

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

© 2009 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

1.	Besonderheiten von Medienmärkten	8
1.1	Rezipienten- und Werbemarkt	8
1.1.1	Rezipientenmarkt als primärer Zielmarkt	9
1.1.2	Besonderheiten von Medien als „Güter“	9
1.1.3	Mediennutzungsverhalten und Zielgruppenbeschreibungen	13
1.1.4	Werbemärkte	14
1.1.5	Verbund von Werbe- und Nutzermarkt	15
1.2	Marktversagen und Marktprobleme im Mediensektor	18
1.2.1	Marktzutrittsbarrieren	19
1.2.2	Verzerrte Präferenzen bei meritorischen Gütern	21
1.2.3	Disintermediation und mangelnder Rechtsschutz in Medienmärkten	21
1.3	Marktstrukturen und Ähnlichkeiten von Teilmärkten der Medienbranche	23
1.3.1	Printmedien	23
1.3.2	Rundfunk und Film	24
1.3.3	Musik und Online-Medien	24
2.	Organisation von Medienunternehmen	26
2.1	Aufbau- und Ablauforganisation	27
2.1.1	Aufbauorganisation	27
2.1.2	Ablauforganisation	31
2.2	Aufbauorganisation und Marktumfeld in der Medienbranche	32
2.2.1	Neue Kombiproduktionen im Zeitschriftenmarkt	34
2.2.2	Beispiel: Kicker online	35
2.2.3	Organisation von Innovationen im Medienunternehmen	36
3.	Strategie in Medienunternehmen	38
3.1	Strategie und Strategisches Management	38
3.2	Beispiele für Strategiekrisen der Medienbranche	40
3.2.1	Strategiekrise im Presseverlag	41
3.2.2	Strategiekrise im TV-Sender	41
3.3	Strategische Analysetools für die Medienpraxis	42
3.3.1	Porters Five Forces (Fünf-Kräfte-Modell)	42
3.3.2	Szenariotechnik	44
3.3.3	Portfoliotechnik	48
3.3.4	SWOT-Analyse	50

3.4	Beispiele für strategische Ansätze von Medienunternehmen	51
3.4.1	Strategien im Zeitungsmarkt	52
3.4.2	Strategien im Zeitschriftenmarkt	53
3.4.3	Strategien im Hörfunkmarkt	54
4.	Medienprodukte und Wertschöpfungsketten	55
4.1	Wertschöpfungsstrukturen, Märkte und Geschäftsmodelle	55
4.1.1	Abgrenzung unterschiedlicher Formen von Medienunternehmen	56
4.1.2	Wertschöpfungskette im Printgeschäft	57
4.1.3	Wertschöpfungsketten im Gesamtzusammenhang	58
4.2	Marktentwicklungen	58
4.3	Medienkonvergenz in Produkten und Märkten	60
4.3.1	Triple Play: Ein Schlagwort für die Branche	60
4.3.2	Marktpartner und Allianzen	62
4.3.3	Neue Marktpartner	62
4.3.4	Brancheninterne horizontale Kooperationen	64
4.3.5	Allianzen zwischen klassischen und neuen Marktpartnern	64
4.3.6	Auswirkungen der Digitalisierung in beispielhaften Märkten	65
4.4	Crossmediales Wirtschaften	67
4.4.1	Vom Einproduktunternehmen zum integrierten Anbieter	67
4.4.2	Crossmedia-Produktion in technischer und journalistischer Hinsicht	69
4.4.3	Crossmedia-Solutions im Rezipientenmarkt	70
4.4.4	Crossmedia und Mediamix: Lösungen für den Werbemarkt	70
5.	Personal und Führung im Medienunternehmen	73
5.1	Unternehmenskultur und normatives Management im Medienunternehmen	73
5.1.1	Unternehmenskultur	73
5.1.2	Normatives Management im Medienunternehmen	74
5.2	Bedeutung des Personalmanagements im Medienunternehmen	82
5.2.1	Personalbeschaffung	83
5.2.2	Personalfreistellung	85
5.2.3	Personalentwicklung	86
5.2.4	Personalauswahl	87
5.2.5	Personalsozialisation	89
5.2.6	Personalbeurteilung	89
5.3	Führungsstile für unterschiedliche Branchensegmente und Unternehmenstypen	91

5.4	Beispielhafte Führungskonzepte und Teamarbeit in der Medienpraxis	96
5.4.1	Rollen und Macht bei Teamarbeit	96
5.4.2	Kommunikation im Team	99
5.4.3	Beispielhafte Führungskonzepte	101
5.5	Motivation und Konflikte: Führungsalltag im Medienunternehmen	104
5.5.1	Die eigene Kompetenzbilanz als Ausgangspunkt für Motivation	104
5.5.2	Der Umgang mit Konflikten im Team	107
6.	Beispielhafte Trends und Entwicklungen	113
6.1	Innovationsmanagement im Medienkonzern: Zwischen Content- und Technologiemanagement	113
6.2	Krisenmanagement in Verlagen	115
6.2.1	Strategiekrise im Presseverlag	115
6.2.2	Überprüfung des Verlagsportfolios	115
6.2.3	Wettbewerbsfaktor Verlagsorganisation	115
6.2.4	Ergebniskrise im Presseverlag	117
6.2.5	Liquiditätskrise im Presseverlag	117
	Antworten zu den Selbstkontrollaufgaben	119
	Literatur	123
	Über den Autor	128
	Ihre Notizen	129

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 kennen die wichtigsten Grundregeln des Personalmanagements und der Mitarbeiterführung
- Sie können zukunftsorientierte Prozesse in einem Medienunternehmen anstoßen

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.

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 damit in allen Fällen des praktischen Berufslebens eine Untergliederung nach Mediengattungen die entscheidende marktrelevante Gliederung sein muss. Die Bestimmung des relevanten Markts¹ 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 hinreichend Aussage über die Bedingungen im relevanten Markt liefern. Wenn Sie wissen wollen, wie die Wettbewerbssituation eines bestimmten Medienunternehmens tatsächlich aussieht, liefert in vielen Fällen erst eine Auseinandersetzung mit potenziellen

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 gegen Ende des Jahres 2008 in vielen Zeitschriftenverlagen Einzug gehalten haben. Gruner + Jahr löste beispielsweise die alten Zuständigkeiten und Redaktionsteams im Bereich der Wirtschaftstitel auf, um statt unterschiedlicher Redaktionen in Hamburg, München und Köln nur noch eine wesentlich schlankere Zentralredaktion für Wirtschaftsthemen in Hamburg zu betreiben.⁴¹ 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 bekannt werden 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.

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 beziehungsweise 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; Aktives Wertemanagement: Basis der Unternehmenskommunikation, Expert Verlag Renningen Mai 2009; Breyer-Mayländer; Managementaufgabe integrierte Unternehmenskommunikation; Expert Verlag Renningen 2006; Breyer-Mayländer/Seeger; Medienmarketing; Vahlen Verlag München 2006.

An der Hochschule Offenburg war er von 2002–2006 Studiengangleiter und 2006–2007 Prodekan. Seit Wintersemester 2007/2008 leitet er als Dekan die Fakultät Medien + Informationswesen. Seine Arbeitsgebiete sind: Medienbetriebslehre, Medienmanagement, Unternehmenskommunikation, Organisationsstrukturen und Geschäftsmodelle im Medien-sektor, Analyse von Off- und Online-Medien durch Blickaufzeichnung (Eyetracking).

Kontakt:

breyer-maylaender@fh-offenburg.de

www.kommunikation-management.de