

# Grundlagen des Medienmanagements

Wilhelm Fink Verlag München



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	13
1 Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement .....	15
(Matthias Karmasin und Carsten Winter)	
1.1 Warum ein Lehrbuch über Grundlagen des Medienmanagements? .....	15
1.2 Komplexität: Voraussetzungen und Bedingungen von Medien und Medienmanagement im 21. Jahrhundert .....	19
1.3 Geschichte und Geschichtlichkeit der Kontexte von Medienwirtschaft und Medienmanagement .....	21
1.3.1 Anfänge: Eigenständige Medienbranchen und separierte Märkte .....	22
1.3.2 Fernsehen, Werbung und globale Medienentwicklung ...	24
1.3.3 Deregulierung und Liberalisierung im globalen Mediensystem .....	26
1.3.4 Digitalisierung und Konvergenz als neue Herausforderungen .....	27
1.4 Medien und Medienunternehmen: Aufgabenfelder und Spezifika von Medienmanagement .....	29
1.4.1 Medien und Medienangebote als Wirtschafts- und als Kulturgut .....	30
1.4.2 Medien als quasi-öffentliche Güter .....	31
1.5 Übungs- und Kontrollfragen .....	37
2 Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement ..	41
(Klaus-Dieter Altmeyen)	
2.1 Problemstellung .....	41
2.2 Strukturen und Strategien: Grundlagen des Redaktions- und Produktionsmanagements .....	43
2.3 Verfahrensmanagement .....	47
2.3.1 Verfahrensmanagement und redaktionelle Arbeit .....	47
2.3.1.1 Verfahrensmanagement als redaktionelles Management ..	50
2.4 Ressourcenmanagement .....	51
2.5 Marktmanagement .....	53
2.6 Redaktions- und Produktionsmanagement als Austarierung labiler Gleichgewichtszustände: Ein Resümee .....	55
2.7 Übungs- und Kontrollfragen .....	57

3	Medienmanagement als strategisches Management .....	59
	(Matthias Maier)	
3.1	Strategisches Management – Aufbau von Erfolgspotenzialen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen .....	59
3.2	Erfolgspotenziale im Zielsystem von Unternehmen .....	59
3.3	Ökonomische Besonderheiten der Medienwirtschaft .....	61
3.4	Strukturdynamik von Medienmärkten und Anforderungen an die strategische Planung .....	66
3.5	Informationsgrundlagen der strategischen Planung .....	67
3.5.1	Kundenanforderungen und Kundenverhalten .....	67
3.5.2	Marktstruktur und Wettbewerb .....	69
3.5.3	Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens .....	73
3.5.4	Anspruchsgruppen und Unternehmensumfeld .....	76
3.6	Grundlagen und Methoden der strategischen Planung .....	76
3.6.1	Planungsebenen: Unternehmen, Geschäftseinheiten und Geschäftsfelder .....	77
3.6.2	Unternehmerischer Grundauftrag, Leitlinien und Ziele ..	77
3.6.3	Bildung und Positionierung strategischer Geschäftseinheiten .....	78
3.6.4	Grundstrategien von Geschäftseinheiten .....	81
3.6.5	Wertschöpfungsstufen und Wertschöpfungsketten .....	83
3.6.6	Kooperationen und Unternehmenszusammenschlüsse ...	85
3.6.7	Management von Synergien und Schnittstellen .....	86
3.6.8	Systemleistungen, Standardisierung und Kompatibilität ..	87
3.7	Strategieumsetzung .....	89
3.8	Plankontrolle und Revision .....	89
3.9	Schlussbetrachtung .....	90
3.10	Übungs- und Kontrollfragen .....	90
4	Medienmanagement als Personal- und Organisationsmanagement ...	93
	(Jürgen Deters)	
4.1	Gesellschaftliche Einbindung des Personal- und Organisationsmanagements .....	93
4.2	Personalmanagement .....	97
4.2.1	Personalmarketing: Personalbeschaffung und –auswahl ..	97
4.2.2	Personalführung .....	103
4.3	Medienunternehmen als Lernende Organisationen: Integrative Betrachtung von Personal- und Organisations- entwicklung .....	107
4.4	Übungs- und Kontrollfragen .....	112

5	Medienmanagement als Entwicklungs- und Innovationsmanagement (Peter Nausner)	115
5.1	Einleitung	115
5.1.1	Innovation und Entwicklung als Problem und als Chance	115
5.1.2	Innovation und Entwicklung im Projektkontext	116
5.2	Innovations- und Entwicklungsfelder von Medienunternehmen	119
5.2.1	Innovation und Entwicklung im historischen Kontext	120
5.2.2	Innovation und Entwicklung als systematische Phänomene	120
5.3	Innovationen entwickeln, um Aufmerksamkeit zu verkaufen	122
5.3.1	Zur Produktion von Irritationen	123
5.3.2	Zur Produktion von Ereignissen	124
5.3.3	Zur Rolle des Zufälligen	125
5.4	Die „systematische“ Innovation und Entwicklung	126
5.4.1	Die Kunst des Entwerfens (im Projekt)	126
5.4.1.1	Das Problem der Vorgehensweise	126
5.4.1.2	Anforderungen an Projektmitglieder	127
5.4.1.3	Die Kunst der transkontextuellen Interaktion	129
5.4.2	Die Kunst der Entwicklung von Innovation	130
5.4.2.1	Die Konstitution von Entdeckungszusammenhängen	130
5.4.2.2	Das Problem der Steuerung im Entwicklungs- zusammenhang	131
5.4.2.3	Netzwerke als notwendige Umgebung von Innovationsprojekten	133
5.5	Anforderungen an Projektmanagement als Innovations- und Entwicklungsmanagement	136
5.6	Entwicklung von Medienprodukten und –dienstleistungen in Projektform	137
5.6.1	Projekte und Projektmanagement in der Medienwirtschaft	137
5.6.2	Innovation und Entwicklung im Medienprojekt	138
5.6.2.1	Entwurf und Definition	138
5.6.2.2	Konzeption und Entwicklung	138
5.6.2.3	Gestaltung und Spezifikation	142
5.6.2.4	Realisierung und Produktion	143
5.6.2.5	Implementierung und Post-Production	143
5.6.3	Übersicht über wichtige Projektschritte im Innovations- und Entwicklungsprojekt	144
5.7	Übungs- und Kontrollfragen	147
6	Medienmanagement als Qualitätsmanagement (Vinzenz Wyss)	149
6.1	Medienunternehmen unter Reformdruck	149

6.1.1	Journalistische Qualität und Qualitätssicherung als Erfolgsfaktor .....	150
6.1.1.1	Technisierung .....	150
6.1.1.2	Kommerzialisierung .....	150
6.1.1.3	Kostenwettbewerb statt Qualitätswettbewerb .....	151
6.1.2	Was ist journalistische Qualität? .....	151
6.1.2.1	Qualität als abhängige Variable .....	152
6.1.2.2	Produktbezogene Qualitätskriterien .....	153
6.1.2.3	Erwartungsdiskrepanzen zwischen Rezipienten und Medienmanagement .....	154
6.1.2.4	Qualitätssicherung als Prozess .....	156
6.1.3	Herkömmliche Managementkonzepte ungeeignet .....	156
6.1.3.1	Eine Redaktion ist keine Spaghettifabrik .....	156
6.1.3.2	Gewinnmaximierung als Ziel .....	157
6.1.3.3	Qualität als kategorischer Imperativ .....	157
6.2	Ganzheitliches Qualitätsmanagement als Strategie .....	158
6.2.1	Von der Qualitätskontrolle zur Kultur des Qualitätsmanagements .....	158
6.2.1.1	Die Anfänge: Qualität als Expertenangelegenheit .....	158
6.2.1.2	Das Einhalten von Standards: Die ISO-Normenreihe ....	159
6.2.2	Das Konzept des Total Quality Management .....	160
6.2.2.1	Philosophie und Prinzipien des TQM .....	160
6.2.2.2	TQM-Tools .....	162
6.2.3	Das EFQM-Selbstbewertungsmodell .....	163
6.2.3.1	Qualitätspreise .....	163
6.2.3.2	Input- und Output-Kriterien: Die neun Assessmentbereiche .....	163
6.3	Redaktionelles Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand .....	165
6.3.1	Wertschätzung von Qualität durch die Redaktionsführung	166
6.3.2	Leitbilder und Redaktionskonzepte .....	166
6.3.3	Personalpolitik und Qualifizierung .....	166
6.3.4	Ressourcen als Infrastrukturen zur Qualitätssicherung ...	167
6.3.5	Redaktionelle Sicherungsprozesse .....	167
6.3.6	Kundenorientierung: Redaktionelles Marketing .....	168
6.3.7	Wahrnehmung der öffentlichen Aufgabe .....	169
6.4	Ausblick .....	170
6.5	Übungs- und Kontrollfragen .....	171
7	Medienmanagement als Marketingmanagement .....	173
	(Gabriele Siegert)	
7.1	Theoretische Grundlagen des Marketing .....	173
7.1.1	Abgrenzungen und Definitionen .....	173

7.1.2	Marketingfelder und –strategien .....	176
7.1.3	Marketinginstrumente .....	177
7.2	Spezifika des Marketingmanagements bei Medienorganisationen	178
7.2.1	Medienangebote .....	178
7.2.2	Medienmärkte .....	180
7.2.3	Implikationen für das Marketingmanagement .....	182
7.3	Entwicklung des Marketing bei Medienorganisationen .....	185
7.3.1	Marketingorientierung und Wettbewerb .....	185
7.3.2	Media- und Publikumsforschung als Medienmarketing ..	187
7.4	Aktuelle Medienmarketingansätze .....	188
7.4.1	Redaktionelles Marketing .....	189
7.4.2	Relationship-Marketing .....	189
7.4.3	Mass Customization .....	191
7.4.4	Erlebnis- und Szene-Marketing .....	191
7.4.5	Medien als Marken .....	192
7.5	Kontrollfragen .....	195
8	Medienmanagement als Internationales Management .....	197
	(Gerhard Apfelthaler)	
8.1	Einleitung .....	197
8.2	Gegenstand und Forschungsprogramm der internationalen Betriebswirtschaftslehre .....	197
8.3	Die Internationalisierung von Medienunternehmen .....	200
8.4	Strategisches Management für internationale Medienunternehmen	205
8.4.1	Aufgabenumwelt .....	207
8.4.2	Rechtlich-Politische Normen .....	213
8.4.3	Soziale Beziehungen und Bindungen .....	214
8.4.4	Kulturell bedingte Wertvorstellungen .....	215
8.4.5	Stand der Realitätserkenntnis und Technologie .....	216
8.5	Schlussbemerkung: Kernkompetenzen im internationalen Medienmanagement .....	216
8.6	Übungs- und Kontrollfragen .....	217
9	Medienmanagement als Kostenmanagement und Controlling .....	219
	(Anette Köcher)	
9.1	Einleitung .....	219
9.2	Controlling als zielorientierte Führungshilfe .....	220
9.2.1	Entwicklungsstufen und Stand des Controlling .....	220
9.2.2	Erlösquelle und Zielsystem als Ausgangspunkt für ein ent- scheidungsorientiertes Controlling im Medienunternehmen	221
9.2.2.1	Erlösmodelle im Mediensektor .....	221

9.2.2.2	Das Zielsystem im Medienunternehmen .....	222
9.2.3	Besonderheiten in der Wertkette werbefinanzierter Medien .....	224
9.2.4	Anforderungen an ein Rundfunk-Controlling .....	226
9.3	Controlling im werbefinanzierten Rundfunk .....	226
9.3.1	Controlling der Interdependenzen .....	226
9.3.2	Controllingrelevante Produkteigenschaften .....	229
9.3.3	Programm-Controlling .....	230
9.3.4	Controlling der Werbezeitenvermarktung .....	233
9.3.5	Integrative Instrumente .....	235
9.3.5.1	Target Costing .....	235
9.3.5.2	Der „Deckungsbeitrag“ als Spitzenkennzahl .....	236
9.4	Spezielle Anforderungen an das Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk .....	238
9.5	Controlling im Spannungsfeld zwischen journalistischer Qualität und Gewinnerzielungsabsicht .....	241
9.6	Kontrollfragen .....	242
10	Medienmanagement als interkulturelles Management .....	245
	(Carsten Winter)	
10.1	Einleitung .....	245
10.2	Kulturvergleichende Managementforschung und interkulturelle Managementlehre .....	248
10.2.1	Frühe Abgrenzungen, Definitionen und Ziele .....	249
10.2.2	Grundlagen der kulturvergleichenden Managementforschung .....	250
10.2.3	Gegenstand und Zielsetzung interkultureller Managementlehre .....	253
10.2.4	Interkulturelle Managementforschung und -lehre und Medienmanagement .....	254
10.3	Mediales Wertschöpfungsmanagement als interkulturelles Medienmanagement .....	255
10.3.1	Internationales, intra- und interorganisatorisches Management medialer Wertschöpfungsketten .....	256
10.3.2	Zur Konzeptualisierung von Kultur und kulturellen Grenzen jenseits von Nation, Organisation und mentalen Programmen im Kontext von Kulturwandel und Globalisierung .....	257
10.3.3	Kultur und kulturelle Schnittstellen/Grenzen in Prozessen medialer Wertschöpfung .....	261
10.3.4	Interkulturelles Medienmanagement als eigenständiger Managementansatz .....	267

10.3.5 Exkurs: Cultural Theory und Unternehmenskulturleitlinien als Ansätze interkulturellen Personal- und Organisations- managements in der Medienbranche .....	269
10.4 Interkulturelles Medienmanagement in spezifischen Branchen ..	272
10.4.1 Interkulturelles Management von Printmedien .....	272
10.4.2 Interkulturelles Management elektronischer Medien ....	274
10.4.3 Interkulturelles Management digitaler Medien .....	275
10.5 Schlußbemerkung: Aufgaben künftiger interkultureller Medienmanagementforschung .....	276
10.6 Übungs- und Kontrollfragen .....	277
11 Medienmanagement als Stakeholder Management .....	279
(Matthias Karmasin)	
11.1 Zum Begriff Stakeholder Management .....	279
11.2 Stakeholder Management als Medienmanagementansatz .....	282
11.3 Ein allgemeines Stakeholdermodell der Medienunternehmung ..	287
11.4 Stakeholder Management im Medienunternehmen .....	291
11.5 Stakeholder Management in medienspezifischer Hinsicht .....	298
11.5.1 Elektronische Medien als Stakeholder Plattform .....	299
11.5.2 Printmedien als Stakeholder Allianz .....	300
11.5.3 Das Internet als Stakeholder Medium .....	301
11.6 Übungs- und Kontrollfragen .....	302
12 Exkurs: Medienmanagement als Selbstmanagement – ein Leitfaden zur Praxis .....	303
(Carsten Winter und Matthias Karmasin)	
12.1 Vorbemerkung: Selbstmanagement im Kontext von Qualifikationsanforderungen der Medienbranche .....	303
12.2 Definitionen, Konzepte und Ziele von Selbstmanagement .....	307
12.3 Individuelle Ausgangspunkte und Ziele von Selbstmanagement ..	309
12.3.1 Das Wesentliche und der Weg dorthin ... .....	309
12.3.2 Ziele: Das Ende schon am Anfang im Sinn haben .....	310
12.3.3 Charaktereigenschaften .....	310
12.3.4 Stärken und Schwächen .....	311
12.3.5 Selbst- und Fremdeinschätzung personenbezogener Merkmale .....	311
12.3.6 Ergebnisblatt 1 .....	312
12.3.7 Karriere-Ordner .....	312
12.4 Selbstmanagement und Anforderungen an Medienmanager .....	314
12.4.1 Allgemeine Anforderungen an Verlagsnachwuchs .....	314
12.4.2 Anforderungen an Verlagsmanager .....	314



12.4.3	Anforderungen an multimediales Schnittstellenmanagement	315
12.4.4	Anforderungen an Medienmanagement als Projektmanagement	317
12.4.5	Selbst- und Fremdeinschätzung managementbezogener Merkmale	317
12.5	Selbstmanagement im Studium	319
12.5.1	Präsentationsqualifikation	320
12.5.1.1	Rahmenbedingungen und Ziele von Präsentationen	321
12.5.1.2	Die sieben Etappen der Planung einer erfolgreichen Präsentation	322
12.5.2	Berufsfeld- und Praxisqualifikationen	327
12.5.3	Zeitmanagement	329
12.6	Vorbereitung des Berufseinstiegs	332
12.6.1	Ratgeber zum Berufseinstieg?	332
12.6.2	Das individuelle Qualifikationsprofil	332
12.6.3	Die Erstellung individueller und stellenbezogener Profile	333
12.6.4	Das Bewerbungsschreiben	336
12.6.5	Das Vorstellungsgespräch	336
12.7	Die einzelnen Karriere-Schritte im Überblick	338
13	Literaturverzeichnis	341
14	Abbildungsverzeichnis	363
15	Angaben zu den Autoren	367
16	Personenregister	371
17	Sachregister	000