zu "produzieren" sei. In dem Modell von MANOUCHE TAVAKOLI UND MARTIN CAVE werden sozioökonomische Segmente (aus Alter und Schicht komponiert) anhand ihrer Präferenzen für bestimmte Programmtypen gebildet.¹³⁸ Die am stärksten verzerrenden Effekte, wie z.B. Kanaltreue und Lead-in Effekt wurden dabei herausgerechnet. Ebenso wie ähnlich aufgebaute, frühere Untersuchungen¹³⁹ finden sie signifikante Unterschiede in den Programmpräferenzen der unterschiedlichen sozioökonomischen Gruppen. Eine andere Segmentierung der Zuschauer ist nach deren TV-Konsumverhalten möglich. So können beispielsweise die Zuschauer nach den Dimensionen "Menge des TV Konsums" und "Loyalität zu bestimmten Programmgenres" eingeteilt werden. Auch hier zeigten die vier gebildeten Gruppen signifikant unterschiedliche Präferenzen für bestimmte Programmgenres.¹⁴⁰

In diesem Zusammenhang sei nochmals darauf hingewiesen, wie weit der Ansatz von WERNER MÜLLER (vgl. 2.2.1) bereits 1979 die Integration verschiedener Einflußfaktoren antizipiert hat.

Die integrierten Programmansätze geben einen zweckmäßigen Katalog der Einflußgrößen ab, um den Zuschauererfolg einer Sendung umfassend zu bewerten. Der Versuch, Zuschauerverhalten und -präferenzen mit soziodemographischen Merkmalen zu verbinden, unterstützt eine Erfolgsrechnung, die die Kosten bestimmter Programme mit den Leistungen für die Werbewirtschaft (Zuschaueraufmerksamkeit bestimmter Zielgruppen) in Beziehung setzt.

2.3 Betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente

Die Ansätze in diesem Abschnitt sind aus Unternehmensperspektive zu interpretieren, d.h. sie stellen weder die Branche noch die Zuschauer, sondern den Fernsehsender aktiv (z.B. bei der taktischen Programmierung) oder passiv (wie z.B. als Werbeträger) in den Mittelpunkt. Ausnahmen stellen hier die Beschaffung, Erstellung und der Verzehr von Filmmaterial

¹³⁶ Cooper (1993), S. 414.

¹³⁷ Eine einfache Zuschauertypologie mit vorgegebenen Programmtypen wurde für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk in der Bundesrepublik bereits Mitte der 70er Jahre durchgeführt; vgl. Steinmann/Stolte (1975), S. 66 ff.

¹³⁸ Vgl. Tavakoli/Cave (1996), S. 75.

¹³⁹ Vgl. Rust/Kamakura/Alpert (1992), S. 12.

¹⁴⁰ Brosius/Weimann/Wober (1992), S. 512.

dar, die einen Ausblick auf volkswirtschaftliche und juristische Fragestellungen unabdingbar machen.

Für die Fernsehwirtschaft und die Erforschung des TV-Controlling bieten die folgenden Konzepte einen Einblick in die leistungswirtschaftlichen Bestimmungsgrößen des Handelns von TV-Sendern und zeigen bereits genutzte Steuerungsinstrumente auf.

2.3.1 Rundfunkökonomie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks

Die wohl intensivste betriebswirtschaftliche Beschäftigung mit dem Medium Rundfunk in Deutschland ist in Konzepten für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu finden.¹⁴¹ Dieser Beitrag beschäftigt sich deshalb hauptsächlich mit den Veröffentlichungen, die sich konkret auf Planung, Kontrolle, Informationssystem und Controlling in Rundfunkanstalten beziehen. Die gesamte Literatur der Rundfunkökonomie unterliegt für die in diesem Beitrag angestrebte Entwicklung einer Fernsehwirtschaft werbefinanzierter Rundfunkmedien zwei wesentlichen Beschränkungen:

- Zum einen liegt der eindeutige Schwerpunkt der Betrachtungen auf der Ebene der Inhaltproduktion. Dieser Fokus zieht sich durch alle Analysen und Vorschläge zu sachorientierten Steuerungsinstrumenten, wie z.B. Kennzahlensysteme¹⁴², Kostenrechnung, strategische Planung, Berichtssystem usw. Die Produktion von Inhalten ist im Verständnis dieses Beitrags nur eine - nicht zwingend notwendig bearbeitete - Leistungsebene eines privaten Rundfunkunternehmens
- Der andere Problemkreis betrifft die konstituierende Eigenschaft der Rundfunkanstalt als öffentliche Institution. Auch diese Eigenschaft hat direkte Auswirkungen auf das Management, z.B. bei der Definition von Unternehmenszielen, deren Erfolgskontrolle sowie auf das Budgetierungssystem.

Planungs- und Kontrollsysteme und deren monetäre Manifestation als Budgetsysteme haben in öffentlichen Unternehmen eine lange Tradition, so daß hier für die Anstalten sogar ein Know-how Vorsprung zu vermuten wäre.¹⁴³ Die aus der Kameralistik¹⁴⁴ entstandene Budgetierung ist jedoch für die kaufmännische Steuerung nur bedingt geeignet, so daß für das Controlling ein problematisches Nebeneinander¹⁴⁵ von kaufmännischer und kameralistischer Rechnung installiert werden muß. Die "Kommission zu Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten" (KEF) wirkt bei der Finanzierung aus Gebühren maßgeblich mit und setzt damit ein wesentliches Feld der betriebswirtschaftlichen Steuerung.¹⁴⁶ Die Tatsache,

¹⁴¹ Vgl. zusammenfassend Fix (1988) und Kayser (1993) sowie die dort aufgeführte Literatur.

¹⁴² Vgl. beispielsweise das produktionsorientierte Kennzahlenschema bei Müller-Wiegand (1993), S. 466 sowie Bea/Kötzle/Barth (1985), S. 153.

¹⁴³ Vgl. Seidel (1992), S. 65 ff.

¹⁴⁴ Die Einhaltung der kameralistischen Budgets lassen nicht auf "Wirtschaftlichkeit", sondern allenfalls auf "Sparsamkeit" schließen; vgl. Kemmer 1986, S. 99.

¹⁴⁵ Vgl. Lehmann (1989), S. 99.

¹⁴⁶ Kemmer (1989, S. 56) bezeichnet die KEF nicht schlüssig als "Controlling Instanz". Das Verfahren, mit dem die KEF die Gebühren festlegt, ist eben keine Controlling Funktion (allenfalls Kontrollfunktion), weil es als solches zu komplex ist, um damit die Anstalten im Sinne eines Regelkreises zu steuern; vgl. Marcinkowski (1993), S. 193.

daß der öffentlich-rechtliche Rundfunk nicht der Gewinnmaximierung, sondern dem Programmauftrag verpflichtet ist, erfordert eine Ausrichtung der Steuerungsinstrumente nicht nur an monetären, sondern auch leistungswirtschaftlichen Größen. Eng damit zusammenhängend ergibt sich die Fragestellung wie effizient die Organisationsform¹⁴⁷ öffentlich-rechtlicher Rundfunk insgesamt sein kann und wie dies gemessen wird. Weiterhin tritt die Antagonie zwischen kaufmännischem und kreativem Denken bei öffentlich-rechtlichen Anstalten noch stärker zu Tage als bei Privatsendern.¹⁴⁸ Dadurch wird die Effizienzdurchsetzung erschwert bzw. unmöglich gemacht.¹⁴⁹

Für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk werden deshalb regelmäßig Controllinginstrumente vorgeschlagen, die die mehrdimensionale Zielstruktur dementsprechend abbilden, wie z.B. Scoring Modelle für die Programmbewertung.¹⁵⁰ Die folgende Abbildung zeigt die Programmbewertung des ORF für einzelne Sendungen mit vier Dimensionen, wobei sowohl quantitative als auch qualitative kunden- und produzentenorientierte Größen berücksichtigt werden.¹⁵¹

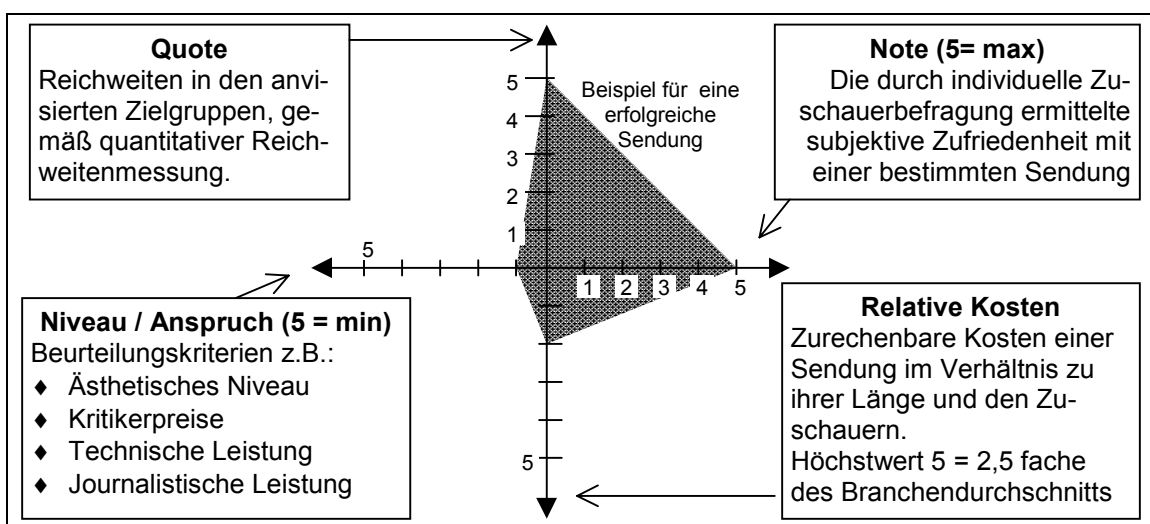


Abb. 11: Leistungsdiagramm einer Sendung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk.

Ein sehr detailliertes Konzept zur Bildung von Kennzahlen hat MARTIN GLÄSER konstruiert, indem er zunächst neun Stufen einer Art Wertkette des öffentlich-rechtlichen Rundfunks mit geeigneten Kenngrößen belegt (z.B. Ausgaben, Kapazitäten, selbsterstellte Programm-

¹⁴⁷ So beklagt Brandt (1989, S. 140) das Versäumnis der Anstalten Größenvorteile zu realisieren, was vor allem Doppelarbeit und mangelnder Kooperation anzulasten ist. Fix (1988, S. 186-194) vermutet die Ursache dagegen in Koordinationsproblemen, hervorgerufen durch die strenge organisatorische Trennung von Produktion, Betriebs- und Anlagentechnik.

¹⁴⁸ Weinstock (1991, S. 151) zitiert diesbezüglich den - sicherlich überspitzten - Vorwurf führender Anstaltsvertreter von der "Machtergreifung des Journalismus".

¹⁴⁹ Vgl. Sieben/Ossadnik/Wachter (1988), S. 49.

¹⁵⁰ Vgl. Bea/Kötzle/Barth (1985), S. 146-148. Jedoch stellt sich das grundsätzliche Problem der Subjektivität von Scoring Modellen bei Rundfunkanstalten verschärft dar; vgl. Weinstock (1991), S. 121.

ge, Einschaltquoten usw.) und diese in vielfältige Relationen zueinander setzt.¹⁵² Die so gebildeten Indikatoren geben Auskunft über Effizienz, Effektivität, Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Sparsamkeit usw.

Obwohl sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk in seiner Zielsetzung grundsätzlich von Privatsendern unterscheidet, hat die "Rundfunkökonomie" - insbesondere in der Bewertung des qualitativen Erfolgs - Controllinginstrumente entwickelt, deren modifizierte Anwendung auch für einen Privatsender sinnvoll erscheint.

2.3.2 Konzepte der Produktion, Beschaffung und Abschreibung audiovisueller Medieninhalte

Die Inhalte, die von privaten Fernsehsendern zu ausstrahlungsfähigen Programmen kombiniert werden, speisen sich hauptsächlich aus zwei Quellen:

- Zum überwiegenden Teil kaufen private Fernsehunternehmen Rechte an Kinofilmen, Dokumentarbeiträgen, Serien, Talk- und Gameshows, usw. Diese Art von Software kann hauptsächlich weiter danach unterteilt werden, ob diese Rechte Investitionscharakter haben (Filme mit mehrmaliger Ausstrahlung) oder durch ihre kurzfristige Abbaubarkeit als Kosten zu interpretieren sind (z.B. bei Kaufserien).
- Ein sehr geringer Teil des Sendematerials sind echte Eigenproduktionen (wie z.B. Nachrichten), wird also mit Akteuren produziert, die direkt dem Sender angehören. Die Filmproduktion wird deshalb im folgenden nur gestreift, da sie nur indirekte Bedeutung für werbefinanzierte TV-Sender hat.

In der frühen deutschsprachigen Literatur zur Filmwirtschaft standen die Besonderheit der Faktorkombinationen von kreativen Dienstleistungen und die bilanzielle Behandlung des Wertverzehr immaterieller Ressourcen im Vordergrund.¹⁵³ In der Gutenbergschen Logik einer auf physischen Produktionsvorgängen aufbauenden Betriebstheorie hat HEINZ BERGNER bereits in den 60er Jahren den "Versuch einer allgemeinen Filmwirtschaftslehre"¹⁵⁴ vorgelegt. Darin werden zunächst die physischen Produktionsprozesse und die technischen Ressourcen in Filmbetrieben kategorisiert und die unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen der Filmwirtschaft abgegrenzt. Aufbauend auf diese Konstruktion der Leistungssphäre wird dann die Möglichkeiten zur Verringerung der Fixkostenbelastung in Filmproduktionsbetrieben diskutiert.¹⁵⁵ Einen stärkeren Fokus auf die Kreativdienstleistung der Inszenierung legte DIETRICH PICHERT, der in der Tradition einer quantitativen BWL Instrumente für die beiden Kernprobleme des Filmproduktionsmanagement entwickelte:

- Er löste die Frage, wieviel Produktionskapazitäten vorgehalten werden sollten, mit einem wahrscheinlichkeitstheoretischen Modell. In diesem verknüpfte er die Kostenfunktion des

¹⁵¹ Vgl. Diem (1994), S. 69.

¹⁵² Vgl. Gläser (1989), S. 126.

¹⁵³ Vgl. dazu die Beiträge von Gessner (1928); Bächlin (1945) und Dadek (1957) passim.

¹⁵⁴ So der Titel von Bergners Arbeit 1966.

¹⁵⁵ Unter anderem empfiehlt Bergner (1976, S. 3490 ff.) eine geringere Leistungstiefe, Entspezialisierung und Reintegration von Arbeitsprozessen, sowie ein fixiertes Programmschema.

Filmbetriebs mit der Erwartung über Konkurrenz- und Nachfragerverhalten der TV-Sender.¹⁵⁶

- Für die besonderen Probleme des Film-Projektmanagements empfiehlt er die mit Wahrscheinlichkeiten arbeitende Netzplantechnik (PERT) zur Steuerung der Einzelaufnahmen.¹⁵⁷

Für private Fernsehsender ist auch das betriebswirtschaftliche Kalkül von Kinobetreibern und Verleihfirmen von Interesse, weil ihnen diese mit dem Leistungsfeld "Programmgestaltung" vom Betriebstypus genauso nahestehen wie die Filmproduktion mit ihrer Leistung "Inhaltproduktion". So beschäftigte sich die wissenschaftliche Diskussion der fünfziger Jahre mit der Bewertung (Wertansatz und Abschreibungsmethoden) von Filmrechten. So wurde bereits in den 50er Jahren diagnostiziert, daß der Zusammenhang zwischen Substanzwert und Ertragswert beim Film völlig aufgelöst ist und dieser als rentenähnliches Erzeugnis bezeichnet werden kann.¹⁵⁸ Ohne auf die - durch teilweise Änderungen der Steuergesetzgebung obsolet gewordenen - Einzelprobleme einzugehen, ist die Diskussion der Abschreibungsmethoden für die interne Kostenrechnung nach wie vor aktuell. Die "Kosten" einer Ausstrahlung sollen den betriebsbedingten Werteverzehr widerspiegeln, und dieser besteht fast ausschließlich aus den Abschreibungen auf Filmlicenzen. In der Literatur lassen sich zu diesem Problemkreis verschiedene Vorschläge finden.

Der sogenannte "Cautio"-Schlüssel aus dem Jahr 1938 ist das Ergebnis des an die Entwicklung der Einspielergebnisse angepaßten UFA-Abschreibungsschemas und ähnelt den Abschreibungsschlüsseln amerikanischer Filmkonzerne. Diese Methoden entwickelten sich hauptsächlich aus durchschnittlichen Erfahrungswerten und sind in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt.

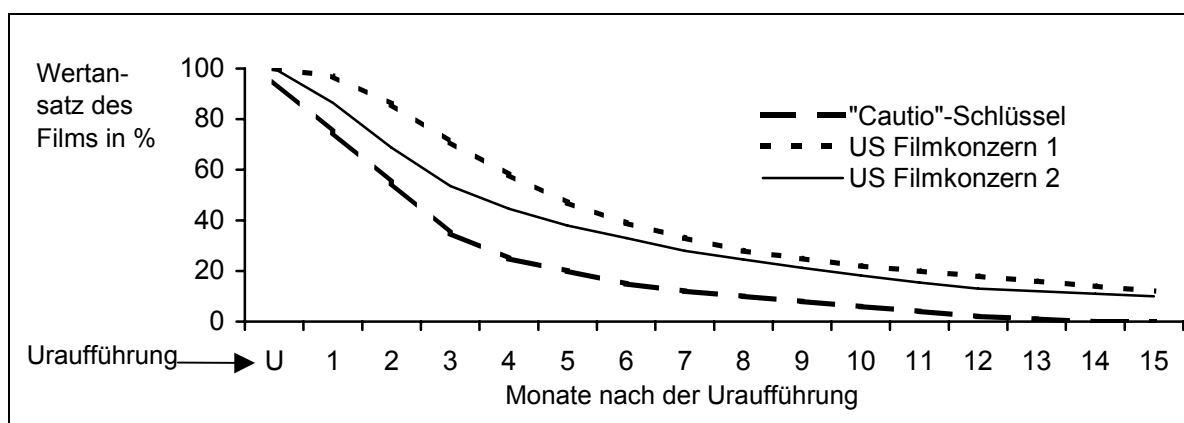


Abb. 12: Abschreibungsschlüssel für Kinofilme im Vergleich¹⁵⁹

¹⁵⁶ Vgl. Pichert (1981), S. 2554.

¹⁵⁷ Vgl. Pichert (1975), S. 169.

¹⁵⁸ "Der wirtschaftliche Wert jeden Filmes ist der von seinem Substanzwert unabhängige Barwert aller seiner künftigen Erträge, die ihrerseits Ergebnis zahlreicher Wägbarkeiten und Imponderabilien sind."; vgl. Gercke (1958), S. 62.

¹⁵⁹ Die Zahlen stammen aus Heinz (1953), S. 112.

Eine zweite Gruppe von Abschreibungsmethoden stellen der sog. Treuarbeitsschlüssel¹⁶⁰ und die Wertkorrekturmethode als Weiterentwicklung des Cautio-Schlüssels dar. Sie gehen von einem typischen Lebenszyklusverlauf der Besucherzahlen aus, wobei der Film nach zwei Jahren als "verzehrt" gilt. Innerhalb dieses feststehenden Schemas werden die jeweiligen Einspielerlöse herangezogen, um zu überprüfen, ob der Film seine Kosten überhaupt einspielen kann. Wenn nicht, dann muß der Differenzbetrag abgeschrieben werden. Bei der Wertkorrekturmethode¹⁶¹ werden Kosten und Erfolg aller im Inventar vorhandener Filme gemeinsam betrachtet. Die Einspielerträge aller Filme im ersten Jahr werden zueinander in Verhältnis gesetzt und von den addierten Anschaffungs-/Herstellungskosten aller Filme subtrahiert. Der Abschreibungsbetrag, der daraufhin übrigbleibt, wird den einzelnen Filmen als Wert in den ermittelten Verhältnissen zugewiesen; dabei kann jeder Film höchstens bis zu seinen ursprünglichen Anschaffungs-/Herstellungskosten angesetzt werden.

Für die Fernsehbranche muß die Diskussion über den Wertansatz von Filmvermögen in zweierlei Hinsicht modifiziert werden. Zum einen ist die Einzelbewertung von Filmen problematisch, wenn mehrere Filmrechte gleichzeitig als Paket erworben werden. Um ihr Absatzrisiko zu minimieren, bündeln die Besitzer der Filmrechte (z.B. Studios und Filmhändler) die Ausstrahlungslizenzen oder die Abnehmer verpflichten sich, die zukünftigen Erzeugnisse der Produzenten abzunehmen (sog. Outputdeals).¹⁶² Die Filme in diesen Paketen haben eine völlig unterschiedliche Ertragskraft, und sofern keine Einzelpreise vorhanden sind, ist es unerlässlich,¹⁶³ den Einzelfilmen realistische Preise zuzuordnen. Um die mögliche Attraktivität eines Filmes zu prognostizieren, können Ergebnisse der quantitativen Film-Erfolgsfaktorenforschung eingesetzt werden. Demzufolge haben der Produktionsaufwand, die gewonnenen Kritikerpreise (z.B. Oscars) sowie die Qualität von Schauspielern und Regisseur (gemessen in kumuliertem früherem Erfolg) einen signifikanten Einfluß auf die Quoten für die ausgestrahlten Filme.¹⁶⁴ Eine wichtige Erweiterung stellt dabei eine Investitionsrechnung dar, die die Ausstrahlungsfähigkeit an einem bestimmten Sendeplatz als Wertkriterium mit einrechnet. Da der "Zuschauersockel" bei einigen Sendeplätzen grundsätzlich höher als bei anderen

¹⁶⁰ Vgl. Sewering (1953), S. 651 ff.

¹⁶¹ Vgl. dazu Gercke (1958), S. 92 ff.

¹⁶² Outputdeals werden auch von den Sendern selbst gewünscht. Insbesondere bei Filmen von kleineren Produzenten können die Sender durch ihre Größenvorteile die Preise drücken, da das Erfolgspotential vor der Produktion unsicher ist und außerdem so ein Preiskampf mit anderen Sendern vermieden wird; vgl. Litman (1979), S. 20ff.

¹⁶³ Dies ist sowohl für die Kostenrechnung als auch gemäß §240 Abs.1 und §252 Abs.1 HGB angezeigt. Der Vorschlag von Wriedt/Witten (1991 S. 1294), den Gesamtpreis eines Paketes lediglich durch die Anzahl der Filme zu teilen, erscheint für eine realistische Bewertung nicht optimal.

¹⁶⁴ Vgl. Litman/Kohl (1989), S. 47f. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß bestimmte Filme im Fernsehen anders abschneiden als im Kino. Somit ist eine zusätzliche qualitative Bewertung durch die Programmredaktion notwendig.

ist, wird eine Sendung, die prinzipiell für einen ertragsstarken Sendepplatz geeignet ist, automatisch wertvoller.¹⁶⁵

Weiterhin sind die Ausstrahlungsrechte oftmals auf eine bestimmte Ausstrahlungszahl oder -zeit begrenzt. Der gegenwärtig akzeptierte Stand der Abschreibung¹⁶⁶ für Fernsehstationen ist die leistungsabhängige Abschreibung nach §7 EstG, die i.d.R. degressiv ausfällt. So wäre etwa das Verhältnis 60/40/20 eine typische Abschreibung für eine Lizenz mit drei Ausstrahlungen. In begründeten Fällen kann auch die lineare Abschreibung angewendet werden. Dabei wird davon ausgegangen, daß das Leistungspotential, Zuschauer anzuziehen, verzehrt wird,¹⁶⁷ wenn eben diese Zuschauer den Film sehen. Es wäre empirisch zu prüfen, wie sich die Zuschauerquoten in den einzelnen Genres mit zunehmenden Ausstrahlungen tatsächlich verringern. Außerdem ist diese Annahme nur für große Sender plausibel; bei kleineren Sendern mit wechselndem Publikum¹⁶⁸ und niedrigen Quoten ist der Wertverzehr durch Ausstrahlung vermutlich weniger stark.

Anders gelagerte Probleme stellen sich beim Einkauf von Serien mit jährlicher Kündigungsoption, deren Kosten kurzfristigen abgebaut werden können. Hier können betriebswirtschaftliche Instrumente, wie z.B. Break-Even-Analysen, eingesetzt werden. Die Break-Even-Funktion in der folgenden Abbildung wurde retrograd ermittelt.¹⁶⁹ Aus der Verlängerung oder Absetzung bestimmter Serien leiteten die Autoren die Anzahl der Haushalte ab, deren Erreichen amerikanische Fernsehstationen zur Verlängerung einer Serie mindestens verlangten.¹⁷⁰

¹⁶⁵ Vgl. Fletcher (1993), S. 294. Mit der Berücksichtigung des "Eigenwertes" eines Sendepplatzes werden viele in Kapitel 2.2.3. angesprochene Effekte berücksichtigt.

¹⁶⁶ Die Ausführungen beziehen sich nur auf Deutschland. Zu den ertragsorientierten amerikanischen Wertansätzen für Filmvermögen vgl. Dell/Tolin (1996), S. 14 und Emory/Lerner (1996), S. 239.

¹⁶⁷ Vgl. Herzig/Söffing (1994), S. 660.

¹⁶⁸ Vgl. dazu Donthu (1994) passim.

¹⁶⁹ Vgl. Atkin/Litman (1986), S. 40.

¹⁷⁰ Adams (1993, S. 470) weist jedoch darauf hin, daß bei dieser Entscheidung auch die relative Position von Serien gegen ihre direkten Wettbewerber (auf den anderen Sendern) eine Rolle spielt.

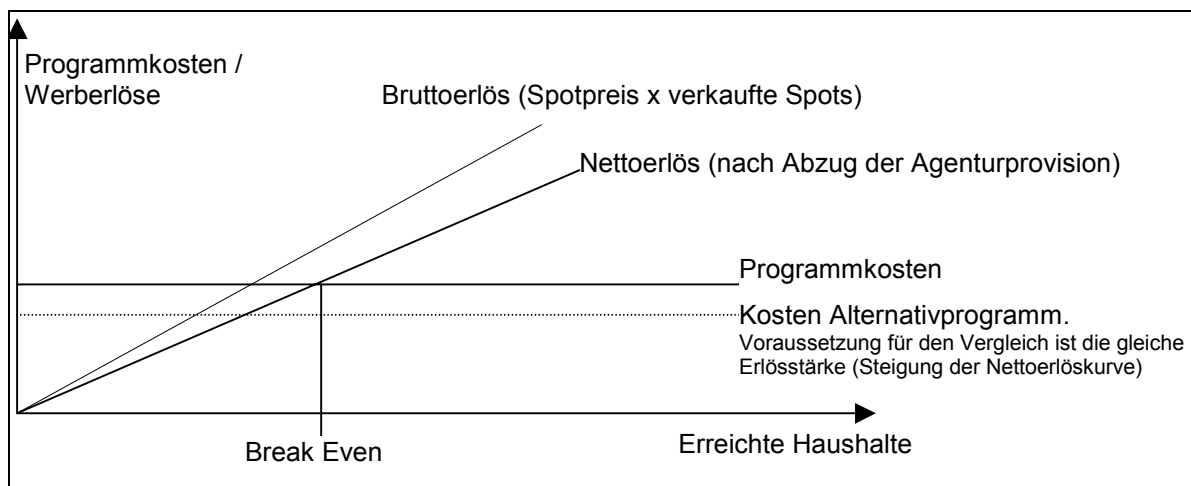


Abb. 13: Visualisierung des Break Even Punktes für eine Fernsehserie

Im Zuge der Internationalisierung der Unterhaltungsindustrie wurden die Fragen der Filmherstellung und Abschreibung um die Erforschung der Vermarktungsstrategien von internationalen Medienkonzernen ergänzt. Diese Modelle und Theorien dienten zunächst dazu - je nach Standpunkt - das amerikanische Streben nach Kulturhegemonie zu konstatieren oder zu widerlegen.¹⁷¹ Die Hauptgründe der Dominanz der Hollywoodstudios liegen in länderspezifischen Größenvorteilen und in den Kulturbarrieren für Filmimporte, die einen Preisabschlag im Auslandsmarkt zur Folge haben ("Cultural Discount"). Ein kleineres Land, das einen größeren Teil seines Budgets im Ausland einspielen muß, wenn es mit den Budgets der großen Hollywoodstudios mithalten will, wird durch den "Cultural Discount" härter getroffen als amerikanische Produzenten. Weitere Gründe für die Stärke der amerikanischen Unterhaltungsindustrie sind die Erfahrungsvorteile in der Filmproduktion, der äußerst wettbewerbsintensive Heimatmarkt und das multiethnische Publikum in den USA, das den "Cultural Discount" bei amerikanischen Produktionen ohnehin niedriger hält als in homogeneren Gesellschaften.¹⁷² Wegen der speziellen Produktionsfunktion bei Filminhalten¹⁷³ ist jede Nutzung zusätzlicher ausländischer Erlöspotentiale sinnvoll. Den vorläufig letzten Schritt in der Filmökonomie hat BERNHARD FRANK geleistet, indem er Modelle für die beiden bedeutsamen Fragen der internationalen Filmwirtschaft weiterentwickelt hat. Dabei handelt es sich um Ergänzungen zu dem oben beschriebenen "Cultural-Discount"-Modell für den Filmhandel und ein quantifizier-

¹⁷¹ So führen Wildman/Siwiek (1988) und Noam (1991) die Schwäche der europäischen Filmindustrie auf das langjährige Monopsom der öffentlich-rechtlichen Anstalten zurück und erteilen Theorien vom amerikanischen "Kulturimperialismus" eine scharfe Absage.

¹⁷² Hoskins/Mirus (1988), S. 506.

¹⁷³ Alle Kosten der Produktion sind "sunk" und die Grenzkosten sind niedrig. Sie äußern sich allenfalls in den Transaktionskosten für Vertragsverhandlungen mit ausländischen Kunden; vgl. Frank (1993), S. 3.

tes Kalkül zum Übergang von einem Verwertungsfenster für Filme (Kino) zum nächsten (Video).¹⁷⁴

Abschließend ist nochmals zu betonen, daß die Beschaffung und Bewertung von Sendehalten für private Sender überragende Bedeutung hat, die sich auch in der Bilanz der Sender niederschlägt. So bilanzierte die Pro7 Media AG 1997 in ihrer GuV beispielsweise 918 Mio. DM als Programmaufwand (Abschreibung auf Programmvermögen oder Programmkosten) bei nur 96 Mio. DM Personalaufwand.

2.3.3 Konzepte der taktischen Programmierung zur Steuerung des Zuschauerflusses

Die taktische¹⁷⁵ Programmierung bezieht sich auf den effizienten Einsatz von Programmressourcen zur Maximierung von Zuschauerkontakten. Hier ist der Einsatz von Erkenntnissen und Empfehlungen aus der empirischen Kommunikationswissenschaft am weitesten fortgeschritten.

Zunächst bedeutet Programmierung die grundsätzliche Anpassung des Programmschemas an das sich im Tagesverlauf ändernde¹⁷⁶ Publikum und die unterschiedlichen Anforderungen an das Programm (selbst vom gleichen Publikum).¹⁷⁷ Ist das Programmschema einmal konstruiert, muß der Sender versuchen, die Gewohnheiten der Zuschauer zu formen, um sie an das eigene Programm zu binden. Dies wird einerseits über die Platzierung von Serien über die ganze Woche hinweg am selben Platz (sog. Stripping)¹⁷⁸ und andererseits durch die Bildung von Submarken¹⁷⁹ für bestimmte Teile des Programms erreicht. Das langfristige Ziel besteht darin, über das Programm genug Reputation aufzubauen, um z.B. auch bei der Einführung neuer Serien den aufgebauten Vertrauensvorschuß nutzen zu können. Um die Zuschauerertragskraft einzelner Programme optimal einzusetzen, werden "starke" Programme so platziert, daß sie ihren Ausstrahlungseffekt möglichst gut auf andere Programme verteilen können. Eine weitere zentrale Aufgabe der taktischen Programmplanung ist der Kampf gegen den Abfluß des Zuschauerstroms zu anderen Sendern, so daß der Kern der Programmgestaltung als Versuch bezeichnet werden kann "to keep the viewers thumb off that remote-

¹⁷⁴ Vgl. Frank (1993), S. 116-158.

¹⁷⁵ Die Bezeichnung "Strategic Programming", die oft für die Positionierung einzelner Sendungen verwendet wird (so z.B. bei Lin 1995, S. 482), kennzeichnet die Einbeziehung des gegnerischen Verhaltens in das eigene Kalkül. In der betriebswirtschaftlichen Terminologie bezieht sich eine strategische Entscheidung aber auf fundamentale Änderungen im Programmschema, in den Vertriebswegen und der Zielgruppe. Es wird daher bei der Programmgestaltung der Begriff "taktisch" vorgezogen; vgl. auch Berners (1991), S. 391.

¹⁷⁶ Insbesondere bei Vollprogrammanbietern.

¹⁷⁷ So teilt beispielsweise Vivian (1995, S. 177-178.) den Fernsehtag in acht Segmente ein.

¹⁷⁸ Die regelmäßige Ausstrahlung auf dem gleichen Sendeplatz hilft den Zuschauern bei der Orientierung; vgl. Lübecke (1996), S. 112.

¹⁷⁹ So kann z.B. die Kombination von zwei Mystery Fiction Serien und einem wissenschaftlichen Magazin über ungeklärte Phänomene als "Mystery Abend" markiert und beworben werden.

control button".¹⁸⁰ Dabei kommt dem Anfang und Ende sowie dem Übergang zwischen zwei benachbarten Sendungen für die Programmacher entscheidende Bedeutung zu, da sich der Zuschauerfluß zum Wettbewerber bewegen könnte. Die unterschiedlichen Taktiken¹⁸¹ werden hier in drei Klassen zusammengefaßt:

- Strukturelle Taktiken versuchen schwache Programme durch starke zu stützen
- Wettbewerbstaktiken behandeln die Frage, ob Konkurrenten auf einem Sendeplatz imitiert werden sollen oder ob der Sender besser innovieren sollte.
- Transitorische Taktiken dienen der Verschmelzung der Einzelprogramme zu einem geschlossenen Programmfluß, ohne die rechtlich notwendigen Anfangs- und Endtitel zu unterschlagen.¹⁸²

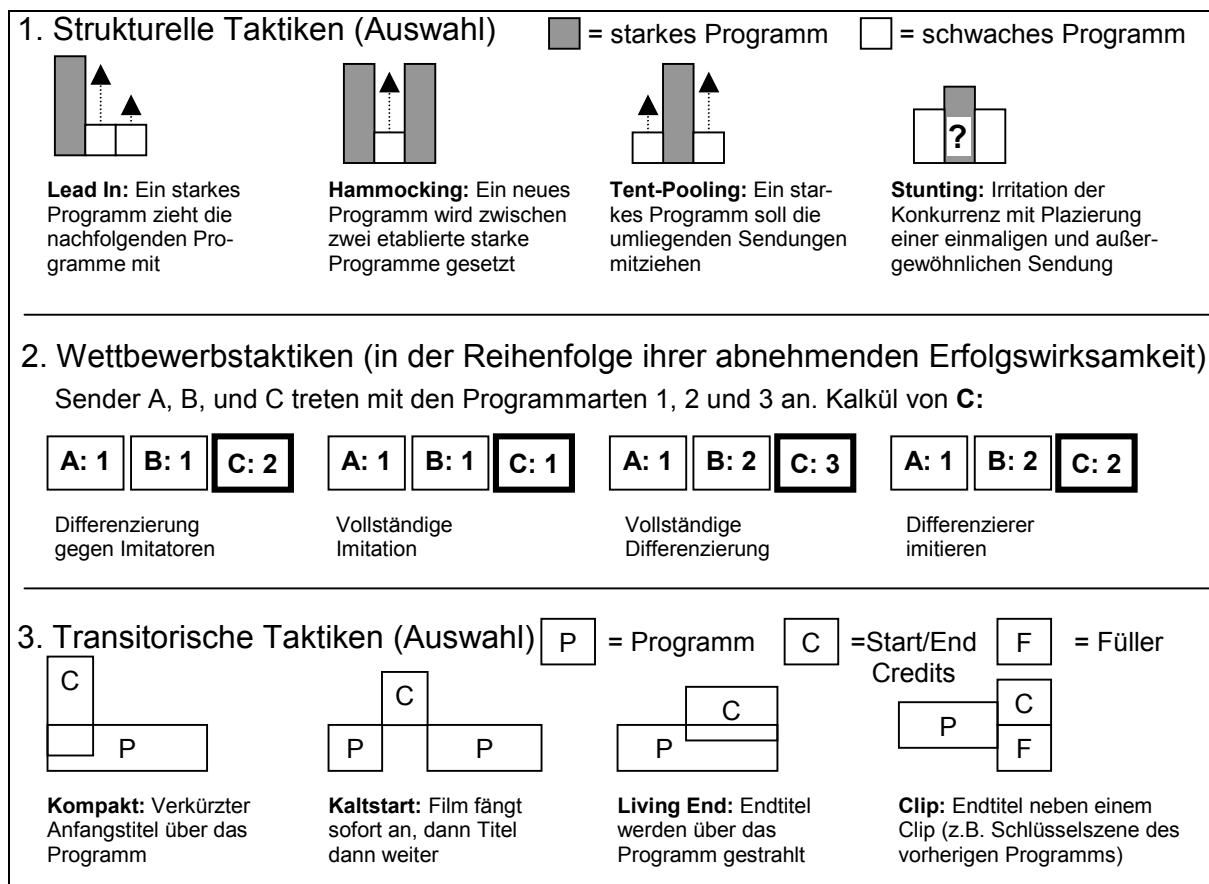


Abb. 14: Taktiken der Programmgestaltung

Die "Kunst" der taktischen Programmierung darf jedoch nicht verabsolutiert werden, denn Zuschauer schalten nicht nur in den Unterbrechungen um¹⁸³ und der Inhalt stellt nach wie vor einen wichtigen Bestimmungsgrund für die Programmwahl dar.¹⁸⁴

¹⁸⁰ So ein Programmdirektor, bei Eastman/Neal-Lunsford/Riggs (1995, S. 92.) zitiert.

¹⁸¹ Vgl. zu den folgenden Programmtaktiken beispielsweise Lin (1995); Berners (1994); Ksobiech/Tiedge (1987); Eastman/Neal-Lunsford/Riggs (1995) jeweils passim sowie Carrol/Davis (1993), S. 304.

¹⁸² Vgl. Mengel (1997), S. 246.

¹⁸³ Jäckel (1996, S. 80) kommt in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis, daß die meisten Zuschauer aus der laufenden Sendung heraus "wegzappen".

Wenn die Programmgestaltung diese Taktiken einsetzt um schwache Sendungen durch starke zu stützen, wird die Ertragskraft dieser Sendungen verzerrt. Diese Verzerrung gilt es bei der Planung und Kontrolle des Erfolgs einzelner Sendungen zu berücksichtigen.

2.3.4 Fernsehen als Werbeträger und Lieferant von Zuschauerkontakten

Fast alle Erlöse der Fernsehstationen stammen aus der Werbung durch Werbespots und Sponsoring-Formen.¹⁸⁵ Folglich muß das Kalkül der Werbetreibenden und ihrer Mittler sowie die Messung der Einschaltquoten als elementarer Baustein der Fernsehwirtschaft betrachtet werden. An dieser Stelle wird auf die umfangreiche Marketingliteratur zur Werbepaltung verwiesen¹⁸⁶ und es werden nur die unmittelbar für die Sender relevanten Zusammenhänge dargestellt.

In der weitesten Definition kaufen Werbetreibende bei den Fernsehsendern Chancen auf Beiträge zum Erreichen kommunikationspolitischer Ziele innerhalb ihres Marketinginstrumentariums. Ziele können z.B. sein, bei einer bestimmten Zielgruppe das Bewußtsein über ein neues Produkt zu heben, die Einstellung gegenüber einer Marke zu verändern oder direkte Umsatzsteigerungen zu erreichen. Nachdem sich die Werbestrategie zur Erreichung dieser Ziele in einem konkreten Kampagnenplan mit Werbespots und Anzeigen manifestiert hat, kaufen die Agenturen (als Mittler der Werbetreibenden) Werberaum bzw. -Zeit, um diese Zielgruppen zu erreichen. Das Kalkül der Werbetreibenden umfaßt somit mehrere Parameter:¹⁸⁷

- Die *Nettoreichweite* stellt die Anzahl der Zielgruppeneinheiten dar, die während der Planungsperiode mindestens einmal erreicht werden.
- Die *Frequenz* ist Zahl der Werbekontakte innerhalb einer Planperiode, denen die Zielgruppeneinheiten ausgesetzt waren.
- Die *Eindrucksqualität* wird durch das redaktionelle- und das Stimmungsumfeld des Mediums bestimmt und ist Ausdruck für die "Intensität" des Werbekontaktes.

Aus der Relation zwischen den Kosten für die Werbeschaltung und der Leistung in Form von Kontakten ergibt sich der Preis für das Produkt Werbekontakte. Der Tausenderkontaktpreis (TKP) gibt an, wieviel das Erreichen von tausend Zielgruppeneinheiten kostet und dient somit im intermediären Wettbewerb als Vergleichsgröße:

$$\text{Tausenderkontaktpreis (TKP)} = \frac{\text{Kosten des Werbeeinsatzes im Betrachtungszeitraum}}{\text{Reichweite} \times \text{Frequenz bei der Zielgruppe im Betrachtungszeitraum}} \times 1000$$

¹⁸⁴ Vgl. die Gefahr der Einschränkung inhaltlicher Gestaltungsmöglichkeiten durch die eigenen Regeln bei Atwood (1996), S. 1 und die Kritik von Zoglin (1994, S. 71) die amerikanischen Networks seien "obsessed with scheduling tactics and audience flow gimmicks, a show's actual quality seems almost irrelevant".

¹⁸⁵ Andere Erlöse sind irrelevant, obwohl das Merchandising manchmal (durch die Angabe irreführender Bruttohandelsumsätze von Merchandising Artikeln) als bedeutsame Erlösquelle für das Fernsehen mißverstanden werden kann.

¹⁸⁶ Vgl. beispielsweise die praxisorientierte Einführung bei Rogge (1993), S. 159ff.

¹⁸⁷ Vgl. dazu Kotler/Bliemel, S. 886.

Da die Fernsehnutzung im Tagesverlauf unterschiedlich stark ist, variieren auch die Preise für die Werbespots, so daß der TKP wesentlich weniger schwankt als die Zuschauerzahlen. Ein mehrere Millionen DM teurerer 30-Sekunden-Spot während eines sportlichen Großereignisses kann demzufolge relativ preiswerter sein als ein Spot in einer Vorabendserie.

Die Werbetreibenden nehmen - in Abhängigkeit von ihrer Marketingtaktik - zeitliche Differenzierung der Werbeschaltungen vor. Einerseits plazieren Sie ihre Werbung auf der "Mikroebene" für einen optimalen Werbedruck, andererseits werden tendenziell mehr Spots für das Frühjahr geschaltet. In Deutschland werden die Werbespots für das nächste Jahr bereits Ende September von den Agenturen gekauft und dann bis zu zehn mal umgebucht.¹⁸⁸ Die Sender sind in der Produktion von Kontaktchancen inhaltlich und in der Kapazität streng reglementiert.¹⁸⁹ Während dies im Tagesprogramm und bei kleinen Sendern kaum ein Problem darstellt, könnten die "Slots" (Sendeplätze) in der Prime Time bei großen Sendern mehrfach überbucht werden.

Eine der wesentlichen Eigenarten frei empfangbarer Rundfunkmedien ist die Tatsache, daß nicht nur die Qualität (Werbewirkung), sondern auch die Quantität (Zielgruppenzuschauer) ihrer Produkte nicht direkt ermittelbar ist. Vielmehr wird die tatsächliche Nutzung der Medien über statistische Methoden hochgerechnet und rekonstruiert. Somit stellt die Medienanalyse nicht nur die wesentliche Kontrollkomponente für den Erfolg der ausgestrahlten Sendung dar, sondern die Zahlen *sind* das eigentliche Produkt der Fernsehsender und werden demzufolge auch als "Werbewährung"¹⁹⁰ bezeichnet. Ob die Werbeschaltung tatsächlich werthaltig für die Werbetreibenden war, kann auf vier Stufen ermittelt werden.¹⁹¹

1. *Quantität und Struktur* der Medienkontakte sind die Rohdaten, wer wann wie lange welche Spots bzw. Inhalte am Fernseher eingeschaltet hat. Diese Daten werden umgangssprachlich auch als Einschaltquoten bezeichnet.
2. Die *Kontaktqualität* mißt unabhängig von der Quantität der Kontakte und der inhaltlichen Aufmachung der Werbespots den Aufmerksamkeitsgrad, die Bewertung und die Erinnerungsfähigkeit an Werbespots und ihre Inhalte. Sie wird wesentlich beeinflusst vom Image des Mediums selbst, der Situation beim Fernsehschauen, dem redaktionellen Umfeld, der Länge des Werbeblocks und der Menge an anderer Werbung, insbesondere für ähnliche Produkte.¹⁹²
3. Der *Kommunikationserfolg einer Werbekampagne* mißt das Erreichen der Werbeziele, wie z.B. Bekanntheitsgrad, Image u.ä.. Bei einer kombinierten Werbekampagne mit mehreren Medien gestaltet es sich schwierig, den Erfolg auf den Einsatz eines bestimmten Mediums zurückzuführen.

¹⁸⁸ Vgl. IP (1997b), S. 131.

¹⁸⁹ Vgl. zu den inhaltlichen Anforderungen § 6 sowie zur Dauer der Werbung § 27 des Rundfunkstaatsvertrages in der Fassung vom 1997.

¹⁹⁰ Darkow (1995), S. 198.

¹⁹¹ Vgl. dazu Sudholt (1995), S. 202.

¹⁹² Vgl. zur Wirkung des Werberauschens bzw. Clutter die empirischen Untersuchungen von Brown/Rothschild (1993) und Kent (1995).

4. Die *Wirkung auf das Kaufverhalten*,¹⁹³ das Ziel der Konsumentenwerbung, wird in bestimmten Testmärkten (z.B. Haßloch) in Experimentform betrieben. Dazu werden über den Kabelanschluß in die Werbeunterbrechungen neue Spots eingesetzt, so daß sich die Werbeinsel nicht von den sonst üblichen unterscheidet. Die Supermärkte im Ort können mit Scannerkassen und einer anonymisierten ID-Karte die Zuschauer bestimmter Spots und ihre Einkäufe erfassen und somit Spots und Einkaufsverhalten miteinander in Verbindung setzen.

Die Messung auf der ersten Ebene wird im Auftrag der großen Fernsehsender von der "Gesellschaft für Konsumforschung" (GFK) vorgenommen. Dazu wird das Fernsehverhalten von ca. 4400 Haushalten, die in soziodemographischen Merkmalen eine repräsentative, ständig aktualisierte Stichprobe der deutschen Bevölkerung darstellen, mit dem sog. GFK-Meter gemessen. Das am Fernseher angeschlossene Gerät registriert die sekundengenaue Nutzung der verschiedenen Fernsehprogramme des Fernsehgerätes für Videospiele, Videotext, Bildschirmtext oder Homecomputer.¹⁹⁴ Um das unterschiedliche Verhalten der Familienmitglieder und vor allem auch die Absicht der Nutzung zu messen, melden sich die Zuschauer mit einer gesonderten Fernbedienung an und ab. Nach 3 Uhr morgens werden die gespeicherten Nutzungsdaten per Modem an die GFK geleitet und dann den Nutzern (Sender, Agenturen) in Form von zweckneutralen Zuschauerdaten zur Verfügung gestellt, die mit Hilfe von Softwarewerkzeugen individuell ausgewertet werden können.

Insgesamt ist eine intensivere Beschäftigung mit dem Kalkül und den Zielen der Werbetreibenden auch für das Controlling eines privaten TV-Senders angezeigt, da der Verkauf von Werbezeiten den "Leistungszweig" einer steuerungsorientierten Kosten- und Leistungsrechnung darstellt.

2.3.5 Fernsehsender und ihre Zuschauer aus Sicht der Dienstleistungstheorie

Da Fernsehunternehmen regelmäßig als Dienstleister¹⁹⁵ bezeichnet werden, muß an dieser Stelle geprüft werden, ob die Dienstleistungstheorie zweckmäßige Unterstützung bei der Konstruktion einer Fernsehwerbung bieten kann. Ein verbreiteter Katalog zur Überprüfung, ob es sich um eine Dienstleistung handelt, enthält folgende Kriterien:¹⁹⁶

- Uno Actu Prinzip: Die Leistung ist nicht lagerbar, Produktion und Absatz sind untrennbar miteinander verbunden.
- Immaterialität: Die Leistung selbst ist nicht faßbar, auch wenn sie auf materiellen Trägermedien fixiert ist.
- Externer Faktor: Die Leistung kann nur direkt am Kunden verrichtet werden, er ist also an der Leistung passiv beteiligt.

¹⁹³ Vgl. zur empirischen Prüfung dieser Methode im Vergleich zu anderen Assael/Poltrack (1994) *passim*.

¹⁹⁴ Vgl. Longariva (1997).

¹⁹⁵ So. z.B. Seidel (1983b), S. 178. Für Kinoveranstalter, bzw. Filme bereits Gercke (1958), S. 48.

¹⁹⁶ Vgl. beispielsweise Bruhn (1996), S. 10ff.

Nach dieser Definition ist sowohl die Ausstrahlung von Werbung als auch mit Einschränkungen das Programm eines Fernsehsenders eine Dienstleistung.¹⁹⁷ Ein Manko dieser Qualifikation besteht darin, daß es relativ wenig Hinweise auf das Management von Dienstleistungen gibt. Neuere Ansätze berücksichtigen die Tatsache, daß eine Trennung von Produkten und Dienstleistungen durch die de facto stattfindende Bündelung¹⁹⁸ beider Elemente nicht mehr zweckmäßig ist. So werden diese Bündel statt dessen nach Kriterien bewertet, die die Institutionenökonomie benutzt, um die Transaktionskosten beim Handel mit diesen Leistungen zu prüfen. So ordnet HARDT¹⁹⁹ Leistungsbündel in einer Matrix danach ein, wie tief die Leistung in die Prozesse und Ressourcen des Kunden eingreift und ob andererseits Such-, Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften²⁰⁰ überwiegen. Entgegen der These bei Medieninhalten handele es sich hauptsächlich um Vertrauens- und Erfahrungsgüter,²⁰¹ trägt die von der Medienindustrie betriebene Markenbildung bei Stars und Regisseuren dazu bei, Medienprodukte mit Sucheigenschaften zu versehen. Insbesondere bei Sportübertragungen, Serien und Talkshows sind Qualitätsunsicherheiten nur von kurzer Dauer. In diesem Zusammenhang ist außerdem darauf hinzuweisen, daß neben den Primärleistungen (Programmerstellung, Werbekontakte) zweifellos Prozesse in einem Fernsehunternehmen existieren, die mit Modellen zur Bewertung der Dienstleistungsqualität (SERVQUAL)²⁰² und den Parametern Zeit, Fehlerrate etc. gesteuert werden können, wie z.B. die Einbuchungen von Werbespots. Einen ungewöhnlichen Beitrag zur Funktionsweise werbefinanzierter Medien kann die marxistische Analyse des Free-TV leisten. So kann man die Zuschauer nicht nur als Kunden der Fernsehunternehmen interpretieren, sondern auch als Unternehmensressource und Arbeiter, die für das Unternehmen das Endprodukt "Aufmerksamkeit für Werbebotschaften" produzieren. Die Zuschauer werden für ihren Arbeitswert in Höhe der Programmkosten, also durch das Programm außerhalb der Werbung, entlohnt. Der Mehrwert (Differenz zwischen Programmkosten und Werbeerlösen) fließt dem Fernsehunternehmen als Profit zu. Obwohl diese Interpretation eigenwillig erscheint und von den Autoren selbst ironisiert wird, löst sie doch das Problem des dualen Medienmarktes und liefert mit der "Zuschaueraufmerksamkeit" eine weite, gleichwohl gut operationalisierbare Produktdefinition. Weiterhin können verschiedene

¹⁹⁷ Vgl. für die Werbung Backhaus (1991), S. 38-39. Beim Programm ist das "Uno Actu Prinzip" jedoch nicht vollständig erfüllt, da es schematisiert werden kann.

¹⁹⁸ Beispielsweise stellt schon die Beratung beim Kauf eines Konsumgutes eine Dienstleistung dar, die untrennbar mit dem Produkt verbunden ist.

¹⁹⁹ Vgl. Hardt (1996), S. 22.

²⁰⁰ Bei Sucheigenschaften sind Qualitätskriterien bekannt und überprüfbar. Bei Erfahrungsgütern ist dies nur nach dem Konsum der Leistung möglich, bei Vertrauenseigenschaften ist die Leistung selbst nach Konsum ungewiß.

²⁰¹ Vgl. Heinrich (1996), S. 168. Die Markenbildung wiederum dient laut Heinrich dazu, durch bekannte Stars Qualität "vorzuspiegeln". Diese Sichtweise vernachlässigt jedoch das rationale Bestreben von Stars ihren Markenwert nicht durch qualitätsarme Produkte zu gefährden.

²⁰² Vgl. dazu eingehend die Übersicht bei Güthoff (1995) S. 69-95.

Entwicklungen in der Werbespotgestaltung und im Zuschauerverhalten aus dieser Perspektive interpretiert werden.²⁰³

Wie sich die Zuschauerressourcen nutzen lassen, beantwortet die Analyse des intermedialen Wettbewerbs (z.B. zwischen TV und Radio) mit dem biologischen Modell der Nische, das auf Medien übertragen wird. Das Modell geht davon aus, daß eine "Gruppe" von Populationen (werbefinanzierte Medien) um die Benutzung der selben Ressourcen (Aufmerksamkeit und Zeit der Konsumenten, sowie Werbebudgets) kämpft, um zu existieren. Da die Medienunternehmen diese Ressourcen weder durch Zwang, noch durch Geld akquirieren können, müssen sie den Konsumenten durch Vorteile in Form von möglichen Gratifikationen "anlocken". JOHN DIMMICK leitet aus der "Bevölkerungsdichte" der Medien sowie ihrer Überschneidung bei der Ressourcenbenutzung und ihrem Gratifikationsrepertoire die Wettbewerbsintensität untereinander und die Chancen der "neuen Medien" ab.²⁰⁴ Insbesondere werbefinanziertes TV hat eine geringe Ressourcen- und Gratifikationsüberschneidung mit dem Internet und ist deshalb weniger von Substitution bedroht als gemeinhin angenommen.

Die Interpretation des Privatfernsehens als Investitionsdienstleistung (Produktion von Zuschaueraufmerksamkeit) bietet insgesamt sowohl Hinweise auf die Verwendung von Instrumenten des Dienstleistungscontrollings als auch auf die grundlegenden Besonderheiten der Produktionsfunktion. Diese sind sowohl im operativ technischen Sinne (z.B. nicht Lagerbarkeit von Werbezeit) als auch im strategischen Zusammenhang (z.B. Notwendigkeit von Reputationsaufbau) von Bedeutung.

2.3.6 Konzepte der Programmkostenrechnung und Planungsinstrumente für private Fernsehunternehmen

Trotz der langen Tradition der amerikanischen Fernsehindustrie finden sich außer den Veröffentlichungen des Verbandes der amerikanischen Rundfunkveranstalter wenige Beiträge, die sich mit der Führung von Fernsehstationen außerhalb von Programmgestaltung und Verkauf beschäftigen.

In der Regel werden dabei die einzelnen Abteilungen, bzw. die betrieblichen Funktionen abgehandelt, ohne jedoch dabei auf ein Rahmenkonzept zurückzugreifen.²⁰⁵ Das praxisorientierte "Station Management" wird an dieser Stelle nicht weiter vertieft, da es in Deutschland den typischen kleinen, networkabhängigen Sender mit eigener Sendeanlage wegen struktureller Unterschiede nicht gibt und dementsprechend auch für deutsche Sender nur bedingt relevante Probleme angesprochen werden. In einigen Teilbereichen, wie z.B. der PR oder

²⁰³ So interpretieren Jhally/Livant (1986, S. 136ff.) den Versuch, möglichst viele Sendungen sponsern zu lassen als Extensivierung und den Übergang zu 15-Sekunden-Spots als Intensivierung der Arbeitszeit.

²⁰⁴ Vgl. Dimmick (1997), S. 33-34.

²⁰⁵ Vgl. beispielsweise die Beiträge von Hilliard (1989); Fratrik (1987) sowie Marcus (1986) jeweils passim.

der Nachrichtenredaktion, können die US-amerikanischen "Handbücher" jedoch die Theorie der Fernsehwirtschaft unterstützen. Der Schwerpunkt der betriebswirtschaftlichen Fernsehtheorie liegt in den USA auf der taktischen Programmgestaltung,²⁰⁶ was die Bedeutung dieser Leistungsebene für einen privaten TV-Sender nochmals unterstreicht.

Gemäß der Zielsetzung, eine medienökonomische Grundlage für ein TV-Controlling zu schaffen, konzentriert sich diese Abhandlung unmittelbar auf die Vorschläge zur Programmkostenrechnung in privaten Fernsehsendern. Hauptsächlich handelt es sich bei den Beiträgen aus der Praxis um verschiedene Formen der Deckungsbeitragsrechnung und der Budgetplanung für die Programmressourcen.²⁰⁷ Deckungsbeitragsrechnungen nehmen einzelne Sendungen, Genres oder Sendeplätze als Bezugsobjekte, deren Kosten durch die Programmabschreibungen und deren Erlöse durch den Verkauf von Werbespots in diesem Bezugsobjekt verursacht werden. So sind typische Diskussionspunkte solcher Deckungsbeitragsrechnungen z.B. die Zuordnung von Erlösen aus "Scharnierwerbeinseln", den Werbeblöcken zwischen zwei aufeinanderfolgenden Sendungen. Kritik dieser Deckungsbeitragsrechnung wurde bereits im Punkt 1.2.2.2 oben gegeben.

Ein Konzept, das einige dieser Punkte aufgreift, ist die "Potentialanalyse" zur Erfolgsprognose von Sendeplätzen bei RTL, das in der folgenden Abbildung dargestellt wird. Bei dieser Potentialanalyse wäre jedoch zu prüfen, inwiefern die "anteilig verrechneten Gemeinkosten" verursachungsgerecht zugeordnet werden können und ob sie für den Rechenzweck dieser Analyse notwendig sind.

²⁰⁶ Vgl. Eastman (1993) passim; Pringle (1995), S. 129-153 sowie für spezielle Aspekte der "Daytime" Programmierung Matelski (1991) passim.

²⁰⁷ Dabei handelt es sich bei den Autoren um Controller der verschiedenen Privatsender, so z.B. Schäferkordt (1993) für RTL, Börnicke (1997) für Pro7 und Tassius (1994) für SAT1.

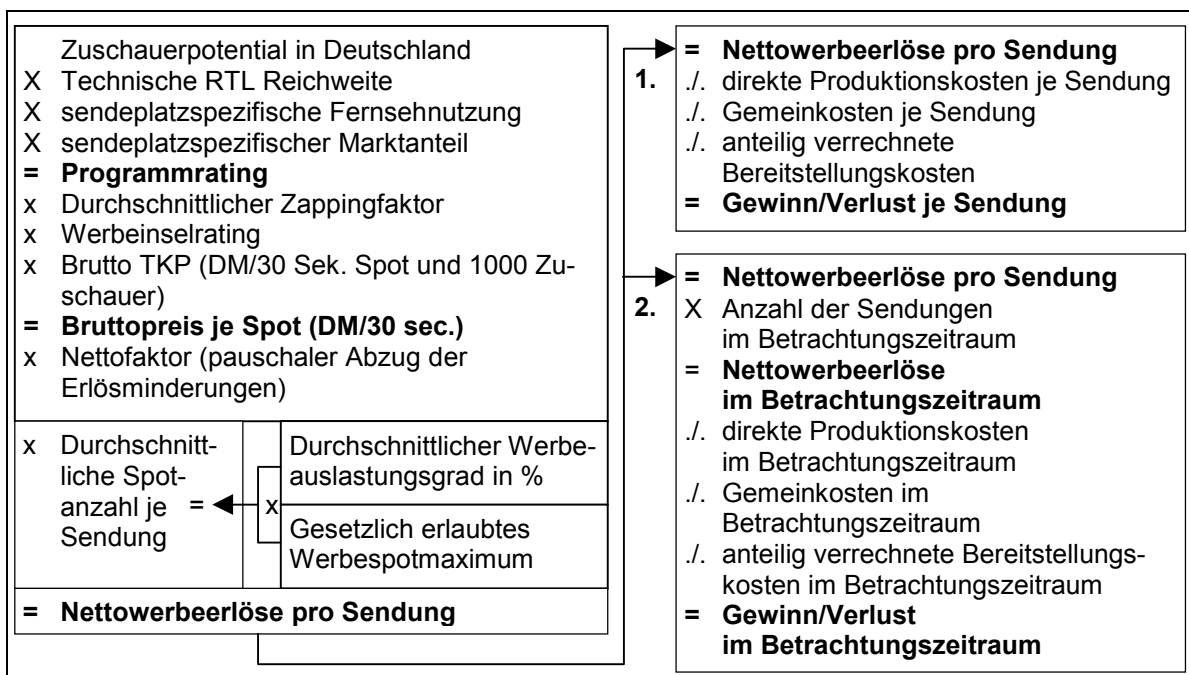


Abb. 15: Potentialanalyse einer Daytime-Sendung bei RTL²⁰⁸

In der amerikanischen Literatur sind dagegen wenige Beiträge zum "Management Accounting" im TV-Bereich zu finden. Die Diskussion konzentriert sich dort hauptsächlich auf die Investitionsrechnung für syndikalisierte Programmpakete, im Sinne einer Renditeprognose. Dazu werden nicht nur die Anzahl der möglichen Ausstrahlungen und die Eignung für bestimmte Zeitschienen berücksichtigt, sondern auch die qualitative Bewertung der Filme durch Zuschauer und strukturelle Programmvariable.²⁰⁹

LEROY ASHORN entfernt sich in seinem Beitrag zum TV-Accounting von der Deckungsbeitragsrechnung und konstruiert eine Art flexible Plankostenrechnung. Die Ausbringungsmenge ist bei ihm die Zeit des ausgestrahlten Programms, die entweder aus Eigenproduktionen oder Kaufserien/-filmen²¹⁰ bestritten wird. Wie bei der industriellen Plankostenrechnung wird dadurch eine detaillierte Abweichungsanalyse möglich:

- *Preisabweichungen* entstehen entweder durch zu teuer eingekaufte Serien und Filme oder durch zu teuer produzierte Eigenleistungen. Letztere können wiederum Bezugsobjekt einer Plankostenrechnung sein. Hauptabweichungsursachen auf dieser "Mikroebene" wären die abweichende Einsatzzeit von Mitarbeitern zur Produktion (Verbrauchsabweichung) oder das Engagement zu teurerer Akteure (Preisabweichung).
- *Verbrauchsabweichungen* entstehen durch den vom Plan abweichenden Einsatz des Programmmaterials, wie z.B. einen geringeren Einsatz von Kauffilmen zugunsten von Eigenproduktionen.

²⁰⁸ Vgl. Höltich (1994), S. 372f.

²⁰⁹ Vgl. Fletcher (1993), S. 294 ff.

²¹⁰ Filmpakete werden nach ihrer Einsatzfähigkeit für verschiedene Zeitschienen aufgeteilt und mit dem durchschnittlichen Werbeerlös/Stunde in dieser Zeitschiene multipliziert. Das Verhältnis der prognostizierten Erlöskraft der Zeitschienen in diesem Paket wird dann verwendet, um die Standardkosten pro Zeitschiene aus den Kosten des Filmpakets herzuleiten; vgl. Ashorn (1974), S. 79.

In diesem Zusammenhang müssen auch noch einige zum Teil veröffentlichte Diplomarbeiten erwähnt werden, die sich hauptsächlich mit der Programmkostenrechnung, Abweichungsanalysen und Kennzahlensystemem des Programmcontrollings beschäftigen.

3 Integration der Konzepte zu einer Fernsehwirtschaft

Unter Verwendung der unterschiedlichen medienökonomischen Ansätze wird im Folgenden die Stellung werbefinanzierter Sender in der Medienbranche bestimmt. Anschließend wird ein Modell der Leistungssphäre von privaten Fernsehsendern entworfen, das für eine Analyse des Controlling im deutschen Privat TV zweckmäßig erscheint.

3.1 Einordnung des Privat-TV in die Medienbranche

In Kapitel 2.1 wurde deutlich, daß die "Medienbranche" aus sehr unterschiedlichen Leistungsebenen zusammengesetzt ist, was auch die Heterogenität der unter dem Branchenbegriff "Medien" geführten Unternehmen erklärt. Jedes Medienunternehmen kann prinzipiell alle Leistungen aus dem Repertoire anbieten, das in der nachfolgenden Abbildung skizziert wird. Es zeigt sich, daß die Leistungsfelder von Medienunternehmen oftmals eher aus gewachsenen Strukturen bestehen, als sie aus strategischen Überlegungen komponiert sind. Die Abgrenzung der Leistungsfelder in der nachfolgenden Abbildung erfolgt durch das Kriterium, ob eine Leistung ausgegliedert werden kann, ohne das Unternehmen mit seinen restlichen Leistungsfeldern funktionsunfähig zu machen.²¹¹ Alle Unternehmen, die umgangssprachlich der "Medienbranche" zugeordnet werden, können anhand dieses Rasters charakterisiert werden. Ausgenommen sind davon zunächst die Hersteller von Medienempfangsgeräten, obwohl auch diese mit einer anderen Interpretation der Transportleistung integriert werden könnten.

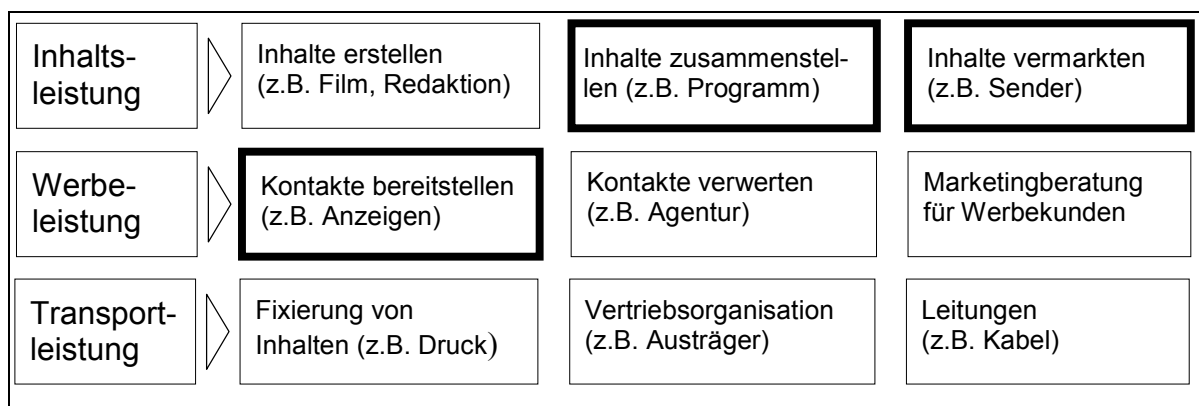


Abb. 16: Leistungsfelder von Medienunternehmen

Die dick umrandeten Felder stellen gegenwärtig die Wertschöpfung von Privatsendern dar. Im Gegensatz dazu konzentriert sich die Wertschöpfung von Pay-per-View bzw. Videoverleihe dabei eher auf die Vertriebsleistung. In den Beiträgen zum Management von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten steht dagegen stets die Eigenproduktion von Inhalten im Mittelpunkt, was dem Selbstverständnis der Privatsender zuwiderläuft. Beispielsweise beschrieb der Controller bei einem untersuchten (sehr kleinen) Sender die Zusammenstellung des Pro-

²¹¹ Ob eine solche Ausgliederung im konkreten Fall strategisch sinnvoll ist, wird hier nicht betrachtet. Es handelt sich ausschließlich um eine Abgrenzungshilfe.

gramms als Kernleistung. Sowohl die Personalbuchhaltung, die komplette Sendetechnik, die Eigenproduktionen, die EDV, der Internetauftritt und die Werbezeitenvermarktung²¹² können ausgelagert werden.

Die Organisation der werbefinanzierten TV-Branche wurde bereits in Abb. 4 dargestellt, wobei auf dem deutschen Fernsehmarkt die große Anzahl von privaten und öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern auffällt. Selbst wenn man diese Zahlen bereinigt und die überall empfangbaren dritten Programme der ARD nur als drei oder vier Programme zählt, sowie einige sehr kleine Privatsender wegläßt,²¹³ liegt die Anzahl noch weit über dem europäischen Durchschnitt. Bei der folgenden Tabelle ist zu berücksichtigen, daß sich die Anzahl der privaten Regionalprogramme (z.B. wegen der Stadtsender in Deutschland) und Pay-TV schwer miteinander vergleichen läßt und nur der Vollständigkeit halber aufgeführt ist.

Sendertyp: Land:	Öffentlich (national)	Öffentlich (regional)	Private (national)	Private (regional)	Pay-TV (privat)
Deutschland	2	9	13	78	1
Frankreich	4	0	2	5	1
UK	3	n.a.	1	13	44
Italien	3	0	6	10	2
Spanien	2	8	2	0	1

Abb. 17: Anzahl Europäischer Fernsehsender im Vergleich²¹⁴

Das zunächst überraschende Phänomen der Vielzahl frei empfangbarer Sender kann mit einem Blick in das Ausland, insbesondere die USA, aufgelöst werden. In den USA existieren neben den großen nationalen Networks (ABC, CBS, NBC, FOX), deren Programm in Kooperation mit lokalen Stationen distribuiert wird, viele kleinere Sender, insbesondere mit Spartenprogrammen (wie z.B. Sport-, Musik- und Dokumentarfilmkanäle), die über Cable-TV vertrieben werden, sowie mehrere Pay-TV Spielfilmsender. In Deutschland hingegen sind diese vielfältigen Senderformen alle werbefinanziert, so daß die Gruppe der "Deutschen Werbefinanzierten Privatsender" für eine Analyse ihrer Wertschöpfungsstruktur und der Führungsfunktion Controlling zu heterogen ist.

So können beispielsweise die Sender SAT1, RTL und PRO7 am ehesten mit den amerikanischen Networks verglichen werden, wobei die drei deutschen Sender jedoch einen viel höheren Anteil an Spielfilmen aufweisen, die in Amerika separat im Abonnentenfernsehen vertrieben werden. Die Musiksender, DSF, Wetterkanal, N-TV sind als typische "Kabelsender" einzustufen. Super RTL und Kabel1 entsprechen eher jenen amerikanischen Kabelsendern, die hauptsächlich das Programmvermögen ihrer Gesellschafter verwerten.

Die völlig unterschiedliche Art der Sender läßt auch eine unterschiedliche Zielsetzung der Unternehmensführung und unterschiedliche Schwerpunkte in der Unternehmenstätigkeit

²¹² Wobei diese gerade in das Unternehmen als notwendige Kernleistung reintegriert wurde.

²¹³ Die Reduktion bei Bughin/Griekspoor (1997, S. 92) ist jedoch m.E. zu stark; die Autoren zählen 1995 nur zwei öffentlich-rechtliche und drei private Fernsehsender in Deutschland.

vermuten. Diese Unterschiede sind für die Erforschung des Controlling bedeutsam, das das Erreichen der Unternehmensziele sicherstellen und das unternehmerische Handeln auf die Wertschöpfung ausrichten soll.

3.2 Funktionsprinzipien des werbefinanzierten Fernsehunternehmens

Nachdem die grundsätzlichen Leistungsfelder definiert sind, kann im nächsten Schritt eine integrierte Leistungs- und Wertkette²¹⁵ konstruiert werden. Diese Konstruktion erscheint für die Fernsehbranche zweckmäßig, da drei unterschiedliche Perspektiven eingesetzt werden, die zur vollständigen Analyse der Leistungssphäre notwendig sind. Dabei handelt es sich um die Perspektiven Produkte, Prozesse und Ressourcen.

- Produkte sind die am Markt angebotenen Leistungen oder Leistungsbündel, die monetäre Erlöse oder andere Gegenleistungen erzielen können.
- Prozesse sind durch einen bestimmten Anfang und Ende sowie die Ausrichtung auf einen Leistungsempfänger gekennzeichnet.²¹⁶ Sie erklären, wie aus den Unternehmensressourcen an interne oder externe Kunden gerichtete Leistungen entstehen.
- Ressourcen sind die tangiblen oder intangiblen unternehmensspezifischen Aktiva,²¹⁷ aus denen sich die Leistungen - und langfristig - der Unternehmenserfolg speisen. Diese Ressourcen können in Form von Kooperationen auch von außerhalb des Unternehmens stammen.

Diese verschiedenen Perspektiven können durchaus dieselben Bezugsobjekte haben. So kann das Filmvermögen einerseits Gegenstand von Beschaffungsprozessen, aber auch des Ressourcenmanagement sein. Wenn es an andere Sender weiterverkauft wird, stellt es dagegen eine marktgängige Leistung (Produkt) dar. Die unterschiedlichen Perspektiven sind hauptsächlich für die daraus resultierenden Managementimplikationen bedeutsam. Während der Aufbau und die Pflege von Ressourcen strategischen Charakter hat, ist das Prozeßmanagement auf operative Effizienzverbesserungen hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten ausgelegt. Die simultane Berücksichtigung beider Perspektiven ist für den langfristigen Unternehmenserfolg unabdingbar.²¹⁸ So kann ein auf sofortige Effizienzsteigerung fixiertes Prozeßmanagement (z.B. in Form von Reengineeringmaßnahmen) möglicherweise wertvolle Ressourcen des Unternehmens aus der Hand geben und durch die Beseitigung jeglicher "organisational slacks"²¹⁹ das Reifen neuer Ressourcen und Kompetenzen behindern. Umgekehrt wird aber auch ein langfristig angelegtes Ressourcenmanagement unmöglich ge-

²¹⁴ Zahlen entnommen aus IP (1997), S. 120, 132, 178, 296 sowie 350.

²¹⁵ Wertkettenkonzepte interpretieren das Unternehmen als eine Abfolge von Wertschöpfungsstufen (Einkauf, Produktion, Vertrieb, Kundendienst etc.); vgl. dazu Becker (1995), S. 91 ff.

²¹⁶ Vgl. zur Prozessdefinition eingehend Heilmann (1996), S. 89 ff.

²¹⁷ Vgl. Rasche/Wolfrum (1994), S. 502.

²¹⁸ Diese simultane Berücksichtigung ist bei der Eigenproduktion von Sendungen besonders wichtig. Einerseits brauchen kreative Ressourcen Freiräume, andererseits ist bei der Umsetzung von Ideen effizientes Prozeßmanagement notwendig. Hier wird die Verwandtschaft der Produktion audiovisueller Inhalte zur Forschung und Entwicklung in der Industrie besonders deutlich.

macht, wenn das Unternehmen permanent mit dem "Rücken zur Wand" agiert, weil es Wettbewerbern in der operativen Effizienz unterlegen ist.

Die Leistungs- bzw. Produktperspektive stellt die Schnittstelle zu den internen und externen Kunden dar, da sich in ihnen Problemlösungen zu transferierbaren Einheiten verdichten. In der folgenden Abbildung wird das Zusammenspiel dieser drei Perspektiven auf einen privaten Fernsehsender angewendet:

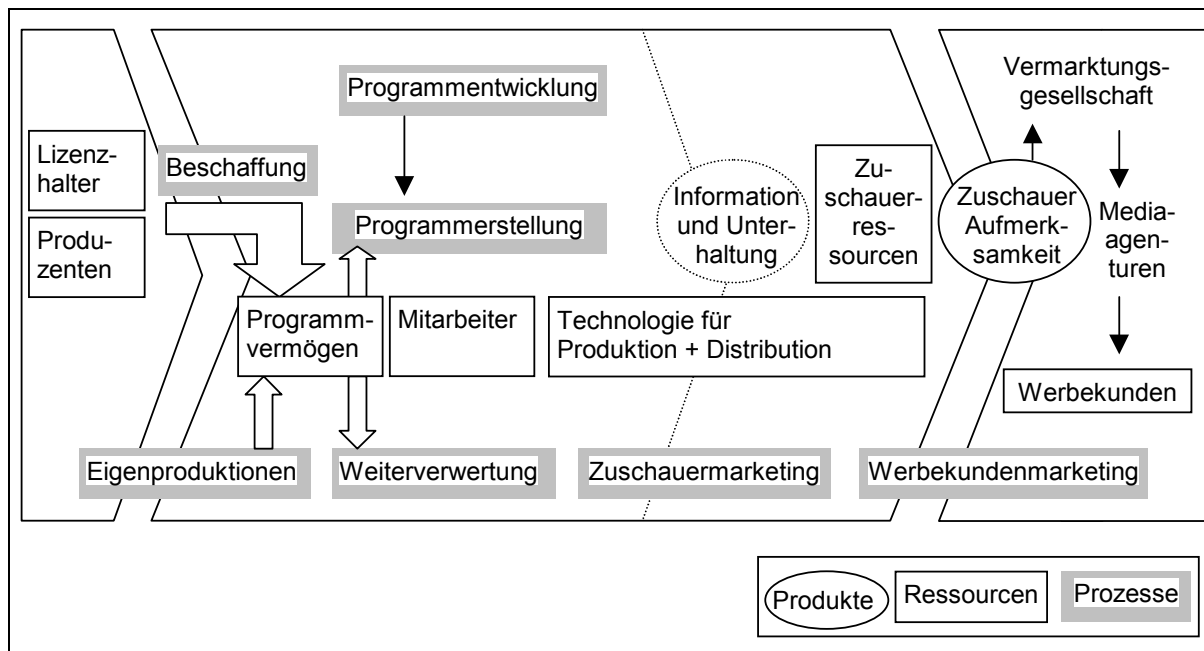


Abb. 18: Integrierte Leistungs- und Wertkette werbefinanzierter Fernsehsender

Sender mit unterschiedlicher Wertschöpfungsstruktur (z.B. hinsichtlich des Stellenwertes von Eigenproduktionen) setzen auch unterschiedliche Schwerpunkte in einzelnen Bereichen. So hat z.B. bei einem Nachrichtensender der Leistungserstellungsprozeß von Magazinen u.ä. größere Bedeutung als das Vorratsmanagement teurer Filmressourcen. Für die nachfolgende Untersuchung wird folgendes Verständnis von werbefinanzierten Fernsehsendern zugrunde gelegt:

Die Wertschöpfung werbefinanzierter Fernsehsender besteht in der Bereitstellung von Zuschaueraufmerksamkeit. Diese kann sowohl für externe Werbetreibende einen Beitrag zu deren Kommunikationsmix leisten, als auch für die Gesellschafter selbst wertvoll sein.²²⁰ Die Aufmerksamkeit wird von den Zuschauern für den Sender produziert, wobei die Zuschauer keinen ausdrücklichen Vertrag schließen und kein monetäres Entgelt vom Sender erhalten. Der Sender versucht vielmehr, die Zuschauerressourcen über das Programm zum Zusehen zu bewegen, wobei dieses Streben durch weitere Marketingaktivitäten unterstützt wird. Das

²¹⁹ Ineffizienzen, die Freiräume für Kreativität schaffen; vgl. Staehle (1991), 314.

²²⁰ Es ist z.B. plausibel, anzunehmen, daß die drei Hauptgesellschafter des Musikvideosenders VIVA Sony, EMI, und Warner (jeweils 24,69%) in erster Linie auf ihre Tonträger aufmerksam machen wollen.

Programm ist aus selbst hergestellten oder fremdbeschafften Inhalten komponiert und definiert sich nicht nur über seinen Inhalt, sondern vor allem auch über seine Struktur. Dabei gibt es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen den Aufwendungen für die Programmressourcen und dem Erfolg bei den Zuschauern,²²¹ womit zu Recht von einer "Produktionsfunktion" gesprochen werden kann.

Im folgenden sollen die in Abb. 18 aufgeführten Bestandteile konkretisiert werden.

3.2.1 Ressourcen des Fernsehunternehmens

Die Programmressourcen sind die Grundlage der Tätigkeit von privaten Fernsehsendern. Programmressourcen können von der sehr groben Aufspaltung in Information und Unterhaltung bis hin zu empirisch gestützten Klassifizierungen aus Zuschauersicht unter verschiedenen Perspektiven eingeteilt werden. Die Unterteilung ist dabei ausschließlich vom jeweiligen Steuerungszweck abhängig:

Abgrenzungskriterium	Beispiele
Zuschauernutzen Nach Gratifikationen/Befriedigung, die die Programmressourcen dem Zuschauer bieten können.	Sendungen für Entspannung, Ablenkung, Spannung, Aufregung, Spaß/Unterhaltung, Zeitvertreib, Begleitung, Information, Weiterbildung etc. ²²²
Inhaltliche Merkmale Nach der produzentenorientierten Unterscheidung der Programmgestalter und der Programmstrukturanalysten.	Information/Bildung, Fiction, nonfictionale Unterhaltung, Musik, Sport, Kinder/Jugendsendung, Sonstiges, Werbung, wobei jede Sparte noch weiter ausdifferenzierbar ist. ²²³
Herkunft der Programme Nach dem Anteil der Wertschöpfung und dem Einfluß, den die Fernsehsender dabei haben.	Kauffilme im Paket, Filme aus Outputdeals, Serien, Auftragsproduktionen, langfristige Eigenproduktionen, kurzlebige Eigenproduktionen, Koproduktionen etc. ²²⁴
Einschaltquoten Faktoranalytische Zusammenfassung realer Programme anhand des Zuschauerverhaltens	Z.B. Military/Police Adventure, Comedy/Variety, Suspense Adventure, Family Drama, News etc. ²²⁵
Technische Produktionsart Nach Merkmalen des technischen Produktionsprozesses und Inszenierung	Szenische Produktion / Ereignisse, Live-Übertragung / Aufzeichnung, Studioaufnahme/ Außenaufnahme. ²²⁶

Zentrales Problem ist die Bewertung von Programmressourcen für das Rechnungswesen und als Unterstützung für die Programmgestaltung. Dabei ist zunächst die Frage zu klären, welchen Wert die Zuschauer in den unterschiedlichen Programmen sehen. Fernsehen wird

²²¹ Vgl. Frank (1993), S. 36.

²²² Vgl. Schenk/Büchner/Rössler (1986), S. 81.

²²³ Vgl. dazu die jährlichen Analysen von U.M. Krüger in der ARD-Zeitschrift "Media Perspektiven".

²²⁴ Vgl. Horstmann (1997), S. 44ff.

²²⁵ Vgl. Bowman/Farley (1972), 251.

²²⁶ Vgl. Das Klassifikationsschema bei Kayser (1993), S. 289.

in erster Linie als Unterhaltungsmedium im Sinne eines Heimkinos von den Zuschauern genutzt, jedoch wird vom Programm auch ein Mindestmaß an Information verlangt.²²⁷

Sofern der Zuschauergeschmack als Bestimmungsgröße der Werthaltigkeit zugrundegelegt wird, sind empirische Untersuchungen und Zuschauertests, ähnlich wie bei anderen Konsumgütern, unerlässlich. Normative, produzentenorientierte Anforderungen können insbesondere im Nachrichtenbereich eine wertvolle Ergänzung zur Qualitätsbewertung bieten.²²⁸ Insbesondere auf der formalen Ebene stellen sich zahlreiche Probleme von Filmvermögen im Rechnungswesen, die Kapitel 0 aufgeführt wurden.

Führt man sich den enormen Bedarf an Sendematerial bei einem Fernsehunternehmen vor Augen, das innerhalb des ganzen Jahres rund um die Uhr sendet, wird deutlich, daß der wirtschaftliche Umgang mit Programmressourcen - was z.B. auch dessen Streckung und Recycling umfaßt²²⁹ - eine wesentliche Managementaufgabe im Privatfernsehen darstellt. Wegen des vielfältigen Informationsbedarfs, der Bewertungsprobleme und der Bedeutung der Programmverwaltung für das Betriebsergebnis, ist im Programmcontrolling ein wichtiges Aufgabenfeld des TV-Controlling zu vermuten.

Wie in Kapitel 2.3.5 beschrieben, paßt der Begriffe "Kunde" auf den Zuschauer nur in bestimmten Bereichen, z.B. beim Management von Werbung für die Zuschauer. Wegen der fehlenden Marktbeziehungen - insbesondere des Fehlens vertraglicher Beziehungen - erscheint es sinnvoller, von **Zuschauerressourcen** zu sprechen, die für den Sender das Endprodukt "Aufmerksamkeit" produzieren. Die Wahl geeigneter Zuschauerressourcen, die verkaufbare Aufmerksamkeit produzieren, ist eine strategische Aufgabe des Sendermanagements. Dazu gehört die langfristige Steuerung des Programmformates zur Dehnung, Konzentration und Erschließung neuer Zuschauergruppen. Da die operative Pflege der Zuschauerressourcen eine klassische Aufgabe des Programmanagements ist, kommen dem Controlling in diesem Bereich nur sehr begrenzte Aufgaben zu.

Zu den **technologischen Ressourcen** des werbefinanzierten Fernsehsenders zählen Produktionsanlagen, Betriebsmittel der Verwaltung und vor allem Distributionstechnologien. Eigene Anlagen zur Produktion von Sendungen werden nur in geringem Maße vorgehalten, da die Produktion von Sendeinhalten nicht zur Kernleistung privater Sender gehört und selbst bei echter Eigenleistung (z.B. Hauptnachrichten) auf fremde Geräte zurückgegriffen werden kann.

Da viele technische Bereiche ausgelagert sind, ist das Zusammenspiel der Anlagenwirtschaft des Fernsehunternehmens und seiner Wertschöpfungspartner bedeutsam. Die Anlagen zur

²²⁷ So die Ergebnisse von Donsbach/Dupré (1994), S. 246.

²²⁸ Vielfalt, Aktualität, Relevanz, Rechtmäßigkeit; vgl. Heinrich (1996), S. 166.

²²⁹ Bleicher (1994, S. 154) führt den hohen Anteil an selbstreferentiellen Sendungen wie z.B. "Das Beste von..." (Auswahl aus alten Sendungen), "The making of..." (Bericht über die Herstellung eines Films), etc. auch auf die Knappheit sendefähigen Materials zurück.

Inhalteproduktion (Kamera, Nachbearbeitungs-equipment) unterliegen durch ihre Computerisierung zunehmend einem digitalen Ausfallverhalten,²³⁰ somit stellen sich typische Aufgaben des DV-Management, wie z.B. die risiko- und kostenoptimale Bereitstellung von Ersatzgeräten. Entscheidende technologische Ressourcen sind die Distributionskanäle (per Satellit, über Kabel oder durch terrestrisch/analogue und digitale Verbreitung) für das fertige Programm. Da die Grenzkosten für zusätzliche Zuschauerressourcen nahezu Null betragen, wenn das Programm schon produziert ist, kommt jede Ausweitung der technischen Reichweite einer Produktionssteigerung gleich.²³¹ Bei der Betrachtung der Distributionskanäle ist zu beachten, daß diese politisch reglementiert sind und im Vergleich zu den Kosten der Programmressourcen keine bedeutsame Kostengröße beim Sender darstellen. Somit stellt sich das Management der Distributionkanäle als strategische Aufgabe der Unternehmensführung eines Privatsenders.

Das Management der personellen Ressourcen unterliegt teilweise Besonderheiten, die dem Management in der industriellen Forschung und Entwicklung ähneln. Dabei ist - den unterschiedlichen Leistungsebenen entsprechend - zu berücksichtigen, daß nur ein Teil der Senderbelegschaft in solchen Kreativbereichen²³² arbeitet.

3.2.2 Prozesse in privaten Fernsehunternehmen

Wichtige **Beschaffungsprozesse** im privaten Fernsehen konzentrieren sich fast ausschließlich auf die Beschaffung von Sendematerial; der Einkauf von technischem Material sowie Bürobedarf u.ä. ist kaum relevant. Dabei haben die Beziehungen zu den Lieferanten (Filmhändler und Studios) strategischen Charakter, so daß Instrumente des operativen Prozeßmanagements dafür nicht sinnvoll erscheinen. Wesentliche Steuerungskomponente und Controllingaufgabe bei der Beschaffung von Sendematerial ist die Prognose von Erträgen, die Evaluation von Risiken hinsichtlich der Akzeptanz des Filmmaterials bei den Zuschauerressourcen und die Unterstützung bei der betriebswirtschaftlichen Seite der Vertragsgestaltung. Die Beschaffung von Inhalten durch Auftragsproduktionen ist gekennzeichnet durch enge Abstimmungserfordernisse und muß insbesondere über ein stringentes Projektmanagement gesteuert werden. Bei der Beschaffung von Nachrichtenbeiträgen kann zusätzlich die Sicherung von inhaltlicher Qualität und Validität als Managementaufgabe interpretiert werden, da Qualitätsmängel im Informationsbereich schwerwiegenden Reputationsverlust für den Sender nach sich ziehen. Dieses Qualitätscontrolling wird jedoch in erster Linie vom Redakti-

²³⁰ D.h. die Anlage funktioniert voll oder überhaupt nicht. Das Instandhaltungsmanagement für Industrieanlagen, die meistens stetigen Verschleiß durch Abrieb und damit stetiger Funktionsverschlechterung unterliegen, ist nur begrenzt anwendbar.

²³¹ Es ist anzunehmen, daß die neu erreichbaren Zuschauerressourcen zumindest ähnliche Programmpräferenzen wie die bisherigen Zuschauer haben.

onsmanagement selbst vorgenommen, da es sich bei der "Recherchequalität" weder um pre-tiale noch anders eindeutig quantifizierbare Größen handelt.

Die **Leistungserstellungsprozesse** finden, ganz im Sinne der in Kapitel 3.1 aufgespannten Leistungsfelder auf unterschiedlichen Ebenen statt. Die Herstellung echter Eigenproduktionen folgt den Eigentümlichkeiten und Managementanforderungen komplexer Projekte. Gerade die echten Eigenproduktionen der Sender haben entgegen anderer Interpretationen²³³ nicht den Charakter von Einzelfertigungen, sondern weisen durch ihr festes Grundgerüst Gemeinsamkeiten mit serieller Fertigung auf.

Die Zusammenstellung des Programms stellt den Kernprozeß von Privatsendern auf der Inhaltsebene dar. Alle in Kapitel 2.2 aufgeführten empirischen Untersuchungen weisen darauf hin, daß nicht nur der Inhalt der einzelnen Sendungen, sondern das Programm insgesamt für die Zuschauerressourcen wertstiftend ist.

Die Werbeleistung wird durch die Zuschauer ausgeführt, die ihre Aufmerksamkeit für die beworbenen Produkte oder Leistungen der Werbespots zur Verfügung stellen. Nachdem das Programm zusammengestellt und gesendet wurde, entzieht sich die Produktion von Zuschaueraufmerksamkeit dem Management des Senders. Die Nutzung der produzierten Zuschaueraufmerksamkeit durch die Disposition von Werbespots für die Werbetreibenden stellt dagegen einen klassischen Dienstleistungsprozeß dar, der auch mit den Instrumenten des operativen Prozeßmanagements gesteuert werden kann. Jeder der drei Leistungsebenen sind - wie in der Industrie - Forschungs- und Entwicklungsprozesse vorgeschaltet, beispielsweise als Entwicklung eines Game-Show-Konzepts, Entwicklung eines neuen Programmschemas, Konstruktion von neuen Werbeformen für die Werbetreibenden etc.

Die **Leistungsverwertungsprozesse** setzen die erstellten Leistungen an einen Tauschpartner ab, der entsprechende Gegenleistungen dafür erbringt. Obwohl die Zuschauer als Ressourcen des Fernsehunternehmens interpretiert werden, können sie vom Fernsehsender nicht sanktioniert werden, sondern sie produzieren freiwillig Zuschaueraufmerksamkeit. Um sie dazu zu bewegen, werden sie - außer durch die Versorgung mit einem zielgruppengerechten Programm - zum Objekt von Leistungsverwertungsprozessen in Form von Werbemaßnahmen. Die Werbung für das Fernsehprogramm muß die Besonderheiten der "flüchtigen" Rundfunkdienstleistung berücksichtigen sowie äußerst plakativ und ohne produzentenorientierte Wortwahl ("sitcoms, soaps" und andere Spezialausdrücke) Kundennutzen kom-

²³² Die Bezeichnung "kreativ" wird an dieser Stelle im Sinne von "für das sach- und formalzielorientierte Management problematisch" verwendet; vgl. dazu Barton/Scharninghausen (1992), S. 321. Zu den Besonderheiten des F&E Management und Controlling vgl. Fischer (1990), S. 311.

²³³ Die Unikatsthese wird weitgehend im öffentlich-rechtlichen Rundfunk vertreten; vgl. dazu Weinstock (1991, S. 56): "...sämtliche Endprodukte des Fernseh- und Hörfunkprogramms haben den Charakter von Einzelfertigungen", weiterhin Brandt (1989), S. 31; Fix (1988), S. 83 sowie Sölch (1983), S. 94. Dieser These wird hier nicht gefolgt, allenfalls große Filmproduktionen können pro-

munizieren.²³⁴ Die Leistungsverwertungsprozesse gegenüber den Werbetreibenden sind bei deutschen Sendern häufig auf eine Vermarktungsagentur ausgelagert, die wiederum mit den Mediaagenturen der Werbekunden verhandeln. Aus dieser fragmentierten Verwertungskette ergeben sich besondere Koordinationsbedarfe.²³⁵ Ein wesentlicher Leistungsverwertungsprozeß ist die Vermittlung des gesellschaftlichen Nutzens gegenüber der Öffentlichkeit. Im streng regulierten deutschen Fernsehmarkt, der sich durch häufige Interventionen der Regulatoren und einer kritischen Einstellung der Öffentlichkeit²³⁶ auszeichnet, ist das Management der Public Relations und Lobbytätigkeiten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Beispielsweise kann eine Verkürzung der Werbezeiten durch die Regulatoren das Betriebsergebnis stärker verschlechtern, als es der rationelle Einsatz der Programmressourcen mit Hilfe des Programmcontrollings verbessern kann.²³⁷

3.2.3 Leistungen des Fernsehunternehmens

Das Programm entlohnt die Fernsehzuschauer für die Aufmerksamkeit, die sie für den Fernsehsender durch das Ansehen von Fernsehspots produzieren. Die Leistung für die Zuschauer hat mehrere Wertdimensionen, die in ihren Ausprägungen schwer zu vergleichen sind, wie die Bestimmungsgründe der Programmwahl in Abb. 10 zeigen. Ein Management dieser Leistung kann sich nicht auf die Feststellung der erreichten Zuschauerkontakte beschränken, sondern sollte vielmehr die Bestimmungsgründe des Zuschauererfolgs so früh als möglich steuern. Als die beiden hauptsächlichen Wertkomponenten können die Programmstruktur und der Inhalt der einzelnen Sendungen identifiziert werden, wobei sich jedoch schwerwiegende Quantifizierungsprobleme stellen. Diese Bewertungs- und Steuerungsproblematik kann nur durch Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Instrumente mit der empirischen Kommunikationsforschung gelöst werden.

Die erlösrelevante Leistung eines Privatsenders ist das Investitionsgut Zuschaueraufmerksamkeit, dessen Wert sich durch die Art und Menge der Zuschauerkontakte, die Aufnahmesituation für die Werbebotschaften, Kongruenz zwischen Medium und beworbenen Inhalten sowie die Nähe zu konkurrierenden Werbebotschaften bestimmt. Neben dieser Kernleistung in ihrer senderspezifischen Ausprägung können die Sender und ihre Vermarktungsagenturen

duktionstheoretisch als Unikate bezeichnet werden; vgl. auch Lanners (1987) S. 189; Lübecke (1996), S. 131 sowie Hagen (1995), S. 12.

²³⁴ Das Mediensystem mit seinen "highly imperfect signalling systems of audience research, press comment and consumer letters" (Collins 1988, S. 123), birgt ständig die Gefahr einer myopischen Geschlossenheit der Medienunternehmen, die sich auch in der Gestaltung der Werbung für Rundfunkmedien niederschlagen kann; vgl. Balon (1988), S. 53-68.

²³⁵ So waren vor der Integration der Vermarktungsagentur IPA alleine sechs der fünfzehn Controller bei RTL mit der IPA Koordination der Vermarktungsgesellschaft beschäftigt.

²³⁶ Vgl. den Gegensatz zwischen persönlichen Fernsehpräferenzen und der öffentlichen Forderung für Rundfunkmedien in Kapitel 2.1.1.

ihr Produkt weiter veredeln, indem sie den Werbetreibenden zusätzlichen Service bieten, z.B. in Form von Datenauswertung und weiteren Informationen über die Qualität der Werbekontakte.

3.3 Zusammenfassung der Bedeutung der Fernsehwirtschaft für das TV-Controlling

Es wurde gezeigt, daß die Branche der werbefinanzierten Fernsehanbieter Besonderheiten aufweist, die eine direkte Übertragung von Managementkonzepten aus der Industrie zumindest erschweren oder gar unmöglich machen (vgl. Kapitel 1.2.2). Zur Lösung dieser Probleme kann eine medienökonomisch begründete Produktionsfunktion und Beschreibung der Leistungssphäre von privaten Fernsehunternehmen dienen. Entgegen der Klage über eine fehlende medienökonomische Theorie lassen sich zumindest zahlreiche ökonomische Bausteine und Konzepte, insbesondere aus dem angelsächsischen Raum, für werbefinanzierte Rundfunkunternehmen präsentieren. Besonders sinnvoll erscheint dabei neben der Beschäftigung mit Praktikerkonzepten ein Rückgriff auf die empirische Kommunikationswissenschaft und die mikroökonomischen Angebotsmodelle aus dem volkswirtschaftlichen Theoriekreis. Damit kann die Leistungssphäre privater Fernsehunternehmen in den Kontext der Medienbranche eingeordnet und die Produktionsfunktion mit dem Endprodukt Zuschauer Aufmerksamkeit skizziert werden. Neben der Verwendung dieser Erkenntnisse für die Konstruktion und Verbesserung von Instrumenten für das TV-Controlling lassen sich folgende Anforderungen und Themenfelder einer empirischen Erforschung des Controlling privater Fernsehsender identifizieren:

- Auseinandersetzung mit der Bewertung von Programmvermögen und der zugrundeliegenden Annahmen über den Wertverzehr immaterieller Ressourcen;
- Unterscheidung und Kategorisierung von unterschiedlichen Sendertypen hinsichtlich ihrer Ziele und der Gesellschafterstruktur als Einflußgröße der Ausgestaltung des Controlling;
- Unterscheidung von Kostenstellencontrolling, Schnittstellenmanagement (Lieferanten, Vermarktungsagenturen) einerseits und der Programmökonomie als branchenspezifischem Controllingfeld;
- Berücksichtigung der dynamischen Entwicklung der Branche: Fragen nach der Vergangenheit, dem gegenwärtigen Stand und der zukünftigen Ausrichtung des Controlling bei den Sendern;
- Unterscheidung zwischen der Führungsfunktion des Controlling und den Controllertätigkeiten, da Controlling auch vom Management selbst wahrgenommen wird (z.B. als Qualitätscontrolling in der Redaktion) und Institutionalisierung des Controlling;

Die Weiterentwicklung einer empirisch fundierten und theoretisch geschlossenen "Fernseh-wirtschaft" bietet insgesamt nicht nur für das TV-Controlling, sondern auch für die Erfor-

²³⁷ Siodahl/Carter (1987, S. 66-67) fordern deshalb eine Prozeßdefinition des Vorgangs der Eigenwerbung, Überprüfung der zeitlichen und inhaltlichen Konsistenz der Werbemaßnahmen und Controlling des PR - Prozesses.

schung anderer Funktionsbereiche des werbefinanzierten Fernsehens wertvolle Unterstützung.

4 Literatur

Adams, W.J.:

Programming Scheduling Strategies and Their Relationship to New Program Renewal Changes, in: Journal of Broadcasting and Electronic Media 1993, S. 465-474.

Adorno, T.W./Horkheimer, M.:

Dialektik der Aufklärung, Frankfurt am Main 1969.

Altmeppen, K.D.:

Publizistische und ökonomische Aspekte von Medienmärkten und Markthandeln, in: Altmeppen, K.D. (Hrsg.): Ökonomie der Medien und des Mediensystems, Wiesbaden 1996, S. 251-273.

Ashorn, L.W.:

The Development of a Model Cost Accounting System for Decision Making in the Commercial Television Industry, University of Arkansas, Diss. 1974.

Assael, H./Poltrack, D.F.:

Can Demographic Profiles of Heavy Users Serve as a Surrogate for Purchase Behaviour in Selecting TV Programs?, in: Journal of Advertising Research 1994, H. 1, S. 11-17.

Atkin, D./Litman, B.:

Network TV Programming: Economics, Audiences, and the Ratings Game, 1971-1986, in: Journal of Communication 1986, H. 3, S. 32-50.

Atwood, B.:

MTV Shifting its Approach to Programming, in: Billboard 1996, H. 46, S. 1-2.

Bächlin, P.:

Der Film als Ware, Basel 1945.

Backhaus, C.:

Strategische Planung in privaten Hörfunkunternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Wettbewerbsstrategien, Köln 1991.

Balon, R.:

The Rules of the Radio Ratings Game, Washington D.C. 1988.

Barett, M.:

Direct Competition in Cable Television Delivery: A Case Study of Paragould, Arkansas, in: Journal of Media Economics 1995, H. 3, S. 77-94.

Barton, T./Scharninghausen, W.: A Film Producer's Management Accounting Concepts, in: Controller Magazin 1992, H. 6, S. 320-323.

Bates, B./Miller, M.: Methods for Optimizing Channel Choice for Tiers of Cable Company Services, Las Vegas 1995.

Bates, B.: The Impact of Deregulation on TV-Station Prices, in: Journal of Media Economics 1988, H. 1, S. 5-22.

Bates, B.: The Role of Theory in Broadcast Economics, in: McLaughlin, M. (Hrsg.): Communication Yearbook 10, Newbury Park u.a. 1987, S. 146-171.

Bates, B.: What's a Station Worth? Models for Determining Radio Station Value, in: Journal of Media Economics 1995, H. 1, S. 13-23.

Baumol, H./Baumol, W.: The Mass Media and the Cost Disease, in: Hendon, W.S./Horowitz, H./Waits, C.R. (Hrsg.): Economics of Cultural Industries, Akron 1976, S. 109-123.

Bea, F.X./Kötzle A./Barth M.: Ansätze für eine zielorientierte Unternehmensführung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 1985, S. 137-153.

Beales, C.: Capitalizing on Exploding Television Options, in: Journal of Advertising Research 1994, H. 1, Beilage.

Becker, W.: Funktionsprinzipien des Controlling, in: Schulte, C. (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München/Wien 1996, S. 271-275.

Becker, W.: Stabilitätspolitik für Unternehmen, Bamberg 1995.

Beebe, J.: Institutional Structure of Programm Choices in Television Programming, in: Quarterly Journal of Economics 1977, S. 15-37.

Berghaus, M.: Eine Theorie des Gefallens, in: Publizistik 1994, H. 2, S. 141-159.

Berghaus, M.: Zuschauer für interaktives Fernsehen, in: Rundfunk und Fernsehen 1995, S. 506-517.

- Berners, F.: Die Produktion aus Sicht der Programmstruktur und der Programmentwicklung, in: Bosshardt, L./Hoffmann-Riem, W. (Hrsg.): Medienlust und Mediennutz, München 1994, S. 391-399.
- Besen, S.M./Soligo R.: The Economics of the Network Affiliate, in: American Economic Review 1973, H. 3, S. 259-268.
- Blau, R./Johnson, R./Ksobeich, K.: Determinants of TV Station Economic Value, in: Journal of Broadcasting 1976, S. 197-207.
- Bleicher, J.K.: Fernsehen im Fernsehen, in: Bosshardt, L./Hoffmann-Riem, W. (Hrsg.): Medienlust und Mediennutz, München 1994, S. 147-161.
- Börncke, M.: Controlling bei einem privaten Fernsehsender, in: Controller Magazin 1997, H. 3, S. 147-149.
- Bowman, G./Farley, J.: TV Viewing: Application of a Formal Choice Model, in: Applied Economics 1972, H. 4, S. 245-259.
- Bowman, G.: Consumer Choice and Television, in: Applied Economics 1975, H. 7, S. 175-184.
- Brandt, W.: Strategien für Rundfunkanstalten, strategische Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Frankfurt am Main, New York 1989.
- Brosius, H.-B./Engel, D.: "Die Medien beeinflussen vielleicht die anderen, aber mich doch nicht", zu den Ursachen des Third-Person-Effekt, in: Publizistik 1997, H. 3, S. 325-345.
- Brosius, H.-B./Wober, M./Weimann, G.: The Loyalty of Television Viewing, in: European Journal of Communication 1992, H. 4, S. 491-515.
- Brosius, H.-B./Zubayer, C.: Vielfalt im deutschen Fernsehprogramm. Eine empirische Anwendung eines Qualitätsmaßstabes, in: Rundfunk und Fernsehen 1996, H. 2, S. 185-213.
- Brown T./Rothschild M.: Reassessing the Impact of Television Advertising Clutter, in: Journal of Consumer Research 1993, H. Juni, S. 138-146.
- Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, New York/Berlin/Heidelberg u.a. 1996.
- Bughin, J./Griekspoor, W.: A New Era for European TV, in: McKinsey Quarterly 1997, H. 3, S. 90-102.
- Carrol, R.L./Davis, D.M.: Electronic Media Programming: Strategies and Decision Making, New York 1993.
- Chan-Olmsted, S.: Theorizing Multichannel Media Economics: An Exploration of a Group-Industry Strategic Competition Model, in: Journal of Media Economics 1997, H. 1, S. 39-49.
- Cheen, B./Fatrik, M.: Fair Market Value of Radio Stations: A Buyers Guide, Washington D.C. 1990.
- Clancey, M.: Television Audience, in: Journal of Advertising Research 1994, H. 4, Beilage.
- Coase, R.: The Economics of Broadcasting and Advertising, in: American Economic Review (Papers and Proceedings) 1966, S. 440-447.
- Collins, R.: The Economics of Television, London 1988.
- Cooper, R.: An Expanded, Integrated Model for Determining Audience Exposure to Television, in: Journal of Broadcasting and Electronic Media 1993, H. 3, S. 401-418.
- Corsten H./Will, T.: Das Konzept generischer Wettbewerbsstrategien - Kennzeichen und kritische Analyse, in: Das Wirtschaftsstudium 1992, S. 185-191.
- Dadek, W.: Die Filmwirtschaft, Grundriß einer Theorie der Filmökonomik, Freiburg 1957.
- Darkow, M.: Die GfK Meßprobleme - Der Crash der Einschaltquoten zum Jahresende 1994, in: Böhme-Dürr, K./Graf, G. (Hrsg.): Auf der Suche nach dem Publikum, Konstanz 1995, S. 189-198.
- Darmon, R.: Determinants of TV-Viewing, in: Journal of Advertising Research 1976, S. 17-20.
- Dell, M./Tolin, J.: The Impact of Income Forecast Reform on the Film Industry, in: Journal of Taxation 1996, H. 1, S. 12-17.
- Diem, P.: Leistungsindikatoren für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, in: Media Perspektiven 1994, H. 2, S. 67-71.
- Dittmers, M.: Medienökonomische Aspekte des Wettbewerbs im dualen Rundfunksystem, in: Media Perspektiven 1990, H. 6, S. 390-403.
- Dimmick, J.: The theory of Niche and Spending on Mass Media : the Case of the "Video Revolution", in: Journal of Media Economics 1997, H. 3, S. 33-43
- Donthu, N.: Double Jeopardy in Television Program Choice, in: Journal of the Academy of Marketing Science 1994, H. 2, S. 180-185.
- Eastman, S./Neal-Lunsford, J./Riggs, K.: Coping with Grazing: Prime-Time Strategies for Accelerated Program Transitions, in: Journal of Broadcasting and Electronic Media 1995, S. 92-108.
- Eastman, S.: Broadcast/Cable Programing. Strategies and Practises, Belmont 1993.
- Ehrenberg, A.S.: The Factor Analytic Search for Program Types, in: Journal of Advertising Research 1968, H. 1, S. 55-63.
- Emory, M./Lerner, H.: Sliding Scale Depreciation no Acceptable Method for TV Film Rights, in: Journal of Taxation 1996, H. 4, S. 239-240.

- Feldmann, E.: Theorie der Massenmedien, München/Basel 1962.
- Fischer, J.: Controlling im F&E-Bereich. Einige Thesen zum Forschungs- und Entwicklungscontrolling, in: Controlling 1990, H. 6, S. 306-311.
- Fix, O.: Organisation des Rundfunks, Wiesbaden 1988.
- Fletcher, J. E.: The Syndication Marketplace, in: Alexander, A./Owers, J./Carveth, R. (Hrsg.): An Introduction to Media Economic Theory and Practice, New York 1993, S. 283-307.
- Frank, B.: Zur Ökonomie der Filmindustrie, Hamburg 1993.
- Fünfgeld, H.: Strategische Planung in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Lüder, K. (Hrsg.): Rundfunk im Umbruch, Berlin 1985, S. 77-92.
- Gandy, O.H./Signorielli, N.: Audience Production Functions, in: Journalism Quarterly 1981, H. 2, S. 232-240.
- Gensch, D./Shaman, P.: Predicting TV Ratings, in: Journal of Advertising Research 1980, H. 4, S. 85-92.
- Gercke, E.: Zur Bilanzierung von Filmvermögen, Emsdetten 1958.
- Gessner, A.: Film und Wirtschaft, Köln, Diss. 1928.
- Gläser, M.: Nachfrageorientierte Programmressourcensteuerung bei Rundfunkunternehmen. Zur Methodik des Controlling im Rundfunk, in: Fleck, F. (Hrsg.): Planung, Aufsicht und Kontrolle von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Stuttgart u.a. 1989, S. 121-146.
- Gomery, D.: The centrality of Media Economics, in: Journal of Communication 1993, H. 3, S. 190-198.
- Goodhardt, G.J./Ehrenberg, A.S./Collins, M.A.: The Television Audience, London 1987.
- Günther, T.: Unternehmenswertorientiertes Controlling, Wiesbaden 1997.
- Güthoff, J.: Qualität komplexer Dienstleistungen, Konzeption und empirische Analyse der Wahrnehmungsdimensionen, Wiesbaden 1995.
- Haarstark, G. R.: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk und Controller-Praxis, in: Controller Magazin 1992, S. 323-330.
- Hagen, J.: Wettbewerbsstrategien im europäischen Audiovisionsbereich, Wiesbaden 1995.
- Hardt, P.: Organisation dienstleistungsorientierter Unternehmen, Wiesbaden 1996.
- Heilmann, M.: Geschäftsprozesscontrolling, Stuttgart/Bern/Wien 1996.
- Heinrich, J.: Qualitätswettbewerb und /oder Kostenwettbewerb im Mediensektor, in: Rundfunk und Fernsehen 1996, H. 2, S. 165-184.
- Heinz, W.: Zur betriebswirtschaftlichen Seite des Films - insbesondere zur Bewertung kommerzieller Rechte am Film, München 1953.
- Hendriks, P.: Communications Policy and Industrial Dynamics in Media Markets: Toward a Theoretical Framework for Analyzing Media Industry Organization, in: Journal of Media Economics 1995, H. 2, S. 61-76.
- Herzig, N./Söffing, A.: Bilanzierung und Abschreibung von Fernsehrechten, in: Die Wirtschaftsprüfung 1994, S. 601-608 sowie 656-663.
- Heuer, M. F.: Besonderheiten des Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Lücke, W. (Hrsg.): Neuorientierung des Managements: Rezession und wirtschaftlicher Wandel, Wiesbaden 1994, S. 81-92.
- Hilliard, R.L.: Television Stations: Operations and Management, Boston 1989.
- Himmelweit, H.T./Swift, B./Jeager, M.E.: The Audience as Critic: A Conceptual Analysis of Television Entertainment, in: Tannebaum, P. (Hrsg.): The Entertainment Functions of Television, Hillsdale 1980, S. 67-106.
- Höltich, L.-U.: Die Daytime bei RTL plus - eine Betrachtung unter programmlichen und finanziellen Gesichtspunkten, in: Bosshardt, L./Hoffmann-Riem, W. (Hrsg.): Medienlust und Mediennutz, München 1994, S. 365-374.
- Horstmann, M.: Programmcontrolling bei öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Fernsehveranstaltern - dargestellt am Beispiel von RTL plus und WDR, Köln 1997.
- Hoskins, C./Mirus, R.: Reasons for the US Dominance in the International Trade in Television Programmes, in: Media, Culture and Society 1988, S. 499-515.
- IP: Television 1996, European Key Facts, Kronberg 1997.
- Jäckel, M.: Fernsehen ohne Grenzen?, Programmviefalt und Zuschauerreaktionen, in: Medienpsychologie 1995, H. 3, S. 221-242.
- Jäckel, M.: Fernsehwanderungen, Eine empirische Untersuchung zum Zapping, München 1996.
- Jäckel, M.: Wahlfreiheit in der Fernsehnutzung: Eine soziologische Analyse zur Individualisierung der Massenkommunikation, Opladen 1996.
- Jhally, B./Livant, S.: Watching as Working: The Valorization of Audience Consciousness, in: Journal of Communication 1986, H. 2, S. 124-143.
- Johnson, L.: Toward Competition in Cable Television, Cambridge/London 1994.

- Kaeser, W.: Controlling im Bankbetrieb: Konkretisiert am Beispiel Schweizer Großbanken, Bern 1981.
- Kaldor, N.: The Economic Aspects of Advertising, in: Review of Economic Studies 1950, S. 1-25.
- Kayser, H. J.: Controlling für Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1993.
- Kemmer, P.: Zielkonzeption und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1986.
- Kent, R.J.: Competitive Clutter in Network Television Advertising, Current Levels and Advertiser Responses. In: Journal of Advertising Research 1995, H. 1, S. 49-57.
- Kiefer, M.L.: Das duale Rundfunksystem, wirtschaftstheoretisch betrachtet, in: Hömberg, W. (Hrsg.): Medientransformation, Konstanz 1996, S. 81-97.
- Kleinsteuber, H.J.: Unfaire Handelspraktiken oder Kulturpolitik?, in: Media Perspektiven 1990, H. 9, S. 549-557.
- Kopper, G.: Medienökonomie, mehr als "Ökonomie der Medien", in: Media Perspektiven 1982, H. 2, S. 102-115.
- Kopper, G.: Zum Ansatz einer spezifischen Rundfunkökonomie, in: Media Perspektiven 1983, H. 11, S. 769-782.
- Kotler, P./Bliemel, F.: Marketing, 7. Auflage, Stuttgart 1992.
- Kreimeier, K.: Lob des Fernsehens, München 1995.
- Krüger, U.M.: Tendenzen in den Programmen der großen Fernsehsender, in: Media Perspektiven 1996, H. 8, S. 418-440.
- Ksobiech, K.J./Tiedge, J.T.: Counterprogramming Primetime Network Television, in: Journal of Broadcasting and Electronic Media 1987, S. 41-55.
- Kurrle, A.: Controlling und Effizienz - Die Messung der Effizienz des Controlling in der Industrie auf der Grundlage einer empirischen Einzelanalyse, Bielefeld 1995.
- Lanners, D.: Ansätze zu einer Produktionstheorie privater Fernsehbetriebe, Göttingen, Diss. 1987.
- Lee, B./Lee, R.: How and Why People Watch TV: Implications for the Future of Interaktive Television, in: Journal of Advertising Research 1995, H. 6, S. 9-18.
- Lehmann, H.J.: Controlling in Rundfunkanstalten mit Hilfe neuer Möglichkeiten der Datenverarbeitung, in: Fleck, F. (Hrsg.): Planung, Aufsicht und Kontrolle von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Stuttgart u.a. 1989, S. 93-109.
- Lin, C.: Network Primetime Programming Strategies in the 1980's, in: Journal of Broadcasting and Electronic Media 1995, H. 4, S. 482-495.
- Litman, B./Kohl, L.: Predicting Financial Success of Motion Pictures: The 80ies Experience, in: Journal of Media Economics 1989, H. 2, S. 35-50.
- Litman, B.: The Economics of the Television Market for Theatrical Movies, in: Journal of Communication 1980, H. 4, S. 20-33.
- Longariva, G.: Medien und Informatik,
<http://www.cip.informatik.uni-erlangen.de/user/grlongar/seminar.html>, 27. Januar 1997 .
- Lübecke, B.: Fernsehen als Massenunterhaltungsmittel, Neuried 1996.
- Luhmann, N.: Realität der Massendmedien, Opladen 1996.
- Marcinkowski, F.: Publizistik als Autopoietisches System, Opladen 1993.
- Marcus, N.: Broadcast and Cable Management, Englewood Cliffs 1986.
- Matelski, M.J.: Daytime Television Programming, Boston 1991.
- McQuail, D.: Kommerz und Kommunikationstheorie, in: Media Perspektiven 1986, H. 10, S. 633-643.
- Mengel, N.: Gemieden und geschnitten: Vor- und Abspanne in den Fernsehprogrammen, in: Hickethier, K./Bleicher, J. (Hrsg.): Trailer, Teaser, Appetizer, Zur Ästhetik und Design der Programmverbindungen im deutschen Fernsehen, Hamburg 1997, S. 241-256.
- Miller, D./Shamsie, J.: A Contingent Application of the Ressource Based View of the Firm: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965, in: Moore, D. P. (Hrsg.): Academy of Management: Best Papers and Proceedings, Vancouver 1995, S. 57-61.
- Müller, W.: Die Ökonomie des Fernsehens, Göttingen 1979.
- Müller-Wiegand, M.: Grundkonzeption eines rundfunkspezifischen Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Zeitung für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 1992, H. 15, S. 17-29.
- Neuerburg, U.: Werbung im Privatfernsehen, Heidelberg 1988.
- Neverla, I.: Fernseh-Zeit: Zuschauer zwischen Zeitkalkül und Zeitvertreib. Eine Untersuchung zur Fernsehnutzung, München 1992.
- Niedermayer, R.: Entwicklungsstand des Controlling, Wiesbaden 1994.
- Noam, E.: Television in Europe, New York/Toronto/Melbourne , u.a. 1991.
- Opaschowski, H.: Medienkonsum. Facts und Trends. Aktuelle Ergebnisse aus der qualitativen Freizeitforschung, Hamburg 1995.
- Ospel, S.: Ökonomische Aspekte elektronischer Massenmedien, Aarau 1988.

- Owen, B./Bebe, J./Mannings, W.: Television Economics, Lexington 1974.
- Owen, B./Wildman, S.: Video Economics, Cambridge 1992.
- Pagenstedt, G.: Strategische Planung für Anbieter von Abonnentenfernsehen, Wiesbaden 1996.
- Peteraf, M.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal 1993, S. 179-191.
- Phillips, M./Griffiths, T./Tarbox, N.: Public Television Efficiency Versus Diversity, in: Journal of Media Economics 1991, H. 1, S. 19-33.
- Picard, R.: The Rise and Falls of Communication Empires, in: Journal of Media Economics 1996, H. 4, S. 23-40.
- Pichert, D.: Kostenprobleme der Filmproduktion, Pullach 1975.
- Pichert, D.: Zur unternehmerischen Problematik der erwerbswirtschaftlichen Fernsehproduktion, in: Der Betrieb 1981, S. 2554-2557.
- Pringle P.K./Starr, M.F./McCavitt, W.E.: Electronic Media Management, Boston 1995.
- Raithel, H.: Ranissimo, in: Manager Magazin 1995, H. 5, S. 108-113.
- Ramstad, G.: A Model for Structural Analysis of the Media Market, in: Journal of Media Economics 1997, H. 3, S. 45-50.
- Rasche, C./Wolfrum, B.: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 1994, S. 501-517.
- Rasche, C.: Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden 1994.
- Roegel, O.: Nationalökonomie, Kommunikationswissenschaft und neue Medien, in: Bosshart, L./Bortis, H. (Hrsg.): Technologischer Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft, Fribourg 1985, S. 209-218.
- Rogge, H.J.: Werbung, 3. Aufl., Ludwigshafen 1993.
- Rose, F./Brown, E.: The End of TV As We Know It, in: Fortune 1996, H. 12, S. 58-64.
- Rubin, A.M.: Ritualized and Instrumental TV Viewing, in: Journal of Communication 1984, H. 3, S. 67-77.
- Rühl, M.: Marktpublizistik, in: Publizistik 1993, H. 2, S. 125-152.
- Rust, R./Kamakura, W./Alpert, M.: Viewer Preference Segmentation and Viewing Choice Modells for Network Television, in: Journal of Advertising 1992, H. 1, S. 118.
- Schäferkordt, A.: Controlling für eine private Rundfunkanstalt, in: Reichmann, T. (Hrsg.): Tagungsband Controlling '93 / 8. Deutscher Controlling-Congress, Düsseldorf 1993, S. 229-242.
- Schenk, M./Rössler, P./Büchner, B.: TV-Programmvergleich, in: Rundfunk und Fernsehen 1986, H. 1, S. 73-86.
- Scherer, F.M./Ross, D.: Industrial Market Structure and Economic Performance, 3. Auflage, Dallas 1990.
- Schwer, K.R./Daneshvar, R.: Willingness to Pay for Public Television and the Advent of "Look-Alike" Cable Television Channels: A study, in: Journal of Media Economics 1995, H. 3, S. 95-109.
- Seidel, N.: Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, ein Beitrag zum Themenbereich Managementsysteme in öffentlichen Unternehmen, in: Die Wirtschaftsprüfung 1992, H. 2, S. 33-43.
- Seidel, N.: Der WDR als Dienstleistungsbetrieb, in: Sieben, G. (Hrsg.): Beiträge zur Rundfunkökonomie, Köln 1983, S. 14-25.
- Seufert, W.: Rundfunkunternehmen - Gewinner beim Strukturwandel der Medienwirtschaft, in: Altmeppen, K.D. (Hrsg.): Ökonomie der Medien und des Mediensystems, Wiesbaden 1996, S. 165-178.
- Sewering, K.: Bewertungsprobleme in der Filmbranche, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1953, S. 651-657.
- Shachar, R./Emerson, J.: Cast Demographics, Unobserved Segments, and Heterogeneous Switching Costs in a TV Viewing Choice Model, <http://descartes.stat.yale.edu/~emerson/rep/rep.html>, 22.6.1998.
- Sieben, G./Ossadnik, W./Somer D./Wachter A.: Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten als Unternehmen: Forschungsperspektiven angewandter Rundfunkökonomie, in: Gaugler, E./Meissner H.-G./Thom, N. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Erwin Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1986, S. 449-465.
- Sieben, G./Ossadnik, W./Wachter A.: Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1988.
- Sieben, G./Ossadnik, W.: Entwicklungsmöglichkeit der strategischen Planung in Rundfunkanstalten vor dem Hintergrund neuerer theoretischer Konzeptionen, in: Lüder, K. (Hrsg.): Rundfunk im Umbruch, Berlin 1985.
- Sieben, G./Schwertzel, U.: Controlling in Rundfunkanstalten, in: Schulte, C. (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München/Wien 1996, S. 670-673.

- Siegert, G.: Marktmacht Medienforschung, München 1993.
- Sjodahl, K./Carter, M.: Promotion, Station Image, and Station Management, in: Fratrik, M. R. (Hrsg.): *The Small Markets Television Manager's Guide*, Washington 1987, S. 65-79.
- Sjurts, I.: *Die deutsche Medienbranche: Eine unternehmensstrategische Analyse*, Wiesbaden 1996.
- Sjurts, I.: *Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung*, Wiesbaden 1995.
- Sölch, R.: Management und Organisation in Rundfunkanstalten, in: Eichhorn, P./Loesch, A. v. (Hrsg.): *Rundfunkökonomie, Wirtschaftliche Aspekte von Hörfunk und Fernsehen*, Baden Baden 1983, S. 92-104.
- Staehele, W.: Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? in: Staehele, W./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 1*, Berlin 1991, S. 313-345.
- Steiner, G.A.: *The People Look at Television*, New York 1963.
- Steiner, P.: Program Patterns and Preferences and the Workability of Competition in Radio Broadcasting, in: *Quarterly Journal of Economics* 1952, H. 2, S. 194-223.
- Steinmann, M./Stolte, D.: *Publikum und Südwest 3*, Berlin 1975.
- Stewart, C./Laird J.: *European Media Industry: Fragmentation and Convergence in Broadcasting and Publishing*, London 1994.
- Stipp, H.: Will the Digital Technologies Revolutionize Television Viewing? The first U.S. Research Findings from the "Infobahn", in: Böhme-Dürr, K./Graf, G. (Hrsg.): *Auf der Suche nach dem Publikum*, Konstanz 1995, S. 273-293.
- Strecker, H.: *Eigenkommunikation deutscher TV-Anbieter: Werbe- und PR Strategien deutscher TV Anbieter*, Bochum 1996.
- Sudholt, T.: Mediaforschung als Werbe-Investitionsforschung, in: Böhme-Dürr, K./Graf, G. (Hrsg.): *Auf der Suche nach dem Publikum*, Konstanz 1995, S. 199-227.
- Tassius, P.: Controlling-Aufgaben in der privaten Fernsehbranche, in: Lücke, W. (Hrsg.): *Neuorientierung des Managements: Rezession und wirtschaftlicher Wandel*, Wiesbaden 1994, S. 213-229.
- Tavakoli, M./Cave, M.: Modelling Television Viewing Patterns, in: *Journal of Advertising* 1996, H. 4, S. 71-77.
- Vaglio, A.: A Model of the Audience for TV Broadcasting. Implications for advertising Competition and Regulation, in: *Revista Internazionale die Scienze Economiche e Commerciali* 1995, H. 1-2, S. 33-56.
- Vane, E.T./Gross L.S.: *Programming for TV, Radio, and Cable*, Newton 1994.
- Vivian, J.: *The Media of Mass Communication*, 3. Auflage, Needham Hights 1995.
- Vochteloo, M.: *Broadcasting Performance in a Competative Marketplace. Research Proposal for an Exploration of Broadcasting Organizations' Strategies to Acquire Ressources from Their Environment and the Consequences for Decisionmaking on Television Programming*, PhD. Proposal, Departement of Communications, University of Amsterdam, The Netherlands 1993.
- Vogel, H.L.: *Entertainment Industry Economics. A Guide for Financial Analysis*, 4. Auflage, Cambridge u.a. 1998.
- Weber, J.: *Einführung in das Controlling*, 7. Auflage, Stuttgart 1998.
- Webster, J./Wakshlag J.J.: A Theory of Television Program Choices, in: *Communication Research* 1983, S. 430-446.
- Weinstock, A.: *Effizienzorientierte Unternehmensführung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. Ein betriebswirtschaftliches Gestaltungskonzept als Beitrag zu einer spezifischen Rundfunkökonomie*, Köln 1990.
- Wildberger, J.: DRS - Mehr Marktnähe und höheres Profil, in: Fickert, R. (Hrsg.): *Management Accounting im Dienstleistungsbereich*, Bern 1994, S. 371-380.
- Wildman, S./Siwek, S.: *International Trade in Films and Television Programms*, Cambridge Mass. 1988.
- Wildmann, S./Lee, N.: *Program Choice in a Broadband Environment*, Working Paper, Center for Telecommunications and Information Studies, New York 1989.
- Wirth, M./Bloch, H.: Industrial Organization Theory and Media Industry Analysis, in: *Journal of Media Economics* 1995, H. 2, S. 15-26.
- Wirth, M./Bloch, H.: The Broadcasters: The Future Role of Local Stations and the Three Networks, in: Noam, E. (Hrsg.): *Video Media Competition, Regulation, Economics, and Technology*, New York 1985, S. 121-137.
- Wöhe, G.: *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 18. Auflage, München 1993.
- Wriedt, P./Witten, V.: Zur bilanziellen Behandlung von Filmrechten, in: *Die Betriebswirtschaft* 1991, S. 1292.
- Zoglin, R.: Network Scramble, in: *Time* 1994, H. 12, S. 71-73.

Zubayer, C.: Der treue Zuschauer? Zur Programmbindung im Deutschen Fernsehen, München 1996.