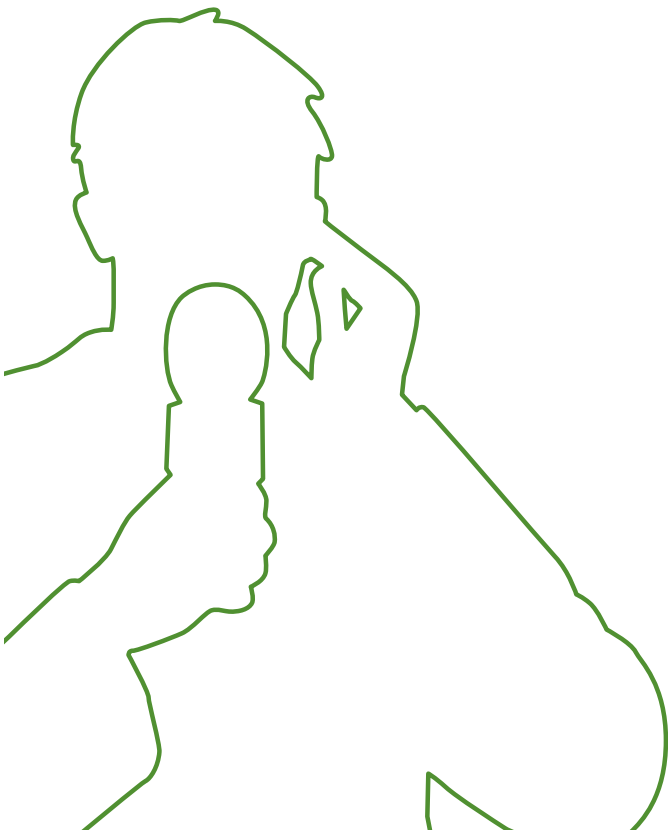


Medien

206 | Medien- management

Prof. Dr. Insa Sjurts



deutsche
fachjournalisten
schule



Deutsche Fachjournalisten-Schule

Modul 206

Medienmanagement

Autorin: Prof. Dr. Insa Sjurts

© 2004 Deutsche Fachjournalisten-Schule. Alle Rechte vorbehalten.

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Lehrmoduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der Deutschen Fachjournalisten-Schule oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Fachjournalisten-Schule und ihre Dozenten und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Lehrmoduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Lehrmoduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Lehrmodul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr des Teilnehmers.

Verlag: Deutsche Fachjournalisten-Schule, Berlin / Teltow
www.fachjournalistenschule.de

Druck: BOD GmbH, Norderstedt
Made in Germany.

Inhalt

1. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	8
1.1 Medienmanagement als wirtschaftswissenschaftliche Disziplin.....	9
1.1.1 Medienökonomie: Makroökonomische Inhalte.....	10
1.1.2 Medienökonomie: Mikroökonomische Inhalte.....	11
1.1.3 Betriebswirtschaftslehre der Medien: Der Gegenstandsbereich von Medienmanagement	11
1.2 Zur Definition von Medienunternehmen	14
1.3 Merkmale von Medienprodukten	17
1.3.1 Die Elemente von Medienprodukten	17
1.3.2 Medienprodukte als ökonomische Güter	18
1.3.2.1 Marktfähigkeit.....	18
1.3.2.2 Qualitätsbewertung.....	20
1.3.2.3 Zeitelastizität und Materialität des Verbrauchs	21
1.3.2.4 Kostenstruktur.....	22
1.4 Produktmerkmale und Strategie von Medienunternehmen.....	23
1.4.1 Der Vorrang des Werbemarktes	23
1.4.2 Massenmarkt statt Nische: Der Trend zur Mitte	24
1.4.3 Die Tendenz zu Qualitätsreduktion und Kostenwettbewerb im Rezipientenmarkt	25
2. Management von Medienunternehmen.....	28
2.1 Institutionelles vs. funktionsorientiertes Managementverständnis	29
2.2 Der Managementprozess und seine Teilfunktionen.....	31
2.2.1 Planung.....	33
2.2.1.1 Strategische Planung.....	34
2.2.1.1.1 Grundfragen der strategischen Planung	34
2.2.1.1.2 Prozess und Elemente der strategischen Planung ..	35
2.2.1.2 Operative Planung	52
2.2.1.2.1 Grundfragen der operativen Planung	52
2.2.1.2.2 Die Break-even-Analyse als Beispiel für ein Modell operativer Planung.....	53
2.2.2 Organisation	55
2.2.2.1 Gegenstandsbereiche der Managementfunktion Organisation.....	55
2.2.2.2 Gestaltung der formalen Organisationsstruktur.....	56
2.2.2.2.1 Organisatorische Differenzierung	56
2.2.2.2.2 Organisatorische Integration.....	60
2.2.2.3 Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	62

2.2.3 Personal und Führung	63
2.2.3.1 Personalauswahl und Personalbeurteilung	64
2.2.3.2 Führungsstil und Leistungsverhalten	67
2.2.3.3 Individualverhalten und Motivationstheorie	70
2.3.3.1 Ausgewählte Motivationstheorien im Überblick	71
2.3.3.2 Anreizelemente im Journalismus	74
2.2.4 Kontrolle	77
2.2.4.1 Elemente und Prozess der strategischen Kontrolle	77
2.2.4.2 Elemente und Prozess der operativen Kontrolle	79
3. Herausforderungen für das Medienmanagement der	
Zukunft	82
Antworten zu den Selbstkontrollaufgaben	84
Literatur	88
Über die Autorin	89

Allgemeine Lernziele

- § Sie können diskutieren, was genau unter dem Begriff Medienmanagement verstanden wird.
- § Sie können erläutern, durch welche Merkmale sich Medienunternehmen auszeichnen, und Sie sind in der Lage, sie systematisch von Unternehmen anderer Branchen zu unterscheiden.
- § Sie können die ökonomischen Merkmale von Medienprodukte kennzeichnen und darstellen, wie die ökonomischen Merkmale von Medienprodukten das (strategische) Handeln von Medienunternehmen beeinflussen.
- § Sie können Management definieren und können den Managementprozess und die Managementteildfunktionen in den Gesamtzusammenhang der betrieblichen Funktionen einordnen.
- § Sie können erläutern, was unter Planung verstanden wird und wie man systematisch eine Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategie entwickelt.
- § Sie können verschiedene Varianten der Aufbauorganisation voneinander unterscheiden und erwägen, unter welchen Voraussetzungen die Wahl welcher Organisationsform sinnvoll ist.
- § Sie können einschätzen, welchen Einfluss alternative Führungsstile auf das Leistungsverhalten und die Motivation der Mitarbeiter haben.
- § Sie können verschiedene Varianten der unternehmensinternen Kontrolle unterscheiden und entscheiden, wann welche Kontrollform zweckmäßigerweise zum Einsatz kommt.

1. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Lernziele

- š Sie können den Begriff Medienmanagement definieren.
- š Sie können darlegen, welches die Unterschiede im Gegenstandsbereich von Medienmanagement einerseits und Medienökonomie andererseits sind.
- š Sie können die Merkmale von Medienunternehmen benennen und konkrete Unternehmen systematisch von Unternehmen anderer Branchen unterscheiden.
- š Sie können erklären, aus welchen Elementen sich Medienprodukte zusammensetzen und innerhalb dieser Elemente das Kernprodukt identifizieren.
- š Sie können die ökonomischen Merkmale von Medienprodukten kennzeichnen.
- š Sie können die Auswirkungen der ökonomischen Merkmale von Medienprodukten auf die Marktfähigkeit dieser Güter abschätzen.
- š Sie können ableiten, wie die ökonomischen Merkmale von Medienprodukten das (strategische) Handeln von Medienunternehmen beeinflussen.

In den letzten Jahren wurde das Thema Medien zunehmend aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive analysiert und diskutiert. Dabei geht es um die Unternehmen und ihre Strategien, die Produkte bzw. Inhalte und die Märkte, die (neuen) technischen Übertragungskanäle und schließlich um die Regulierung der Aktivitäten der Medienproduzenten. Dabei nehmen sich keineswegs nur Ökonomen dieser Thematik an. Vielmehr wird

auch vonseiten der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft neben der publizistischen Dimension neuerdings auch die Bedeutung ökonomischer Fragen bei der Analyse von Medien thematisiert. Mit der raschen Ausweitung der Diskussion um die ökonomischen Aspekte von Medien hat die Präzision im Gebrauch der einschlägigen wirtschaftswissenschaftlichen Begriffe und Kategorien allerdings nicht Schritt gehalten. So werden die Schlüsselbegriffe Medienökonomie, Medienwirtschaft und Medienmanagement teils umgangssprachlich synonym oder abweichend vom standardisierten ökonomischen Sprachgebrauch mit „recht eigenwilliger“ inhaltlicher Ausprägung verwendet, ohne dass dies auch nur ansatzweise begründet würde. Die negativen Konsequenzen für die Klarheit bei der ökonomischen Beschäftigung mit Medien und Medienunternehmen liegen auf der Hand.

Vor dem Hintergrund dieser Begriffsunschärfe soll im Folgenden zunächst der Definition von Inhalt und Gegenstandsbereich von Medienmanagement Aufmerksamkeit gewidmet werden. Wir werden Medienmanagement in den Wirtschaftswissenschaften konzeptionell verorten sowie begrifflich und inhaltlich präzisieren.

1.1 Medienmanagement als wirtschaftswissenschaftliche Disziplin

Für eine Bestimmung von Inhalt und Gegenstandsbereich von Medienmanagement und sodann auch für eine Abgrenzung von nahe stehenden Begriffen wie Medienökonomie oder Betriebswirtschaftslehre der Medien bietet es sich an, von der einschlägigen Begriffsfassung zu Ökonomie und Management in der betriebswirtschaftlichen Literatur auszugehen. „Ökonomie“ steht dort für eine gesamtwirtschaftlich-umfassende Perspektive, während „Betriebswirtschaftslehre“ die einzelwirtschaftliche Ebene des Unternehmens und „Management“ wiederum spezifische unternehmensinterne Funktionen fokussiert. In Anlehnung an dieses allgemeine Begriffsverständnis kann dann zunächst unter Medienökonomie die ökonomische Analyse der Bedingungen journalistischer Produktion, der Distribution und des Konsums von Medieninhalten und Medienträgern verstanden werden. Dabei lässt sich entsprechend der in den Wirtschaftswissenschaften

üblichen Einteilung weiter zwischen mikro- und makroökonomischen Fragen und Entscheidungen differenzieren. Überträgt man diese Differenzierung auf den Gegenstandsbereich der Medienökonomie, ergeben sich die in Abbildung 1 dargestellten inhaltlichen Zuordnungen.

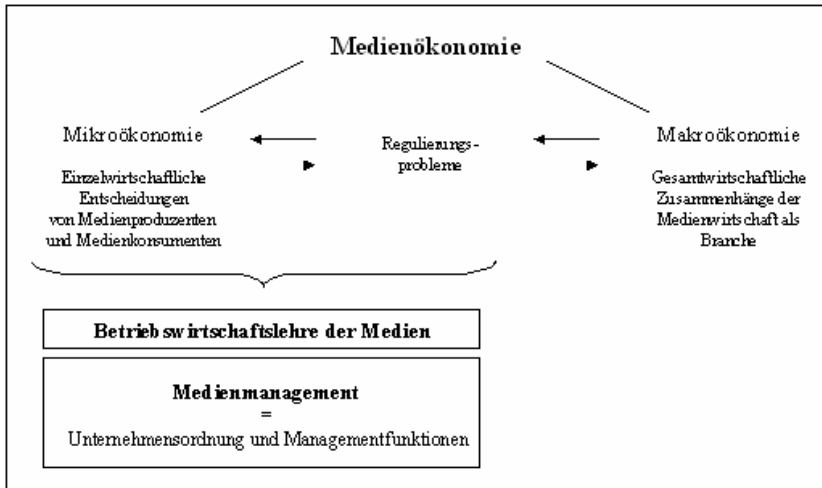


Abbildung 1: Medienökonomie und Medienmanagement

1.1.1 Medienökonomie: Makroökonomische Inhalte

Die makroökonomische Analyse im Rahmen der Medienökonomie bezieht sich auf die Strukturen und volkswirtschaftlichen Prozesse der Medienwirtschaft als Branche. Klassisch sind hier Untersuchungen zum Konzentrationsgrad in den Medienteilmärkten, etwa für Zeitungen und Zeitschriften – wie sie gerade in der aktuellen Debatte um die Pressefusionskontrolle besondere Beachtung finden –, für den Hörfunkmarkt oder auch für die Fernsehproduktion. Auch die Diskussion zum Marktversagen und zur Regulierung der Medienwirtschaft ist primär gesamtwirtschaftlicher Art. Schließlich ist die aktuelle Debatte um die Konvergenz von Medien, Entertainment, Informationstechnologie und Telekommunikation in technologischer und industrieller Hinsicht hier zu verorten, soweit es um die Verschmelzung von Märkten insgesamt geht. Leitidee und Hypothese der Diskussion ist hier, dass diese vier bisher noch getrennten Märkte zu einer allumfassenden Branche, der so genannten TIME-Branche, zu-

sammenwachsen würden. Das mittlerweile sehr gebräuchliche Kunstwort TIME leitet sich aus den Anfangsbuchstaben der verschmelzenden Märkte, nämlich Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment, ab.

1.1.2 Medienökonomie: Mikroökonomische Inhalte

Die mikroökonomische Analyse im Rahmen der Medienökonomie bezieht sich zum einen auf die (einzelwirtschaftlichen) Entscheidungen der Produzenten und Konsumenten der Medienwirtschaft, also Medienunternehmen, Rezipienten und Werbetreibenden. Zum anderen sind Gegenstandsbereich der Mikroökonomie die spezifischen Regulierungsprobleme und Fragen der Unternehmensordnung bei den öffentlichen und privaten Unternehmen der Medienwirtschaft. Thematisiert wird hier das Legitimationsproblem, also welche Interessengruppen die Zielsetzung und Politik des Unternehmens bestimmen (sollen), und ferner das Organisationsproblem, also wie die formale Entscheidungsstruktur der Unternehmen zu gestalten ist bzw. gestaltet werden soll, damit die legitimierten Interessengruppen ihre Ziele effizient bilden und durchsetzen können. Themenfelder im Einzelnen bilden dann das klassische Gegensatzpaar kapitalistische Unternehmung versus Mitbestimmung sowie die Modelle von Außenpluralität und Binnenpluralität. Diese einzelwirtschaftlichen Regulierungsfragen sowie die angesprochenen einzelwirtschaftlichen Entscheidungen auf Unternehmens- und Konsumentenebene lassen sich einer Betriebswirtschaftslehre der Medien zuweisen.

1.1.3 Betriebswirtschaftslehre der Medien: Der Gegenstandsbereich von Medienmanagement

Für die begriffliche und inhaltliche Zuordnung der Probleme und Aufgaben in der Betriebswirtschaftslehre der Medien ist es zweckmäßig, sich am idealtypischen Zusammenhang der betrieblichen Funktionen zu orientieren, wie er in der Betriebswirtschaftslehre Konsens ist. Dort wird unterschieden zwischen dem so genannten Realgüterprozess, der die originären betrieblichen Funktionen (Sachfunktionen) wie Einkauf, Produktion und Vertrieb umfasst, dem Wertumlaufprozess, der die monetären Konse-

quenzen der Handlungen im Realgüterprozess abbildet, und dem Managementprozess, der den Realgüterprozess netzartig überlagert und alle Sachfunktionsbereiche im Hinblick auf das Unternehmensziel steuert. In diesem Sinne prozessual interpretiert, zielt Medienmanagement auf die Steuerung der Handlungen im Realgüterprozess (Beschaffung, Produktion, Absatz), im Wertumlaufprozess (Investition und Finanzierung) und im internen und externen Rechnungswesen, das der Dokumentation, Information und Vorbereitung von Entscheidungen im Realgüter-, Wertumlauf- und Managementprozess von Medienunternehmen dient (vgl. Abb. 2).

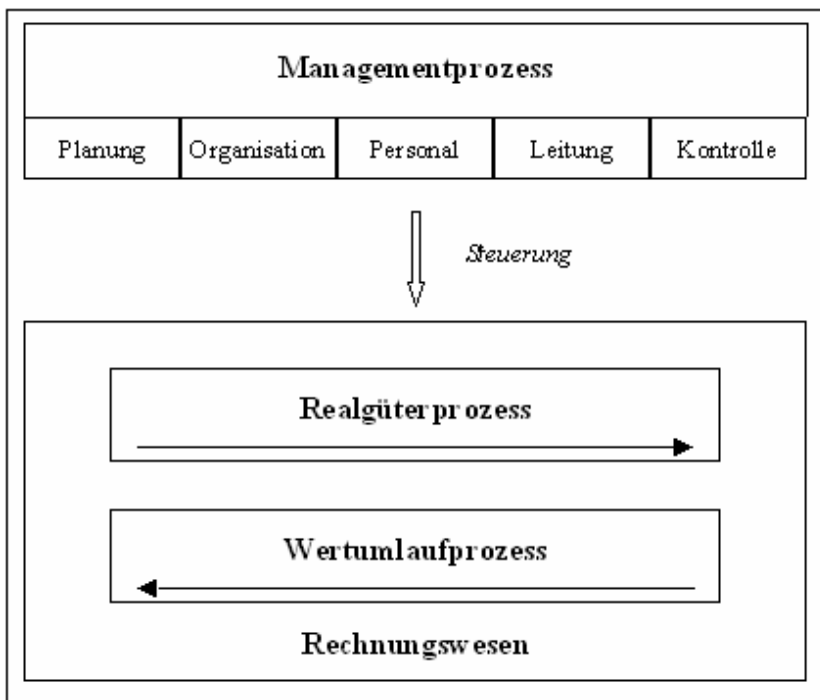


Abbildung 2: Idealtypischer Zusammenhang der betrieblichen Funktionen

Der Managementprozess umfasst nach der klassischen Einteilung der Management- bzw. Führungsfunktionen die Planung, die Realisation mit den Teilfunktionen Organisation, Personal und Leitung sowie die Kontrolle. Vor dem Hintergrund dieses Managementbegriffs ist nicht nachvollziehbar, warum – wie es gelegentlich in Literatur und Praxis der Fall ist – etwa die Sach-