

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Medienbranche sieht sich seit Mitte der neunziger Jahre mit der zunehmenden Verbreitung des Internet als eine wichtige neue Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-Technologien) konfrontiert.¹ Als Antwort sind eine Vielzahl neuer Geschäftsmodelltypen in der Medienbranche entstanden, die vom ergänzenden Inhalteangebot für klassische Print- und Rundfunkprodukte, über originär für das Internet erstellte Inhalte bis zum Angebot gebündelter Inhalte und Inhalteadressen im Internet reichen. Hinter diesen Geschäftsmodelltypen stehen die sog. Inhalteanbieter im Internet, die der Online-Branche als dem jüngsten Zweig der Medienbranche zuzuordnen sind.

Dabei sind die mit der Entwicklung des Online-Marktes für mediale Inhalte verbundenen wirtschaftlichen Herausforderungen, aber auch deren Chancen enorm:² eine dynamische Entwicklung der zugrunde liegenden IuK-Technologien, eine sich durch schnelle Marktein- und -austritte, Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüsse ständig verändernde Wettbewerberlandschaft, neue Erlösformen und Informationsquellen stehen den für Medienunternehmen charakteristischen hohen Fixkostenanteilen bei oftmals noch nicht erreichter Break-Even Schwelle gegenüber. Daraus erwächst insgesamt die Notwendigkeit einer streng am wirtschaftlichen Ergebnis orientierten Steuerung, die hilft, diesen Herausforderungen aktiv zu begegnen, anstatt sich von ihnen treiben zu lassen.

Vor diesem Hintergrund überrascht zunächst die geringe Verbreitung eines Controlling bei Inhalteanbietern im Internet. Der Schwerpunkt entsprechender betriebswirtschaftlicher Untersuchungen liegt bislang trotz eines deutlichen Bedarfs an onlinespezifisch ausgelegten Controllingsystemen in der Betrachtung allein von neuen Technologien als Ausgangspunkt von Geschäftsmodellen und in den aus den neuen Technologien induzierten Veränderungen in der Medienbranche mit Blick auf Produkte, Märkte und Leistungserstellung³. Implikationen für das Controlling zum Zwecke der ergebniszielorientierten Unterstützung der Führung der Inhalteanbieter im Internet bleiben bislang fast unbeachtet.⁴ Bei genauerer Betrachtung sind jedoch genau jene Herausforderungen an das Controlling, die dessen Anwendung für Inhalteanbieter im Internet so notwendig machen, für dessen noch geringe Verbreitung in der Online-Branche verantwortlich. Denn herkömmliche Controllingsysteme und -instrumente sind zum einen relativ komplex aufgebaut, weisen eine verhältnismäßig geringe Flexibilität auf,

¹ Vgl. z. B. Hess/Schumann (1999), S. 2, Eierhoff (1999), Hess (2002a), S. 571.

² Vgl. Zerdick u. a. (2001), Wirtz (2001b).

³ Vgl. z. B. Zerdick u. a. (2001), Wirtz (2001b), Schumann/Hess (1999a), Sennewald (1998), Heil (1999), Brandtweiner (2000), Hess (2002a).

⁴ Für eine der wenigen Ausnahmen vgl. Schandtner (1999), Böning-Spohr/Hess (2001).

können nur eingeschränkt auf sich rasch verändernde Umweltsituationen eingehen und sind so insgesamt nur wenig geeignet, der in der Online-Branche erforderlichen Schnelligkeit und Flexibilität von Entscheidungen gerecht zu werden.⁵ Erst eine mit Blick auf die Besonderheiten und speziellen Rahmenbedingungen der Online-Branche erfolgende Weiterentwicklung traditioneller Controllingsysteme und -instrumente verspricht eine Lösung dieses Problems. Damit wird schließlich zum anderen auch der Blick für eine grundsätzlichere Herausforderung des Controlling von Online-Inhalten geöffnet, die Wall als „hybride Funktion“ von Online-Medien in Bezug auf das Controlling bezeichnet.⁶ Einerseits sind onlinebasierte Geschäftsmodelle und -prozesse mithilfe geeigneter Instrumente zu steuern, die etwa die für Inhalteprodukte typische Fixkostenproblematik, die besondere Bedeutung immaterieller Vermögenswerte oder die Wechselwirkungen zwischen klassischen und onlinebasierten Vertriebskanälen erfassen. Andererseits liefern onlinebasierte Geschäftsmodelle und -prozesse aber auch dem Controlling selbst neuartige Möglichkeiten der Informationsgenerierung, z. B. über die Nutzung des Inhalteangebots im Internet.⁷

1.2 Zielsetzung, Forschungsmethodik und Aufbau der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit besteht dementsprechend in der Entwicklung eines ersten Rahmenkonzepts für ein Controllingsystem für Inhalteanbieter im Internet, das den spezifischen Anforderungen der Online-Branche gerecht wird. Der Fokus liegt dabei auf einer möglichst praxisnahen instrumentellen Betrachtung, die die Anpassung, Weiter- und Neuentwicklung von anwendungsbezogenen Controllinginstrumenten verfolgt.

Der Arbeit liegt somit eine angewandte Forschungsmethodik zugrunde, die insbesondere auf die praktische Anwendbarkeit der Erkenntnisse der Forschungstätigkeit abzielt.⁸ Zur Ableitung von Erkenntnissen sind dabei grundsätzlich sowohl das empirisch-induktive als auch das theoretisch-deduktive Vorgehen möglich.⁹ Das empirisch-induktive Vorgehen schließt von empirischen Einzelbeobachtungen auf allgemeine Zusammenhänge. Da aber empirische Einzelbeobachtungen von Controllingsystemen für Inhalteanbieter im Internet bisher noch auf einem zu geringen Datenumfang und insbesondere aufgrund seiner erst im Aufbau befindlichen Entwicklung noch auf zu „dynamischen“ Daten aufbauen würde, scheidet das empirisch-induktive Vorgehen im Rahmen der Arbeit aus. Stattdessen wird das theoretisch-deduktive Vorgehen gewählt, das ausgehend von theoretischen Überlegungen Vorschläge für die Gestaltung eines Controllingsystems und seiner Instrumente ableitet. Dabei werden zur Bearbeitung der Themenstellung interdisziplinäre Theorien sowohl aus dem Controlling

⁵ Vgl. z. B. Horváth/Knust/Schindera (2001), S.45-46.

⁶ Vgl. Wall (2002), S. 382.

⁷ Vgl. Hess (2002b), Wall (2001a), S. 222-226, Horváth/Knust/Schindera (2001), S. 46.

⁸ Vgl. Schweitzer (2000), S. 66.

⁹ Vgl. Chmielewicz (1994), S. 101-110, Schweitzer (2000), S. 69-71.

als auch – verbunden mit der betrachteten Online-Branche – Theorien aus der Medienwissenschaft und der Wirtschaftsinformatik integriert. Die erarbeiteten Vorschläge zur Gestaltung von Controllinginstrumenten werden – soweit möglich – durch Fallstudien auf ihre praktische Tragfähigkeit überprüft, wobei die Prüfung der Vorschläge mit Fallstudien immer nur zu einer Falsifizierung, nicht aber zu einer abschließenden Verifizierung führt, sodass die erarbeiteten Vorschläge nur vorläufig gelten.¹⁰

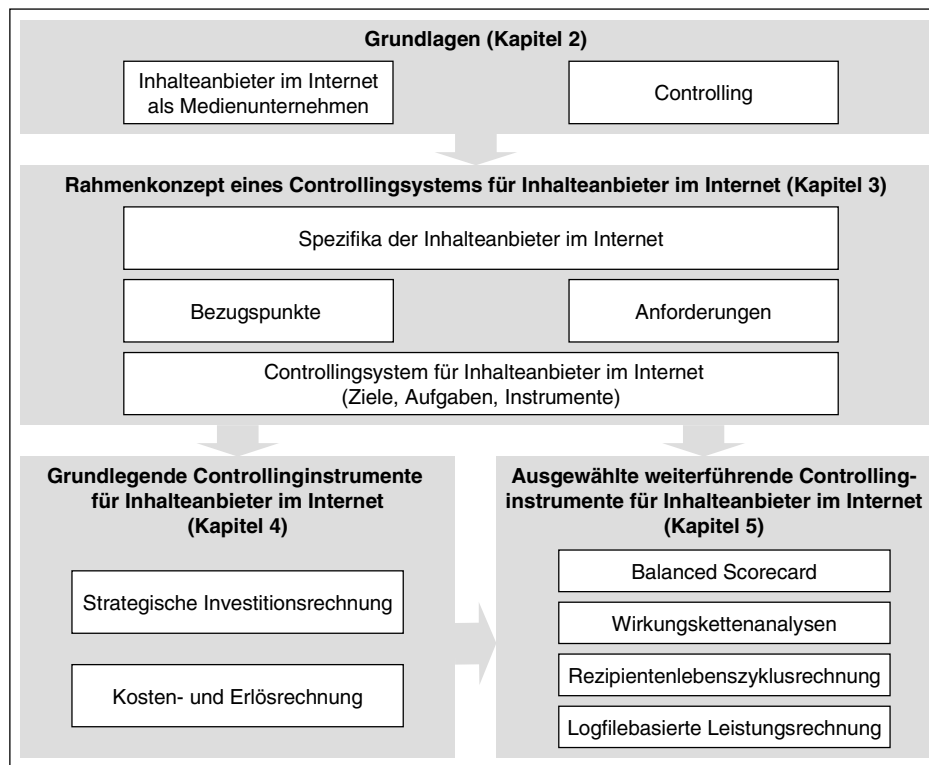


Abb. 1.2/1: Aufbau der Arbeit (ohne Einleitung und Zusammenfassung/Ausblick)

Aus der Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsmethodik ergibt sich der Gang der Untersuchung, der sich in vier Kapiteln vollzieht (vgl. Abbildung 1.2/1). In *Kapitel zwei* wird das für die Arbeit erforderliche Grundverständnis geschaffen. Dazu werden zum einen Medienunternehmen spezifiziert sowie die aus den technologiebezogenen Veränderungen hervorgehenden Geschäftsmodelle von Inhalteanbietern im Internet klassifiziert und zum anderen Controlling als Funktion der Unternehmensführung dargestellt. Ausgangspunkt des in *Kapitel drei* zu entwickelnden Controllingsystems für Inhalteanbieter im Internet ist die Diskussion ihrer ökonomischen Spezifika. Auf dem Weg zum Controllingsystem werden Bezugspunkte verwandter Branchen aufgezeigt sowie Anforderungen an ein Controllingsystem für Inhalteanbieter im Internet definiert. Darauf aufbauend wird ein Vorschlag für ein Controllingsystem für Inhalteanbieter im Internet – mit Zielen, Aufgaben und Instrumenten als seinen Elementen – abgeleitet. Der weitere Schwerpunkt in den Kapiteln vier und fünf liegt auf der Gestaltung ausgewählter Controllinginstrumente. Dabei wird zwischen grundlegenden Instrumenten in *Kapitel vier* und weiterführenden Instrumenten in *Kapitel fünf* unterschieden.

¹⁰ Vgl. Popper (1984), S. 7.