

Siegfried Dannwolf · Martin Gläser · Klaus Rismondo ·
Susanne Ritter · Nadja Troester

Controlling im Rundfunk
Steuerungskonzepte für die SWR-Beteiligungen

Vorwort von Peter Boudgoust

Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft Nr. 7
Februar 2003

ISSN-Nr. 1616-4695

Inhalt

Vorwort

<i>Peter Boudgoust</i> , Verwaltungsdirektor des Südwestrundfunks	5
---	---

Grundlagen

Martin Gläser

Einführung in die Thematik	7
----------------------------------	---

Siegfried Dannwolf

Grundsätzliches zur Steuerung der SWR-Beteiligungen	15
---	----

Controlling in der SWR-Gruppe

Klaus Rismondo · Susanne Ritter · Nadja Troester

Ziele und Zielsystem	23
Strategisches Controlling	33
Operatives Controlling	39
Ganzheitliche Steuerung mit der Balanced Scorecard	47
Fazit	57

Anhang

Literaturhinweise	59
Autoren	63

Peter Boudgoust, Verwaltungsdirektor Südwestrundfunk

Vorwort

Seit etwa 20 Jahren konkurrieren private Rundfunkveranstalter mit den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten um die Gunst der Hörer und Zuschauer. Die öffentlich-rechtlichen Anstalten haben dabei unverändert einen klar umrissenen Verfassungsauftrag, die gesamte Palette der Information, Bildung und Unterhaltung anzubieten. Zugleich sind sie einer der wesentlichsten Kulturträger und -anbieter.

Auch wenn die Erwartungen an die öffentlich-rechtlichen Anbieter nach wie vor hoch sind, ihre verfassungsrechtlichen Verpflichtungen stets eingefordert werden und die Programmacher selbst ihre Qualitätsansprüche unverändert hoch halten, werden in der öffentlichen Diskussion immer wieder wirtschaftliche Vergleiche mit privatrechtlich organisierten Veranstaltern gezogen.

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten stellen sich selbst diesen Herausforderungen. Und sie legen Rechnungshöfen, Landesparlamenten, der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten KEF sowie vor allem ihren eigenen Aufsichtsgremien, in denen die gesellschaftlich relevanten Gruppen vertreten sind, Rechnung und Rechenschaft über ihr Finanzgebaren. Dies gebietet nicht nur die Verantwortung vor dem Gebührenzahler, sondern auch der Selbstanspruch eines verantwortlichen Managements der Rundfunkanstalten.

Die Rundfunkanstalten wählen aus diesen Gründen zunehmend auch Wege einer wirtschaftlichen Optimierung dergestalt, dass Teilaufgaben ausgelagert oder Teilbereiche privatisiert werden. Besonders sensibel ist die Nahtstelle zwischen der Rundfunkanstalt des öffentlichen Rechts und den privatrechtlichen Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften. Dabei geht es nicht nur darum, dass die private Gesellschaft in Aufgabenumfang und -erfüllung dienenden Charakter gegenüber der Rundfunkanstalt einnimmt, sondern es geht um eine wirtschaftliche, inhaltliche und Qualitätskontrolle.

Mit Hilfe der Controlling-Instrumente werden die Interessen und Vorgaben der Rundfunkanstalt wirksam in die Aufgabenerfüllung der Tochtergesellschaften eingeführt. Umgekehrt wird sichergestellt, dass die öffentlich-rechtliche Mutter ständig einen aktuellen wie auch strategischen Blick in die Entwicklung und Aufgabenerfüllung der Tochtergesellschaften richten kann. So wird gewährleistet, dass die Ziele der Rundfunkanstalt die maßgebliche Handlungsvorgabe bleiben und umgesetzt werden.

Dabei sind sich alle Beteiligten seitens des SWR einig, dass das erarbeitete Controlling-Konzept nicht statisch zu betrachten ist, sondern einer ständigen Weiterentwicklung bedarf, um seine volle Wirkung zu erreichen und zu behalten. Insofern ist es erfreulich, dass die Hochschule der Medien, Stuttgart, unter der Federführung von Prof. Dr. Martin Gläser vom Fachbereich Electronic Media, Studiengang Medienwirtschaft, ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt initiierte, das gezielt offene Fragen in diesem Themenfeld aufgriff. Durch die Vergabe einer Doppel-Diplomarbeit an Frau Susanne Ritter und Frau Nadja Troester konnte auch die notwendige »Power« sicher gestellt werden, um zu interessanten Ergebnissen zu kommen. Partner beim SWR waren Herr Siegfried Dannwolf, Leiter der SWR-Holding GmbH, und Herr Klaus Rismondo, Referent in der SWR-Holding GmbH.

Die Ergebnisse der sich über ein halbes Jahr erstreckenden Arbeiten sind erfreulich und ermutigen dazu, den beschrittenen Weg des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (»KVP«) des SWR-Controlling- und Steuerungskonzepts konsequent weiter zu gehen. Den Beteiligten sei an dieser Stelle Dank für die geleistete Arbeit ausgesprochen.

Der Intendant des SWR, Prof. Peter Voß, äußerte sich am 25. März 2002 in einem Interview zu grundsätzlichen Fragen des Managements unter Berücksichtigung der strategischen Komponente und erklärte:

»Jede Unternehmensstrategie ist letztendlich eine unternehmensbezogene Überlebensstrategie, in unserem Fall bezogen auf die Erfüllung unseres gesellschaftlichen Auftrags. Strategien entstehen im Kopf, nicht am Computer. Die Ziele müssen eindeutig und einsichtig sein, die Methoden müssen immer wieder überprüft und korrigiert werden oder weiterentwickelt werden. Eine Strategie ist also kein schematischer Grundriss und auch kein verbindlicher Bauplan, sondern ein organisierter Prozess, der Veränderungen der Wirklichkeit erfasst, aufnimmt und flexibel berücksichtigt. Zwischenschritte und Zwischenziele sind deshalb ebenfalls keine statischen Größen, können nicht durch Eingabe aller relevanten Daten vom Computer errechnet und abgerufen werden. Gerade weil sie nicht beckmesserisch einklagbar sind, braucht jedes große Unternehmen eine kontinuierliche Strategiediskussion zwischen allen Verantwortlichen als Voraussetzung des Erfolgs. Jeder Zwischenschritt darf den Weg zur Erreichung langfristiger Unternehmensziele nicht verbauen, sondern muss ihn ebnen.«

Der SWR als zweitgrößte ARD-Anstalt und damit als großes Medien-Unternehmen Europas ist auf dem Weg, diese geforderte »kontinuierliche Strategiediskussion zwischen allen Verantwortlichen« zu führen, um die Voraussetzungen für den Erfolg zu sichern. Möge die vorliegende Nr. 7 der »Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft« einen positiven Beitrag in diesem Sinne leisten!

Martin Gläser

Einführung in die Thematik

Controlling als Management-Aufgabe

Unter Controlling versteht man die *Koordination des gesamten Führungssystems* eines Unternehmens unter dem Blickwinkel, dessen *zielgerichtete Lenkung und Steuerung* sicherzustellen. Controlling sorgt dafür, dass Unternehmensführung »aus einem Guss« erfolgt, dass sie durchdacht aufeinander abgestimmt und in der richtigen Dimensionierung erfolgt. Zu koordinieren sind die folgenden Managementbereiche bzw. »Führungsteilsysteme«:

- ♦ Planungs- und Kontrollsystem (insbesondere auch die Zielplanung)
- ♦ Informations- und Kommunikationssystem
- ♦ Organisationssystem
- ♦ Personalführungssystem
- ♦ Normatives oder Wertesystem

Objekt der Koordination und zielgerichteten Lenkung ist der *Wertschöpfungsprozess* der Rundfunkprodukte, der in die nachfolgenden Aktivitätsstufen zu unterscheiden ist.

- ♦ Finanzierungsquellen: Schaffung und Sicherung der finanziellen Grundlagen für das Rundfunkangebot.
- ♦ Programmstehung: Vorlagen in Form von Ideen, Drehbüchern, Formate, Konzeptionen für Unterhaltungsprogramme, Recherchen, zu übertragende Ereignisse.
- ♦ Programmrealisierung: Inszenierung, Aufzeichnung und Aufführung der in der Entstehungsphase festgelegten Inhalte; umfasst organisatorische, künstlerische und technische Aspekte.
- ♦ Programmdistribution: Übermittlung der fertigen Produkte mittels Zwischenhandel (Rechtean- und -verkauf), Programmplanung und technische bzw. physische Distribution.
- ♦ Rezeption: Nutzung des Programmangebots durch das Publikum.

Operatives Controlling ist auf die eher kurzfristige, unmittelbare Steuerung und Koordination der Prozesse ausgerichtet. Die Optik ist primär auf die unternehmensinterne Perspektive gelegt. *Strategisches Controlling* hingegen ist diejenige Kraft im Management, die dafür sorgen soll, dass die Koordination der Führungsteilsysteme mit dem Fokus auf die langfristigen Erfolgs- und Entwicklungspotenziale erfolgt.

Steigender Controlling-Bedarf im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Der Bedarf nach Controlling nimmt für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten kontinuierlich zu. Als *Hauptgründe* sind zu nennen:

- ♦ Eine recht vage formulierte und daher nur schwer operationalisierbare Unternehmenszielsetzung. Der Rundfunk braucht Navigationshilfe.
- ♦ Der Zwang zu einem ständigen »Spagat« zwischen einem öffentlich zu verantwortenden Programmauftrag und einer den Wettbewerb mit den Privaten zu berücksichtigenden Programmarbeit.
- ♦ Die ohnehin schon beachtliche und im Zuge der Digitalisierung weiter zunehmende Ausdifferenzierung des Programmangebotes mit einer breiten Palette von Radioprogrammen und von Voll- und Spezialangeboten im Fernsehen.
- ♦ Die – aus Gründen des Föderalismus und der hohen Bedeutung von Expertenmacht im redaktionellen Bereich – hochgradig arbeitsteilig angelegte und stark dezentralisierte und spezialisierte Redaktions-, Produktions- und Unternehmensstruktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks.
- ♦ Ein zunehmender Legitimationsdruck von Seiten der Politik und der Gesellschaft, der den öffentlichen Rundfunk zwingt, seine Existenzberechtigung deutlicher als bisher nachzuweisen.
- ♦ Die Notwendigkeit, Vorwürfen der Mittelverschwendung, der Schwerfälligkeit, der mangelnden Flexibilität oder der Überbürokratisierung überzeugend zu begegnen, und schließlich
- ♦ eine sich verändernde globale Unternehmensumwelt (Technik: Digitalisierung, massive Innovationsschübe,; Explosion der Kanäle, Politik und Recht: Deregulierung, Ökonomisierung der Medienpolitik, EU-Einflüsse, Gesellschaft: Wertewandel, Erlebnisorientierung, Hedonismus, Individualismus, Infotainment, Edutainment, Informationsüberlastung, zunehmende Desorientierung, Desintegration, Ökonomie: Konvergenzprozesse in der TIME-Branche, Konzentration und Vermachtung im Rundfunkmarkt, strategische Allianzen, Wandel zu Nachfragermärkten, Fragmentierung der Publika, Kommerzialisierung der Programmangebote).

Aus den genannten Aspekten wird klar, dass auch eine gemeinnützige Einrichtung wie der öffentlich-rechtliche Rundfunk maßgeblich auf die koordinierende Kraft von Controlling angewiesen ist. Dies wird von allen Landesrundfunkanstalten der ARD und beim ZDF erkannt und alle beteiligten Rundfunkunternehmen arbeiten daran, wirkungsvolle operative und auch strategische Steuerungs- und Controllingssysteme einzuführen. Der vorliegende Arbeitsbericht gibt am Beispiel der SWR-Gruppe einen Einblick in die entsprechenden intensiven Bemühungen des SWR, Controlling als ein wirkungsvolles Management-Instrument zu entwickeln und einzusetzen.

Sechs Schlüsselfaktoren für ein wirkungsvolles Controlling-System

Schlüsselfaktor Nr. 1: Progressives Controlling-Verständnis

Die verfügbaren Controlling-Instrumente können nach einem aufsteigenden »Intelligenz-Level« geordnet werden, wobei sich die einzelnen Stufen nicht ausschließen, sondern aufeinander aufbauen:

- ♦ Controlling als Registrator interner und externer Strukturen und Entwicklungen
- ♦ Controlling als interne Servicefunktion
- ♦ Controlling als Navigator
- ♦ Controlling als interne Unternehmensberatung
- ♦ Controlling als Innovator
- ♦ Controlling als Instrument der internen Koordination von Management-Teilsystemen
- ♦ Controlling als umfassendes Konzept einer zielorientierten Steuerung

Gut gemachtes Controlling trägt dazu bei, den *steigenden Beratungsbedarf des Managements* durch ein hochqualitatives Informationssystem zu decken, und es fungiert als ein interner Service, der eine bessere »Navigation« sicherstellt und die Beratung des Managements aktiv forciert. Es ist ferner ein ständiger »Unruheherd«, der *Innovation* und *Veränderungsbereitschaft* einklagt und dies durch entsprechende Strukturen, Arbeitskreise, Foren und Informationsströme erreicht. Progressiv ist das Controlling aber erst dann, wenn es das Verständnis für die Notwendigkeit einer umfassenden zielorientierten Steuerung vermittelt und abfordert. Um dorthin zu gelangen, ist es notwendig, dass (1) die Führung bereit ist, eine solche progressive Controlling-Konzeption zu formulieren, und (2) dass alle Beteiligten, insbesondere die unmittelbar aktiven Controlling-Verantwortlichen innerhalb der »Controlling-Infrastruktur« des Rundfunkunternehmens, ein derartiges progressives Controlling-Verständnis verinnerlichen. Es ist z. B. nicht ausreichend, sich auf das bekannte operative Finanzcontrolling »einzuigeln«. Zahlreiche öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten sind dabei, ihr Controllingverständnis zu hinterfragen und sich durch externen und internen Rat dorthin zu verbessern.

Schlüsselfaktor Nr. 2: Operationalisierung von Zielen

Controlling soll zu einer konsequenten zielorientierten Steuerung des gesamten Rundfunkunternehmens führen. Ein einheitliches und operationalisiertes Zielsystem hat insofern die Funktion eines »Leuchtturms«, der allen Aktivitäten zur Orientierung dienen soll. Eine hohe Wirkungskraft wird erreicht, wenn jener Leuchtturm sich in das Bewusstsein aller Mitarbeiter geradezu »eingraviert«. Hier stehen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten vor großen Problemen: (1) Sie können sich nicht – wie die private Konkurrenz – auf marktbezogene Erfolgskriterien stützen; (2) Die Operationalisierung dessen, was den »Programmauftrag« ausmacht, bereitet erhebliche Schwierigkeiten.

Um den Programmauftrag operational »festzumachen«, bieten sich verschiedene gedankliche Ebenen an. Man kann sich auf die Programmleistung konzentrieren, auf die Rezeption beim Zuschauer, auf die beim Zuschauer erzeugten Wirkungen oder auf die Fernwirkungen auf Gesellschaft, Staat, Wirtschaft. Diese verschiedenen Ansätze lassen sich in einem Vier-Stufen-Modell darstellen:



Ansätze zur Operationalisierung der Ziele öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten haben immer schon mit einem ausgebauten Ziel- und Planungssystem gemäß der Stufe 1 gearbeitet, also der Stufe der reinen, angebotsdeterminierten Programmleistung. Sie berücksichtigen selbstverständlich aber auch alle anderen Stufen. Das *Sachziel der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten*, d. h. ihr Unternehmenszweck, ist darin zu sehen, einen vorgegebenen »Programmauftrag« zu erfüllen, wie er in verschiedenen Regelungen (Gesetzen, Satzungen, Staatsverträgen) umrissen ist. Dort wird verlangt, die Rundfunkanstalten sollten durch ein umfassendes, ausgewogenes Programm die Bedürfnisse der Rundfunkteilnehmer im Hinblick auf Information, Bildung und Unterhaltung befriedigen. Diese Anforderung wird am ehesten durch Stufe 3 abgebildet, die Stufe der »Nah-Wirkungen« der Programmarbeit. In Stufe 4 der »Fern-Wirkungen« geht es vor allem um funktionale Aspekte der Gesellschaft (Integrationspostulat) und Demokratie (Forum und Faktor der Meinungsbildung) und wird zunehmend in das Zielsystem als »Funktionsauftrag« (insbesondere ZDF) integriert.

Schlüsselfaktor Nr. 3: Wirkungsvolles Planungs- und Kontrollsystem

Controlling sorgt dafür, (1) dass ein wirkungsvolles Planungssystem installiert ist bzw. sich herausbilden kann, (2) dass die Planung in einem koordinativen Verbund mit den anderen Führungsteilsystemen, insbesondere mit dem Kontrollsystem, steht. Um alle planrelevanten Felder abzudecken, bedarf es einer Vielzahl von Teilplanungen und deren Integration in ein bündiges Gesamtsystem.

Entscheidender Ansatzpunkt von *planungsbezogenem Controlling* ist das Programm, das in die strategische, mittelfristige und operative Programmplanung zu differenzieren ist. Die strategische Programmplanung hat die Aufgabe, *Programmphilosophien* festzulegen und einen *Programmrahmen* in quantitativer und qualitativer Hinsicht vorzustrukturieren. Programmphilosophien öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten sind die Berücksichtigung der Pluralität der Gesellschaft, die Einbeziehung von Minderheiten bei der Programmerstellung, die Wahrnehmung einer Rolle als kultureller, künstlerischer Impulsgeber oder eine Fokussierung auf die Produktion von Unterhaltungssendungen mit Live-Elementen. Auf der Ebene der strategischen Programmplanung wird das »Programmprofil« der Rundfunkanstalten bestimmt.

Aus der strategischen Ebene leitet sich der *mittelfristige Mehrjahres-Programmplan* ab, ein Planwerk, dessen Ausfluss das sog. *Programmschema* ist. Als Grobschema mit unmittelbarer Scharnierfunktion zur konkreten operativen Programmplanung definiert es feste Sendezeiten und -plätze. Aus ihm leitet sich der konkret zu deckende »Sendebedarf« ab. Die quantitative Umsetzung des Programmschemas in die Programmbereiche und Redaktionsgruppen bezeichnet man daher auch als *Sendebedarfsplan*. Der *Sendebedarfsplan* ist grundsätzlich zeitlich unbefristet gültig, praktisch wird er aber unbeschadet seines Dauercharakters alle zwei bis drei Jahre modifiziert. Im Verbund mit dem Programmschema stehen die »Sendeplatzbeschreibungen«, die für jeden Sendepplatz die geplanten Inhalte und die damit verfolgten Programmziele im Sinne eines »Pflichtenhefts« skizzieren. Die Rundfunkanstalten definieren an dieser Stelle unter anderem auch die geplanten Einschaltquoten und die mit einer Sendung ins Auge gefassten Zielgruppen.

Zentrales Programmplanungsinstrument im *operativen Bereich* ist der *Sendeleistungsplan* bzw. kurz der Leistungsplan. Es handelt sich um ein einjähriges, quantitatives Planwerk zur konkreten Festlegung der Programmplanung und ist Bestandteil des Wirtschafts- bzw. Haushaltsplanes. Der Leistungsplan erfasst alle unmittelbar operativ relevanten Festlegungen (Gesamtumfang der Sendezeit, Struktur des Sendevolumens bzw. »Programm-Mix«, verantwortliche Redaktion, Ausweis der Programmstehung nach Eigen-, Co- oder Fremdproduktion). Der *Sendeleistungsplan* ist das grundlegende Planwerk, aus dem der Bedarf an Produktionsmitteln sowie an Finanzmitteln abgeleitet wird. Er ist der *quantitative Eckpunkt und rechentechnische Ausgangspunkt für alle weiteren operativen Planungen* (v. a. Produktions- und Kostenplanungen).

Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten sind zur Erhaltung ihrer Unabhängigkeit, ihrer Identität und der Forderung, als Medium und Faktor der Meinungsbildung zu wirken, daran interessiert, eine hohe *Eigenproduktionsquote* zu realisieren. Sie unterhalten hierzu eigene Produktionsbetriebe, kooperieren aber auch intensiv mit externen Dienstleistern (Outsourcing). Die *operative Produktionsplanung* wird aus einer mittel- und langfristigen (strategischen) Planung abgeleitet. Sie drückt aus, wie das geplante Programmvolumen zu realisieren ist, welcher Teil des Programms selbst hergestellt werden soll und welcher Teil aus dem eigenen Programmvermögen oder durch Angebote von Lieferanten bestritten werden soll (»make-or-buy-Entscheidung«). Der *Produktionsplan* legt für jede Sendung fest, welche Option aus dem Tableau von Eigen, Ko-, Auftragsproduktion, Kauf, Wiederholung und Übernahme zum Zuge

kommt. Er determiniert den Umfang der Eigenproduktion, strukturiert den Produktionsprozess und sorgt dafür, dass die Produktionskapazität, wie sie vom Sendeleistungsplan abgefordert wird, bereitsteht. Ferner teilt er die (knappen) Produktionszeiten auf die zu produzierenden Sendungen auf.

Die *Planung des Personaleinsatzes* erfolgt bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (1) auf der Ebene der Personalplanung für die festangestellten Mitarbeiter und (2) auf der Ebene des Einsatzes freier Mitarbeiter. Beide Planungsbereiche stehen in einem engem Verbund zueinander und müssen simultan geplant werden, da in vielen Bereichen, insbesondere im redaktionellen Bereich, Funktionen sowohl von festangestellten als auch von freien Mitarbeitern ausgeführt werden (z. B. Kamera, Sprecher, Techniker). Bei freien Mitarbeitern reicht das Spektrum nach dem Kriterium der Bindungsintensität von sog. festen freien Mitarbeitern mit einem Quasi-Festanstellungsstatus bis hin zu gelegentlich freien Mitarbeiter (z. B. Gelegenheitsautor). Die kurzfristige, operative Personalplanung ist eingebettet in eine mittel- und langfristige Planung, die im sog. *Personalbedarfsplan* zum Ausdruck kommt. Daraus leitet sich der jährliche *Stellenplan* ab, der das Mengengerüst des einzusetzenden festangestellten Personals enthält. Der Stellenplan ist nach der spezifischen Organisationsstruktur der Rundfunkanstalt und nach den Vergütungsgruppen des Tarifvertrages gegliedert und dokumentiert das für das Planjahr vorgesehene Planstellen-Soll. Seine Erstellung erfolgt zentral und ist integrativer Bestandteil des Haushalts- bzw. Wirtschaftsplanes. Mit seinen realen Planwerten ist er Grundlage für die monetäre Planung der Personalkosten, die im Rahmen der Wirtschaftsplanung erfolgt. Der Blick richtet sich dabei auf die Praxis der *Tarifverträge*, die von den Rundfunkanstalten im Rahmen einer Tarifkonferenz untereinander abgestimmt wird.

Der jährliche *Wirtschaftsplan* (zumeist althergebracht noch »Haushaltsplan« genannt) ist das »Gefäß«, in das gemäß der Leistungsplanung alle Kosten fließen und mit dem aufgezeigt wird, durch welche Ertragsquellen die Kosten zu finanzieren sind. Er ist das zentrale Steuerungsinstrument für den Leistungserstellungsprozess und für die Sicherstellung des finanziellen Gleichgewichts und gliedert sich dementsprechend in (1) den Ertrags- und Aufwandsplan (Betriebshaushaltsplan) und (2) den Finanzplan (Finanzhaushaltsplan incl. Investitionsplan). Die *Planung der Erträge und Aufwendungen* erfolgt zentral für das ganze Unternehmen und folgt der Gliederungssystematik des sog. Rundfunkkontenrahmens. Die Erträge werden nach den einzelnen Ertragsarten (Gebührenerträge, Erträge aus Werbung, sonstige Erträge) geplant und zentral veranschlagt. Den einzelnen Aufwands- bzw. Kostenarten liegen unterschiedlich tiefgehende Rechenwerke zugrunde. Ergänzend zum Ertrags- und Aufwandsplan erstellen die Rundfunkanstalten einen *Finanzplan*, der sich aus den Positionen der Mittelaufbringung (Einnahmen aus Abschreibungen, aus Zuführung zu Rückstellungen, aus Darlehensaufnahme) und der Mittelverwendung (Ausgaben für Investitionen, Auflösung von Rückstellungen) zusammensetzt und als zentrales Planungsinstrument zur Steuerung des finanziellen Gleichgewichts und zur Ermittlung des Finanzbedarfs dient. Das finanzwirtschaftliche Ergebnis gibt an, um welchen Betrag sich (im Fall eines Überschusses) die Eigenkapitalbasis über die Rücklagenzuführung voraussichtlich erhöhen bzw. (im Falle eines Fehlbetrages) vermindern wird.

Schlüsselfaktor Nr. 4: Modernes Informationsmanagement

Jede Führung ist auf den »Transportweg« der Information angewiesen. Die Übermittlung von Informationen bildet die wichtigste Voraussetzung für die Einflussnahme auf das Verhalten der Betroffenen. Controlling übt mit Blick auf das Informationssystem zwei Funktionen aus: (1) Es soll dafür sorgen, dass dem Unternehmen und speziell dem Management ein wirkungsvolles Informationssystem zur Verfügung steht, mit dem es eine bessere Ausrichtung auf die Ziele erreicht. Im Zentrum steht die wirkungsvolle Weiterentwicklung der Unternehmensrechnung, weg von einer reinen Abbildungs- und Dokumentationsfunktion hin zur Unterstützung der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse. (2) Controlling soll die Ausrichtung des Informationssystems auf die anderen Führungsteilsysteme, besonders das Planungssystem sicherstellen. Hier geht es um die Frage, wie man den Informationsbedarf des Managements bestmöglich decken kann, also um die Frage eines effizienten Berichtssystems.

Kern der Unternehmensrechnung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist das Rechnungswesen mit seinen Elementen (1) Bilanzrechnung, (2) Leistungs- und Kostenrechnung, (3) Statistiken und (4) Finanzrechnung. Das operative Controlling rückt als zentralen Baustein aller dieser Rechenwerke die *Leistungs- und Kostenrechnung* in den Mittelpunkt. Die *Leistungsrechnung* vermittelt ein Bild von der quantitativen Jahres-Programmleistung der Rundfunkanstalt. Im Zentrum steht eine detaillierte *Sendezeitenstatistik*, die den Programm-Output minutengenau nach den unterschiedlichsten Kriterien (Sendetypen, Eigen-, Co-, Kauf-, Auftragsproduktionen, Wiederholungen, interner Leistungsaustausch) abbildet. Die Rundfunkanstalten arbeiten an Verbesserungen der Leistungsrechnung, unter anderem im Hinblick auf Informationen zur Ausschöpfung von Zielgruppenpotenzialen oder den Grad der Zufriedenheit beim Publikum. Die *Kostenrechnung* der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist vorwiegend als Vollkostenrechnung ausgestaltet mit den drei Kategorien (a) Kostenartenrechnung, (b) Kostenstellenrechnung und (c) Kostenträgerrechnung. Wirkungsvolles Controlling verlangt die Dokumentationsfunktion der Kostenrechnung in Richtung von Steuerung und Planung zur Sicherung von Wirtschaftlichkeit. Die Kostenrechnung der öffentlichen Rundfunkanstalten wird laufend weiterentwickelt. Wegen des gemeinnützig-öffentlichen Charakters der Programmleistung und der sendungsunabhängigen Gebührenfinanzierung ist dies allerdings nicht immer einfach. Das betrifft die Einführung von Elementen der *Plankostenrechnung* oder die Anwendung der Teilkostenrechnung. Besonderes Augenmerk erfährt der Aufbau eines *Informationssystems zur vergleichenden Beurteilung von Kosten für Sendungen*: Kern eines solchen analytischen Kosteninformationskonzepts ist die Typisierung von Sendungen nach vergleichbaren Kriterien und deren möglichst tiefe analytische Durchdringung im Hinblick auf die Kostenkonsequenzen. Fortschritte geschehen in Richtung einer systematischen Auswertung der Kosteninformationen der Vergangenheit und der Vergleich mit anderen öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehanbietern (»Benchmarking«).

Schlüsselfaktor Nr. 5: Holistisches Steuerungskonzept

Controlling punktuell zu betreiben, ist nicht ausreichend. Nachhaltiger Erfolg wird sich erst einstellen, wenn das Management mit einem ganzheitlichen – »holistischen« – Steuerungskonzept arbeitet. Sind die Controlling-Instrumente nur auf die Koordination einzelner Controlling-Felder (z. B. Planung oder Information) ausgerichtet, operieren sie mit einem eingeschränkten Blickwinkel. Der Blick muss geweitet werden. Die Frage stellt sich, inwieweit es gelingt, *ganzheitliche bzw. übergreifende Ansätze* zu entwickeln, die eine Ausrichtung auf das Zielsystem zum Zweck der Steuerung der gesamten Unternehmung bewirken. Als Ansätze kommen grundsätzlich in Frage: (1) Systeme der Budgetvorgabe, (2) Kennzahlen- und Zielsysteme sowie (3) Verrechnungspreis- und Lenkungspreissysteme.

Budgetsysteme dürfen als besonders geeignet angesehen werden, eine *umfassende Koordination und Steuerung der Unternehmung* zu unterstützen. Ihrer Weiterentwicklung in Richtung eines dezentralen Entscheidungs- und Verantwortungssystems messen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine hohe Bedeutung zu. Gleichermaßen arbeiten sie intensiv an der Entwicklung von *Kennzahlensystemen* zur Lenkung und Steuerung. Im Einsatz sind z.B. *programmrelevante Kennzahlensysteme* (»Programmbewertung«, »Programmwert-Kennziffern«), die nach den folgenden Indikatoren arbeiten: (1) Quantitativer Zuschauererfolg, (2) Qualitativer Erfolg einer Sendung, (3) Weiterverwertungspotenzial der Sendung, (4) Kosten der Sendung.

Schlüsselfaktor Nr. 6: Strategisches Controlling

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten befinden sich angesichts der externen Bedrohungen und ihrer Aufgabenstellung, ihrer Verfassung, ihrer Marktposition, ihrer föderativen Organisation, ihrer Unternehmenskultur sowie ihrer komplexen Struktur in einer *schwierigen strategischen Position*. Besonders virulent ist die Frage, inwieweit die *Legitimation* von ARD und ZDF innerhalb der Gesellschaft und seitens der Politik stabil gehalten werden kann. Dazu bedarf es eines *abgestimmten strategischen Verhaltens* aller beteiligten Rundfunkanstalten und ihrer Einrichtungen. Grundanliegen des strategischen Controlling ist es, dass die Formulierung einer in sich schlüssigen Strategie allseits als wertvoll anerkannt wird, dass alle verstehen, wie unverzichtbar ein Strategiekonzept ist. Gefordert ist der Wille und die Kraft zur *Entwicklung eines unternehmerischen strategischen Gesamtkonzepts*, das eine Antwort auf die Frage gibt, wie die Erfolgspotenziale der Zukunft »entfesselt« werden können. Strategisches Controlling hat also die langfristige Existenzsicherung des einzelnen Rundfunkunternehmens und des gesamten öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Blick. Es verlangt eine Entwicklung zur *lernenden Organisation*.

Die vorliegende Studie zum Controlling des SWR und dessen Beteiligungsgesellschaften zeigt, dass die Verantwortlichen große Anstrengungen unternehmen, in Richtung der sechs Schlüsselfaktoren voranzuschreiten. Der Balanced-Scorecard-Ansatz erscheint ein interessanter Weg zu sein, eine nachhaltige Erweiterung und Verbesserung des Controlling-Instrumentariums zu bewirken!

Siegfried Dannwolf

Grundsätzliches zur Steuerung der SWR-Beteiligungen

Öffentlich-rechtlicher Rundfunk und privatrechtliche Beteiligungen

Rundfunkunternehmen stehen seit einigen Jahren vor großen *Herausforderungen*. Der technologische Wandel (z. B. Digitalisierung), die Entwicklung des Rundfunkmarktes (z. B. Rechteerwerb, Programmvermehrung), die gesellschaftlichen Erfordernisse (z. B. Jugendschutz) und die politische Diskussion (z. B. Werbezeiten, Gebührenfinanzierung) erfordern ein hohes Maß an Flexibilität und Innovationsvermögen. Wesentliche Finanzierungsgrundlage für die Angebote der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist die Rundfunkgebühr. Mit der Gebührenlegitimation geht die Verpflichtung einher, den Nutzern eine breite Palette an Informations-, Bildungs- und Unterhaltungsangeboten zu unterbreiten. Dabei sind die Wünsche der Zuschauer und Hörer hinsichtlich inhaltlichem und technischem Anspruch, aber auch hinsichtlich der Übermittlungsverfahren, zu beachten. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten haben zudem den Anspruch, ihre Angebote so wirtschaftlich wie möglich zu beschaffen, herzustellen, zu entwickeln und den Nutzern zur Verfügung zu stellen.

Für eine Rundfunkanstalt kann es sinnvoll sein, Aufgaben im Bereich von *Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften* anzusiedeln oder sie dorthin auszulagern. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Wahrnehmung in einer privatrechtlichen Gesellschaft mehr Wirtschaftlichkeit, Transparenz und eine Optimierung der Organisation ermöglicht, oder wenn auf diese Weise ein günstigerer Marktzutritt und damit eine verbesserte Erreichbarkeit der „Rundfunkkunden“ gewährleistet werden kann. Im Mittelpunkt muss allerdings immer die Erfüllung der Aufgaben der Mutter-Rundfunkanstalt stehen. Die Tochter- und Beteiligungsgesellschaften haben also *dienende Funktion*.

Die Gebührenfinanzierung und -legitimation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gebietet es, die Frage der Finanzierung privatrechtlicher Betätigungen sensibel zu behandeln. Unbedingt zu vermeiden ist insbesondere eine so genannte Quersubventionierung aus der Rundfunkgebühr für die Geschäftstätigkeit privatrechtlicher Beteiligungsunternehmen. Das Postulat der Schaffung *finanziell eigenständiger Geschäftseinheiten* führt dazu, in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen streng auf die Risiken auf der operativen Ebene zu achten und Informationen verfügbar zu machen. Das Erfordernis der Risikoerkennung und -identifikation gilt für alle Unternehmen. Informationen über konzernweite Risiken sind über ein Risikomanagement zu erheben.

Diesem Ziel dient die Einrichtung eines *Konzern- bzw. Beteiligungscontrolling*. Controlling in diesem umfassenden Sinn entfaltet positive Wirkungen, denn die Informationen und Instrumente dienen einer konsequenten zielorientierten Planung und Steuerung des gesamten Beteiligungsbereichs und seiner einzelnen Geschäftsfelder entsprechend der Vorgaben und der Zielausrichtung der sie tragenden Rundfunkanstalt. Die im Bereich des Controlling verfügbaren Informationen können zudem einen wertvollen Beitrag dazu leisten, den zunehmenden Koordinationsbedarf zwischen den Tochter- und Beteiligungsgesellschaften, vor allem aber mit der Rundfunkanstalt selbst, zu erfüllen.

Die SWR-Gruppe

Der Südwestrundfunk ist diesen zukunftsorientierten Weg gegangen und hat seine wirtschaftlichen Betätigungen in *privatrechtlich organisierten Tochter- und Beteiligungsunternehmen* angesiedelt. Es handelt sich wesentlich um Vorgänge der Beschaffung von Programmvermögen, der Verwertung von vorhandenen oder neu produzierten Sendungen oder der sogenannten Randnutzung von sonstigem Vermögen. Auf diese Weise wird das marktwirtschaftlich und unternehmerisch orientierte Handeln von der hoheitlichen Tätigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und damit von der Finanzierung aus Rundfunkgebühren losgelöst. Im Gegenteil: Es entstehen sogar zusätzliche Einnahmen, die wiederum der Finanzierung des gesetzlichen Programmauftrags zugeführt werden können.

Die Bedingungen für Unternehmensbeteiligungen und -gründungen sind im *SWR-Staatsvertrag* geregelt. Danach ist der SWR als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt grundsätzlich dazu berechtigt, sich an privatrechtlichen Unternehmen zu beteiligen. Er hat sich dabei an die Anforderungen zu halten, die der Rundfunk- und Programmauftrag stellt.

Die rechtlichen Vorgaben wie auch die genannten Grundsätze waren der Handlungsmaßstab, nach dem der SWR seine *SWR-Holding GmbH* als strategische Management-Holding konzipierte und ihr die geschäftsleitende Verwaltung und unternehmerische Führung seiner privatrechtlichen Beteiligungen übertragen hat. Die *SWR-Holding GmbH* nimmt wesentliche Strategie-, Controlling- und Planungsaufgaben für die in der SWR-Gruppe zusammengefassten Tochter- und Beteiligungsgesellschaften wahr. Als zentrale Steuerungseinheit bildet sie für die Geschäftsleitung und die Gremien des SWR ein Instrument zur Umsetzung der Ziele und Vorgaben der Rundfunkanstalt. Sie entwickelt und wendet die Controlling-Instrumente an, um diese Aufgaben erfüllen zu können.

Die Tochtergesellschaften

Die *Südwest-Werbung GmbH* mit Sitz in Stuttgart verkauft Werbezeiten in fünf Hörfunkprogrammen des SWR in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz sowie im Ersten Fernsehprogramm in der Zeit von 18.00 bis 20.00 Uhr. Aus den Erträgen unterstützt sie die

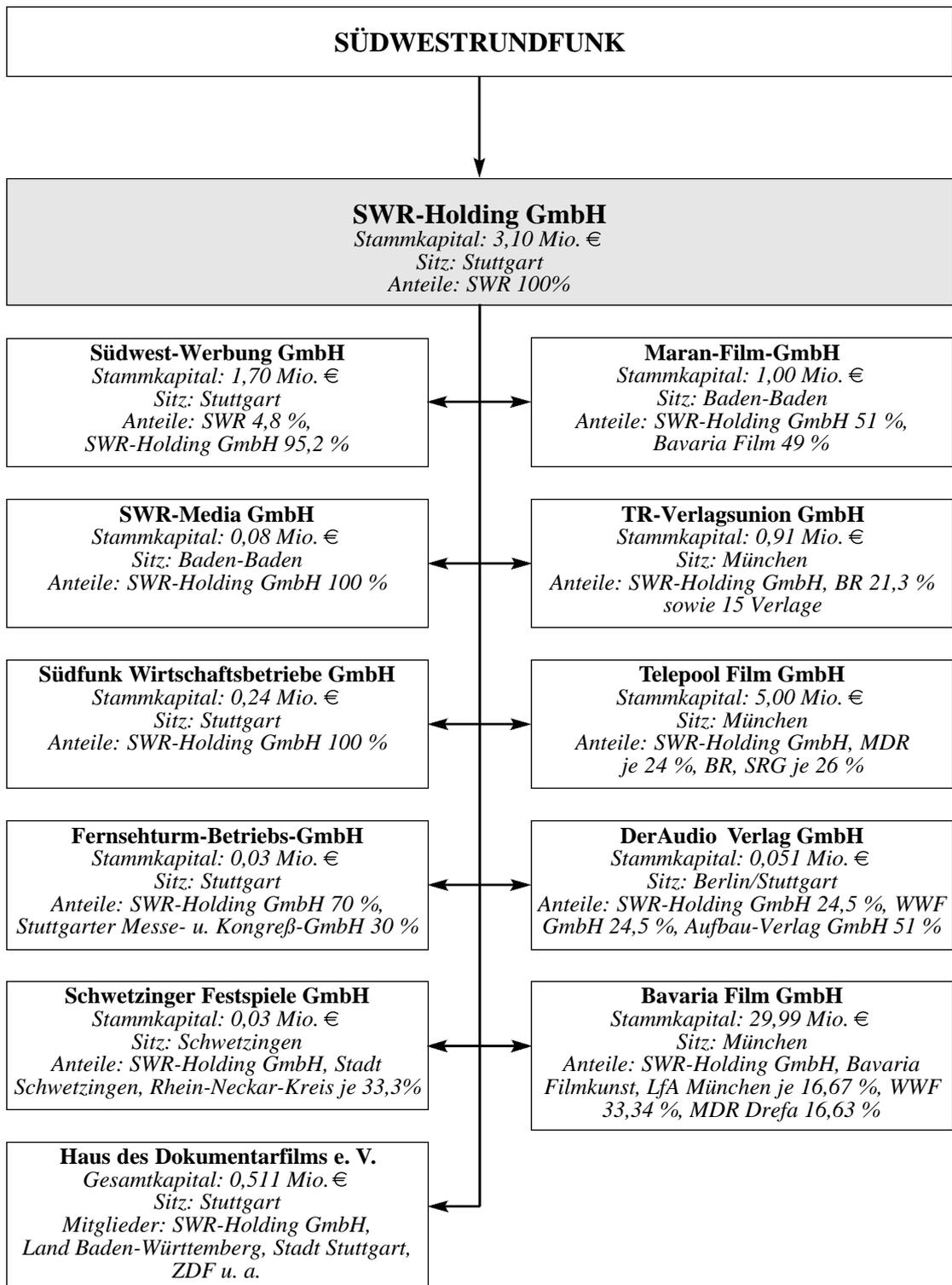
Medienforschung bei der Ermittlung der Media-Daten und verfolgt damit das Ziel, die aktuellen und potenziellen Werbekunden bestmöglich zu informieren sowie durch eine marktgerechte Preisgestaltung den Verkauf der Werbezeiten nachhaltig zu optimieren.

Die SWR-Media GmbH mit Sitz in Baden-Baden ist für den SWR in flexibler Weise auf verschiedenen Geschäftsgebieten kommerziell präsent:

- ♦ Durch die rasche und flächendeckende Ausbreitung des Mobilfunks gewinnt die Mitbenutzung der SWR-Sendeanlagen durch Telekommunikations- und Mobilfunkunternehmen weiter an Bedeutung. Die SWR-Media GmbH vermarktet die entsprechenden Kapazitäten.
- ♦ Die Vermietung von Studios an freie Produzenten, die Fremdnutzung des Kopierwerks und die Herstellung von Ausstattungsbauten sind wachsende Geschäftsfelder innerhalb der Film- und Medienwirtschaft im Südwesten.
- ♦ Die SWR-Media GmbH übernimmt die Akquisition von Sponsoren für die SWR-Programme sowohl im Hörfunk als auch im Fernsehen.
- ♦ Der Geschäftsbereich Merchandising in Stuttgart organisiert das Lizenzgeschäft. Zur Verwertung von SWR-Sendungen werden CDs, Audiokassetten, Videos und Begleitbücher herausgegeben. Die Produktionen der SWR-Klangkörper werden mit einem Kooperationspartner unter dem Label »Faszination Musik« international vermarktet. Außerdem unterstützt der Bereich mit seinen selbst entwickelten Merchandising-Produkten die Marketingziele der SWR-Programme insgesamt oder ausgewählter Sendungen. Die gesamte Produktpalette wird über den SWR-Shop vertrieben.
- ♦ Als Serviceleistung für Hörer und Zuschauer werden über den Mitschnittdienst Kopien ausgewählter Hörfunk- und Fernsehsendungen angeboten.

Der unternehmerische Schwerpunkt der *Maran-Film-GmbH* wurde im Zuge der Neuordnung der szenischen Produktion des SWR von der »Filmverwertung« hin zur »Produktion« entwickelt. Um die Nähe zum Produktionsbetrieb und den Redaktionen herzustellen, wurde der Sitz von Stuttgart nach Baden-Baden verlegt. Zur Gewährleistung der SWR-Interessen übernahm die SWR-Holding GmbH die gesellschaftliche Mehrheit und damit die unternehmerische Führung. Zum Jahreswechsel 2001/02 konnte die neue Maran-Film-GmbH ihren Geschäftsbetrieb aufnehmen.

Die Zusatznutzung von Grundvermögen des SWR ist bei zwei weiteren Tochtergesellschaften angesiedelt. Die *Südfunk-Wirtschaftsbetriebe GmbH* führt das Parkhotel in Stuttgart als kommerzielles Unternehmen. Der *Fernsehturm-Betriebs-GmbH*, an der die Stuttgarter Messe- und Kongressgesellschaft mit 30 Prozent beteiligt ist, obliegt die wirtschaftliche Verwertung des Stuttgarter Fernsehturms auf dem Hohen Bopser durch den Betrieb der Aussichtsplattform und die Verpachtung der Gaststätten am Fuß und im Korb des Turms.



Organigramm der SWR-Holding GmbH und Tochterunternehmen bzw. Beteiligungen

Die *Schwetzingen Festspiele GmbH* genießen seit 50 Jahren eine hohe und weiter zunehmende regionale, nationale und internationale Reputation. Der SWR ist über die SWR-Holding GmbH mit 33,3 Prozent beteiligt und hat die programmliche und unternehmerische Führung inne. Daneben sind der Rhein-Neckar-Kreis und die Stadt Schwetzingen mit weiteren je 33,3 Prozent beteiligt. Fünf bis sechs Wochen im Jahr finden die Festspiele in den Schloss-Sälen und im Rokokotheater des Schwetzingen Schlosses statt.

Das *Haus des Dokumentarfilms/Europäisches Medienforum e. V.* ist ein an der Schnittstelle von Praxis und Forschung angesiedeltes selbständiges Institut, das neben archivarischen und wissenschaftlichen auch beratende und vermittelnde Funktionen wahrnimmt. Seine Aufgabe ist die Sammlung, Erforschung und Förderung des deutschen und internationalen Film- und Fernseh-Dokumentarismus. Die Spannweite reicht vom künstlerischen und vom sozial engagierten Dokumentarfilm über den Industrie-, den Lehr- und den Kulturfilm bis zu den journalistischen Formen der Reportage und des Features. Der SWR ist über die SWR-Holding GmbH wegweisendes Vereinsmitglied.

Die Beteiligungen der SWR-Holding GmbH

Im Fernsehbereich ist die SWR-Holding GmbH an zwei Unternehmen beteiligt, der *Bavaria Film GmbH* (16,67 Prozent) und der *Telepool Film GmbH* (24 Prozent). Gegenstand der Bavaria sind die Herstellung, der Erwerb und die Verwertung von Fernseh- und Kinofilmen, Fernsehsendungen und Programmen für andere audiovisuelle Medien sowie Dienstleistungsgeschäfte auf diesen Gebieten. Die Telepool beschafft und verwertet Fernseh- und Filmproduktionen auf internationaler Ebene.

Daneben ist die SWR-Holding GmbH an zwei Verlagen beteiligt. An der *TR-Verlagsunion GmbH* mit Sitz in München hält sie 21,3 Prozent. Weitere Teilhaber sind der Bayerische Rundfunk sowie fünfzehn Verlage. Die TR-Verlagsunion gibt die Begleitmaterialien zum Funkkolleg heraus sowie Bücher, Videos und Tonträger zu verschiedensten Sendungen der Rundfunkanstalten der ARD.

Am *D>A<V Der Audio-Verlag GmbH* mit Sitz in Berlin hält die SWR-Holding GmbH 24,5 Prozent der Gesellschaftsanteile. Weitere Gesellschafter sind mit 24,5 Prozent die WDR-Tochter WWF-Wort und Ton GmbH sowie die Aufbauverlag GmbH Berlin mit 51 Prozent. In Kooperation mit dem Mehrheitseigner, der Aufbau-Verlag GmbH, werden Hörbücher mit Lesungen, Hörspielen und Features vor allem aus dem Programmbereich von SWR2 in hoher inhaltlicher und technischer Qualität und mit gehobenem Anspruch auf den Markt gebracht.

Ziele der SWR-Holding GmbH

Aus dem System von Gesellschaftsverträgen, Unternehmensverträgen und Richtlinien für die Beteiligungsgesellschaften lassen sich folgende *Ziele für die Geschäftspolitik und Unternehmens-tätigkeit der Holding* ableiten:

- ♦ Erhaltung und Schaffung von zusätzlichen Finanzierungsquellen für den hoheitlichen und aus Rundfunkgebühren finanzierten Programmbetrieb.
- ♦ Erhaltung und Schaffung von zusätzlichen Marketingmaßnahmen und -erfolgen für den hoheitlichen und aus Rundfunkgebühren finanzierten Programmbetrieb.
- ♦ Wirtschaftliche Gestaltung und Steuerung von Aktivitäten und Aufgabenfeldern, die vom SWR ausgelagert und privatisiert werden.

Um die Ziele wirkungsvoll verfolgen zu können hat die SWR-Holding GmbH in ihrem Konzept folgende *Meilensteine* definiert:

- ♦ Bündelung der wirtschaftlichen Interessen und Betätigungen des SWR.
- ♦ Gestaltung der wirtschaftlichen Aktivitäten mit größtmöglicher Effizienz für den SWR.
- ♦ Einheitliche Verwaltung, Leitung, gesamtwirtschaftliche Gestaltung und Koordinierung aller Tochtergesellschaften des SWR.
- ♦ Strategisches Controlling der SWR-Gruppe.
- ♦ Verstärkung von Synergieeffekten zur Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs.
- ♦ Gewährleistung eines durchgängigen Einflusses des SWR und seiner Gremien auf die Geschäftsführung und Betätigung der Tochter- und Beteiligungsgesellschaften.
- ♦ Definition und Durchführung einer einheitlichen durchgängigen Unternehmensplanung und Unternehmenspolitik für die SWR-Gruppe.

Die *strategische Unternehmensplanung* einschließlich der Vorgabe von Unternehmenszielen, an denen sich die operative Verantwortung der Geschäftsführer der Beteiligungsgesellschaften orientiert, ist wesentliches Aufgabenelement der Holding. Hierzu gehört vor allem (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- ♦ Festlegung der Unternehmenspolitik und -kultur für die SWR-Gruppe in Bezug auf den SWR.
- ♦ Entwicklung eines Leitbildes als übergeordnete Zielsetzung, das konkrete unternehmensübergreifende Ziele und Strategien beinhaltet. Dies geschieht in enger Verknüpfung mit dem SWR (z. B. auch Fragen wie Expansion ja/nein, neue Beteiligungen oder Ausgründungen ja/nein).
- ♦ Veränderungen strategischer Zielsetzungen für die Tochterunternehmen, in enger Abstimmung mit den jeweiligen Geschäftsführungen.
- ♦ Strategisches Controlling, um auf Veränderungen in den einzelnen Geschäftsfeldern lenken mit Entscheidungen oder Innovationen eingreifen zu können.
- ♦ Bereitstellung von Instrumenten der Planung, Steuerung und Kontrolle für die Tochtergesellschaften, auch durch Vermittlung entsprechender Dienstleistungen durch den SWR bzw. Dritte.

Controlling der SWR-Gruppe

Grundlage für die Zielerreichung ist die *Schaffung eines strategischen und operativen Controlling-Systems*. Während mit dem strategischen Controlling die Zieldefinition, die Festlegung der Schritte und die Kontrolle der Zielerreichung langfristig angesprochen sind, steht beim operativen Controlling die eher kurzfristige, auf die unmittelbare Steuerung der Prozesse ausgerichtete Koordination des Führungssystems im Vordergrund. Beim operativen Controlling geht es um einen maximal einjährigen Zeithorizont, beim strategischen Controlling um die grundsätzliche und langfristige Ausrichtung der Gesellschaften und ihrer Geschäftsfelder.

Bei beiden Zweigen des Controlling stehen die Zielsetzungen, die Erwartungen und die Vorgaben des SWR als dem eigentlichen Träger und Mutterunternehmen der einzelnen Tochtergesellschaften und ihrer jeweiligen Geschäftsbereiche im Vordergrund der Betrachtung.

Als Prämisse ist davon auszugehen, dass alle privatwirtschaftlichen Beteiligungen dem SWR gegenüber *dienenden Charakter* haben müssen. Die Holding als privatrechtlich geführte Organisationseinheit des SWR hat dabei zur Entwicklung der Vorgaben des SWR beizutragen, für deren Umsetzung zu sorgen und die Überwachung zu gewährleisten.

Der Bedarf an Controllingunterstützung besteht vorrangig auf folgenden Feldern:

- ♦ Controlling soll die unternehmenspolitischen Optionen des SWR verdeutlichen.
- ♦ Controlling soll den steigenden Beratungsbedarf des Managements und der Überwachungsorgane decken.
- ♦ Controlling soll die Voraussetzungen für Innovationen schaffen.
- ♦ Controlling soll die Koordination verbessern.
- ♦ Controlling soll zu einer konsequenten zielorientierten Steuerung führen.

Controlling öffnet strategische Optionen für die Rundfunkanstalt, weil die Möglichkeit der Privatisierung und Auslagerung von Organisationseinheiten besteht und dennoch der dem SWR dienende Charakter der privatisierten Organisationseinheit sichergestellt wird.

Controlling trägt ferner dazu bei, den steigenden Beratungsbedarf des Managements der Rundfunkanstalt, der Holding und ihrer Aufsichtsgremien über Angelegenheiten im Beteiligungsbereich zu decken. Controlling stellt als ein interner Service eine verbesserte »Navigation« sicher und forciert die Beratungsmöglichkeiten des Managements von innen heraus. Controlling schafft die Grundlage für Transparenz in wirtschaftlichen und organisatorischen Prozessen und erleichtert damit die Entscheidungsfindung nach den Beratungsprozessen.

Verbessertes Berichtswesen

Die Grundlage für ein wirksames Controlling stellt das Berichtswesen dar. Es dient der einheitlichen und transparenten Darstellung der unterschiedlich strukturierten Beteiligungsgesellschaften. Mit Hilfe des Berichtswesens wird

- ♦ die unterjährige Einhaltung der Wirtschaftsplanung kontrolliert,
- ♦ die Verzahnung mit der Haushaltsplanung des SWR hergestellt,
- ♦ die Grundlage für ein Risikomanagement geschaffen
- ♦ sowie ein wirksames Controlling im beschriebenen Sinne ermöglicht.

Schwerpunkte des Berichtswesens sind die Finanzzahlen der Beteiligungsgesellschaften, detailliert nach Zeitabschnitten und Geschäftsbereichen. Zum Beteiligungsbericht gehört ferner die Darstellung der Unternehmens- und Geschäftsbereichsentwicklung anhand von Kennzahlen zur Finanz-, Vermögens- und Ertragslage sowie von Kennzahlen zur Orientierung an Marktdaten.

Der von der SWR-Holding GmbH für die SWR-Gruppe entwickelte Vorschlag für ein Berichtswesen basiert auf dem Abschlussbericht »Unterstützung bei der Konzeption einer Balanced Scorecard für die SWR-Media GmbH«, wie er von einer Unternehmensberatungsgesellschaft entwickelt wurde. Der Bericht wurde im Zeitraum April bis Oktober 1999 in gemeinsamer Projektarbeit der externen Beratungsgesellschaft mit Unterstützung der SWR-Holding GmbH und der SWR-Media GmbH erstellt.

Soweit möglich und geboten sollen in diesem Konzept der Holding auch unmittelbare Tochtergesellschaften des SWR (z. B. MFG, Digital Radio Südwest GmbH) einbezogen werden. Wichtig erscheint dabei, dass die strategischen Ziele der einzelnen Gesellschaften und Sparten klar mit den Zielen des SWR verknüpft werden. Aufbauend auf den Strategien und den daraus abgeleitenden operativen Konzepten der Geschäftsleitungen sind die Kennzahlen zu entwickeln, zu ergänzen oder zu ändern. Die geplanten Werte, Ziele und Kennzahlen sollen verbindlich für die Führungskräfte der Gesellschaften sein und können mittelfristig in individuelle qualitative und quantitative Zielvereinbarungen münden.

Das in dieser Weise ausgestaltete Berichtswesen kann den Geschäftsführungen und den Bereichsleitungen der jeweiligen Beteiligungsgesellschaften einerseits sowie dem Management der SWR Holding GmbH, einschließlich des Gesellschafters SWR und dem Aufsichtsrat, andererseits unterjährig einen Überblick über die Geschäftslage sowie die Entwicklung der Gesellschaft und ihre Geschäftsbereiche geben. Dabei sollen frühzeitig Planabweichungen sowie Risiken und Chancen erkennbar werden und damit die Grundlage für eine schnelle und flexible Reaktion geschaffen werden.

Klaus Rismondo · Susanne Ritter · Nadja Troester

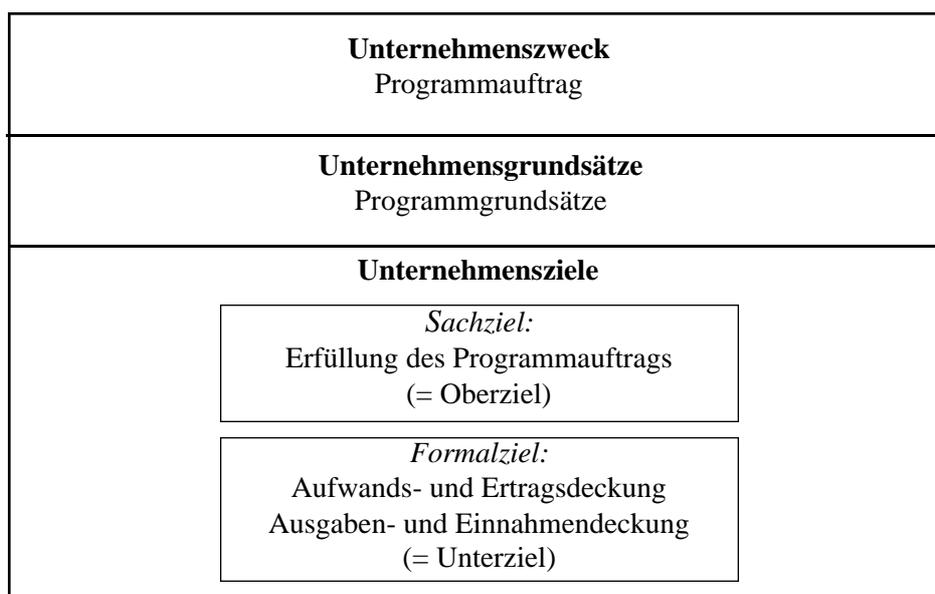
Controlling in der SWR-Gruppe

Ziele und Zielsystem

Ziele des öffentlich-rechtlichen Rundfunks

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist eine gemeinnützige Einrichtung und unterscheidet sich grundlegend von klassischen Wirtschaftsunternehmen mit Erwerbscharakter. Oberstes Ziel ist nicht die Gewinnerzielung und Gewinnmaximierung, sondern die Erfüllung eines gesellschaftlichen Auftrags. Die Einnahmen können nicht dadurch gesteigert oder beeinflusst werden, dass bei Bedarf neue Produkte auf den Markt gebracht werden, die ökonomischen Erfolg bringen. Das Kerngeschäft der Rundfunkanstalt, nämlich Produkte zu planen, zu produzieren und auszustrahlen, ist auf einen gesellschaftlichen Auftrag ausgerichtet (vgl. Voß, Interview am 25.03.2002). Dieser Auftrag ist auf die Grundversorgung der Nutzer und der Bevölkerung ausgerichtet und durch eine Bestands- und Entwicklungsgarantie geschützt.

Das Oberziel für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten besteht also darin, einen aus der Verfassung abgeleiteten und in Gesetzen fixierten Programmauftrag zu sichern. Betriebswirtschaftlich gesehen ist das Oberziel des Programmauftrags als *Leistungs-* bzw. *Sachziel* zu interpretieren. Die positive Gestaltung der Aufwands- und Ertragsrelation bzw. der Ausgaben und Einnahmen dient lediglich als Unterziel, um das Oberziel zu erreichen. Sie hat den Charakter eines *Formalziels* (vgl. Eichhorn 1992, S. 593).



Zielsystematik für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Die verfassungsrechtliche Stellung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks

Dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Deutschland sind die besonderen öffentlichen Aufgaben (Funktionen) der Pflege *kultureller und politischer Vielfalt* übertragen, die sich dem Grundsatz nach aus dem Verfassungsrecht ergeben (vgl. Bullinger 1999, S. 13, 19). So heißt es in Artikel 5 Abs. 1 des Grundgesetzes:

»Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt.«

Das *Bundesverfassungsgericht* hat im Rahmen seiner Verfassungsrechtssprechung über Jahrzehnte hinweg elf Entscheidungen getroffen, in denen es die Bedeutung des Grundrechts der Rundfunkfreiheit sowie die Organisationsform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks herausgearbeitet hat (vgl. Springer 2000, S. 123). Normative Grundlage der Entscheidungen ist Artikel 5 Abs. 1 Satz 2, der als Auftrag an den Staat zu verstehen ist, die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Fernsehen zu gewährleisten. Diese Freiheit wird nach der 3. Rundfunkentscheidung als eine dienende Freiheit verstanden, dienend im Hinblick auf die freie, individuelle und umfassende Meinungsbildung (BVerfGE 57, 295). Der Rundfunk erfüllt dabei *zwei Funktionen* (BVerfGE 12, 205):

- ♦ Zum einen kommt ihm die Rolle eines *Mediums* der öffentlichen Meinungsbildung zu.
- ♦ Zum anderen ist er darüber hinaus auch ein bedeutender *Faktor* der Meinungsbildung.

Rundfunk als Faktor bedeutet, dass er eigene Auffassungen vertritt, beispielsweise in Form von ausdrücklich als Kommentar gekennzeichneten Meinungsäußerungen oder durch den notwendigen publizistischen Auswahl-, Deutungs- und Aufbereitungsprozess. Hier wird die Aufgabe des öffentlich-rechtlichen Rundfunks deutlich, die Vielfalt der bestehenden Meinungen in größtmöglicher Breite und Vollständigkeit darzustellen (vgl. Holznagel 1999, S. 16 f.).

Vom Grundversorgungs- zum Funktionsauftrag

Der Begriff *Grundversorgung* wurde 1986 vom Bundesverfassungsgericht in seiner 4. Rundfunkentscheidung geprägt (BVerfGE 73, 118). Ausschlaggebend war die Herausbildung des dualen Rundfunksystems in den achtziger Jahren. In diesem System soll den öffentlich-rechtlichen Anbietern die »unerlässliche Grundversorgung [zukommen], um zu gewährleisten, dass der klassische Auftrag des Rundfunks erfüllt wird« (BVerfGE 74, 297).

Der Begriff Grundversorgung wird als bewusst offen gehaltenes und dynamisches Ziel behandelt, das lediglich die Grundanforderungen an einen gemeinwohlorientierten Rundfunk beschreibt.

Mit der Sicherstellung einer Grundversorgung soll ein wichtiger Beitrag geleistet werden für die gesellschaftliche und individuelle Meinungsbildung, für die Integration widersprüchlicher gesellschaftlicher Interessen, die politische Willensbildung und im Hinblick auf die Orientierung des Einzelnen (vgl. Hall 1997, S. 32 f.). In der 5. Rundfunkentscheidung wurden deshalb *drei wesentliche Voraussetzungen* für die Sicherstellung der Grundversorgung festgehalten (Drei-Säulen-Modell):

»... flächendeckende Verbreitung; einen umfassenden Programmstandard unter Berücksichtigung der wesentlichen gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Strömungen; die Sicherung gleichgewichtiger Meinungsvielfalt durch entsprechende organisatorische und verfahrensrechtliche Vorgehen«.

Aus dem 5. Rundfunkurteil geht zudem hervor, dass der Grundversorgungsauftrag die ganze Breite des klassischen Programmauftrags umfassen soll. Die Angebotspalette, die der Rundfunk hinsichtlich des Gemeinwohls zu gewährleisten hat, umfasst mithin Information, Bildung, Unterhaltung und Beratung. Spartenkanäle wie beispielsweise 3sat oder ARTE fallen zwar nicht unter den Grundversorgungsauftrag, wohl aber unter den Programmauftrag. Die konkrete Ausgestaltung des Programmauftrags im Hinblick auf Planung und Entscheidung, auf die Art, den Umfang und die Inhalte des Programmangebots, liegt jeweils in der Kompetenz der einzelnen Rundfunkanstalt bzw. in deren Rechtsgrundlage (vgl. Matejka 1997, S. 414 f.). Der Programmauftrag des Südwestrundfunks ist in § 3 Abs. 5 SWR-Staatsvertrag festgeschrieben:

»Der SWR hat in seinen Sendungen einen objektiven und umfassenden Überblick über das internationale, europäische, bundesweite sowie länder- und regional bezogene Geschehen in allen wesentlichen Lebensbereichen zu geben. Sein Programm soll der Information und Bildung sowie der Beratung und Unterhaltung dienen und hat dem kulturellen Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks besonders zu entsprechen. Die Programme des SWR dienen der freien individuellen und öffentlichen Meinungsbildung. Die Gliederung des Sendegebiets in die beiden Länder ist auch in den gemeinsam veranstalteten Programmen angemessen zu berücksichtigen«.

In den neueren Rundfunkentscheidungen bezieht sich das Bundesverfassungsgericht eher auf einen Auftrag oder ein Funktion, die der öffentlich-rechtliche Rundfunk zu erfüllen habe, und verzichtet bewusst auf Aussagen, die den Weg zur Zielerfüllung vorschreiben sollte. Aus diesem Grund hält in jüngster Zeit – ergänzend bzw. anstelle des klassischen Programmauftrags – der Begriff des *Funktionsauftrages* Einzug (vgl. Holznagel 1999, S. 20 f.), der sich wie folgt definieren lässt: Information, Meinungsbildung und Kritik, Integration, Kulturauftrag, Leitbild- und Qualitätssicherung und die Komplementärfunktion (vgl. Hamm/Hart 2001, S. 64 ff.). Der Funktionsauftrag wird inzwischen vor allem vom ZDF als Zielgröße verstärkt herausgestellt (vgl. Holznagel 1999, S. 36 ff.).

Die beiden öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbieter ARD und ZDF unterscheiden sich in den Umsetzungen des Programm- bzw. Funktionsauftrags voneinander. Dieser Sachverhalt ist neben unterschiedlichen Interpretationen auf die unterschiedlichen Auftragsstrukturen zurückzuführen. Die ARD ist mit ihren Landesrundfunkanstalten sowohl im Hörfunk als auch im Fernsehen in erster Linie *regional* ausgerichtet – das ZDF als gemeinsame Fernsehanstalt aller Bundesländer dagegen *national*. Von den führenden Entscheidungsträgern werden dabei zumeist nicht die Unterschiede, sondern die gegenseitigen Ergänzungen zu einer wettbewerbsstarken öffentlich-rechtlichen Einheit hervorgehoben, die mit der Erfüllung der Grundversorgung erst die Programmangebote der kommerziellen Anbieter rechtfertigt und zulässig macht (vgl. Stolte 2001, S. 178 f.).

Rundfunkfinanzierung

Damit der öffentlich-rechtliche Rundfunk den Programmauftrag im beschriebenen Sinn erfüllen kann, benötigt er eine Form der Finanzierung, die seine *finanzielle Unabhängigkeit von Staat und Wirtschaft* gewährleistet. Dieser Anforderung wird man in Deutschland durch eine dem einzelnen Rundfunkteilnehmer auferlegte Rundfunkgebühr gerecht. Die Gebühr wird nach verfassungsrechtlichen Vorgaben in einem gesetzlichen Verfahren durch die Landesregierungen und Landesparlamente festgelegt (vgl. ARD 1998, S. 54). Entscheidungshilfe erfahren die Akteure durch die Empfehlungen der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF), die sich aus Vertretern der Länder, der Rechnungshöfe und aus Sachverständigen zusammensetzt (vgl. Mathes 2000, S. 493). Die Rundfunkgebühr ist der Garant, dass der öffentlich-rechtliche Rundfunk den Programmauftrag ohne Renditeüberlegungen erfüllen kann und somit alle wesentlichen Kommunikationsbedürfnisse der Gesellschaft und die Interessen der Minderheiten berücksichtigen kann (vgl. ARD 1998, S. 54). Die Rundfunkgebühr ist damit die Basisfinanzierung eines grundrechtlich geschützten Programmangebots und dient der Grundversorgung der deutschen Bevölkerung (vgl. Kiefer 1997, S. 194). Gleichzeitig ist sie als eine Solidarabgabe zu sehen, über die der öffentlich-rechtliche Rundfunk Hörfunk- und Fernsehprogramme für alle Bürger herstellt, die von allen Bürgern finanziert werden. Das deutsche System der Gebührenfinanzierung lässt die Befreiung einzelner Rundfunkteilnehmer aus finanziellen oder gesundheitlichen Gründen zu (vgl. ARD 1998, S. 54).

Neben der Finanzierung aus Gebühren können die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in eng begrenztem Umfang Mittel aus *Werbung und Sponsoring* generieren. Beim Südwestrundfunk ist die Südwest-Werbung GmbH innerhalb der SWR-Gruppe für die Akquisition und Vermarktung von Werbung zuständig. Des Weiteren spielen *Verwertungserlöse* aus dem Verkauf von Programmvermögen bzw. Lizenzierung eine gewisse Rolle.

Die SWR-Gruppe

Die wirtschaftliche Betätigung des SWR erfolgt über eigens dafür eingerichtete *privatwirtschaftlich organisierte Tochter- bzw. Enkelunternehmen* und über *Beteiligungen*. Den ausgelagerten Gesellschaften ist es dadurch möglich, losgelöst von der Finanzierung aus Rundfunkgebühren zu handeln. Ziel dieser Konstruktion ist es, das marktwirtschaftlich ausgerichtete Handeln des SWR klar von seiner Kernaufgabe, als öffentlich-rechtlicher Rundfunk Programme zu veranstalten, zu trennen.

Öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten kann es grundsätzlich nicht verwehrt werden, sich an privatrechtlich organisierten Unternehmen zu beteiligen, solange es das Ziel dieser Aktivität ist, ihre Aufgabe erfüllen und solange sie sich an die Anforderungen des Rundfunkauftrags halten (vgl. KEF 2001, Tz. 499). Die Bedingungen, unter denen sich der Südwestrundfunk an einem Unternehmen beteiligen kann, sind im einzelnen in § 36 des SWR-Staatsvertrags geregelt. Konsequenterweise darf der SWR danach Beteiligungen nur dann eingehen, wenn der Unternehmensgegenstand zu seinen gesetzlichen Aufgaben gehört.

Die Holding-Struktur

Die Holding ist eine Konzernstruktur, bei der eine Muttergesellschaft Anteile an rechtlich selbstständigen organisatorischen Einheiten (Tochtergesellschaften) besitzt und bestimmte Aufgaben zentral wahrnimmt. Dabei kann die Holding in Form einer *operativen oder strategischen Management-Holding* oder auch als *reine Finanz-Holding* auftreten. Die verschiedenen Holdingformen unterscheiden sich hauptsächlich in Hinblick auf das Ausmaß der Einflussnahme der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaften. Bei der Finanzholding besitzen die Gesellschaften die höchste Autonomie und Flexibilität, bei der operativen Management-Holding dagegen die geringste (vgl. Schmidt 2000, S. 75).

Die SWR-Holding GmbH versteht sich als *strategische Management-Holding* (auch Management-Holding, Strategische Holding, Geschäftsführende Holding genannt). Bei dieser Holdingform liegt die Entscheidung über strategische Sachverhalte und die Steuerung des Kapitalflusses in der Verantwortung der Muttergesellschaft. Die Tochtergesellschaften konzentrieren sich auf die operativen Leitungsfunktionen, und ein Eingriff in deren operative Leitung erfolgt nur in Ausnahmefällen. Die Tochtergesellschaften sind als *Profit-Center* ergebnisverantwortlich, was bedeutet, dass sie eigene Geschäftsbereichsziele und -strategien entwickeln, operative Pläne und Budgets erarbeiten, diese überwachen sowie ihre Ergebnisse (z. B. Gewinn, Kosten und Umsätze) regelmäßig mitteilen; ihre Aktivitäten vollziehen sie in enger Abstimmung mit der Holding (vgl. Vahs 2001, S. 162 f.). Die *Kernaufgaben und -kompetenzen einer Management-Holding* lassen sich wie folgt zusammen fassen (vgl. Bühner 1993, S. 33 ff. u. 99; Scheffler 1992, S. 648):

- ♦ Definition der Ziele und Strategien des Gesamtkonzerns,
- ♦ konzernweite Kapital-, Liquiditäts- und Erfolgsplanung,
- ♦ Genehmigung und Überwachung der operativen Bereichspläne und Bereichsbudgets,
- ♦ Koordination der Personalentwicklungsmaßnahmen,
- ♦ Optimierung der Beschaffung von finanziellen Ressourcen,
- ♦ Nutzung von Synergiepotenzialen,
- ♦ Einrichtung eines Controlling-Systems.

Ein *Vorteil* der strategischen Management-Holding ist es, die Chancen am Markt besser realisieren zu können. Diese Unternehmensform bietet eine hohe strategische Flexibilität, indem neue zukunftssträchtige Geschäftsfelder jederzeit durch Beteiligungen, Kooperationen oder Zukäufe angegliedert werden, defizitäre Bereiche schnell erkannt und abgestoßen werden können. Nützlich ist es, dass die Manager der Tochtergesellschaften wie "Unternehmer im Unternehmen" denken und handeln. *Nachteilig* sind eventuelle Kompetenzstreitigkeiten zwischen den Hierarchieebenen der Management-Holding. Oft wird die Mehrwert schaffende Bedeutung der Holding-Zentrale von den weitgehend selbständig agierenden operativen Einheiten (Tochtergesellschaften) nicht anerkannt, und man reagiert auf die koordinierenden und kontrollierenden Maßnahmen der Holding mit Widerstand (vgl. Vahs 2001, S. 122 ff.). Solche Konflikte gilt es zu vermeiden, u. a. durch die Errichtung und Aufrechterhaltung zusätzlicher Kommunikationswege (z. B. Diskussionen, Telefonate, regelmäßige Sitzungen, Jour fixe), die über die gesetzlich geforderte Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen weit hinausreicht (vgl. Bühner 2001, S. 54 ff.).

Im Zuge der Fusion von SDR und SWF zum Südwestrundfunk im Jahre 1998 erfolgte die Umfirmierung der SDR-Holding GmbH in die *SWR-Holding GmbH*. Die Umsetzung der Fusion erfolgte für die privatrechtlich organisierten Beteiligungsgesellschaften beider Häuser durch Beschlüsse der Intendanten und des Verwaltungsrats. Im Zuge der Umfirmierung in die SWR-Holding GmbH erfolgte auch die Integration weiterer Gesellschaften in den Verbund, so der Südwest-Werbung GmbH, die aus der Verschmelzung der beiden Werbegesellschaften entstand, und der SWR-Media GmbH.

Die SWR-Holding GmbH wurde von vornherein als strategische Management-Holding konzipiert. Sie nimmt wesentliche Strategie-, Controlling- und Planungsaufgaben für die Beteiligungsgesellschaften wahr. Sie übernimmt z. B. mit der bei ihr angesiedelten zentralen Finanzverwaltung auch übergreifende Aufgaben für den Beteiligungsbereich. Als Gesellschafterin der Beteiligungsgesellschaften ist die SWR-Holding GmbH ferner für die geschäftsleitende Beteiligungsverwaltung zuständig. Sie kann somit als zentrale Steuerungseinheit betrachtet werden. Aufgrund ihrer Funktion als Tochtergesellschaft des SWR und Bindeglied zwischen SWR und den Beteiligungsgesellschaften kann sie als atypische Holding gesehen werden.

Als *Unternehmensgegenstand* wird im Gesellschaftsvertrag der SWR-Holding GmbH die geschäftsleitende Verwaltung und die unternehmerische Führung von Beteiligungen nach den Unternehmensgrundsätzen in dem Gesellschaftsvertrag angegeben.

(1) Die Gesellschaft kann Gesellschaften gründen oder sich an solchen beteiligen. Sie kann Unternehmensverträge abschließen.

(2) Die Gesellschaft ist verpflichtet, die Verwaltung und Leitung aller ihr zustehenden Beteiligungen aufeinander abzustimmen und gesamtwirtschaftlich zu gestalten. Sie kann hierzu alle ihr zustehenden Maßnahmen ergreifen sowie alle Geschäfte tätigen, welche zur Erreichung und Förderung ihres Zwecks angemessen erscheinen.

Sie stellt Richtlinien insbesondere über die Geschäfts-, Bilanz- und Steuerpolitik aller Beteiligungsgesellschaften auf. Die Richtlinien sind für diejenigen Beteiligungsgesellschaften bindend, an denen die Gesellschaft mehrheitlich oder hundertprozentig beteiligt ist. Diesen Beteiligungsgesellschaften kann die Gesellschaft zudem schriftliche Weisungen erteilen. Für die Anteilsverwaltung bei Gesellschaften, an denen lediglich Minderheitsbeteiligungen bestehen, sind in den Richtlinien Grundsätze aufzustellen, die eine umfassende, einheitliche Beteiligungsverwaltung gewährleisten.

(3) Die geschäftsleitende Verwaltung der Beteiligungen soll die Einzelinteressen der Beteiligungsgesellschaften ausreichend berücksichtigen. Die Benachteiligung einzelner Beteiligungsgesellschaften im Rahmen der abgestimmten Beteiligungsverwaltung ist jedoch zulässig, soweit dies zur optimalen Nutzung der Beteiligungen im Geschäftsverkehr und aus anderen übergeordneten Gründen unerlässlich ist.

(4) Nach Maßgabe dieses Gesellschaftsvertrages werden die Beteiligungen von der Gesellschaft eigenverantwortlich verwaltet.

§ 3 Allgemeine Grundsätze, Gesellschaftsvertrag der SWR-Holding GmbH

In Richtlinien über die Geschäfts-, Bilanz- und Steuerpolitik der SWR-Holding GmbH und ihrer Beteiligungsgesellschaften wird daraus die *oberste Zielsetzung* der Holding abgeleitet:

»Zielsetzung ist es, die wirtschaftlichen Aktivitäten der Beteiligungsgesellschaften zu koordinieren und dergestalt aufeinander abzustimmen, dass höchstmögliche Effizienz sowohl der wirtschaftlichen Aktivitäten in den jeweiligen Geschäftsfeldern als auch bezüglich der unternehmenspolitischen Interessen des SWR erreicht wird«.

Diese Zielsetzung kann nur den Beteiligungsgesellschaften vorgegeben werden, an denen die SWR-Holding GmbH mehrheitlich oder zu hundert Prozent beteiligt ist. Bei der Verfolgung der gesetzten Ziele stehen insofern ausschließlich die Interessen des SWR und somit der gesetzliche Programmauftrag im Vordergrund. Erwerbswirtschaftliche Ziele zu verfolgen ist nur unter Berücksichtigung der obersten Zielsetzung des SWR möglich.

Südwest-Werbung GmbH

Im Zuge der Fusion der beiden Rundfunkanstalten SDR und SWF entstand aus den Werbetöchtern des SDR (SDR Werbung GmbH) und des SWF (Werbefunk im Südwestfunk GmbH) die Südwest-Werbung GmbH. Der *Gegenstand des Unternehmens* wurde im Gesellschaftsvertrag für die Südwest-Werbung GmbH folgendermaßen definiert:

- ♦ Werbung im Hörfunk und im Fernsehen,
- ♦ Produktion und der Vertrieb von Rundfunksendungen jeder Art,
- ♦ Entwicklung und Produktion von Werbeeinschaltungen für Hörfunk und Fernsehen,
- ♦ Produktion und der Vertrieb von Bild- und Tonträgern in jeder technischer Aufzeichnungsart und mit beliebigem Inhalt,
- ♦ Betrieb und die Vermietung von Produktionsstätten für die vorgenannten Zwecke,
- ♦ Die den Medienbereich betreffende Meinungsforschung und Beratung,
- ♦ Verwertung von Urheberrechten und gewerblichen Schutzrechten, auch für Dritte.

SWR-Media GmbH

Die Tochtergesellschaft SWR-Media GmbH ermöglicht es dem SWR in flexibler Weise, in vielen Sparten kommerziell präsent zu sein. Dazu gehören die Sendermitbenutzung, der Mitschnittdienst, die Nutzung von Produktionsmitteln, das Sponsoring, die Ko-Produktion und das Merchandising. Der *Unternehmenszweck* ist dementsprechend im Gesellschaftsvertrag festgehalten:

- ♦ Beschaffung, Herstellung, Finanzierung und Verwertung von Produktionen des Rundfunks und anderen Medien sowie von Bild- und Tonträgern aller Art,
- ♦ Erwerb, Vermittlung und Verwertung von Rechten aller Art,
- ♦ Entwicklung, Betrieb, Vermietung, Verpachtung von Produktionsstätten, Produktionsgeräten und Senderanlagen,
- ♦ Organisation, Durchführung und Vermarktung von Veranstaltungen und Ereignissen,
- ♦ Consulting,
- ♦ Übernahme von Dienstleistungen im Medienbereich.

Dabei hat die Gesellschaft ihre Geschäftspolitik auf die Interessen des SWR auszurichten. Sie hat die Entscheidungen des SWR und seiner Organe zur Gesamthaltung des Rundfunks und über die Programmgestaltung zu beachten. Darüber hinaus muss sie sich an den Interessen und Grundsätzen des SWR orientieren und nach ihnen handeln.

Südfunk Wirtschaftsbetriebe GmbH

Gegenstand der Südfunk Wirtschaftsbetriebe GmbH ist die Errichtung und Führung von Hotel- und Restaurantbetrieben sowie sonstiger wirtschaftlicher Unternehmen allgemeiner Art im Rahmen der Randnutzung von Vermögen oder Einrichtungen des SWR, der SWR-Holding GmbH oder der Südwest-Werbung GmbH. Momentan wird der Geschäftszweck in erster Linie durch die Verpachtung des Parkhotels in Stuttgart verfolgt. Gemäß des Gesellschaftsvertrags der Südfunk Wirtschaftsbetriebe ist die Geschäftspolitik der Gesellschaft an den Interessen des SWR auszurichten. Die Gesellschaft hat die Entscheidungen des SWR und seiner Organe zur Gesamthaltung des Rundfunks und über die Programmgestaltung zu beachten. Sie darf den für den SWR geltenden Grundsätzen, wie sie vor allem im Rundfunkgesetz und in der gesetzlichen Satzung verankert sind, sowie den hierüber hinaus gehenden Interessen des SWR nicht zuwider handeln.

Fernsehturm-Betriebs-GmbH

Um die wirtschaftliche Verwertung des Fernsehturms klar von der Rechnungslegung des Süddeutschen Rundfunks zu trennen, wurde 1955 die Fernsehturm-Betriebs-GmbH gegründet. Es wurden Pachtverträge zwischen dem SDR und der Fernsehturm-Betriebs-GmbH sowie zwischen Stuttgarter Hofbräu und der Fernsehturm-Betriebs-GmbH abgeschlossen (vgl. SDR 1986, S. 35 f.). Der *Unternehmensgegenstand* ist laut Gesellschaftsvertrag:

- ♦ die wirtschaftliche Verwertung des Sendeturms des SWR auf dem Hohen Bopser,
- ♦ durch den Betrieb der Aussichtsplattform des Turms und der Gaststätten am Fuß und im Korb des Turms,
- ♦ durch die Vermietung von Werbeflächen und Schaukästen am und im Turm und in seiner Umgebung sowie in jeder anderen vom SWR zugelassenen Weise.

Die Geschäftspolitik der Gesellschaft wird auf die Interessen des SWR ausgerichtet. Entscheidungen des SWR und seiner Organe zur Gesamthaltung des Rundfunks und über die Programmgestaltung werden beachtet. Die Gesellschaft darf den Grundsätzen des SWR nicht zuwider handeln.

Maran-Film-GmbH

Der Unternehmensgegenstand der Maran-Film-GmbH ist

- ♦ die Entwicklung, die Herstellung und die umfassende Verwertung von audiovisuellen Programmen aller Art sowie die Beteiligung an derartigen Produktionen, die andere herstellen,
- ♦ ferner der Erwerb, die Nutzung und die Verwertung von urheberrechtlichen Nutzungsrechten und Lizenzrechten jeder Art.

- ♦ Hierunter fällt auch jegliche Tätigkeit im Zusammenhang mit der Heranbildung, Pflege und Förderung des Nachwuchses im Bereich der audiovisuellen Produktion, insbesondere die Zusammenarbeit mit Ausbildungsstätten sowie die Förderung und Stärkung der Produktionsstrukturen im Sendegebiet des SWR.

Gemäß Gesellschaftsvertrag muss die Maran-Film-GmbH, wenn sie für den SWR tätig wird, dessen Vorgaben umsetzen und ihre Geschäftstätigkeit auf dessen Interessen abstellen. Darüber hinaus muss sie die für den Südwestrundfunk geltenden gesetzlichen und sonstigen Bestimmungen, wie sie vor allem im SWR-Staatsvertrag verankert sind, beachten. Die Geschäftspolitik der Gesellschaft darf den Interessen des SWR nicht zuwider handeln. Aus dem Gesellschaftsvertrag der Maran-Film-GmbH lassen sich folgende *Ziele* ableiten:

- ♦ Wirtschaftliche Optimierung der Projekte unter Erhöhung der Planungssicherheit und Straffung der Produktionsdurchführung,
- ♦ Sicherstellung einer Programmqualität, die dem gesetzlichen Programmauftrag, der Programmhoheit und dem Programmverständnis des SWR voll entspricht,
- ♦ angemessener Interessenausgleich, sofern im konkreten Einzelfall ein Spannungsverhältnis zwischen den zuvor genannten Zielsetzungen entstehen sollte.

Dabei muss der gesetzliche Programmauftrag und die Programmhoheit des SWR zwingend berücksichtigt werden.

Schwetzingen Festspiele GmbH

Unternehmensgegenstand der Schwetzingen Festspiele GmbH ist ausschließlich die Veranstaltung von öffentlichen Festspielen, insbesondere im Schwetzingen Schloss. Die Tätigkeit der Gesellschaft liegt im öffentlichen Interesse. Sie dient der Kunst und Volksbildung und damit der Förderung der Allgemeinheit, verfolgt also ausschließlich unmittelbar gemeinnützige Zwecke.

Die Geschäftspolitik der Gesellschaft ist auf den spezifischen Programmauftrag des SWR abzustellen. Dies bedeutet auch, dass die Geschäftspolitik Entscheidungen des SWR und seiner Organe zur Gesamthaltung des Rundfunks und über die Programmgestaltung sowie die für den SWR geltenden Grundsätze, wie sie vor allem im Rundfunkgesetz und in der gesetzlichen Satzung verankert sind, beachten muss. Die Schwetzingen Festspiele sind dem SWR eine Hilfe, den kulturellen Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu erfüllen (vgl. Kehm 2002, S. 19). Die Gesellschaft ist weiterhin bestrebt, dem SWR den Aufbau eines kulturellen Programmvermögens zu ermöglichen (vgl. Schickling 2002, S. 38).

Strategisches Controlling

Die Tochtergesellschaften und Beteiligungen der SWR-Holding GmbH sind sowohl im Hinblick auf ihren Unternehmenszweck als auch von ihren Voraussetzungen her als *ausgesprochen unterschiedlich* einzustufen. Die Märkte, in denen sie tätig sind, reichen vom Werbemarkt über die Veranstaltung von Festspielen bis zur Randnutzung von Programmvermögen und Grundstücken. Die Vielfalt der Aufgabenstellung der Tochtergesellschaften erschwert grundsätzlich die geforderte einheitliche Steuerung und das einheitliche Berichtswesen.

Die Struktur der SWR-Holding GmbH ist durch den Südwestrundfunk vorgegeben und aus dessen Geschichte hervorgegangen. Die enge Verbindung zum SWR sowie die Ausrichtung der Ziele und Strategien der SWR-Holding GmbH an den Interessen des SWR ist einerseits die Legitimation der Gesellschaft, andererseits schränken sie deren Handlungsspielraum ein.

Der SWR-Holding GmbH ist es auf Grund der Gegebenheiten und Aufgabenstellung ein vorrangiges Anliegen, mit ihren Aktivitäten zu mehr Transparenz nach innen und außen beizutragen. Dies soll u. a. durch die Einführung wirksamer Steuerungsinstrumente wie des mehrdimensionalen Berichtswesens auf Basis des Konzepts der *Balanced Scorecard* erreicht werden. Dieses Konzept steht in enger Verbindung zum strategischen und operativen Controlling und kann als ein wirkungsvoller Ansatz gelten, um das Ziel der verbesserten Transparenz zu befördern. Notwendig ist es daher, die Controlling-Thematik in den Kontext der Strategiearbeit zu stellen sowie die Standortbestimmung des strategischen Controlling innerhalb der SWR-Gruppe.

Konzept zur Beurteilung von Strategien

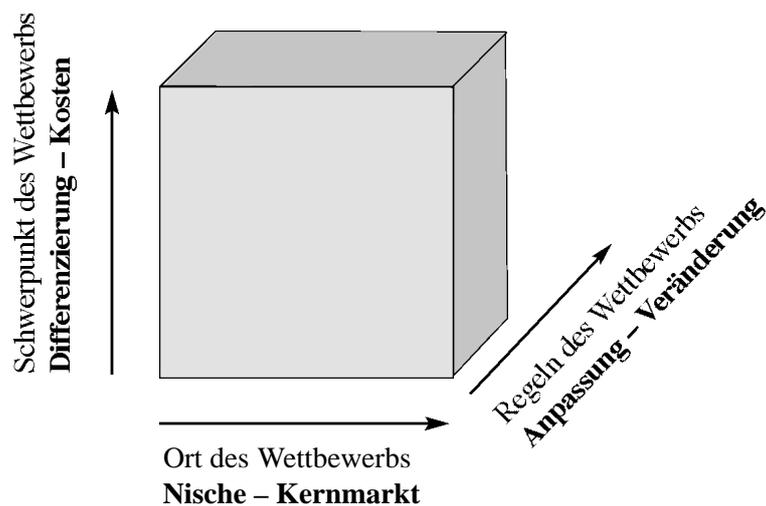
Im Folgenden soll – auf einer ersten und ganz groben Grundlage – der Versuch unternommen werden, das Strategieverhalten der SWR-Gruppe zu charakterisieren. Dabei soll dem *Konzept des »Strategischen Würfels«* gefolgt werden, das die strategische Positionierung von Geschäftseinheiten nach den folgenden Strategie-Dimensionen ermöglicht (vgl. Steinmann/ Schreyögg 1997, S.191 ff.):

- ♦ Ort des Wettbewerbs: Kernmarkt oder Nische?
- ♦ Regeln des Wettbewerbs: Anpassung oder Veränderung?
- ♦ Schwerpunkt des Wettbewerbs: Kosten- oder Qualitätsführerschaft?

Der *Ort des Wettbewerbs* beschreibt die verschiedenen Möglichkeiten der Marktabdeckung – von der Bearbeitung des gesamten Marktes, in dem die betrachtete Geschäftseinheit tätig ist, auf der einen Seite bis zur Konzentration auf einen Teilmarkt (Nische) auf der anderen Seite. Die Entscheidung für eine Nische bringt immer den Verzicht auf potenziell mögliche Umsätze mit sich, hat aber den Vorteil, Marktteilnehmer bedienen zu können, die von den „Big Playern“ im Markt z. B. aus strukturellen Gründen nicht versorgt werden. Der Rückzug auf eine Nische ist in diesem Falle Erfolg versprechend. Die Nische kann sich durch eine Kundengruppe, eine Produktlinie oder eine Region definieren.

Hinsichtlich der *Regeln des Wettbewerbs* ist für eine strategische Geschäftseinheit darüber zu entscheiden, ob sie eine konservative Strategie mit Fixierung der Geschäftsfeldstruktur und optimaler Platzierung des Unternehmens unter den gegebenen Umständen verfolgt (Anpassungsstrategie) oder aber eine Veränderungsstrategie, die versucht, die Marktsituation im eigenen Sinne positiv zu beeinflussen, z. B. durch Kooperationen.

Die Frage nach dem *Schwerpunkt des Wettbewerbs* ist dahingehend zu beantworten, ob Kosten- oder Qualitätsführerschaft angestrebt werden soll. Die Kostenschwerpunkt-Strategie zielt auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch einen relativen Kostenvorsprung ab und steht im Gegensatz zur Differenzierungsstrategie, bei der das angebotene Produkt insbesondere durch das Setzen auf Qualitätseigenschaften und Schaffung von Zusatznutzen den Charakter des Besonderen erhält. Im Gegensatz zur Strategie der Kostenführerschaft sollen Image, Service, und Qualität im Vordergrund stehen.



Der Strategische Würfel (nach Steinmann/Schreyögg)

Auf der Grundlage dieses Konzepts kann eine gewisse Einschätzung der strategischen Ausrichtung von Beteiligungsgesellschaften der SWR-Gruppe erfolgen. Die Informationen liefern wertvolle Erkenntnisse für die weitere Optimierung des Controlling in der SWR-Holding.

Südwest-Werbung GmbH

Die Südwest-Werbung GmbH hat aufgrund einer Vielzahl an rechtlichen und faktischen Rahmenbedingungen einen vergleichsweise begrenzten Handlungsspielraum. Neben den gesetzlichen Einschränkungen für Werbung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk stellt die Programmverträglichkeit eine Grenze für die Vermarktung von Werbezeiten dar. Außerdem hat sich die Südwest-Werbung an andere übergeordnete Werberichtlinien (z. B. des Werberats, EU-Fernsehrichtlinie) zu halten und die Satzung des SWR zu berücksichtigen.

Durch das qualitätsbetonte Programm der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind die Weichen von vornherein in Richtung *Qualitätsführerschaft* gestellt. Ebenso wenig stellt sich die Frage, ob sich die Werbegesellschaft als *Nischenanbieter* definieren kann: Durch den öffentlich-rechtlichen Grundversorgungsauftrag und die Einschränkungen für regionalisierte Werbung ist die Südwest-Werbung auf den *Kernmarkt* festgelegt. Im Hinblick auf die Regeln des Wettbewerbs ist eher von einer *Anpassungs-* denn einer *Veränderungsstrategie* auszugehen, angesichts der relativen Marktmacht ein naheliegendes strategisches Verhalten.

SWR-Media GmbH

Die verschiedenen *Geschäftsfelder* der SWR-Media GmbH lassen sich zwar unter dem Oberbegriff »Verwertung« zusammenfassen, allerdings zeigen sie eine so *starke Diskrepanz* untereinander, dass von einer einheitlichen strategischen Ausrichtung der SWR-Media GmbH nicht ausgegangen werden kann. Es ist zweckmäßig, das Strategieverhalten für die einzelnen Geschäftsfelder zusätzlich gesondert zu untersuchen. Diese Untersuchung ist erfolgt, kann aber aufgrund des Umfangs nicht im Rahmen dieser Veröffentlichung dargestellt werden.

Als problematisch erweist sich insbesondere auch die wirtschaftliche Beurteilung der SWR-Media GmbH: Von den Erlösen der einzelnen Sparten wird ein Großteil direkt an den SWR abgeführt, so dass die Gesellschaft selbst bei einem negativen Gesamtergebnis für den SWR noch gewinnbringend ist. Hinzu kommt, dass die von der SWR-Media GmbH an den SWR erbrachten Marketingleistungen vergleichsweise schwer zu bewerten sind. Eine finanzielle und wirtschaftliche Beurteilung der SWR-Media GmbH kann daher immer nur aus Sicht des SWR erfolgen.

Lediglich in der Frage nach dem Schwerpunkt des Wettbewerbs (Qualitäts- vs. Kostenführerschaft) kann eine relativ eindeutige Aussage in Richtung eines Strebens nach Qualitätsführerschaft gemacht werden.

Südfunk Wirtschaftsbetriebe GmbH

Die Südfunk Wirtschaftsbetriebe GmbH und damit das Parkhotel Stuttgart sind auf Grund der rechtlichen und faktischen Gegebenheiten zu einer *passiven Strategie* des Abwartens und der *Verlustminimierung* gezwungen. Das Hotel dient der Grundstücksvorsorge und soll eine spätere Neubebauung durch den SWR offen halten. Damit wird die Südfunk Wirtschaftsbetriebe GmbH selbst zum strategischen Instrument. Aus diesem Grund werden die strategischen Entscheidungen auf Geschäftsfeldebene hier nicht weiter untersucht. Durch die gute Lage des Grundstücks und eine in den letzten Jahren verbesserte wirtschaftliche Situation ist jedoch sichergestellt, dass kein Vermögensverfall eintritt.

Fernsehturm-Betriebs-GmbH

Eine Zuordnung des strategischen Verhaltens der Fernsehturm-Betriebs-GmbH ist nur schwer möglich. Festzustellen ist, dass der Fernsehturm nach wie vor als Attraktion gelten darf und sich die Verantwortlichen im Sinne einer *Veränderungsstrategie* bemühen, den Fernsehturm als bedeutende Stuttgarter Sehenswürdigkeit im *Kernmarkt* der regionalen und lokalen Freizeitgestaltung stärker in Szene zu setzen. So werden mit einer Fülle von Akzenten Sommerfeste am Turm (Base Jumping, Hochseil-Artisten) neue Marketing-Wege beschritten. Die Erfahrungen der letzten Jahre sind positiv. Die Popularität durch eine weitere Steigerung der Zahl der Veranstaltungen am und im Fernsehturm noch steigern zu wollen, stünde allerdings auf Grund der damit verbundenen Investitionen im Widerspruch zum Oberziel der Kosten- und Ergebnisverbesserung.

Die Strategie der Fernsehturm-Betriebs-GmbH kann insofern als eine *Anpassungs- und Verlustvermeidungsstrategie mit positiven Veränderungen* bezeichnet werden. Es werden nachhaltige Anstrengungen unternommen, durch Modernisierung und durch Bemühungen zur Effizienzsteigerung mögliche Einsparungspotenziale zu nutzen, Fixkosten zu reduzieren und die Gesellschaft zunehmend »fit« für die Zukunft zu machen.

Maran-Film-GmbH

Die Umstrukturierung der Maran-Film-GmbH erfolgte auf Grund einer strategischen Entscheidung des SWR, um gemeinsam mit dem Partner Bavaria die eigene Position im Wettstreit mit den beiden großen privaten Senderfamilien Bertelsmann/UFA und (seinerzeit) der Kirch-Gruppe zu stärken. Zur strategischen Positionierung kann Folgendes festgestellt werden:

Die Maran-Film-GmbH ist darauf ausgerichtet, Produktionen zu übernehmen, die in der Programmhoheit des SWR liegen. Es ist generell davon auszugehen, dass es sich stets um qualitativ hochwertige Produktionen handelt und die Maran-Film-GmbH insofern nach einer *Qualitätsführerschaft* strebt. Sie kann zudem Aktivitäten auf dem freien Markt entfalten und in den *Kernmarkt* von Filmproduktionen vorstoßen. Da sich die Gesellschaft noch in der

Aufbauphase befindet, kann die Frage nach *Veränderungs- oder Anpassungsstrategie* zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht beantwortet werden.

Schwetzingen Festspiele GmbH

Durch die Gemeinnützigkeit der Schwetzingen Festspiele GmbH und auf Grund der engen Verflechtung zum SWR und dessen Hörfunk- und Fernseh-Programmen steht im Veranstaltungsrepertoire der künstlerische und kulturelle Anspruch deutlich im Mittelpunkt. Die Festspiele verfolgen seit Jahrzehnten eine klare Linie, die als »Schwetzingen Dramaturgie« in der Fachwelt als eine Mischung aus Neuem und Altem bekannt ist, wobei »Neues« das Experimentelle ebenso einschließt wie zum »Alten« das Ausgraben von Verborgenen und Vergessenem gehört, ohne freilich auf populäre Angebote zu verzichten. Eine undifferenzierte Anpassung an den Geschmack des Publikums findet nicht statt; in vielerlei Hinsicht verfolgen die Schwetzingen Festspiele insofern eine *Veränderungsstrategie*.

Darüber hinaus wird versucht, die Wirtschaftlichkeit zu verbessern, indem z. B. an einer möglichst hohen Auslastung der Festspiele und einer weltweit optimalen Verwertung der Konzert- und Opernmitschnitte gearbeitet wird. Die Schwetzingen Festspiele sind für alle Beteiligten imagefördernd. Innovativ und engagiert erfüllen sie ihre kulturelle Aufgabe, weshalb sie weltweit Anerkennung und einen großartigen Ruf genießen. Die Schwetzingen Festspiele GmbH verfolgt eine *Strategie der Marktdurchdringung im Kerngeschäft*. Die Frage nach Qualitäts- oder Kostenführerschaft kann eindeutig mit dem Streben nach *Qualitätsführung* beantwortet werden.

Gesamtschau

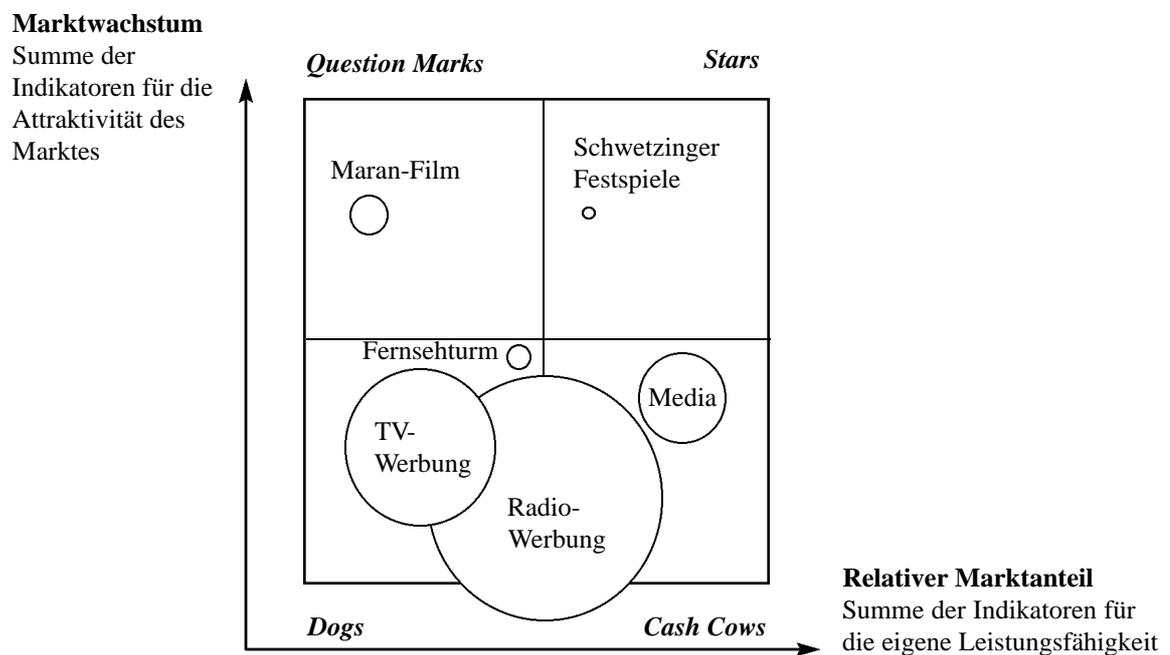
Nachfolgende Darstellung bietet eine Gesamt-Übersicht über die gewonnenen Einschätzungen zur strategischen Positionierung der Beteiligungsgesellschaften. Es sei nochmals betont, dass den Beurteilungen lediglich ein heuristischer Charakter zukommen kann. Immerhin werden eine Reihe von Feldern erkennbar, auf denen sich mit Hilfe neuer Ansätze auf der Ebene der Holding Management-Innovationen und weitere Verbesserungen der »Performance« erzielen lassen.

Portfolio-Strategien

Will man die strategische Situation nicht nur einzelner Geschäftsfelder, sondern ganzer Geschäftsbereiche beurteilen, sind weitergehende Analysen erforderlich. Ergänzend zu den vorstehenden Aussagen sollte eine Einschätzung der strategischen Positionierung der gesamten SWR-Gruppe versucht werden, z. B. unter Verwendung der bekannten Portfolio-Analyse. Nachfolgend sei ein erster Versuch in dieser Richtung vorgestellt, ohne die Einzelheiten an dieser Stelle diskutieren zu können.

	Ort des Wettbewerbs		Regeln des Wettbewerbs		Schwerpunkt des Wettbewerbs	
	Kernmarkt	Nische	Anpassung	Veränderung	Qualität	Kosten
Südwest-Werbung GmbH	X		X		X	
SWR Media GmbH	(X)		(X)		X	
Schwetzingen Festspiele GmbH	X			X	X	
Fernsehturm-Betriebs-GmbH	X		X	X	(-)	(-)
Maran-Film-GmbH	X		(X)	(X)	X	
Südfunk Wirtschaftsbetriebe GmbH	Keine Bewertung möglich!					

Übersicht über das Strategieverhalten der SWR-Gruppe

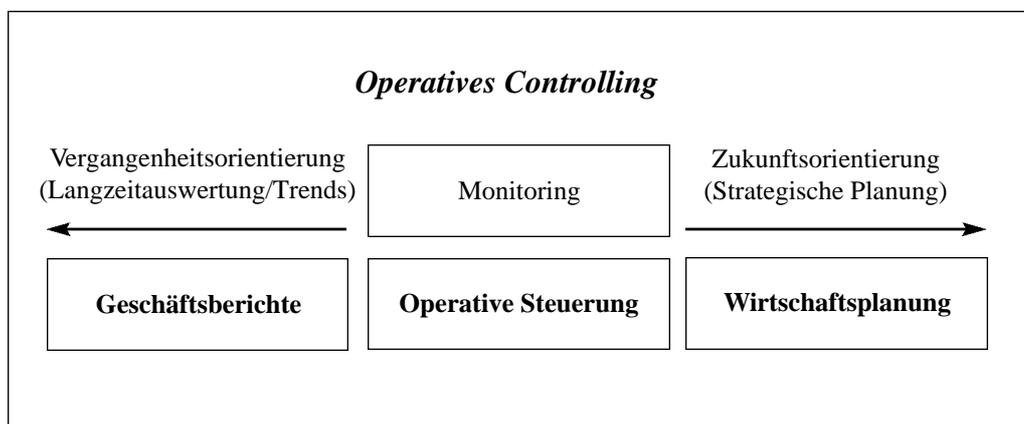


Mögliche Portfolio-Darstellung der SWR-Gruppe

Operatives Controlling

Operatives Controlling unterscheidet sich vom strategischen Controlling durch den kurzfristigen Zeithorizont und die Ausrichtung auf die unmittelbar vollzugsrelevanten betrieblichen Prozesse. Drei *Aktionsfelder des operativen Controlling* sind zu unterscheiden:

- ♦ Operative Steuerung der Prozesse und Strukturen: In diesem Kontext leistet operatives Controlling das Monitoring der Aktivitäten und die erfolgsorientierte Umsetzung der Jahresplanung und der Dispositionen. Grundlage bilden vor allem die unterjährigen Planungen (Quartal, Monat, Woche) bzw. dispositive Planungen sowie die konkreten Bewirtschaftungsmaßnahmen.
- ♦ Vergangenheitsorientierte operative Controlling-Aktivitäten: Basis ist die Erstellung und Auswertung der zeitnahen Geschäftstätigkeiten, die sich vor allem in den aktuellen Geschäftsberichten niederschlagen.
- ♦ Zukunftsorientiertes operatives Controlling: Die Haupt-Stoßrichtung ist die effektive Erstellung der jährlichen Wirtschafts- und Programmplanungen.



Zusammenhang zwischen Geschäftsbericht, Wirtschaftsplänen und Monitoring

Operatives Controlling fokussiert sich auf die Budgetierung in den Dimensionen Aufwand und Ertrag sowie Kosten und Leistungen und ist damit Teil des wirtschaftlichen Gesamt-Steuerungskonzeptes vorrangig in den Kategorien Gewinn, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit (vgl. Horváth & Partner 2000, S. 196).

Zur Koordination des gesamten Führungssystems ist es erforderlich, das operative Controlling mit dem strategischen Controlling eng zu verzahnen und in einen ganzheitlichen Zusammenhang zu bringen. So dienen die strategischen Controlling-Instrumente z.B. der »SWOT-Analyse« (Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken) als Leitlinie und Orientierungsmuster für die operativen Controlling-Maßnahmen. Problematisch ist es, wenn in der Praxis das strategische Controlling dem Management zugeordnet wird, während operatives Controlling z.B. einer »Abteilung Controlling« übertragen wird. Dass die »Umsetzung der strategischen in die operative Planung [...] in einer zusammengefassten Organisationseinheit besser erfüllt werden könnte« (Horváth & Partner 2000, S. 199), darf als wichtige Erkenntnis von Theorie und Praxis gleichermaßen gelten.

Innerhalb des Führungssystems steht das operative Controlling-System im engen Bezug zum Planungs- und Kontrollsystem (»PK-System«) sowie zum Informations- und Kommunikationssystem (»IuK-System«) des Rundfunkunternehmens.

Planungs- und Kontrollsystem

Operative Planung umfasst einen kurzfristigen Planungshorizont von maximal einem Jahr und unterscheidet sich damit gegenüber der langfristigen strategischen Planung. Verfolgt werden in erster Linie quantitative Zielgrößen wie Gewinn, Deckungsbeitrag und Kosten, bezogen auf die Periode, sowie die Einhaltung der Liquidität (vgl. Küpper 2001, S. 68 f.). Das Planungssystem ist darauf ausgerichtet, die festgelegten Ziele und Maßnahmen in konkrete Handlungen zu übersetzen, wobei es nicht selten Schwierigkeiten verursacht, »Denkhandeln« in konkretes »Tathandeln« umzuwandeln. Die Definition von Budgets und der Einsatz von Verfahren der Budgetierung sollen helfen, diese Kluft zu überwinden (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, S. 356).

Budgets als Instrumente der operativen Planung beziehen sich auf kurzfristige Planungszeiträume, in der Regel ein Jahr. Denkbar sind aber auch kürzere Bezugsräume oder Mehrjahrespläne (vgl. Küpper 2001, S. 318). In der SWR-Gruppe wird die operative Planung vorrangig in Form von Wirtschaftsplänen und Investitionsplänen realisiert.

Im Zusammenhang der *operativen Kontrolle* wird überprüft, ob die gemäß der Planung durchgeführten Maßnahmen der Erreichung der angestrebten Unternehmensziele dienen. Methodisch wird zwischen der *Feedback-Kontrolle*, die zum Abschluss einer Planungsphase stattfindet, und der *Feedforward-Kontrolle* unterschieden, die während der laufenden Planungsphase stattfindet. Die durch die operativen Kontrolle erfolgte Informationsgewinnung und -verarbeitung soll periodisch und stark formalisiert erfolgen (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, S. 368 f.). Mit Kontrollen verfolgt man neben der Gewinnung von Erkenntnissen das Ziel, den Zielerreichungsgrad zu messen und die Entscheidungsträger zu mehr Engagement zu führen, die gesetzten Ziele zu erreichen (vgl. Weber 1999, S. 157).

Kontrolle in der Ausprägung als *Feedback-Kontrolle* lässt sich in verschiedene Phasen einteilen (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, S. 369 f.):

- ♦ Bestimmung des »Soll«,
- ♦ Ermittlung des »Ist«,
- ♦ Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsermittlung,
- ♦ Abweichungsanalyse,
- ♦ Berichterstattung.

Um Vergleiche anstellen zu können, müssen Vergleichsmaßstäbe ermittelt werden. Solche Maßstäbe werden als Sollgrößen bezeichnet, mit denen erreichte Zustände (Ist-Größen) gemessen werden können. Mit dem Soll-Ist-Vergleich werden Übereinstimmungen oder Abweichungen zwischen den Soll- und Ist-Größen bestimmt. Die sich anschließende Abweichungsanalyse soll Abweichungsursachen feststellen wie z. B. Planungsfehler oder unvorhersehbare Ereignisse. Kontrolle ist nur dann sinnvoll, wenn die Ergebnisse der Berichterstattung auch an die Mitarbeiter in geeigneter Form weitergeleitet werden, soweit sie für deren Aufgabenstellung von Bedeutung sind.

Ergänzend zur Feedback-Kontrolle kommt der *Feedforward-Kontrolle* insofern Bedeutung zu, als sie während der Berichtsperiode Vergleiche anstellt, ob die in der Planung gesetzten Ziele noch erreichbar sind. Zweck ist es, Abweichungen möglichst früh zu erkennen, um sich genügend Handlungsspielraum offen zu halten.

Da die SWR-Holding GmbH als strategische Managementholding konzipiert ist, obliegt die operative Kontrolle der einzelnen Gesellschaften primär der Leitung der Tochter- bzw. Beteiligungsgesellschaften. Allerdings gewährleistet die Holding mit ihrem aktuellen und weiter zu entwickelnden Beteiligungscontrolling die Erfüllung der Kontrollanforderungen von Geschäftsleitung, Gremien des SWR und der SWR-Holding GmbH. Externe Kontrollen erfolgen im Wege der Prüfung des Jahresabschlusses der SWR-Holding GmbH und ihrer Beteiligungsgesellschaften (im Auftrag des Aufsichtsrats) durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, weiterhin durch die KEF, den Landtag sowie durch die Rechnungshöfe Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz.

Informationssystem

Planungs- und Kontrollprozesse benötigen Informationen und bringen gleichzeitig Informationen hervor. Pläne können nur dann umgesetzt werden, wenn die entsprechenden Informationen die handelnden Personen erreichen. Der Erfolg der Planung hängt demnach von einem *systematischen Informationsversorgungssystem* ab (vgl. Horváth & Partner 2000, S. 219 u. Küpper 2001, S. 109). Das wichtigste Instrument des Informationssystems ist die Unternehmensrechnung. Schwerpunkt der Unternehmensrechnung ist die externe und interne Rechnungslegung (vgl. Küpper 2001, S. 110).

Unter die *externe Unternehmensrechnung* fallen Informationen, die Unternehmensexternen gesetzlich und/oder vertraglich zugesichert sind – wie die Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung als Auswertungsrechnung und die Finanzbuchhaltung als Datengrundlage.

Im Gegensatz zur externen Unternehmensrechnung dient die *interne Unternehmensrechnung* in erster Linie zur Information der Unternehmensführung. Die Kosten- und Leistungsrechnung als Bestandteil des internen Rechnungswesens hilft Informationen systematisch zu erfassen, aufzubereiten und weiterzugeben. Dadurch wird die Unternehmensführung bei ihren Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben unterstützt. Basierend auf den Daten der Unternehmensrechnung können die Informationen durch Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme aufbereitet werden.

Das *Berichtswesen* ist bedeutendes Bindeglied zwischen dem Informationssystem und den anderen Führungsteilsystemen. Es sichert die Erstellung und Weitergabe von Berichten, d. h. »unter einer übergeordneten Zielsetzung [...] zusammengefasste Informationen« (Küpper 2001, S. 152). Berichte sind die Antwort auf den Bedarf an Informationen und verfolgen den Zweck der Dokumentation, der Auslösung von Arbeitsvorgängen sowie der Vorbereitung und der Kontrolle von Entscheidungen.

Das neue Berichtswesen der SWR-Gruppe wurde bereits im Jahr 2000 für die SWR-Media GmbH eingeführt. Es basiert auf dem Konzept der Balanced Scorecard (s. u.) und leistet eine kontinuierliche Berichterstattung in regelmäßigen Abständen von drei Monaten in Form von *Quartalsberichten*. Im Jahr 2002 wurde dieses Konzept auf die anderen Beteiligungsgesellschaften der SWR-Gruppe übertragen, so dass inzwischen mit einem übergreifenden einheitlichen Steuerungskonzept gearbeitet wird. Das Berichtswesen soll die Kontrolle der unterjährigen Einhaltung der Wirtschaftspläne ermöglichen und zudem die Verzahnung mit der Wirtschaftsplanung des SWR herstellen. Die Grundlage für ein frühzeitiges Risikomanagement bzw. wirkungsvolles Controlling ist somit geschaffen. Mit Hilfe des Controlling wird eine zielorientierte Steuerung der gesamten SWR-Gruppe gemäß den Zielvorgaben bzw. Ausrichtung des SWR ermöglicht (vgl. Rechnungshöfe Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz 2001, S. 118).

SWR-Holding GmbH Plan-Ist-Vergleich 2002/2001												
	Quartal						Gesamtjahr					
	Ist	Plan	Vorjahr Ist	Abw. Plan	Abw. % Plan	Abw. Vorjahr	Prognose	Plan	Vorjahr Ist	Abw. Plan	Abw. % Plan	Abw. % Vorjahr
Erträge:												
Summe Umsatzerlöse												
Sonstige Erträge												
<i>Summe Erträge</i>												
Aufwendungen:												
<i>Summe Aufwendungen</i>												
Deckungsbeitrag												
Umlage Holding												
Umlage SWR												
<i>Summe Umlagen</i>												
Betriebsergebnis												

Grundschemata Plan-Ist-Vergleich

SWR-Holding GmbH Bilanzen im Vergleich 2000-2002					
	2002	2001	2000	Abweichung 2002/2001	Abweichung 2002/2001 (%)
Aktiva					
Anlagevermögen					
Umlaufvermögen					
<i>Summe</i>					
Passiva					
Eigenkapital					
Fremdkapital					
<i>Summe</i>					

Grundschemata des Bilanzen-Vergleich

SWR-Holding GmbH					
Gewinn- und Verlustrechnung im Vergleich 2000-2002					
	2002	2001	2000	Abweichung 2002/2001	Abweichung 2002/2001 (%)
Umsatzerlöse					
sonstige betriebliche Erträge					
<i>Summe Erlöse</i>					
Materialaufwand					
Personalaufwand					
Abschreibungen					
sonstige betriebliche Aufwendungen					
Zinsen und ähnliche Aufwendungen					
<i>Summe Aufwendungen</i>					
= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit					
- Steuern vom Einkommen und vom Ertrag					
= Jahresergebnis (Gewinn/Verlust)					
Erträge aufgrund Ergebnisabführungsvertrag					

Grundschemata der Gewinn- und Verlustrechnung im Vergleich

Finanzperspektive:

Betriebsergebnis,
Gesamtbelastung/-entlastung des SWR,
Umsatzrentabilität.

Kundenperspektive:

Anzahl der Aufträge,
durchschnittliches Auftragsvolumen,
Reichweitenentwicklung,
Marktanteil.

Interne Prozesse:

Tausenderkontaktpreis,
Auslastung der Werbeblöcke.

Lernen und Entwicklung:

Personaltreue/Fluktuationsquote,
Weiterbildungsmaßnahmen.

Grundschema des Kennzahlensystems

Ganzheitliche Steuerung mit der Balanced Scorecard

Eine Vielzahl von Faktoren nimmt Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Die Unternehmensführung muss in der Lage sein, möglichst viele dieser Faktoren gleichzeitig im Blick zu behalten, um auf Chancen und Risiken gezielt reagieren zu können. Als hervorragendes Instrument hat sich in diesem Zusammenhang die *Balanced Scorecard* (BSC) erwiesen. Sie ist ein Navigations- und Steuerungsinstrument, das über die Repräsentation rein finanzieller Kennzahlen hinausgeht, indem sie die Formulierung von Strategien und deren Umsetzung in operative Maßnahmen fördert. Im Vordergrund steht ihre praktische Anwendbarkeit (vgl. Küpper 2001, S. 367 ff.).

Die Balanced Scorecard wurde an der Harvard Business School im Rahmen eines Forschungsprojekts von Robert S. Kaplan und David P. Norton als *neuartiges Kennzahlen- und Führungssystem* entwickelt, das die Themenfelder Strategie und operative Planung auf neuartige Weise verbinden soll. Heute wird sie in Hunderten von Unternehmen mit nachhaltigem Erfolg eingesetzt und gilt als eines der wichtigsten Managementsysteme der letzten 75 Jahre (vgl. Kumpf 2001, S. 13).

Im Gegensatz zu traditionellen Kennzahlensystemen bietet die Balanced Scorecard neben der systematischen Aufbereitung finanzieller Kennzahlen auch einen Überblick über langfristig wettbewerbsfähige Leistungen, besonders im Hinblick auf die immateriellen und intellektuellen Vermögenswerte. Im Mittelpunkt steht das Anliegen, eine Balance zwischen finanziellen und qualitativen Kennzahlen zu schaffen, und durch das Einbeziehen »treibender Faktoren« für zukünftige Leistungen die Zukunftsorientierung zu betonen. Damit unterscheidet sich die Scorecard wesentlich von den herkömmlichen Kennzahlensystemen. Sie trägt in ganz neuer Form dem Gesichtspunkt des Wettbewerbsverhaltens im Informationszeitalter Rechnung, das von jedem Unternehmen, sei es im Industrie- oder im Dienstleistungssektor, ständig neue Ideen abverlangt und die Fähigkeit, neben den Sachanlagen auch die nicht physischen Vermögenswerte zu mobilisieren (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 3 ff.).

Die Balanced Scorecard ist als ein Managementsystem zur *langfristigen Verfolgung einer Strategie* und zur Übersetzung von Strategien in operative Maßnahmen zu verstehen. Dabei muss die Strategie »[...] bis auf die unteren Ebenen des Managements herunter gebrochen werden, um eine einheitliche Ausrichtung an der Strategie im gesamten Unternehmen zu erreichen« (Kumpf 2001, S. 16).

Vision und Strategie eines Unternehmens werden damit in qualitative und quantitative Zielsetzungen und Kennzahlen übersetzt, die allen Mitarbeitern bekannt sind und an denen sie sich orientieren. Die Balanced Scorecard wird zu einem Informationssystem für die Mitarbeiter aller Organisationsebenen (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 8).

Voraussetzung für die Entwicklung einer Balanced Scorecard ist die Festlegung *langfristiger Unternehmensziele* durch das Top-Management. Sie sollen für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren gültig sein und als große Herausforderung an das gesamte Unternehmen verstanden werden. Die Ziele sind auf eine einheitliche und von allen akzeptierte und getragene Vision ausgerichtet, auf die sich das Management verständigt hat. Die Balanced Scorecard ermöglicht strategische Feedbacks der unteren Hierarchieebenen im Unternehmen und schafft die Voraussetzungen für die konkrete und überprüfbare Umsetzung der Unternehmensstrategie und deren Anpassung an neue Gegebenheiten. Für das Unternehmen verbessern sich die Voraussetzungen, den dornenvollen Weg zu einer lernenden Organisation zu beschreiten (vgl. Kumpf 2001, S. 26 f.).

Den Kern der Balanced Scorecard bilden *vier Perspektiven*, die in einer logischen Ursache-Wirkung-Beziehung zueinander stehen:

- ♦ die finanzielle Perspektive,
- ♦ die Kundenperspektive,
- ♦ die interne Prozessperspektive sowie
- ♦ die Lern- und Entwicklungsperspektive.

Alle vier Perspektiven angemessen zu beachten, führt zu einem *Gleichgewicht* zwischen kurz- und langfristigen Zielen, zwischen gewünschten Ergebnissen und den sie bestimmenden Leistungstreibern sowie zwischen den »harten« Zielkennzahlen und den »weicheren«, subjektiven Messwerten (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 24).

Die vier Perspektiven zwingen das Management, den Blick sowohl in zeitlicher als auch in sachlicher Hinsicht zu öffnen und nicht in enger »Scheuklappenpolitik« zu verharren.

Anforderungen an das Kennzahlensystem der SWR-Gruppe

Nachfolgend wird gezeigt, wie ein auf der Methodik der Balanced Scorecard basierendes Kennzahlensystem für die SWR-Holding GmbH und ihre Beteiligungsgesellschaften aussehen kann. Beispielhaft wird dies an Hand zweier ausgewählter Beteiligungsgesellschaften konkretisiert, wobei gewisse Vereinfachungen und Reduktionen gegenüber dem ursprünglichen Ansatz erfolgen, um das Berichtssystem auch für die »kleineren GmbHs« der SWR-Gruppe anwendbar zu machen und den Aufwand in einem vertretbaren Rahmen zu halten. Das erarbeitete Kennzahlensystem ist auf die Rahmenbedingungen der SWR-Holding GmbH abgestimmt.

Besonderes Augenmerk hat den *Kriterien* zu gelten, die an ein *sinnvolles Kennzahlensystem* zu stellen sind (vgl. Institut für Rundfunkökonomie 1996, S. 6 f.):

- ♦ **Zweckeignung:** Die Informationen sollen für die Lösung einer bestimmten Aufgabe geeignet sein.
- ♦ **Genauigkeit:** Die Informationen sollen möglichst präzise sein.
- ♦ **Aktualität:** Der zeitliche Abstand zwischen frühestmöglicher Entwicklung und zugrunde liegendem Bezugszeitraum soll optimal sein.
- ♦ **Kosten-Nutzen-Relation:** Der Nutzen der Anwendung des Kennzahlensystems muss größer als der Aufwand sein.

Interne Anforderungen

Innerhalb des SWR erhofft man sich durch die Einführung der BSC-basierten Kennzahlensystematik vor allem eine *systematischere Kontrolle von Kosten, Leistungen, Prozessen und Ergebnissen*. Außerdem sollen die gewonnenen Informationen so aufbereitet werden, dass sie eine Entscheidungshilfe für die Führungs-, Aufsichts- und Kontrollinstanzen des SWR darstellen (insbesondere Geschäftsleitung, Verwaltungsrat, Rundfunkrat, Aufsichtsrat und Geschäftsleitung der SWR-Holding GmbH, Interne Revision) und diese sich einen schnellen und umfassenden Überblick über die relevanten Vorgänge und Strukturen verschaffen können.

Das Berichtswesen soll *transparenter* werden und durch den Entwurf einer Gesamtkonzeption für alle Beteiligungsgesellschaften *einheitlich* gestaltet sein. Die Finanzströme zwischen dem SWR und seinen Beteiligungsgesellschaften sollen *klar* und *logisch nachvollziehbar* sein.

Der Nutzen, den der SWR aus den Beteiligungsgesellschaften zieht, soll deutlich erkennbar sein. Grundsätzlich schwer fassbare und messbare Erfolgsgrößen wie der Imagegewinn für den SWR, die Effekte der PR- und Öffentlichkeitsarbeit bzw. der Marketingleistungen sollen nachvollziehbar sein.

Externe Anforderungen

Mit Blick auf die externen Anforderungen soll die *Beurteilung der Wirtschaftlichkeit* der SWR-Holding GmbH und ihrer Beteiligungsgesellschaften erleichtert werden.

In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Forderungen der *Rechnungshöfe von Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz* bezüglich eines verbesserten Beteiligungsmanagements von hoher Bedeutung. Sie lauten wie folgt:

»Aufgabe des *Beteiligungs-Controlling* sollte sein, als *Finanz-Controlling* betriebswirtschaftlich messbare Daten (z. B. aus den *Wirtschaftsplänen* und den *Jahresabschlüssen*) zu erfassen, diese zu *Steuerungszwecken* mittels *Kennzahlen* zu *Erfolg*, *Vermögen*, *Finanzierung* und *Liquidität* aufzubereiten und hierüber zu berichten. Außerdem sollten *Kennzahlen* über *Aktivitäten* im *Beteiligungsbereich* mit *kosten-, qualitäts- und akzeptanzbeeinflussenden Auswirkungen* auf die *Produkte der Anstalt* geliefert werden. Weitere Aufgabe sollte sein, *fortlaufend* zu überprüfen, ob die *staatsvertraglichen Voraussetzungen* für das *Halten von Beteiligungen* noch *bestehen* und die mit dem *Eingehen von Beteiligungen* verbundenen *Zielvorstellungen* erfüllt wurden« (*Rechnungshöfe Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz 2001*).

Nach Auffassung der *Rechnungshöfe* sollten sowohl die *Beteiligungsgesellschaften* als auch die unmittelbaren *Beteiligungen* des *SWR* in das *Berichtssystem* einbezogen werden (vgl. ebd., S. 118).

Auch die *Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten* (KEF) hält eine Verbesserung des *Beteiligungsmanagements* durch ein einheitliches System steuerrelevanter *Kennziffern* für notwendig (vgl. KEF 2001, S. 225). Dabei ist davon auszugehen, dass sich die KEF vor allem für *Zahlen* interessiert, die den Vergleich der *Wirtschaftlichkeitsbeurteilung* der einzelnen *Rundfunkanstalten* und das Verfahren der *Finanzbedarfsfeststellung* erleichtern (vgl. *Institut für Rundfunkökonomie 1996*, S. 31).

Darüber hinaus dient ein verbessertes internes *Überwachungs- und Früherkennungssystem* auch der Erfüllung des *Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich* (KonTraG), das bekanntlich 1998 in Kraft getreten ist.

Das Kennzahlensystem der SWR-Gruppe

Gemäß der Grundkonzeption von *Kaplan/Norton* sind die *Kennzahlen* der *SWR-Gruppe* aus den *Zielen* und *Strategien* für den *SWR* und der einzelnen *Gesellschaften* (s. o.) unmittelbar abgeleitet. Für die *Finanzperspektive* wurde bei allen *Gesellschaften* das *Betriebsergebnis* als *Grundkennzahl* gewählt. Orientierungshilfe ist die von einem *Consulting-Unternehmen* im Jahr 2000 erstellte *BSC-Konzeption* für die *SWR-Media GmbH*.

Stellvertretend werden nachfolgend die *Kennzahlen* für die *Südwest-Werbung GmbH* sowie die *Schwetzingen Festspiele GmbH* vorgestellt.

Südwest-Werbung GmbH**FINANZPERSPEKTIVE****BETRIEBSERGEBNIS**

- ♦ *Ziel:* Kosten- und Ergebnisverbesserung.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Das Betriebsergebnis zeigt den Überschuss/das Defizit der Gesellschaft.
- ♦ *Berechnungsmethode:* Die Summe der Erträge abzüglich direkter Aufwendungen ergibt den Deckungsbeitrag. Der Deckungsbeitrag abzüglich interner Umlagen ergibt das Betriebsergebnis.
- ♦ *Frequenz/Darstellung:* Vierteljährliche Berechnung. Darstellung als Soll-/Ist-Vergleich.

GESAMTBELASTUNG/-ENTLASTUNG DES SWR

- ♦ *Ziel:* Die Erhaltung und Schaffung von zusätzlichen Finanzierungsquellen für den SWR.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Die Kennzahl zeigt den Gesamtnutzen für den SWR aus der Südwest-Werbung GmbH.
- ♦ *Berechnungsmethode:* Betriebsergebnis zuzüglich Kostenverrechnung und abzüglich Kostenentlastung des SWR. Vom Ergebnis wird der fiktive Programmaufwand abgezogen.
- ♦ *Frequenz/Darstellung:* Vierteljährlich.

UMSATZRENTABILITÄT¹

- ♦ *Ziel:* Umsatzsteigerung.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Die Umsatzrentabilität setzt den Umsatz ins Verhältnis zum Betriebsergebnis.
- ♦ *Berechnung:* Das Betriebsergebnis wird durch den Umsatz dividiert. Das Ergebnis wird mit 100 multipliziert.
- ♦ *Frequenz/Darstellung:* Die Kennzahl wird vierteljährlich ermittelt.

¹ Inwieweit diese Kennzahl durch das neue Besteuerungsmodell für Werbung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk beeinflusst wird, muss noch abgeklärt werden.

KUNDENPERSPEKTIVE

ANZAHL DER AUFTRÄGE

- ♦ *Ziel:* Die Anzahl der Aufträge soll erhöht werden.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Die Kennzahl gibt Auskunft über die Auftragsentwicklung.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Anzahl der Aufträge pro Werbeblock. Darstellung der Entwicklung im Zeitverlauf (tabellarisch oder als Grafik).
- ♦ *Frequenz:* Vierteljährlich.

DURCHSCHNITTLICHES AUFTRAGSVOLUMEN

- ♦ *Ziel:* Aufträge mit möglichst großem Auftragsvolumen zu erhalten. ABC-Kunden-Klassifizierung.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Die Kennzahl zeigt die wertmäßige Entwicklung aller Aufträge sowie den durchschnittlichen Umsatz pro Kunde auf.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Das Gesamtvolumen aller Aufträge wird durch die Anzahl der Aufträge dividiert. Für die ABC-Kunden-Klassifizierung wird das Auftragsvolumen eines Kunden durch die Anzahl seiner Aufträge dividiert.
- ♦ *Frequenz:* Vierteljährlich.

REICHWEITENENTWICKLUNG

- ♦ *Ziel:* Die Erhöhung der Reichweiten.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Die Zahl gibt an, wie viele Personen innerhalb eines Zeitraums mindestens einmal eine bestimmte Sendung gesehen/gehört haben.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Übernahme der Ergebnisse aus der Media Analyse (MA).
- ♦ *Frequenz:* Halbjährlich.

MARKTANTEIL

- ♦ *Ziel:* Die Erhöhung des Marktanteils.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Eigener Marktanteil in Relation zum Marktvolumen.
- ♦ *Berechnung:* Übernahme der MA-/GfK-Daten. Darstellung als Grafik.
- ♦ *Frequenz:* Halbjährlich.

INTERNE PROZESSE

TAUSENDERKONTAKTPREIS

- ♦ *Ziel:* Marktgerechte Preisgestaltung und Werbeerfolg.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Vorteilhaftigkeit der TV- und Hörfunk-Werbung für die Werbetreibenden.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Werbekosten für einen 30-Sekunden-Spot dividiert durch die Anzahl der Empfänger. Das Ergebnis wird mit hundert multipliziert.
- ♦ *Frequenz:* Vierteljährlich.

AUSLASTUNG DER WERBEBLÖCKE

- ♦ *Ziel:* Totaler und optimaler Ausverkauf der Werbezeiten.
- ♦ *Aussage:* s. o.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Gebuchte Werbezeiten durch Gesamtwerbezeit. Das Ergebnis wird mit 100 multipliziert.
- ♦ *Frequenz:* Vierteljährlich.

LERNEN UND ENTWICKLUNG

PERSONALTREUE/FLUKTUATIONSQUOTE

- ♦ *Ziel:* Die Mitarbeiterzufriedenheit soll erhöht werden. Gute Mitarbeiter sollen langfristig für das Unternehmen erhalten bleiben.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Betriebszugehörigkeit aller festangestellten Mitarbeiter dividiert durch die Anzahl der Mitarbeiter.
- ♦ *Frequenz:* Vierteljährlich.

WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN

- ♦ *Ziel:* Das Leistungsniveau soll verbessert werden.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Die Zahl gibt Auskunft über die Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Anzahl an Weiterbildungsmaßnahmen dividiert durch die Mitarbeiterzahl.
- ♦ *Frequenz:* Vierteljährlich.

Schwetzinger Festspiele GmbH

Bei den Schwetzingen Festspielen als Non-Profit-Organisation kommt dem Sachziel eine große Bedeutung zu.

FINANZPERSPEKTIVE

BETRIEBSERGEBNIS

- ♦ *Ziel:* Kostendeckung. Bedingt durch die Gemeinnützigkeit besteht keine Gewinnerzielungsabsicht.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* s. o.
- ♦ *Berechnungsmethode:* Summe der Erträge abzüglich direkter Aufwendungen ergibt den Deckungsbeitrag. Der Deckungsbeitrag abzüglich interner Umlagen ergibt das Betriebsergebnis.
- ♦ *Frequenz/Darstellung:* Einmal pro Festspielsaison, jeweils zum 30.09. eines Jahres.

FÖRDERMITTEL

- ♦ *Ziel:* Die Optimierung der Fördermittel.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Die Kennzahl gibt Auskunft über die Höhe und Herkunft der Fördermittel.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Auflistung der Fördermittel in Tabellenform bzw. als Grafik.
- ♦ *Frequenz:* Einmal pro Festspielsaison.

AUFTEILUNG DES FINANZVOLUMENS

- ♦ *Ziel:* Die Relation der Veranstaltungen zwischen den Bereichen Musiktheater und Konzerte soll optimiert werden.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Darstellung der künstlerischen Struktur der Festspiele.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Auflistung der Aufwendungen für Musiktheater und Konzerte in Tabellenform bzw. als Grafik.
- ♦ *Frequenz:* Einmal pro Festspielsaison.

DURCHSCHNITTSEINNAHMEN JE VERANSTALTUNG

- ♦ *Ziel:* Kostendeckung.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* s. o.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Die Einnahmen aus den Kartenverkäufen dividiert durch die Anzahl der Aufführungen. Die Kennzahl wird für Konzerte und Musiktheater getrennt ermittelt.
- ♦ *Frequenz:* Einmal pro Festspielsaison.

KUNDENPERSPEKTIVE

AUSLASTUNG DER VERANSTALTUNGEN

- ♦ *Ziel:* Optimaler Auslastungsgrad der Veranstaltungen.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Die Zahl gibt die durchschnittliche Auslastung der Veranstaltungen an.
- ♦ *Berechnungsmethode:* Belegte Sitzplätze dividiert durch die Gesamtzahl der Sitzplätze. Das Ergebnis wird mit 100 multipliziert.
- ♦ *Frequenz/Darstellungsform:* Darstellung getrennt nach Konzert und Musiktheater und jeweils unterteilt in klassische und moderne Aufführungen. Ermittlung der Zahlen einmal pro Festspielsaison.

GESENDETE AUFZEICHNUNGEN

- ♦ *Ziel:* Erstellung von kulturellem Programmvermögen. Steigerung des Bekanntheitsgrades der Festspiele und Imagegewinn für den SWR.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Die Zahl zeigt die Entwicklung der Europa- und weltweiten Übertragungen auf.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Auflistung der von anderen Rundfunkanstalten gesendeten Aufnahmen. Die Kennzahl wird mit den Zahlen der letzten Jahre verglichen und entsprechend grafisch dargestellt.
- ♦ *Frequenz:* Berechnung einmal pro Festspielsaison.

PRESSERESONANZ

- ♦ *Ziel:* Steigerung des Bekanntheitsgrades der Festspiele sowie Imagegewinn für den SWR.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Quantität der Berichterstattung.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Anzahl der Presseberichte pro Festspielsaison. Tabellarische und grafische Darstellung.
- ♦ *Frequenz:* Einmal pro Festspielsaison.

MITGLIEDERZAHL DES „FREUNDESKREISES DER SCHWETZINGER FESTSPIELE“

- ♦ *Ziel:* Förderung der Schwetzinger Festspiele.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Entwicklung der Anzahl an Mitgliedschaften.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Mitgliederzahl im Jahresvergleich.
- ♦ *Frequenz:* Einmal pro Festspielsaison.

INTERNE PROZESSE

ANZAHL DER VERANSTALTUNGEN

- ♦ *Ziel:* Die schrittweise Reduzierung der Veranstaltungszahl ab 2003.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Entwicklung der Veranstaltungszahl in den letzten Jahren.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Anzahl der Veranstaltungen gegliedert nach Konzerten und Musiktheater. Darstellung im Jahresvergleich.
- ♦ *Frequenz:* Einmal pro Festspielsaison.

URAUFFÜHRUNGEN

- ♦ *Ziel:* Die Förderung der modernen Musik, daher konstante Zahl an Uraufführungen.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Anzahl der Uraufführungen.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Anzahl der Uraufführungen im Jahresvergleich dargestellt.
- ♦ *Frequenz:* Einmal pro Festspielsaison.

SPONSOREN

- ♦ *Ziel:* Die Gewinnung von zusätzlichen Sponsoren.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Entwicklung der Sponsorenzahl.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Anzahl der Sponsoren im Jahresvergleich.
- ♦ *Frequenz:* Einmal pro Festspielsaison.

NACHWUCHSFÖRDERUNG

- ♦ *Ziel:* Nachwuchsförderung.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Intensität der Nachwuchsförderung.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Auflistung der Fördermaßnahmen für junge Künstler.
- ♦ *Frequenz:* Einmal pro Festspielsaison.

KÜNSTLERTREUE

- ♦ *Ziel:* Langfristige Beziehung zu den geförderten Künstlern.
- ♦ *Aussage der Kennzahl:* Präsenz der Künstler.
- ♦ *Berechnung/Darstellung:* Auflistung der Künstler, die mehrfach an den Festspielen teilgenommen haben.
- ♦ *Frequenz:* Einmal pro Festspielsaison.

LERNEN UND ENTWICKLUNG

Da die Schwetzingen Festspiele GmbH nur eine festangestellte Mitarbeiterin hat, wird auf Kennzahlen zu Personaltreue und Weiterbildungsmaßnahmen verzichtet.

Fazit

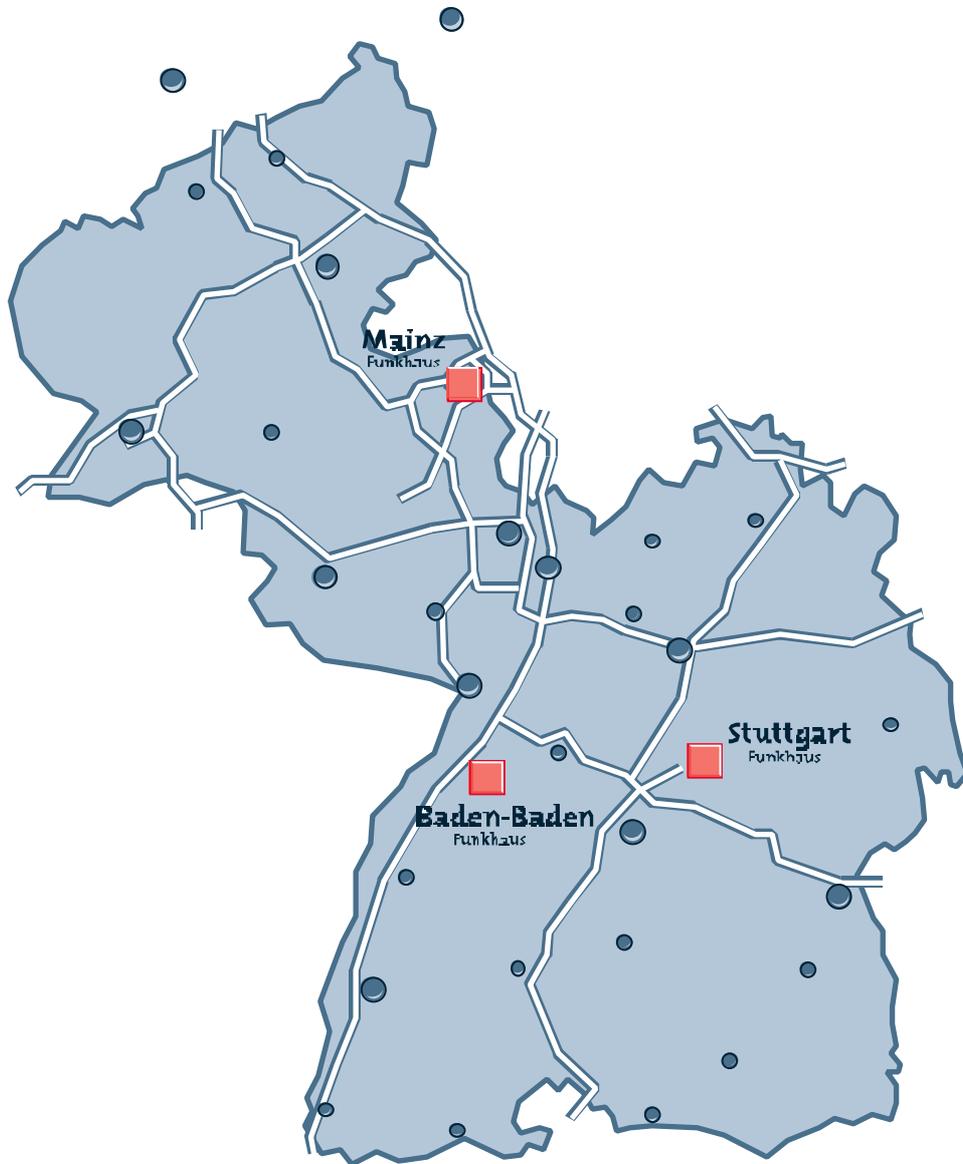
Das BSC-basierte Kennzahlensystem der SWR-Holding-GmbH ist ein bedeutsamer Schritt zur *weiteren Professionalisierung von Management und Controlling* im Kontext von Non-Profit-Aufgaben.

Die Ansätze werden regelmäßig überprüft und verbessert. Ihre Anwendbarkeit in der Praxis hat sich bereits nach kurzer Zeit gezeigt. Eine laufende Optimierung im Sinne eines *kontinuierlichen Verbesserungsprozesses* wird angestrebt. Hierbei gilt es insbesondere, die Datenlage weiter zu verbessern, ohne das Postulat eines vertretbaren Arbeitsaufwands zu verletzen.

Ein auf dem Gedanken der Balanced Scorecard beruhendes Kennzahlensystem besitzt grundsätzlich eine *stark motivierende Wirkung auf alle Beteiligten*. Eine besondere Herausforderung besteht darin, das Konzept allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erklären und nahe zu bringen. Die Akzeptanz der Mitarbeiterschaft gilt als eine wichtige Voraussetzung, um das Kennzahlensystem als Steuerungs- und Controllinginstrument wirkungsvoll und zum Nutzen aller Beteiligten einzusetzen.

Nach der erfolgreichen Einführung gilt es, die *Datenbestände zu pflegen* und laufend auf *Logik, Aktualität und Zukunftsorientierung* zu überprüfen. Vorgesehen ist ein intelligentes Rückmeldesystem, an dem die gesamte Mitarbeiterschaft partizipiert, eingebettet in den Kontext eines Systems zur Aktivierung von Verbesserungsvorschlägen.

Der SWR und seine Beteiligungsgesellschaften sind nachhaltig bemüht, das Unternehmen nach *zeitgemäßen und professionellen Maßstäben* zu führen und wirkungsvolle Schritte in Richtung einer lernenden Organisation zu unternehmen. Das BSC-Kennzahlensystem der SWR-Holding GmbH ist ein *neuer und interessanter Baustein für das dynamische Management* öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten.



Die Standorte des Südwestrundfunks

Literaturhinweise

ARD (Hrsg.) (1998): ARD-Weißbuch 2000: Chancen, Risiken und Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der digitalen Medienwelt: Ein Diskussionsbeitrag, o. O. 1998.

Bea, Franz Xaver (1996): Die Preisbildung bei Rundfunkleistungen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 65. Jg. (1996), S. 356-359.

Bea, Franz Xaver / Haas, Jürgen (2001): Strategisches Management, 3., neu bearb. Aufl., Stuttgart 2001.

Bea, Franz Xaver / Kötzle, Alfred / Barth, Maria (1989): Ansätze für eine zielorientierte Unternehmensführung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Schenk, Michael / Donnerstag, Joachim (Hrsg.): Medienökonomie, München 1989, S. 235-253.

Brandt, Wolfgang (1989): Strategien für Rundfunkanstalten: Strategische Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Frankfurt am Main 1989.

Bühner, Rolf (Hrsg.) (1993): Erfahrungen mit der Management-Holding, Landsberg/Lech 1993.

Bühringer, Heinz (2002): Innovativ und engagiert. In: Hermann, Bernhard / Stieber, Peter (Hrsg.): Ein Arkadien der Musik. 50 Jahre Schwetzingen Festspiele 1952 - 2002, Stuttgart 2002, S. 54 - 59.

Bullinger, Martin (1999): Die Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks: Wege zu einem Funktionsauftrag, Gütersloh 1999.

Dörr, Dieter (1995): Eine rundfunkrechtliche Beurteilung des Gebührenurteils, in: Kops, Manfred (Hrsg.): Die Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks nach dem Gebührenurteil des Bundesverfassungsgerichts, Berlin 1995, S. 99-104.

Eichhorn, Peter / Raffée, Hans (Hrsg.) (1990): Management und Marketing von Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1990.

Eichhorn, Peter (1992): Die wirtschaftliche Betätigung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: ZUM, o. Jg. (1992), Sonderheft, S. 592-596.

Flehsig, Norbert (1997): Erläuterungen. In: Flehsig, Norbert (Hrsg.): SWR-Staatsvertrag: Kommentar; Der Staatsvertrag über die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt »Südwestrundfunk« (SWR) mit je einem Landessender für Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, Baden-Baden 1997.

Fünfgeld, Hermann / Gläser, Martin (1997): Impulse für ein erfolgreiches Management öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen In: Strategisches Management: Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, hrsg. v. Alfred Kötzle, Stuttgart 1997, S.193-207.

Gläser, Martin (1990): Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk - Ein Wolf im Schafspelz? In: Konzepte und Instrumente von Controlling-Systemen in öffentlichen Institutionen, hrsg. v. Jürgen Weber und Otto Tylkowski, Stuttgart 1990, S. 317-342.

Gläser, Martin (1996): Operatives Controlling im öffentlich-rechtlichen Fernsehen, in : Ebert, Günter (Hrsg.): Controlling, Losebl.-Ausg., Landsberg/Lech 1990, 21. Nachlieferung 3/1996, Teil 6; Operatives Controlling; Branchen/Dienstleistungen II., S. 1-56.

Gläser, Martin (1999a): Strategisches Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, in: Ebert, Günter (Hrsg.): Controlling, Losebl.-Ausg., Landsberg/Lech 1990, 34. Nachlieferung 1999.

Gläser, Martin (1999b): Schlüsselfaktoren für das erfolgreiche Controlling im Rundfunk. In: Kostenrechnungspraxis, 43. Jg., S. 301-309.

Hall, Peter Christian (1997): Rundfunk in der Bundesrepublik Deutschland, in: ARD und ZDF (Hrsg.): Was Sie über Rundfunk wissen sollten: Materialien zum Verständnis eines Mediums, Berlin 1997.

Hamm, Ingrid / Hart, Thomas (Hrsg.) (2001): Kommunikationsordnung 2010: Märkte und Regulierung im interaktiven Zeitalter, Gütersloh 2001.

Holznagel, Bernd (1999): Der spezifische Funktionsauftrag des Zweiten Deutschen Fernsehens (ZDF): Bedeutung, Anforderungen und Unverzichtbarkeit unter Berücksichtigung der Digitalisierung, der europäischen Einigung und der Globalisierung der Informationsgesellschaft, ZDF Schriftenreihe, Bd. 55, Mainz 1999.

Horváth & Partner (2000): Das Controllingkonzept - Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, 4., überarb. u. erw. Aufl., München 2000.

Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln (Hrsg.) (1996): Möglichkeiten und Grenzen von Kennziffern zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, Köln 1996.

Kaplan, Robert / Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Kaplan, Robert / Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.

Kayser, Horst J. (1993): Controlling für Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1993.

Kehm, Peter (2002): Wie entstehen Festspiele? In: Hermann, Bernhard / Stieber, Peter (Hrsg.): Ein Arkadien der Musik. 50 Jahre Schwetzingen Festspiele 1952-2002, Stuttgart 2002, S. 14-19.

Kemmer, Paul (1986): Zielkonzeption und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten: Ist-Analyse und Vorschläge zu einem ziel- und entscheidungsorientierten Rechnungswesen (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft; Bd. 49), Baden-Baden 1986.

Kiefer, Marie-Luise (1997): Programmleistung und Programmfinanzierung, in: ARD und ZDF (Hrsg.): Was Sie über Rundfunk wissen sollten: Materialien zum Verständnis eines Mediums, Berlin 1997.

König, Elke (1983): Zielorientierte externe Rechnungslegung für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland, München 1983.

Kommunikationsordnung 2000 (1997), Grundsatzpapier der Bertelsmann Stiftung zu Leitlinien der zukünftigen Kommunikationsordnung, Gütersloh 1997.

Kumpf, Andreas (2001): Balanced Scorecard in der Praxis, Landsberg/Lech 2001.

Küpper, Hans-Ulrich (2001): Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2001.

Matejka, Ricky (1997): Abkürzungen – Glossar – Chronik, in: ARD und ZDF (Hrsg.): Was Sie über Rundfunk wissen sollten: Materialien zum Verständnis eines Mediums, Berlin 1997.

Mathes, Rainer (2000): Rundfunk, in: Publizistik Massenkommunikation, hrsg. v. Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen, Frankfurt am Main 2000.

Scheffler, Eberhard (1992): Strategieentwicklung und strategisches Controlling für eine Holding, in: Die Wirtschaftsprüfung, 45. Jg. (1992), Nr. 21, S. 641-649.

Schickling, Dieter (2002): Das Fernsehen bei den Schwetzingen Festspielen, in: Hermann, Bernhard / Stieber, Peter (Hrsg.): Ein Arkadien der Musik. 50 Jahre Schwetzingen Festspiele 1952-2002, Stuttgart 2002, S. 38-43.

Schmidt, Götz (2000): Einführung in die Organisation: Modelle – Verfahren – Techniken, Wiesbaden 2000.

Schusser, Oliver W. (1999): Wertschöpfungskette und Wertschöpfungssystem des deutschen Fernsehmarktes, Berlin 1999.

Schwartzel, Uwe (1997): Benchmarking für Rundfunkveranstalter, Berlin 1997.

Sieben, Günter / Schneider, Willi (1982): Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BfuP), 34. Jg., 1982, S. 236-251.

Sjurts, Insa (2002): Strategien in der Medienbranche, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2002.

Springer, Jochen (2000): Die Reform der ARD: Notwendige Reformen zur künftigen Erfüllung des klassischen Rundfunkauftrages bei gleichzeitiger Bündelung der Kräfte zur Erzielung von Synergieeffekten, Frankfurt am Main 2000.

Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (2000): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 5., überarb. Aufl., Wiesbaden 2000.

Stolte, Dieter (2001): Zu neuen Rolle des öffentlich-rechtlichen Systems, in: Hamm, Ingrid / Hart, Thomas (Hrsg.): Kommunikationsordnung 2010: Märkte und Regulierung im interaktiven Zeitalter, Gütersloh 2001.

Vahs, Dietmar (2001): Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2001.

Voß, Peter (1998): Rundfunk in Bewegung, Baden-Baden 1998.

Voß, Peter (2002): Wem gehört der Rundfunk? Ein Interview mit dem SWR-Intendanten, SWR-Intranet, 25.03.2002.

Weber, Jürgen (1999): Einführung in das Controlling. 8., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999.

Es wurden des weiteren zahlreiche interne Unterlagen, Berichte, Konzepte, Stellungnahmen etc. verarbeitet, die hier nicht gesondert aufgeführt werden.

Autoren

Peter Boudgoust (geb. 1954), studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Heidelberg und Mannheim. Als Referendar war er nach dem Studium in Karlsruhe und Mannheim tätig, danach als Dezernent beim Landratsamt des Main-Tauber-Kreises und als Pressesprecher beim Stuttgarter Regierungspräsidium. Von 1986 an arbeitete er im Staatsministerium Baden-Württemberg, zuletzt als Leiter der Abteilung Personal, Haushalt, Finanzpolitik, Medienpolitik, Informations- und Kommunikationssysteme. 1995 kam er als Finanzdirektor und Justitiar zum Süddeutschen Rundfunk. Seit 1998 ist er beim heutigen Südwestrundfunk Verwaltungsdirektor.

Siegfried Dannwolf (geb. 1952), ist hauptamtlicher Leiter und Prokurist der SWR-Holding GmbH. Sein Werdegang zuvor: Seit 1972 im Staatsministerium Baden-Württemberg tätig, war er 1980 / 1981 Geschäftsführer der von Ministerpräsident Späth gegründeten Expertenkommission „Neue Medien“. Im Medien-referat des Staatsministeriums betreute er danach die Arbeitsgruppe Landes-mediengesetz sowie den Bereich Medienpolitik. Nach Gründung der Landesanstalt für Kommunikation 1986 wurde er dort zum Stellvertretenden Direktor berufen. Im März 1992 trat er mit Gründung der SWR-Holding GmbH in den SDR ein, um die neu gegründete Managementeinheit für die Tochtergesellschaften aufzubauen. Seit der Fusion von SDR und SWF und der damit verbundenen Erweiterung der SWR-Gruppe ist er Mitglied der Geschäftsleitung der SWR-Holding GmbH.

Prof. Dr. Martin Gläser (geb. 1947) lehrt seit 1996 an der Hochschule der Medien in Stuttgart, Studiengang Medienwirtschaft im Fachbereich Electronic Media. Spezialgebiete: Medienmanagement, Controlling, TV- und Radiomanagement, Normatives Management, Unternehmenskultur, Unternehmensstrategien, Projektmanagement und Kalkulation von Medienprojekten, Medienentwicklung, Medien- und Kommunikationstheorie, Führung. Sein Hintergrund: Studium der Volkswirtschaftslehre und Statistik und Promotion an der Universität Mannheim; ca. 14 Jahre Süddeutscher Rundfunk Stuttgart (heute SWR) als Referent in der Verwaltungsdirektion, Leiter der Abteilung Programmwirtschaft Hörfunk sowie in Personalunion Kaufmännischer Geschäftsführer der Schwetzingen Festspiele GmbH; vier Jahre Fachhochschule Furtwangen im Fachbereich Digitale Medien. Zahlreiche Publikationen.

Klaus Rismondo (geb. 1964), abgeschlossene kaufmännische Ausbildung, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim. Abschluss 1993 als Diplom-Ökonom. 1994 bis 1998 Tätigkeit in den Abteilungen Programm- und Produktionswirtschaft Fernsehen beim Süddeutschen Rundfunk Stuttgart (SDR). Seit 1998 Referent in der Geschäftsführung der SWR-Holding GmbH. Rismondo ist besonders befasst mit den Themen Einführung von SAP R/3, Controlling der SWR-Holding GmbH und ihrer Tochtergesellschaften, Kosten- und Leistungsrechnung.

Susanne Ritter (geb. 1969), nach der Reifeprüfung Sprachstudium an der Akademie für Bürokommunikation und Welthandelsprachen (ABW) in Stuttgart. Fünf Jahre Tätigkeit im Marketing in der Musikwirtschaft, speziell in der A&R-Abteilung (Artist und Repertoire). 1998 bis 2002 Studium der Medienwirtschaft an der Hochschule der Medien in Stuttgart. Abschluss: Diplom-Wirtschaftsingenieurin (FH). Während des Studiums Ableistung der praktischen Studiensemester beim Südwestrundfunk Stuttgart, Abteilung Landessender-Marketing. Diplomarbeit über das Controlling der SWR-Holding GmbH (zusammen mit Nadja Troester). Seit Juli 2002 angestellt in der Abteilung Betriebswirtschaft und Controlling beim Südwestrundfunk in Stuttgart.

Nadja Troester (geb. 1977), abgeschlossene Ausbildung im gestalterisch-technischen Bereich. 1996 Berufskolleg an der Technischen Oberschule Stuttgart mit Schwerpunkt Gestaltung. 1997 bis 2002 Studium der Medienwirtschaft an der Hochschule der Medien in Stuttgart. Abschluss: Diplom-Wirtschaftsingenieurin (FH). Während des Studiums Ableistung der praktischen Studiensemester beim Südwestrundfunk Stuttgart, Abteilungen Grafik, Hausdruckerei, Landessendermarketing. Diplomarbeit über das Controlling der SWR-Holding GmbH (zusammen mit Susanne Ritter). Seit November 2002 Trainee-Programm beim Südwestrundfunk in Stuttgart.

Kontakt zum Autorenteam

Siegfried Dannwolf
SWR-Holding GmbH
Neckarstraße 230
70190 Stuttgart

Prof. Dr. Martin Gläser
Hochschule der Medien
Nobelstraße 10
70569 Stuttgart

E-Mail: siegfried.dannwolf@swr.de

E-Mail: glaeser@hdm-stuttgart.de