



# 206 Medienmanagement

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer





Freie Journalistenschule

# **Modul 206: Medienmanagement**

Autor: Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

## **Legende**

→ Aufzählung

↘ Lernziel

★ Definition

⊙ *Aufgabe / Übungen*

❖ **Schlagwort**

© 2017 Freie Journalistenschule. 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 Freien Journalistenschule 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 Freie Journalistenschule 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: Freie Journalistenschule, Berlin  
www.freie-journalistenschule.de  
Druck: MKM Media, Kleinmachnow  
Made in Germany.

# Inhalt

---

<b>1.</b>	<b>Besonderheiten von Medienmärkten</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Rezipienten- und Werbemarkt</b>	<b>10</b>
1.1.1	Rezipientenmarkt als primärer Zielmarkt	11
1.1.2	Besonderheiten von Medien als „Güter“	12
1.1.3	Mediennutzungsverhalten und Zielgruppenbeschreibungen	21
1.1.4	Werbemärkte	22
1.1.5	Verbund von Werbe- und Nutzermarkt	23
<b>1.2</b>	<b>Marktversagen und Marktprobleme im Mediensektor</b>	<b>26</b>
1.2.1	Marktzutrittsbarrieren	27
1.2.2	Verzerrte Präferenzen bei meritorischen Gütern	30
1.2.3	Disintermediation und mangelnder Rechtsschutz in Medienmärkten	31
<b>1.3</b>	<b>Marktstrukturen von Teilmärkten der Medienbranche</b>	<b>33</b>
1.3.1	Printmedien	33
1.3.2	Rundfunk und Film	35
1.3.3	Musikbranche als Beispiel für Disruption	35
<b>2.</b>	<b>Organisation von Medienunternehmen</b>	<b>40</b>
<b>2.1</b>	<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b>	<b>45</b>
2.1.1	Aufbauorganisation	45
2.1.2	Ablauforganisation	48
<b>2.2</b>	<b>Aufbauorganisation und Marktumfeld in der Medienbranche – Change-Management</b>	<b>49</b>
<b>3.</b>	<b>Strategie in Medienunternehmen</b>	<b>56</b>
<b>3.1</b>	<b>Strategie und strategisches Management</b>	<b>56</b>
<b>3.2</b>	<b>Beispiele für Strategiekrisen der Medienbranche</b>	<b>58</b>
3.2.1	Strategiekrise im Presseverlag	59
3.2.2	Strategiekrise bei TV-Sendern	60
<b>3.3</b>	<b>Strategische Analysetools für die Medienpraxis</b>	<b>60</b>
3.3.1	Porters Five Forces (Fünf-Kräfte-Modell)	60
3.3.2	Szenariotechnik	63
3.3.3	Portfoliotechnik	65
3.3.4	SWOT-Analyse	68
<b>3.4</b>	<b>Beispiele für strategische Ansätze von Medienunternehmen</b>	<b>69</b>
3.4.1	Branchenspezifische Strukturanalyse	69
3.4.2	Strategische Ansätze von Medienunternehmen durch Analyse der Geschäftsmodelle von Unternehmen bzw. Produkten	70

<b>4.</b>	<b>Medienprodukte und Wertschöpfungsketten</b>	<b>74</b>
<b>4.1</b>	<b>Wertschöpfungsstrukturen, Märkte und Geschäftsmodelle</b>	<b>74</b>
4.1.1	Abgrenzung unterschiedlicher Formen von Medienunternehmen	75
4.1.2	Klassische Wertschöpfungsketten an Beispielen	76
4.1.3	Wertschöpfungsketten im Gesamtzusammenhang	77
<b>4.2</b>	<b>Marktentwicklungen</b>	<b>78</b>
<b>4.3</b>	<b>Medienkonvergenz in Produkten und Märkten</b>	<b>79</b>
4.3.1	Marktpartner und Allianzen	80
4.3.2	Neue Marktpartner	80
4.3.3	Brancheninterne horizontale Kooperationen	82
4.3.4	Allianzen zwischen klassischen und neuen Marktpartnern	82
4.3.5	Auswirkungen der Digitalisierung in beispielhaften Märkten	82
<b>4.4</b>	<b>Crossmediales Wirtschaften</b>	<b>84</b>
4.4.1	Vom Einproduktunternehmen zum integrierten Anbieter	84
4.4.2	Crossmedia-Produktion in technischer und journalistischer Hinsicht	85
4.4.3	Crossmedia-Solutions im Rezipientenmarkt	86
4.4.4	Crossmedia und Mediamix: Lösungen für den Werbemarkt	87
<b>5.</b>	<b>Personal und Führung im Medienunternehmen</b>	<b>90</b>
<b>5.1</b>	<b>Unternehmenskultur und normatives Management im Medienunternehmen</b>	<b>90</b>
5.1.1	Unternehmenskultur	90
5.1.2	Normatives Management im Medienunternehmen	91
<b>5.2</b>	<b>Bedeutung des Personalmanagements im Medienunternehmen</b>	<b>99</b>
5.2.1	Personalbeschaffung	100
5.2.2	Personalfreistellung	101
5.2.3	Personalentwicklung	102
5.2.4	Personalauswahl	104
5.2.5	Personalsozialisation	105
5.2.6	Personalbeurteilung	106
<b>5.3</b>	<b>Führungsstile für unterschiedliche Branchensegmente und Unternehmenstypen</b>	<b>107</b>
<b>5.4</b>	<b>Beispielhafte Führungskonzepte und Teamarbeit in der Medienpraxis</b>	<b>114</b>
5.4.1	Rollen und Macht bei Teamarbeit	114
5.4.2	Kommunikation im Team	116
5.4.3	Beispielhafte Führungskonzepte	119

<b>5.5</b>	<b>Motivation und Konflikte: Führungsalltag im Medienunternehmen</b>	<b>122</b>
5.5.1	Die eigene Kompetenzbilanz als Ausgangspunkt für Motivation	122
5.5.2	Der Umgang mit Konflikten im Team	125
<b>5.6</b>	<b>Unterschiedliche Führungserwartungen der „Generationen“ im Unternehmen</b>	<b>130</b>
<b>6.</b>	<b>Beispielhafte Trends, Entwicklungen und Bedingungen für Journalisten</b>	<b>140</b>
<b>6.1</b>	<b>Innovationsmanagement im Medienkonzern: Zwischen Content- und Technologiemanagement</b>	<b>140</b>
<b>6.2</b>	<b>Krisenmanagement in Verlagen</b>	<b>141</b>
6.2.1	Strategiekrise im Presseverlag	141
6.2.2	Überprüfung des Verlagsportfolios	142
6.2.3	Wettbewerbsfaktor Organisationsstruktur im Medienunternehmen	142
6.2.4	Ergebniskrise im Medienunternehmen	143
6.2.5	Liquiditätskrise im Medienunternehmen	144
<b>6.3</b>	<b>Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Kennzahlen für eine selbstständige Tätigkeit im Bereich Journalismus</b>	<b>145</b>
	<b>Antworten zu den Selbstkontrollaufgaben</b>	<b>151</b>
	<b>Literatur</b>	<b>155</b>
	<b>Über den Autor</b>	<b>162</b>
	<b>Ihre Notizen</b>	<b>163</b>





**Allgemeine Lernziele:**

**In diesem Modul werden Ihnen folgende Fähigkeiten vermittelt:**

- **Sie können Medienmärkte analysieren.**
- **Sie sind in der Lage, den Organisationsaufbau eines Medienunternehmens möglichst vorteilhaft zu gestalten.**
- **Sie können Märkte und Unternehmen analysieren und mittel- und langfristige Strategien für Medienunternehmen entwickeln.**
- **Sie können Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle analysieren und bewerten.**
- **Sie können ökonomische Besonderheiten der Digitalisierung auf neue Geschäftsfelder anwenden.**
- **Sie kennen die wichtigsten Grundregeln des Personalmanagements und der Mitarbeiterführung.**
- **Sie können zukunftsorientierte Prozesse in einem Medienunternehmen anstoßen.**
- **Sie können neue Produkte und Geschäftsmodelle im Mediensektor analysieren und erfolgreich im Markt etablieren und aufbauen.**

# 1. Besonderheiten von Medienmärkten

---

## Lernziele:

- Sie lernen im ersten Kapitel, welche Schwierigkeiten beim Eintritt in einen neuen Medienmarkt bestehen können.
- Sie wissen, warum die Konzentration in Medienmärkten besonders problematisch ist und dennoch auftritt.
- Ihnen ist das Zusammenspiel von Werbe- und Nutzermarkt bewusst.
- Sie können die Besonderheiten von ausgewählten Teilgebieten des Medienmarkts erkennen.
- Sie können die Probleme der mangelnden Marktfähigkeit mancher Medienprodukte einschätzen.
- Sie können disruptive Entwicklungen erkennen und bewerten.

Für alle, die im Mediensektor Verantwortung für Produkte und Unternehmensbereiche tragen, ist es sinnvoll, eine Vorstellung über die Anforderungen zu haben, die sich aus der Struktur der Märkte für ihre Arbeit ergibt. Es ist ein Unterschied, ob Sie ein Produkt anbieten, das sehr leicht von allen übrigen imitiert, und ob die Erfahrung im Umgang mit Ihrer Zielgruppe von Dritten rasch erlernt werden kann, oder ob Sie mit Ihrem Angebot seit Jahrzehnten der anerkannte Spezialist sind, dessen spezifische Medien (z. B. Fachzeitschriften im medizinischen Sektor) bei Lesern und Anzeigenkunden anerkannt und eingeführt sind. Die Bedingungen, unter denen Redaktionsarbeit stattfindet, unterscheiden sich entsprechend. Während im ersten Fall meist ein rasches Markteintrittsszenario einem ruhigen Aufbau von Redaktionsstrukturen entgegensteht, ist im zweiten Fall eine langjährige Expertise vorhanden. In den nachfolgenden Abschnitten dieses Kapitels werden die wesentlichen Parameter kurz vorgestellt, mit deren Hilfe Medienmärkte analysiert werden können.

## 1.1 Rezipienten- und Werbemarkt

Unser Lernziel besteht darin, dass Sie in der Lage sein sollten, konkrete Aussagen über Medienmärkte zu machen. Sie sollen dabei erkennen, welche Besonderheiten Medien besitzen und die Gemeinsamkeiten unterschiedlicher Mediengattungen erkennen. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass vor dem Hintergrund der Medienkonvergenz und den Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung eine Untergliederung nach Mediengattungen nicht unbedingt die entscheidende marktrelevante Gliederung sein muss. Die Bestimmung des relevanten Markts<sup>1</sup> ist in der Medienbranche nicht so einfach, wie man dies auf den ersten Blick vermuten mag. Im Medienmarkt gibt es zahlreiche Beispiele, wonach eine Beschränkung auf Produktformen der eigenen Mediengattung keine hinreichende

## 2. Organisation von Medienunternehmen

---

### Lernziele:

- Sie lernen in diesem Kapitel die Einordnung von unterschiedlichen Organisationseinheiten in die Gesamtorganisation eines Medienunternehmens kennen.
- Sie können mit Hilfe der gängigen Organisationsprinzipien ein Unternehmen oder einen Teilbereich (Abteilung, Gruppe etc.) strukturieren und erkennen dabei die Vor- und Nachteile der gewählten Form.
- Sie wissen, wie man Veränderungsprozesse in Medienunternehmen initiiert und begleitet.

Die Abläufe innerhalb eines Unternehmens sind häufig entscheidend für den späteren Markterfolg. Gerade organisatorische Umstrukturierungen finden in der Branche häufig großen Widerhall und führen zu lang anhaltenden Diskussionen. Beispielhaft sind die Konzentrationsschritte, die in vielen Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen Einzug gehalten haben. Dem Vorteil der kostengünstigeren Produktion mit weniger Redakteuren steht bei einer solchen organisatorischen Lösung der Nachteil aufgrund der geringeren Zielgruppenorientierung entgegen. Leser als Endkunden sowie Mediaplaner und Werbungtreibende als Werbekunden äußerten auch direkt nach Bekanntwerden der organisatorischen Veränderungen ihre Bedenken gegenüber einem zu gleichförmigen Produkt über alle Titel der Verlagsgruppe hinweg.

Dies führt uns zunächst zu der Frage, wozu denn eine Organisation überhaupt im betrieblichen Ablauf notwendig ist. Denn wie wir an unserem Eingangsbeispiel sehen konnten, hat die Organisation in ihrer jeweiligen Ausgestaltung direkten Einfluss auf die Arbeitsweise und die Ergebnisse und damit aus unternehmerischer Sicht auch eine Mitverantwortung für den Unternehmenserfolg.

### Organisation

Die Organisation legt Struktur und Ablauf der Unternehmensprozesse fest und ist zumindest mittelfristig auf Dauer angelegt. Hier kann man aus Sicht der Unternehmensführung lediglich die Themen lösen, die in dieser oder ähnlicher Form immer wieder anfallen. Es macht keinen Sinn, eine Organisation so aufzubauen, dass auch jede noch so unwahrscheinliche Situation erfasst und geregelt wird. Ein solches Vorgehen hätte eine komplizierte und schwerfällige Struktur zur Folge. Wir kennen solche Gebilde zum Beispiel aus dem deutschen Steuerrecht, wo man im Dienste einer (vielleicht auch falsch verstandenen) Einzelfallgerechtigkeit Regelwerke aufgebaut hat, die nahezu alle nur denkbaren Eventualitäten abdecken sollen.

### Disposition

Für alle Fälle, die nicht als typisch für den Geschäftsverlauf anzusehen sind, gibt es die Möglichkeit, auf Basis der Einzelfallentscheidung, der Disposition, Lösungen zu suchen. Oftmals ist es in der betrieblichen Praxis nicht absehbar, ob ein Fall wirklich einmalig ist oder später nochmals in ähnlicher Form auftritt. Sobald bei einer Managementfunktion,

## Über den Autor

---

### **Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer Hochschule Offenburg**

Bevor Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer 2001 als Professor für Medienmanagement an die Hochschule Offenburg wechselte, war er in früheren beruflichen Stationen mehrere Jahre als Geschäftsführer der Zeitungs Marketing Gesellschaft (ZMG), Frankfurt, Referent für Multimedia bzw. Betriebswirtschaft beim Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger und Berater für den Aufbau von Online-Services für einen Zeitschriftenverlag tätig. Professor Breyer-Mayländer ist als Trainer, Coach und Berater sowie durch Beirats- und Aufsichtsratsfunktionen nach wie vor eng mit der Praxis in Medienunternehmen verbunden.

Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen für Verlage an der Hochschule der Medien, Dipl.-Wirt.-Ing. (FH), Informationswissenschaft an der Uni Konstanz, Dipl.-Inf.-Wiss., und promovierte im Bereich Medienökonomie am Institut für Journalistik der Uni Dortmund, Dr. phil. Er ist Autor zahlreicher Fachbücher und Veröffentlichungen zum Thema Medien und Kommunikation wie z. B.:

- Breyer-Mayländer, T. (2009): Aktives Wertemanagement: Basis der Unternehmenskommunikation, Expert Verlag Renningen.
- Breyer-Mayländer, T. (2006): Managementaufgabe integrierte Unternehmenskommunikation, Expert Verlag Renningen.
- Breyer-Mayländer, T./Seeger, C. (2006): Medienmarketing, Vahlen Verlag München.
- Breyer-Mayländer (Hrsg.) (2014): Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus, Springer Gabler Wiesbaden.
- Breyer-Mayländer (2015): Führung braucht Klarheit, Hanser München
- Seeger, C./Breyer-Mayländer, T. (2016): Vom Studenten zum Chef, UVK Konstanz.
- Breyer-Mayländer, T. (2017): Management 4.0 – Den digitalen Wandel erfolgreich meistern, Hanser München.

An der Hochschule Offenburg war er Studiengangleiter, Prodekan und Dekan in der Fakultät Medien + Informationswesen. Er ist Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Leadership in Science and Education und seit 2011 Prorektor für Marketing und Organisationsentwicklung an der Hochschule Offenburg.

Kontakt:

[breyer-maylaender@hs-offenburg.de](mailto:breyer-maylaender@hs-offenburg.de)

[www.kommunikation-management.de](http://www.kommunikation-management.de)