

en und ihren Bildern konstatiert (S. 291): „Waren bisher die Bild-Artefakte an physische Orte gebunden, von denen sie nicht getrennt werden konnten (ich denke nur an die Bild-Originale in Museen), so löst sich diese Ortsbindung in den neuen Bildern der globalen Medien weitgehend auf. Diese suchen gleichsam nach einem Ort, an dem sie wahrgenommen werden können, und finden ihn nicht mehr in der Außenwelt, sondern nur noch im Körper der Betrachter. Dieser war immer schon der geborene Ort der Bilder, aber er wird es heute in einem geradezu exklusiven Maße. Wenn die Bilder jeden äußeren Ort verlieren, bedürfen sie noch mehr jenes alten Orts der Bilder, der wir selber sind.“ Und auf S. 295: „Wir trauern nicht mehr um ideale Orte, sondern um solche, die einmal unverwechselbar real waren und Identität stifteten. Diese wollen wir wiederfinden (...). Das Imaginäre und das Reale, so scheint es, tauschen die Plätze.“

Ziel der Interface-Reihe, deren letztes Symposium in diesem Jahr stattfindet, ist es, aus den Fragestellungen und Prognosen weltweit eingeladenen Experten über die zukünftige Rolle elektronischer Technologien in einer digitalisierten und globalisierten Umwelt zu lernen. Der Ausgangspunkt für die behördlichen Interface-Initiatoren war ein beobachteter Wandel von Kommunikationsstrukturen, Kommunikationsqualität und Kommunikationsverhalten. Im Interface-4-Band spielt „Kommunikation“ weder als Begriff noch als wissenschaftliche Disziplin eine Rolle. Zudem fehlt eine thematische Gliederung der Beiträge und ein inhaltliches Vorwort der Herausgeber, das auf die Schnittstellen der Tagungsbeiträge hinweisen würde. So ist zu bezweifeln, dass der Tagungsband für Kommunikations- und Medienwissenschaftler hilfreich ist. Aber: unkonventionell, überraschend interessant und stellenweise kurios (S. 43: „So ist die visuelle Umwelt der Hundezacke vergleichsweise bescheiden“) ist er allemal. „Video ergo sum“ weitet den Forschungsblick im Bereich der visuellen Kommunikation für ganz andere Herangehensweisen. Zudem ist die redaktionelle Bearbeitung des Buches vorbildlich. Sach-, Personen- und Autorenregister sowie 115 Schwarzweißabbildungen inklusive Quellenangaben in guter Druckqualität runden den Band ab, den ein Descartes'sches Diktum trefflich beschreibt: Werke, die aus mehreren Stücken bestehen und von der Hand verschiedener Mei-

ster stammen, sind oft nicht so vollkommen wie Arbeiten eines Einzelnen.

Marion G. Müller

Beate Schneider / Silvia Knobloch (Hrsg.)
Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen
 Neuwied, Kriftel: Luchterhand 1999. – 252 S.
 ISBN 3-472-03429-7

Mit diesem Buch startet die neue Schriftenreihe „Medienmanagement“ anhand des Themas Controlling mit der längst überfälligen Aufarbeitung und Darstellung der medienwirtschaftlichen Praxis. Die Herausgeberinnen gehören beide der Hochschule für Musik und Theater Hannover an. Beate Schneider ist Leiterin des Instituts für Journalistik und Kommunikationsforschung, Silvia Knobloch wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studiengang Medienmanagement am selben Institut. Der Band besteht aus drei Teilen. Zunächst werden die Besonderheiten von Medien als Wirtschaftsunternehmen dargelegt. Der zweite Teil dient der Erläuterung der Funktionen und Instrumente des Controlling. Im dritten Teil, der etwa drei Viertel des Sammelbandes ausmacht, finden sich insgesamt elf Beiträge aus der Controlling-Praxis von unterschiedlichsten Medien-Unternehmen. Ein Anhang mit Angaben zu den Autoren und ein gemeinsames Stichwortverzeichnis runden den Sammelband ab.

Im ersten Teil weisen die beiden Herausgeberinnen auf die Besonderheiten der Medien hin, die sich vor allem im Produkt, in der Produktion, dem Vertrieb sowie in den besonderen Marktkonstellationen manifestieren. Die Verbundenheit des Vertriebs- und Werbemarktes in der Medienbranche wird am Beispiel der Anzeigen-Auflagen-Spirale dargestellt. Die Autorinnen verweisen darauf, dass das Angebotssortiment von den Medien ständig, häufig sogar täglich neu zusammengestellt und auch hergestellt werden muss: „Diese kontinuierliche Produktion eines kreativen Inhalts, der in aller Regel jeweils ein Unikat darstellt, ist mit erheblichem Koordinationsaufwand verbunden und erschwert die Planung und Steuerung eines Medienunternehmens im Vergleich zu anderen Branchen wesentlich“ (S. 10). Der besondere Koordinationsaufwand begründet einmal mehr die Notwendigkeit eines Medien-Controlling.

Beatrix Frey und Rainer Geisler von der Unternehmensberatung Droege & Comp. Düsseldorf schaffen im zweiten Teil des Sammelbandes einen theoretischen Bezugsrahmen für die im dritten Teil verfassten Praxisbeiträge. Dabei stellt sich für die Autoren vor allem die Frage, welche Anpassungen notwendig sind, um das Controlling optimal auf die Besonderheiten von Medien-Unternehmen anzupassen. Frey und Geisler lehnen sich für ihre weiteren Ausführungen an das „wertschöpfungsorientierte Controlling“ an und sehen Controlling als „Führungsinstrument, das das betriebliche Handeln für mehr Effektivität und Effizienz immer wieder unternehmerisch anstoßen und auf die Wertschöpfungszwecke des Betriebs ausrichten soll. Dies wird einerseits durch die Koordination von Führung und Ausführung und andererseits durch eine zielgerichtete Informationsversorgung im Unternehmen erreicht“ (S. 23). Im Grunde handelt es sich damit um eine Definition, die unterschiedliche in der Literatur vertretene Controlling-Auffassungen miteinander verbindet. In dem Beitrag werden sodann die Instrumente und die organisatorische Eingliederung des Controlling angesprochen. Etwas ausführlicher wird schließlich auf die unterstützende Funktion des Controlling beim strategischen Erfolgskreislauf bei Medienunternehmen eingegangen: Erfolgspotenziale ermöglichen Erfolg im Konsumenten- und Werbemarkt, welcher wiederum die Finanzierung des Medien-Unternehmens sichert und damit der weiteren Erneuerung von Erfolgspotenzialen dient. Daraus leiten Frey und Geisler die drei Controllingmodule strategisches, operatives und Finanzcontrolling ab. Wie die bewährten Controlling-Instrumente an die Bedürfnisse der Medienbranche angepasst werden können, hängt von den jeweiligen Leistungsfeldern der Medien-Unternehmen ab. Insgesamt deckt der Beitrag die wichtigsten Themenfelder eines Controlling in Medien-Unternehmen knapp und präzise ab, soweit dies in einem einleitenden Überblicksbeitrag möglich ist.

Im ersten Praxisbeitrag zum Controlling für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk wird die deutliche Gewichtung der Programmherstellung als Leistungsfeld sichtbar. Der stellvertretende Intendant und Produktionsdirektor Fernsehen und Hörfunk des NDR, Joachim Lampe, und der dortige Hauptabteilungsleiter Produktionsplanung und -steuerung Fernseh-

hen Peter Mewes, fokussieren ihre Ausführungen auf das Produktionscontrolling beim NDR. Vorgestellt wird ein komplexes Planungs- und Steuerungssystem, mit dem die vorhandenen Finanzmittel und Kapazitäten wirtschaftlich sinnvoll eingesetzt werden sollen. Controlling ergibt sich hier durch die Kombination aus inhaltlicher und wirtschaftlicher Sichtweise (so genanntes „Vier-Augen-Prinzip“ zwischen Redakteur und Produktionsleiter). Anhand der Jahresplanung und des Projektcontrollings wird die Funktionsweise der geteilten Verantwortung zwischen Programm und Produktion erläutert.

Joachim Drees und Roland Koppensteiner, beide tätig im Bereich Controlling bei der ProSieben Media AG, erläutern das Controlling im privaten Fernsehen. Ausgangsbasis für die strategische und operative Planung bildet das Programm. Als Beispiel für das Ergebniscontrolling wird ausführlich eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung vorgestellt. Die Autoren weisen richtigerweise auf die eingeschränkte Aussagekraft der Deckungsbeitragsrechnung hin, die aus dem fehlenden eindeutigen Zusammenhang zwischen Medieninhalt und Werbeerlöse resultiert (der Inhalt der Sendung bestimmt weniger über die Höhe der Werbeerlöse als die durchschnittliche Reichweite des Formats). Nicht beschrieben werden Lösungsansätze hinsichtlich der Bewertungsproblematik der immateriellen Fernsehrechte, die beispielsweise bei so genannten Output-Deals entsteht. Im Rahmen des Finanzcontrolling könnten etwa Scoring-Modelle für die Ermittlung von Beschaffungspreisen einzelner Titel herangezogen werden.

Katrin Müller, kaufmännische Geschäftsführerin des privaten Hörfunkunternehmens BB Radio in Potsdam, erläutert das Controlling für private Hörfunkanbieter. Unter strategischen Gesichtspunkten steht hierbei die Positionierung des Senders (Programmformat, Programmstruktur, Musikformat, Wortanteil etc.) im Mittelpunkt. Die Ausführungen zum operativen Controlling sind gerichtet auf die Abteilungen eines Hörfunksenders, vor allem auf das Vertriebscontrolling. Im Rahmen des Finanzcontrolling geht die Autorin auf die Bedeutung der Liquiditäts- und Kassenplanung ein. Recht anschaulich gerät die Darstellung von Berichtsbeispielen und verschiedenen Musterformularen. Außerdem erfährt man über die organisatorische Einordnung des Controllers, der in

Hörfunk-Unternehmen dem Geschäftsführer meist als kaufmännischer Leiter unterstellt ist und oftmals auch die Dispositionsabteilung leitet.

In dem Beitrag zum Controlling im Special-Interest-Zeitschriftenverlag beschreibt Volker Braid, Verlagsleiter beim Gruner + Jahr Verlag, die wesentlichen Aufgaben und Instrumente des Anzeigen-Controlling. Die zentrale Koordinationsfunktion im Rahmen des Anzeigen-Controlling wird von der Anzeigenleitung der Verlagsgruppe übernommen. Diese trägt die Verantwortung für das Anzeigengeschäft und vertritt das strategische und taktisch-operative Anzeigenmarketing gegenüber dem Vorstand. In dem auch theoretisch sehr anspruchsvollen Beitrag werden unter anderem durch die beschriebene mehrstufige Kundendeckungsbeitragsrechnung deutliche Parallelen des Anzeigen-Controlling mit dem Marketing-Controlling deutlich, wobei im Gegensatz zu anderen Branchen weder das Vertriebs- noch das Anzeigen-Marketing unmittelbaren Einfluss auf die Gestaltung des Produktes haben.

Uwe Porten, Bereichs-Controller beim Heinrich Bauer Verlag, erläutert die Aufgaben und Instrumente des zentralen Controlling bei einem General-Interest-Zeitschriftenverlag. Zur Beschreibung der klassischen Controlleraufgaben übernimmt der Autor fast wörtlich eine umfangreiche Verbandsdefinition der International Group of Controlling, wobei der kundige Leser den fehlenden Quellenverweis vermisst. Im Unterschied zum vorherigen Beitrag steht bei der Darstellung der Instrumente die wirtschaftliche Bedeutung der Vertriebserlöse im Vordergrund. Recht anschaulich werden eine Objektrechnung sowie eine Profit-Center-Rechnung vorgestellt. Erläutert wird auch der Planungsprozess, bei dem der Controller koordinierend und vermittelnd zwischen den Fachbereichen tätig werden muss.

Dem Controlling im Zeitungsverlag wendet sich Wolfgang Köppl, Leiter Konzern-Controlling beim Süddeutschen Verlag, zu. In seinen Ausführungen zum strategischen Controlling verweist der Autor auf die zunehmende Bedeutung der Vermarktung von redaktionellen Inhalten und Anzeigen über das Internet. Bei der Darstellung des operativen Controlling beim Süddeutschen Verlag orientiert sich der Autor an den Fachbereichen eines Verlages. Entsprechend werden das Vertriebs-, Anzeigen- und Redaktionscontrolling erläutert. Als

Instrument für das Ergebnis-Controlling wird beispielhaft eine stufenweise Deckungsbeitragsrechnung dargestellt, die Aussagen über den Deckungsbeitrag der gesamten Zeitung oder von Teilbereichen der Zeitung (etwa Fernseh- oder Hörfunkbeilage) ermöglichen soll.

Ralph Hippler, Controller bei der Verlagsgruppe Wolters/Kluwer, geht in seinem Beitrag auf das Controlling für das Medium Buch in einem mittelständischen Fachverlag ein. Sehr ausführlich beschrieben werden die Strukturen der Kostenrechnung, da genaue Informationen über Kosten und Umsätze nach Marktsegmenten, Kunden- und Produktgruppen als notwendige Voraussetzung für eine strategische Planung angesehen werden. Darüber hinaus werden Beispiele für Erfolgskennzahlen eines Verlages, das Berichtswesen sowie die Cash-flow-Analyse angesprochen. Zutreffend merkt der Autor an, dass das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen der Informationen bei allem Streben nach Qualität und Information nicht vernachlässigt werden darf.

Das Controlling bei den neuen Medien wird von Heike Schwandtner am Beispiel medizinischer Online-Dienste beschrieben. Zu Beginn verdeutlicht die Autorin, die unter anderem die Leitung des kaufmännischen Bereiches bei Health Online Service verantwortet, die strategische Bedeutung der Anzahl und Qualität der Nutzer und Inhaltenanbieter für Online-Dienste. In den Ausführungen zum operativen Controlling geht die Autorin auf die betriebliche Gewinn- und Verlustrechnung von Online-Diensten ein. Außerdem werden die unterschiedlichen Erlösquellen im Internet sowie die Kostenfaktoren und Kennziffern in den Neuen Medien erklärt. Controlling hat nach Ansicht der Autorin vor allem die Aufgabe, die Zusammenhänge der Wertschöpfung und der Geschäftsbeziehungen im Internet zu verstehen und abzubilden. Wie der Controller seine Aufgabe als Beratungs-, Führungs- und Steuerungsinstanz konkret wahrnehmen soll, wird jedoch nicht ganz deutlich. Erfreulich ist das Glossar am Ende des Beitrages, in dem die wichtigsten Internetbegriffe erläutert werden.

Das Projektcontrolling für Filmproduktionen wird von Klaus Keil, Intendant der Filmboard Berlin-Brandenburg GmbH, erläutert. Eine Besonderheit von Filmproduktionen stellt für den Autor die Tatsache dar, dass das unternehmerische Handeln auf das aktuelle Filmprojekt gerichtet ist. Die Controlling-Aufga-

ben werden auf Grund der geringen Anzahl fest angestellter Mitarbeiter vor allem von der Geschäftsführung selbst wahrgenommen. Der Autor stellt daraufhin ausführlicher einige Controlling-Instrumente, wie zum Beispiel die Break-even-Point-Analyse für die Filmproduktion, vor. Schließlich geht der Autor nochmals knapp auf die Elemente des strategischen und operativen Controlling ein. Außerdem wird auf die Bedeutung des Finanzcontrolling eingegangen, die aus dem hohen Einsatz von Fremdkapital bei der Finanzierung von Filmen resultiert.

Dem Controlling von Kinounternehmen wendet sich Heike Eberhard von den CinemaxX Flebbe Filmtheaterbetrieben in Hamburg zu. In diesem sehr anschaulichen Beitrag wird zunächst auf die strategische Bedeutung der Standortauswahl des Kinos und das eigentliche Kinokonzept (Multiplex- versus Normal-Kino) eingegangen. Neben den Kartenerlösen kommt den Erlösen aus der Film- und Ortswerbung sowie aus dem Gastronomiebereich ein hoher Stellenwert zu. Außerdem geht die Autorin auf die operative Planung, das Berichtswesen und das Finanzcontrolling ein. Recht plastisch dargestellt sind unter anderem eine Projektkalkulation zur Auswirkung von Besucherzahlen auf das Ergebnis (Break-even-Analyse) oder eine Deckungsbeitragsrechnung bei einem Multiplex-Kino, bei der einzelne Kinos als Profit-Center definiert sind.

Im letzten Beitrag beschäftigt sich Tilman Mauser, Berater des Gesamtverbands Werbeagenturen (GWA), mit der Frage, wie ein Controlling auf die Bedürfnisse einer Werbe- und PR-Agentur angepasst werden kann. In den Ausführungen zum strategischen Controlling erläutert der Autor verschiedene Analysemethoden, deren Anwendung als ureigenste und zeitaufwändigster Aufgabenbereich eines Agenturcontrollers angesehen wird. Zielfindung und Strategiefestlegung gehören eher zur Aufgabe des Agenturleiters bzw. Managers. Im Rahmen des operativen Controlling, welches in Form eines Plan-Ist-Vergleiches auf Ebene der Gesamtagentur oder auf Ebene des Jobcontrollings für das einzelne Projekt, Kundenprodukt oder Kunden erfolgen kann, soll die Umsetzung der Strategien betriebswirtschaftlich begleitet werden.

Der Gesamteindruck des sehr leserlichen und auch optisch ansprechenden Sammelbandes fällt überwiegend positiv aus. Das Ziel, von

der Kompetenz erfahrener Praktiker zu profitieren, wird erreicht, auch wenn nicht alle Beiträge dem Schema des Überblicksbeitrages zum Controlling folgen. Etwas ausführlicher hätte auf den Umstand eingegangen werden können, dass sich gerade in Medienunternehmen als kreative Dienstleister „weiche“ Faktoren mehr als in anderen Unternehmen direkter auf das Betriebsergebnis niederschlagen. Lediglich im letzten Beitrag wird die Motivation der Mitarbeiter, die durch verschiedenste Incentives und Förderprogramme gesteigert werden kann, als eine der wichtigsten strategischen Maßnahmen angesprochen. Insofern ist es schade, dass neuere Entwicklungen, wie zum Beispiel der „Balanced-Scorecard“-Ansatz, bei dem die Strategiewerichtung sämtlicher unternehmerischer Ziele und Aktivitäten bis hinunter auf Mitarbeiterebene im Mittelpunkt steht (z. B. Lern- und Wissensperspektive), nicht aufgegriffen wurden.

Zusammenfassend ist es das große Verdienst der Herausgeberinnen, die Autoren aus der Praxis gewonnen zu haben, um die Controlling-Praxis in Medienunternehmen dem an medienwirtschaftlichen Fragen interessierten Leser näher zu bringen. Es handelt sich somit um ein Buch, welches eine große Lücke in der medienwirtschaftlichen Literatur schließt. Trotz des mit DM 98,- recht hohen Preises kann man auf eine rasche Verbreitung, auch unter Studierenden, hoffen.

Simon Ottler

Mike Friedrichsen/Stefan Jenzowsky (Hrsg.) Fernschwerbung

Theoretische Analysen und empirische Befunde

Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
1999. – 409 S.

ISBN 3-531-13367-5.

Mit Einführung des privaten Fernsehens hat das Fernsehen als Werbeträger erheblich an Bedeutung gewonnen. Fernsehwerbung hat ihren Anteil am Werbemarkt in den letzten Jahren vermehren können. Es finden gar Umschichtungen der Werbeetats von den Printmedien zu den audiovisuellen Medien statt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die kostenintensiven Etats, die in Fernsehwerbung investiert werden, ihre Berechtigung besitzen. So