

Inhaltsübersicht

	Seite
1. Kapitel	
Einführung in die Untersuchung	
A. Problemstellung und Ziele der Untersuchung	1
B. Gegenstand der Untersuchung	13
C. Aufbau und Methodik der Untersuchung	32
2. Kapitel	
Anforderungen an ein effizientes Finanzmanagement	
A. Effizienztheoretische Grundlagen	65
B. Darstellung der untersuchten Effizienzindikatoren	78
3. Kapitel	
Problemstellungen des bestehenden Finanzmanagements	
A. Komplexe und bereichsübergreifende Problemstellungen	101
B. Bereichsspezifische Problemstellungen	157
4. Kapitel	
Elemente einer Finanzmanagement-Konzeption	
A. Ziele und Rahmendaten als Ausgangspunkt eines effizienten Finanzmanagements	191
B. Ein vollständiges Instrumentarium als Voraussetzung eines effizienten Finanzmanagements	236
C. Funktionale und institutionale Elemente eines effizienten Finanzmanagements	298
5. Kapitel	
Zusammenfassung und Ausblick	315
Anhang	
Fragebogen	318
Literaturverzeichnis	330

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	
Abkürzungsverzeichnis	
Abbildungsverzeichnis	
Erstes Kapitel	
Einführung in die Untersuchung	
A. Problemstellung und Ziele der Untersuchung	1
I. Problemstellung	1
1. Veränderte Unternehmensumwelt	1
2. Forschungsdefizit	6
II. Ziele der Untersuchung	9
B. Gegenstand der Untersuchung	13
I. Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten	13
1. Rundfunkanstalten als wirtschaftende Betriebe	13
2. Rundfunkanstalten als spezifischer Betriebstyp	14
3. Rundfunkanstalten im System der Medien	22
II. Finanzmanagement	23
1. Finanzplanung, -kontrolle, -analyse und Finanzorganisation als Elemente des Finanzmanagements	23
2. Finanzmanagement als situative, zielorientierte, finanz- wirtschaftliche Unternehmensführung	27
3. Finanzmanagement versus Finanzpolitik, 'financial engineering', Finanzchemie und Finanzmarketing	29
C. Aufbau und Methodik der Untersuchung	32
I. Theoretischer Bezugsrahmen	32
1. Finanzwirtschaftslehre als fachliches Fundament	32
2. Zielorientierung durch die Planungstheorie	35
3. Situative Relativierung durch den Kontingenzansatz	37
4. Führungslehre als terminologischer Rahmen	39

II.	Forschungsmethode und Gang der Untersuchung	47
1.	Empirisch-induktive Forschungsmethode	47
2.	Ein strukturiertes persönliches Interview	51
3.	Dokumentenanalyse für schriftliches Datenmaterial	60
4.	Gang der weiteren Untersuchung	63

Zweites Kapitel

Anforderungen an ein effizientes Finanzmanagement

A.	Effizienztheoretische Grundlagen	65
I.	Effizienzbegriff und Effizienz-Ziel-Beziehungen	65
1.	Der Effizienzbegriff in der Betriebswirtschaftslehre	65
2.	Die Beziehungen von Effizienz, Effizienzindikator und Indikatoreausprägung	68
3.	Die Beziehung der Effizienz zu den Unternehmenszielen der Rundfunkanstalten und zu den Metazielen der Planungs- und Organisationstheorie	70
II.	Anforderungen an Indikatoren und Indikatorsysteme	74
1.	Funktionen von und Anforderungen an Effizienzindikatoren	74
2.	Eine Indikatorensystematik	76
B.	Darstellung der untersuchten Effizienzindikatoren	78
I.	Darstellung der funktionalen Effizienzindikatoren	78
1.	Funktional-zeitliche Indikatoren	78
2.	Funktional-sachliche Indikatoren	93
3.	Funktional-personelle Indikatoren	93
II.	Darstellung der institutionalen Effizienzindikatoren	96
1.	Institutionaler Aufbau	96
2.	Institutionale Ordnung	99

Drittes Kapitel

Problemstellungen des bestehenden Finanzmanagements

A.	Komplexe und breichsübergreifende Probleme	101
I.	Zielsystematik und Zielorientierung	101
X	1. Dominanz des Sachzieles	101
	2. Finanzautonomie versus Finanzgarantie	106
X	3. Das Fehlen von Kennzahlen und differenzierten Rechenzielen	108
II.	Nichterfaßte Rahmendaten	111
	1. Die finanzwirtschaftlich relevante Umwelt	111
	2. Das Fehlen von Techniken zur Umweltanalyse	113
III.	Instrumentelle Lücken	114
	1. Übersicht über derzeitige Finanzierungsinstrumente und internationale Rundfunk-Finanzierungssysteme	114
	2. Abhängigkeit von den Gebühreneinnahmen	120
	a. Der politische Preis "Rundfunkgebühr"	120
X	b. Die nicht-zielorientierte Planungsmethode der KEF zur Gebührenbemessung	126
	c. Stagnierende Teilnehmerzahlen, Gebührenbefreiungen, Schwarzseher, zunehmende Einzugskosten und neue zusätzliche Gebührenanteile	128
	3. Strittiger Finanzausgleich	137
	a. Notwendigkeit des Finanzausgleichs	137
	b. Entwicklung der relativen Bedeutung des Finanzausgleichs als Finanzierungsquelle	139
X	4. Rückläufige Werbeeinnahmen	142
	a. Gestiegene Bedeutung der Werbefinanzierung	142
	b. Starre Werbebegrenzungen und relativ sinkend Werbeeinnahmen	144
	5. Ungenutzte Einnahmepotentiale	150

B.	Bereichsspezifische Problemstellungen	157
I.	Institutionale und personale Problemstellungen	157
1.	Zentrale Finanzorganisation	157
a.	Zuständige Organe, Gremien und Stellen	162
b.	Noch ausreichende personelle Ausstattung	166
2.	Reglementierung und Qualifikation	166
a.	Geringe Formalisierung in Organigrammen und Stellenplänen	166
b.	Prestige statt Anreize	167
II.	Funktionale Problemstellungen	169
1.	Budgetierung statt Finanzplanung	169
a.	Ein- und mehrjährige Finanzpläne	174
b.	Mindestgliederung und sachliche Integration	178
c.	Inkrementaler Planungsprozeß	182
2.	Abrechnung statt Kontrolle	182
a.	Die interne Finanzkontrolle	186
b.	Revision statt Ursachenanalyse	187
c.	Undefinierte Aufgaben der Kontrollinstanzen	187

Viertes Kapitel

Elemente einer Finanzmanagement-Konzeption

A.	Ziele und Rahmendaten als Ausgangspunkt eines effizienten Finanzmanagements	191
I.	Ein integriertes finanzwirtschaftliches Zielsystem	192
1.	Dokumentation von Finanzierungszielen	192
X	a. Übertragbarkeit allgemeiner finanzwirtschaftlicher Zielsysteme auf Rundfunkanstalten	192
b.	Präzisierung von Zielinhalten	197
c.	Differenzierte Rechenziele	204
2.	Einführung von Finanzierungsregeln am Beispiel der Eigenkapitalproblematik	205
a.	Wiederbelebung der Eigenkapitaldiskussion	205
b.	Grundsätzliche Notwendigkeit eines Rundfunk-Eigenkapitals	206
c.	Eigenkapitalbegriff und -bildung bei Rundfunkanstalten	207

d. Die Entwicklung der Eigenkapitalquote	211
e. Rundfunkspezifische Funktionen und notwendige Höhe des Eigenkapitals	214
3. Integration der Einzelziele zu einem Zielsystem	222
X II. Ein spezifisches Frühwarnsystem	227
1. Erfassung der finanzwirtschaftlich relevanten Umwelt	227
2. Implementation eines finanzwirtschaftlichen Frühwarnsystems	232
B. Ein vollständiges Instrumentarium als Voraussetzung eines effizienten Finanzmanagements	236
I. Übersicht über ein mögliches Finanzierungsmix	236
II. Stabilisierung traditioneller Finanzierungsquellen	238
1. Zielorientierte Gebührenbemessung	238
X a. "Super-KEF" und Gebührenindexierung	238
b. Zielorientierte Bemessungsmethode für die KEF	250
c. Gebührenpflicht ohne "zusätzliche Anteile" mit externem Inkasso	254
X 2. Zero-base-budgeting statt Verteilungsquoten beim Finanzausgleich	258
3. Ausweitung der Einnahmemöglichkeiten aus Werbung	261
a. Lockerung der Werbebegrenzungen und Verbesserung des Werbeservices	261
b. Einsatz "neuer" Werbeformen	265
III. Ausbau bisher kaum genutzter Finanzierungsmöglichkeiten	269
X 1. Programmverwertung, Lizenzierung, Sonderdienste und merchandising	269
2. Co-Finanzierungen und gemeinsamer Programmeinkauf	274
IV. Einführung neuer Finanzierungsarten	276
X 1. Einführung von pay-TV für einen öffentlichen Spartenkanal	276
a. Arten und Zulässigkeit von pay-TV	279
b. Finanzwirtschaftliche Möglichkeiten von pay-TV aufgrund nationaler und internationaler Erfahrungen	279
2. Anstaltseigene entgeltliche Programmzeitschriften	285

3. Vermietung, Verpachtung und Verkauf von Vermögensgegenständen und "sonstige Nebentätigkeiten"	289
4. Kredite und Darlehen	291
a. Fremdfinanzierungsmöglichkeiten	291
b. Aktive Anlagenpolitik und weitere Aufgaben einer neuen "Finanzierungszentrale"	293
C. Funktionale und institutionale Elemente eines effizienten Finanzmanagements	298
I. Aufbau eines Zentralen Finanzierungsinstitutes und dezentraler Finanzierungsstellen	298
1. Rundfunkbank und Rundfunkstiftung	298
a. Gründungsvoraussetzungen und Struktur einer Rundfunkbank	298
b. Rundfunkstiftung und Finanzvorstand	300
2. <u>Treasurer und dezentrale Controller als Stabsstellen</u>	303
II. Langfristige Finanzplanung und integrierte Finanzkontrolle	305
1. Finanzplanung und -prognose	305
a. Langfristige Finanzplanung bzw. -prognose und optimale Kassenhaltung	307
b. Rollende und standardisierte Planungsmethode	308
2. Finanzkontrolle und -analyse	308
a. Integrierte Finanzkontrolle	309
b. Kennzahlengestützte Finanzanalyse	313
3. Kommunikation und Information	
5. Kapitel	315
Zusammenfassung und Ausblick	
Anhang	318
Fragebogen	
	330
Literaturverzeichnis	

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Kapitel 1:	
Abb. 1-1: Fernsehnutzung 1991	3
Abb. 1-2: Veränderungen der globalen und rundfunkspezifischen Unternehmensumwelt	5
Abb. 1-3: Die von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten erstellte Leistung - in Programmen - (1990)	16
Abb. 1-4: Rundfunkanstalten als nicht-erwerbswirtschaftliche Betriebe	18
Abb. 1-5: Rundfunkanstalten nach den traditionellen Betriebsklassifikationen	19
Abb. 1-6: Rundfunkanstalten als "eigentliche" öffentliche Betriebe nach Reichard	20
Abb. 1-7: Rundfunkanstalten als "Betriebstyp 2" nach Reichard	21
Abb. 1-8: Rundfunkanstalten im System der Medien	22
Abb. 1-9: Finanzmanagement als finanzwirtschaftliche Unternehmensführung	27
Abb. 1-10: Die terminologische Beziehung von Finanzmanagement und Finanzpolitik	30
Abb. 1-11: Das Programm des situativen Ansatzes	38
Abb. 1-12: Die Aspekte der Führung	43
Abb. 1-13: Der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit	45
Abb. 1-14: Die Repräsentation der in die Arbeit einfließenden Theorien, Ansätze und Wissenschaftsprogramme im verwendeten Finanzmanagementbegriff	46
Abb. 1-15: Kriterien für eine Typologie von Anstaltsklassen	54
Abb. 1-16: Die untersuchten Rundfunkanstalten nach Anstaltsgrößenklassen	56
Abb. 1-17: Kennzeichnung der Untersuchungsmethode	62
Abb. 1-18: Bausteine und Ablaufphasen der Untersuchung	64

Kapitel 2:

Abb. 2-1: Effizienztypen in der betriebswirtschaftlichen Literatur	67
Abb. 2-2: Die Beziehung von Effizienz, Effizienzindikator und Indikatoreausprägung	69
Abb. 2-3: Die Beziehung der Effizienz zu den Unternehmenszielen	70
Abb. 2-4: Die Beziehung von Effizienz zu den Unternehmenszielen und den Metazielen der Planungs- und Organisationstheorie	73
Abb. 2-5: Die Beziehung zwischen der Finanzmanagement-Effizienzebene, Gesamteffizienzebene und der Zielebene	73
Abb. 2-6: Eine erste Indikatorensystematik	76
Abb. 2-7: Eine differenzierte Effizienzindikatoren-Systematik für die empirische Erhebung	77
Abb. 2-8: Übersicht über zeitliche Effizienzbegriffe	78
Abb. 2-9: Die zeitlichen Integrationsformen nach Wild	81
Abb. 2-10: Die Prozeßfolge der Unternehmensführung	82
Abb. 2-11: Die hierarchischen Koordinationsverfahren	90
Abb. 2-12: Potentiell einsetzbare Planungs- und Kontrolltechniken im finanzwirtschaftlichen Führungsprozeß	91
Abb. 2-13: Die Konfigurationselemente nach Mintzberg	97
Abb. 2-14: Elemente einer traditionellen Organisationsdarstellung	98

Kapitel 3:

Abb. 3-1: Die GoB nach Leffson	110
Abb. 3-2: Finanzierungsanteile ARD 78/88	115
Abb. 3-3: Finanzierungsanteile ZDF 78/88	115
Abb. 3-4: Die relative Bedeutung der Finanzierungsquellen von ARD und ZDF seit 1978	116
Abb. 3-5: Die Zahlungsströme im öffentlich-rechtlichen Rundfunksystem	117
Abb. 3-6: Die relative Verteilung des Gebührenaufkommens zwischen ARD und ZDF 1988	120
Abb. 3-7: Die absolute Verteilung des Gebührenaufkommens zwischen ARD und ZDF (1988)	121

Abb. 3-8: Die Entwicklung der Rundfunkgebühren seit 1924	122
Abb. 3-9: Anzahl der angemeldeten Empfangsgeräte 1964-1989	128
Abb. 3-10: Zuwachs der angemeldeten Hörfunk- und Fernsehgeräte	128
Abb. 3-11: Die Befreiungsquoten der Anstalten von 1988	131
Abb. 3-12: Die Zahlungsweise der Rundfunkteilnehmer	134
Abb. 3-13: Steigende Kosten des Gebühreneinzugs	134
Abb. 3-14: Aufbringung und Verwendung des Finanzausgleichs 1990	138
Abb. 3-15: Die Entwicklung der relativen Aufbringung und Verwendung des Finanzausgleichs seit 1954	139
Abb. 3-16: Sinkende Tausenderpreise bei ARD und ZDF	146
Abb. 3-17: Die Entwicklung der Bruttofernsehwerbeumsätze von 1984 bis 1988 bei RTLplus, SAT1, Tele5, dem ZDF und der ARD in Mio DM und prozentualen Zuwachsraten	147
Abb. 3-18: Die Entwicklung der Nettowerbeeinnahmen aus Fernsehwerbung bei öffentlichen und privaten Rundfunkanbietern	148
Abb. 3-19: Die Entwicklung der Nettowerbeeinnahmen aus Hörfunkwerbung bei öffentlichen und privaten Rundfunkanbietern	148
Abb. 3-20: Die Entwicklung der gesamten "Sonstigen Einnahmen" bei der ARD	151
Abb. 3-21: Die Entwicklung der Finanzanlagen beim ZDF (1973-1990)	153
Abb. 3-22: Die Entwicklung der Finanzanlagen bei der ARD (1971 - 1988)	153
Abb. 3-23: Die Entwicklung der übrigen Sonstigen Einnahmen bei der ARD seit 1979	155
Abb. 3-24: Die Elemente der Finanzorganisation	160
Abb. 3-25: Konfiguration und Hierarchiestufung der Finanzorganisation	162
Abb. 3-26: Entwicklung der Ausgaben für Verwaltungspersonal in Relation zu den Gesamtpersonalkosten bei der ARD	163
Abb. 3-27: Die personelle Ausstattung der Finanzorganisation	164
Abb. 3-28: Bezeichnung und Inhalt der Finanzpläne bei ARD und ZDF	170
Abb. 3-29: Der Zusammenhang von Einnahmen-Ausgabenplanung bzw. -rechnung und Ertrags-Aufwandsplanung bzw. -rechnung	173
Abb. 3-30: Die Sachliche Integration der Finanzplanung im Gesamtplanungssystem der Anstalten	177

Abb. 3-31: Der Ablauf der jährlichen Finanzplanung	179
Abb. 3-32: Bezeichnungen und Inhalte der Finanzkontrolle	184
Abb. 3-33: Die Verbindung von Jahresabschluß und Finanzplanung	185
Abb. 3-34: Kompetenzprofil des bestehenden Finanzmanagements	190
Kapitel 4	
Abb. 4-1: Die finanzwirtschaftliche Zielsystematik nach Eilenberger	195
Abb. 4-2: Eine allgemeine Zielsystematik nach Kupsch	196
Abb. 4-3: Prognostizierte Finanzierungsanteile der ARD bis 1998	203
Abb. 4-4: Prognostizierte Finanzierungsanteile des ZDF bis 1998	203
Abb. 4-5: Entwicklung der bilanziellen und "bereinigten" Eigenkapitalquote von 1970-1990	212
Abb. 4-6: Eigenkapitalentwicklung ARD (1970-1990)	213
Abb. 4-7: Eigenkapitalentwicklung ZDF (1970-1990)	213
Abb. 4-8: Finanzierung ARD	219
Abb. 4-9: Finanzierung ZDF	219
Abb. 4-10: Entwicklung des Deckungsgrades III bei den einzelnen Landesrundfunkanstalten 1971-1988	220
Abb. 4-11: Finanzierung der Landesrundfunkanstalten 1970-1990	221
Abb. 4-12: Ein erster Ansatz eines integrierten finanzwirtschaftlichen Zielsystems	224
Abb. 4-13: Ein erweiterter Ansatz eines finanzwirtschaftlichen Zielsystems	225
Abb. 4-14: Grundmodell eines finanzwirtschaftlichen Szenarios	235
Abb. 4-15: Die Entwicklung ausgewählter Preisindizes im Vergleich zur Gebührenentwicklung	245
Abb. 4-16: Die Entwicklung des Bruttosozialprodukts im Vergleich zur Gebührenentwicklung	245
Abb. 4-17: Vergleich der Gebührenentwicklung mit der Entwicklung des Preisindex der Lebenshaltung	246
Abb. 4-18: Die Höhe der Rundfunkgebühren im europäischen Vergleich (1988)	248

Abb. 4-19: Modellrechnung der Werbemarktentwicklung Tonnenmacher	262
Abb. 4-20: Kumulierter Absatz von Videogeräten in der Bundesrepublik seit 1973	282
Abb. 4-21: Die Entwicklung der Kabeldichte in der Bundesrepublik Deutschland	283
Abb. 4-22: Eine rollende langfristige Finanzplanung und -prognose	307
Abb. 4-23: Die Stufen einer Kennzahlen-Aufbereitung	310