

# VERZEICHNISSE

## INHALTSÜBERSICHT

<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG .....	1
1.2 ZIEL UND AUFBAU DER ARBEIT.....	2
<b>2. ENTWURF EINES PROZEBORIENTIERTEN CONTROLLINGKONZEPTE.....</b>	<b>5</b>
2.1 BEDINGUNGSRAHMEN DES CONTROLLINGS .....	5
2.2 TRADITIONELLES CONTROLLING .....	7
2.3 GRUNDGEDANKEN DES PROZEBORIENTIERTEN CONTROLLINGS.....	15
2.4 UMSETZUNG DES PROZEBORIENTIERTEN CONTROLLINGS .....	33
2.5 PROZEBORIENTIERTE INFORMATIONSVERSORGUNG .....	43
2.6 ZUSAMMENFASSUNG .....	57
<b>3. AUSGEWÄHLTE INSTRUMENTE ZUR UNTERSTÜTZUNG DES PROZEBORIENTIERTEN</b>	
<b>CONTROLLINGS.....</b>	<b>59</b>
3.1 GRUNDLAGEN DER INSTRUMENTE DES PROZEBORIENTIERTEN CONTROLLINGS .....	59
3.2 BALANCED SCORECARD ALS IDENTIFIZIERUNGS- UND INITIIERUNGSANSATZ.....	62
3.3 INTEGRIERTES KOSTENMANAGEMENT ALS INITIIERUNGS- UND UMSETZUNGSANSATZ.....	77
3.4 ZUSAMMENSPIEL DER AUSGEWÄHLTEN INSTRUMENTE.....	112
<b>4. BEDINGUNGSRAHMEN WERBEFINANZierter FERNSEHUNTERNEHMEN..</b>	<b>114</b>
4.1 GRUNDLEGENDES ZUR MEDIENBRANCHE.....	114
4.2 GESTALTUNGSKRITERIEN WERBEFINANZierter FERNSEHUNTERNEHMEN .....	123
4.3 ZUSAMMENFASSUNG.....	134
<b>5. PROZEBORIENTIERTES CONTROLLING AM BEISPIEL DER MEDIA AG.....</b>	<b>136</b>
5.1 EINLEITUNG .....	136
5.2 PROZEBORIENTIERTES CONTROLLING AUF HOLDINGEBENE DER MEDIA AG .....	141
5.3 PROZEBORIENTIERTES CONTROLLING DER WERBEFINANZierten MEDIA FREE TV.....	162
5.4 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DES MEDIENCONTROLLINGS.....	220
<b>6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>223</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>226</b>

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG .....	1
1.2 ZIEL UND AUFBAU DER ARBEIT .....	2
<b>2. ENTWURF EINES PROZEBORIENTIERTEN CONTROLLINGKONZEPTE.....</b>	<b>5</b>
2.1 BEDINGUNGSRAHMEN DES CONTROLLINGS .....	5
2.2 TRADITIONELLES CONTROLLING .....	7
2.2.1 <i>Controlling zur Unterstützung des Managements.....</i>	<i>7</i>
2.2.2 <i>Controllingansätze in der wissenschaftlichen Literatur.....</i>	<i>11</i>
2.3 GRUNDGEDANKEN DES PROZEBORIENTIERTEN CONTROLLINGS.....	15
2.3.1 <i>Unternehmensprozesse als Basis der Prozeßorientierung.....</i>	<i>15</i>
2.3.2 <i>Leitideen des prozeßorientierten Controllings.....</i>	<i>20</i>
2.3.3 <i>Organisatorische Implikationen der Prozeßorientierung.....</i>	<i>22</i>
2.3.4 <i>Prozeßorientierung im Wechselspiel mit anderen Führungskonzepten.....</i>	<i>27</i>
2.3.5 <i>Vorteilhaftigkeit des prozeßorientierten Controllings .....</i>	<i>30</i>
2.4 UMSETZUNG DES PROZEBORIENTIERTEN CONTROLLINGS .....	33
2.4.1 <i>Phase der Strategiefindung.....</i>	<i>33</i>
2.4.2 <i>Phase der Unternehmensprozeßanalyse und -gestaltung.....</i>	<i>35</i>
2.4.3 <i>Phase des operativen Prozeßcontrollings .....</i>	<i>39</i>
2.5 PROZEBORIENTIERTE INFORMATIONSVERSORGUNG .....	43
2.5.1 <i>Grundsätzliches zur prozeßorientierten Informationsversorgung .....</i>	<i>43</i>
2.5.2 <i>Abbildung von monetären Kriterien .....</i>	<i>45</i>
2.5.3 <i>Abbildung von nichtmonetären Kriterien .....</i>	<i>51</i>
2.5.4 <i>Kennzahlen des prozeßorientierten Controllings .....</i>	<i>54</i>
2.6 ZUSAMMENFASSUNG .....	57
<b>3. AUSGEWÄHLTE INSTRUMENTE ZUR UNTERSTÜTZUNG DES PROZEBORIENTIERTEN CONTROLLINGS.....</b>	<b>59</b>
3.1 GRUNDLAGEN DER INSTRUMENTE DES PROZEBORIENTIERTEN CONTROLLINGS.....	59
3.2 BALANCED SCORECARD ALS IDENTIFIZIERUNGS- UND INITIIERUNGSANSATZ.....	62
3.2.1 <i>Performance Measurement und die Idee der Balanced Scorecard.....</i>	<i>62</i>
3.2.2 <i>Aufbau der Balanced Scorecard.....</i>	<i>65</i>
3.2.3 <i>Umsetzung der Unternehmensstrategie mittels Balanced Scorecard.....</i>	<i>71</i>
3.2.4 <i>Kritische Würdigung des Balanced Scorecard-Ansatzes .....</i>	<i>75</i>
3.3 INTEGRIERTES KOSTENMANAGEMENT ALS INITIIERUNGS- UND UMSETZUNGSANSATZ.....	77
3.3.1 <i>Prozeßorientiertes Kostenmanagement.....</i>	<i>77</i>
3.3.1.1 <i>Business Process Reengineering.....</i>	<i>77</i>
3.3.1.2 <i>Total Quality Management.....</i>	<i>79</i>
3.3.1.3 <i>Benchmarking .....</i>	<i>81</i>
3.3.1.4 <i>Kaizen.....</i>	<i>85</i>
3.3.1.5 <i>Komplexitätskostenmanagement .....</i>	<i>86</i>

3.3.1.6	Integration der prozeßorientierten Kostenmanagementinstrumente.....	89
3.3.2	<b>Produktorientiertes Kostenmanagement.....</b>	<b>92</b>
3.3.2.1	Target Costing.....	92
3.3.2.2	Quality Function Deployment.....	95
3.3.2.3	Product Reverse Engineering.....	96
3.3.2.4	Cost Tables und Costforechecking.....	97
3.3.2.5	Wertanalyse.....	99
3.3.2.6	Life-Cycle-Costing .....	100
3.3.2.7	Integration der produktorientierten Kostenmanagementinstrumente.....	102
3.3.3	<b>Funktionsorientiertes Kostenmanagement.....</b>	<b>103</b>
3.3.3.1	Instrumente der Budgetierung .....	103
3.3.3.2	Fixkostenmanagement .....	105
3.3.3.3	Lean Management.....	108
3.3.3.4	Integration der funktionsorientierten Kostenmanagementinstrumente.....	109
3.3.4	<b>Zusammenführung zum integrierten Kostenmanagement.....</b>	<b>110</b>
3.4	<b>ZUSAMMENSPIEL DER AUSGEWÄHLTEN INSTRUMENTE.....</b>	<b>112</b>
4.	<b>BEDINGUNGSRAHMEN WERBEFINANZierter FERNSEHUNTERNEHMEN..</b>	<b>114</b>
4.1	GRUNDLEGENDES ZUR MEDIENBRANCHE.....	114
4.1.1	<i>Einordnung des Fernsehens in die Medienbranche .....</i>	<i>114</i>
4.1.2	<i>Branchenspezifische Determinanten von Fernsehunternehmen.....</i>	<i>117</i>
4.1.3	<i>Konvergenz der Medien.....</i>	<i>122</i>
4.2	GESTALTUNGSKRITERIEN WERBEFINANZierter FERNSEHUNTERNEHMEN .....	123
4.2.1	<i>Systematisierung von Fernsehunternehmen.....</i>	<i>123</i>
4.2.2	<i>Programmstruktur als bestimmendes Merkmal.....</i>	<i>127</i>
4.2.3	<i>Medienforschung.....</i>	<i>128</i>
4.2.4	<i>Betriebliche Wertschöpfung werbefinanzierter Fernsehunternehmen .....</i>	<i>132</i>
4.3	ZUSAMMENFASSUNG.....	134
5.	<b>PROZEBORIENTIERTES CONTROLLING AM BEISPIEL DER MEDIA AG.....</b>	<b>136</b>
5.1	EINLEITUNG .....	136
5.1.1	<i>Ausgangspunkt der Betrachtung.....</i>	<i>136</i>
5.1.2	<i>Konzeption des Medienunternehmensverbundes.....</i>	<i>137</i>
5.2	PROZEBORIENTIERTES CONTROLLING AUF HOLDINGEBENE DER MEDIA AG.....	141
5.2.1	<i>Handlungsebenen der Managementholding.....</i>	<i>141</i>
5.2.2	<i>Konzernmanagement der Media AG.....</i>	<i>142</i>
5.2.3	<i>Prozeßorientiertes Beteiligungscontrolling der Medienholding .....</i>	<i>146</i>
5.2.3.1	Grundlagen des Beteiligungscontrollings .....	146
5.2.3.2	Akquisitionscontrolling .....	150
5.2.3.3	Controllingaufgaben der prozeßorientierten Beteiligungsteuerung.....	155
5.2.3.4	Desinvestitionscontrolling .....	159
5.2.4	<i>Erwartungen an die Holding, dargestellt in der Balanced Scorecard.....</i>	<i>160</i>
5.3	PROZEBORIENTIERTES CONTROLLING DER WERBEFINANZierten MEDIA FREE TV.....	162
5.3.1	<i>Grundlagen des prozeßorientierten Controllings in der Media Free TV.....</i>	<i>162</i>
5.3.1.1	Strategischer Rahmen der Media Free TV.....	162
5.3.1.2	Unternehmensinterner Rahmen der prozeßorientierten Media Free TV .....	167

5.3.1.3	Darstellung der Unternehmensvorgaben in der BSC als Steuerungsansatz.....	170
5.3.2	<i>Prozeßorientiertes Controlling der Wertkette der Media Free TV</i> .....	174
5.3.2.1	Prozeßorientiertes Zentralcontrolling als Dienstleister der Wertkette .....	174
5.3.2.1.1	Prozeßorientiertes Kosten- und Erlöscontrolling .....	174
5.3.2.1.2	Prozeßorientiertes Finanz- und Investitionscontrolling .....	178
5.3.2.1.3	Zusammenfassende Darstellung des Zentralcontrollings .....	185
5.3.2.2	Programmcontrolling bei Programmplanung und -vermögensverwaltung .....	187
5.3.2.2.1	Prozeß der Programmplanung .....	187
5.3.2.2.2	Ansatz zur Programmvermögensverwaltung.....	191
5.3.2.2.3	BSC als Steuerungsansatz des Programmcontrollings .....	195
5.3.2.3	Produktionscontrolling bei Eigen- und Fremdproduktionen .....	200
5.3.2.3.1	Bereitstellung von redaktionellem Programm .....	200
5.3.2.3.2	Prozeß bei Eigenproduktionen .....	203
5.3.2.3.3	Beschaffungsprozeß bei Fremdproduktionen .....	206
5.3.2.3.4	BSC als Steuerungsansatz des Produktionscontrollings .....	207
5.3.2.4	Controllingfunktion beim Vertrieb (Vertriebscontrolling).....	210
5.3.2.4.1	Prozesse von Vermarktung und Promotion .....	210
5.3.2.4.2	BSC als Steuerungsansatz des Vertriebscontrollings .....	216
5.4	ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DES MEDIENCONTROLLINGS.....	220
6.	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	223
	LITERATURVERZEICHNIS.....	226