

Multimediawirtschaft

Kapitel 3

Produktorientierte Perspektive der Medienwirtschaft

Produktnutzen aus Rezipientensicht

- Medienprodukte befriedigen Bedürfnis nach Information, Bildung und Unterhaltung
- Abwägungen, warum Rezipienten welche Medien nutzen → Beantwortung mit Hilfe des „uses-and-gratifications“-Ansatzes

 Was besagt dieser?

- Beispiele zu Gratifikationsarten:
 - informationsorientierte Medienprodukte dienen dem Konsumenten zur reinen Informationsaufnahme und zur Meinungsbildung
 - publizierende Inhalte werden von Verlagen, Sendern bzw. Brokern selektiert, aufbereitet und zu überschaubaren Einheiten gebündelt
 - Nutzen für Rezipienten: geht über reine Bereitstellung der Information hinaus → Realisierung einer möglichst einfachen oder angenehmen Aufnahme
 - Unterhaltungsbereich: Mediennutzung dient der Entspannung und Loslösung vom Alltag, bietet Gesprächsstoff für die Kommunikation mit Freunden und Bekannten
 - Internet: Informationsaustausch in Chats oder Newsgroups durch überregional verteilte Benutzer

Produktnutzen aus Sicht der werbetreibenden Wirtschaft

- Werbung = Maßnahmen eines Unternehmens, der der zwanglosen Beeinflussung von Personen dienen und damit zu bestimmten, erwünschten Verhaltensweisen führen
- Problem für Werbung betreibende Unternehmen: Wie soll die Werbebotschaft zu den potentiellen Kunden transportiert werden?
 - Zielgruppe beschafft sich die Werbeinhalte und Produktinformationen i. d. R. nicht aus eigenem Antrieb
 - Konsumenten empfinden Werbung als überflüssig, lästig und störend
- Medienunternehmen koppeln Werbebotschaft an redaktionelle Inhalte

- Nutzeffekte für die Werbetreibenden:
 - Verbreitung
 - Erhöhung der Wirkungswahrscheinlichkeit
 - Produktion
- Werbetreibende Unternehmen möchten so genau wie möglich ihre Werbebotschaften an ihre Zielgruppe weitergeben
- Ziele:
 - Minimierung von Streuverlusten
 - Maximierung der Zielgruppenabdeckung

Typische Mediadaten im Überblick

Medium	Kennzahl	Definition
Zeitungen, Zeitschriften	verkaufte Auflage	Anzahl der an den Endverbraucher abgesetzten Exemplare einer Ausgabe (Verkauf und Abonnement)
	Reichweite	Anzahl der Leser einer Zeitung oder Zeitschrift (im Allgemeinen deutlich höher als die verkaufte Auflage)
	Verbreitung	relative und absolute Absatzmenge in verschiedenen geografischen Regionen
Rundfunk	Reichweite	Anzahl der Zuschauer, die in einem bestimmten Zeitintervall erreicht werden
	Einschaltquote (=Marktanteil)	Anteil an der gesamten Zuschaueranzahl in einem bestimmten Zeitintervall
Online	Visits	Anzahl der „Benutzerbesuche“ eines Online-Angebotes (kann aus mehreren aufeinanderfolgenden Page Impressions bestehen)
	Page Impressions	Anzahl der von den Benutzern angeforderten Online-Dokumente, die potentielle Werbeträger sind
	AdClicks	Anzahl der angeklickten Werbebanner
	Click-Through-Rate	AdClicks/Page Impressions

- Fragestellung für werbetreibende Unternehmen: Wie sollen konkurrierende Werbeträger mit gleicher Zielgruppe anhand ihres Kosten-Nutzen-Verhältnisses bewertet werden?
- Konzept des Tausender-Kontakt-Preises (TKP)

$$TKP = \frac{\text{Werbegrundpreis}}{\text{Reichweite}} \cdot 1.000$$



Beispiel: Die beiden Fernsehsender TV-X und TV-Y bieten ihren Werbekunden die Ausstrahlung von Werbespots für unterschiedliche Preise an. TV-X verlangt für einen 30-Sekundenspot einen Grundpreis von 40.000 € bei einer voraussichtlichen Reichweite von 2,0 Mio. Zuschauern. TV-Y verlangt dagegen nur 32.500 € bei einer geschätzten Reichweite von 1,3 Mio. Zuschauern. Welcher 30-Sekunden-Spot ist günstiger?

- Medienunternehmen beginnen auch auf dem Werbemarkt, durch den technologischen Fortschritt induzierte Leistungen anzubieten
 - zielgruppenspezifische Ansprache
 - zuverlässige Erfolgskontrolle
 - direkter Kundenzugang

Produktpolitik

- Ausgangspunkt der Produktgestaltung: Definition und Abgrenzung von Zielgruppen
- Zielgruppe: Menge der potentiellen Abnehmer eines Produktes, denen ein Nutzen gestiftet werden soll
 - Definition Rezipientenzielgruppe: Informations- und/oder Unterhaltungsbedürfnisse gezielt berücksichtigen
 - Realisierung einer homogenisierenden Segmentierung und differenzierten Bearbeitung des Absatzmarktes durch Kriterien

Auszug aus der Leserstrukturanalyse der FAZ

Kriterium	Ausprägung	Anteil
Alter	50 Jahre und jünger	44 %
Bildungsgrad	ohne Abitur	46 %
	mit Abitur	54 %
berufliche Stellung	Inhaber, Geschäftsführer, Selbständige, Angehörige freier Berufe	12 %
	leitende Angestellte oder Beamte des höheren oder gehobenen Dienstes	21 %
	übrige Angestellte oder Beamte	22 %
	Facharbeiter, Arbeiter	4 %
	Andere	41 %
Haushaltsnettoeinkommen	bis 2.000 Euro	30 %
	2.000 bis 3.500 Euro	43 %
	3.500 Euro und mehr	27 %

Schumann, M. /Hess, Th. (2009), S. 52

Folie 9 von 48

- Ausgestaltung des Produktes durch die Produktarchitektur
 - Inhalte: Auswahl (Text-, Bild-, Audio- und Video-Inhalte sowie Themenausrichtung), Aufbereitung (Beitragslänge und Ausdrucksform), Präsentation (Layout und Farbeinsatz)
 - Medium: Auswahl (Medientypen und Produktform), Belegung (Erscheinungshäufigkeit und Interaktion mit Rezipienten)
- durch First-Copy-Cost-Effekt → Analyse der Aufnahmefähigkeit des Marktes
- Differenzierung zwischen kurzfristig orientierten Absatzprognosen und langfristigen Lebenszyklusanalysen



Wie können diese beiden Instrumente graphisch dargestellt werden?

Folie 10 von 48

Distributionspolitik

- Verteilung der „First-Product-Copies“ bzw. der abgeleiteten Produktangebote an die Rezipienten
- Ausgestaltung der Distributionsmethode: Distributionsorgane und –wege festlegen
- Distributionsorgane: selbständige Institutionen, die eine organisierende bzw. ein unterstützende Funktion für die Verteilung von Inhalten wahrnehmen
 - Unterscheidung in Absatzmittler und Absatzhelfer → Einbindung geht auf die jeweilige Distributionsform zurück




Wie sehen die Distributionsformen und –organe in der Buchbranche aus?

- durch Massenmedien können Inhalte distribuiert werden → Unterscheidung in physische und nicht-physische Distributionsformen
- physische Distribution: neben Vervielfältigungskosten fallen auch variable Transportkosten an
- nicht-physische Distribution:
 - keine Vervielfältigungskosten, Transportkosten im Wesentlichen unabhängig von der Ausbringungsmenge
 - Problem: neben Inhaltehersteller und Distributor wollen auch Hersteller von Hard- und Software partizipieren
- häufig Einsatz von Cross-Media- oder Multi-Media-Strategien

Preispolitik

- Erlösquellen in Rezipientenmärkten:
 - transaktionsabhängige und –unabhängige Optionen
- Erlösquellen in Werbemärkten:
 - zentrale Erlösquelle: Verkauf von Werberaumleistung
 - Erlösgenerierung über Anzeigenpreise, Spotpreise oder Preise pro Sichtkontakt
 - weitere Erlösquellen: Data-Mining- sowie Provisionsgeschäfte
- Erlöse können auch in Form von Tantiemen – indirekte Erlöse – generiert werden

Folie 13 von 48

- Preisgestaltung → abhängig von der Marktform
 - Angebotsmonopol: Absatzmenge x eines Medienproduktes ist proportional vom Preis p abhängig
 - Annahme: lineare Preis-Absatz-Funktion
-  Welche Wirkung hat eine Preiserhöhung auf die Lesermarktumsätze eines Zeitungsverlages, wenn bei $p = 0$ eine Menge von $x = 12.000$ Zeitungen und bei $p = 6$ eine Menge von $x = 0$ abgesetzt wird? Wie hoch ist der maximale Gewinn?

Folie 14 von 48

- nicht alle Medienunternehmen haben ein Angebotsmonopol inne → Betrachtung polypolistischer Märkte
- Kapazitäten müssen bei gegebenem Marktpreis an die Nachfrage angepasst werden → Mengenanpassen
- Annahme. Zeitungsverlag agiert überregional mit einer großen Anzahl weiterer, relativ homogener Wettbewerber auf dem Lesermarkt



Wie sieht jetzt die Preis-Absatz-Funktion aus und wo liegt das Gewinnmaximum?

- hinsichtlich der beiden Preisgestaltungen gibt es verschiedene Methoden, mit unterschiedlichen Ansatzpunkten für die Preisgestaltung
 - Preisfestlegung mit Ausgangspunkt Stückkosten
 - Preisfestlegung mit Ausgangspunkt Wettbewerberverhalten
 - Preisfestlegung mit Ausgangspunkt Zahlungsbereitschaft

Preisdifferenzierung


- bisherige Betrachtung: alle Rezipienten haben die gleiche Zahlungsbereitschaft
- allerdings sind die Zahlungsbereitschaften der einzelnen Rezipienten unterschiedlich → Preisdifferenzierung

- Preisdifferenzierung nach Pigou:
 - Preisdifferenzierung 1. Grades: Angebot gemäß individueller Zahlungsbereitschaften der Rezipienten
 - Preisdifferenzierung 2. Grades: Angebot gemäß Zielgruppenzugehörigkeit der Rezipienten
 - Preisdifferenzierung 3. Grades: Nachfrage gemäß individueller Zahlungsbereitschaft der Rezipienten

Mehrfachnutzung von Inhalten

- Preisdifferenzierung 2. Grades auf Basis von inhaltlichen, qualitativen oder zeitlichen Unterschieden der Bündelung bzw. Distribution
- Konzept der Mehrfachnutzung = zentrales Konzept für den Absatz von Medienprodukten

Folie 17 von 48

- Unterscheidung zwischen Mehrfachverwertung und Mehrfachverwendung
 - Mehrfachverwertung: verschiedene Produktangebote werden aus derselben „First-Product-Copy“ abgeleitet
 -  Wie wird dieses Konzept bei Spielfilmen realisiert und welche Rahmenbedingungen müssen eingehalten werden?
 - Mehrfachverwendung: Nutzung einer einmal erzeugten First-Module-Copy für die Bereitstellung verschiedener „First-Product-Copies“
 - Musikindustrie: einmal erzeugter Song fließt in unterschiedliche Musik-Alben ein

Folie 18 von 48

- versionierte Bündelung: Musik-Alben unterscheiden sich nicht grundsätzlich voneinander und werden zeitgleich angeboten
- Modifikation von quantitativen bzw. qualitativen Merkmalen → Produktdifferenzierung → Umsetzung Preisdifferenzierung 2. Grades

Möglichkeiten für die Modifikation einer „First-Product-Copy“

Dimension	Merkmal/Eigenschaft	Ausprägungen
Zeit	Aktualität	verzögerter oder sofortiger Zugriff
	Dauer der Verfügbarkeit	eher kurz- oder eher langfristige Nutzung
Qualität	Präsentationsform	durchschnittliches oder anspruchsvolles Layout
	Lesbarkeit	eher geringe oder eher hohe Auflösung
Quantität	Leistungsumfang	Minimal- oder Maximalausstattung
	Publikumsumfang	begrenzt/regional oder unbegrenzt/international

grau: Prinzip der Mehrfachverwendung; weiß: Prinzip der Mehrfachverwertung

Schumann, M. /Hess, Th. (2009), S. 76

Folie 19 von 48

Kommunikationspolitik

- bewusste und abgestimmte Bereitstellung von Informationen zum Zwecke einer absatzfördernden Meinungs- und Verhaltenssteuerung auf Seiten der Rezipienten

absatzfördernde Kommunikationsinstrumente

- Teilzielsetzungen einer aktiven Kommunikationspolitik:
 - Steigerung der Marken- und Firmenbekanntheit
 - Aufbau positiver Einstellungen und Images
 - Positionierung des Produktes als attraktives Angebot

Folie 20 von 48

- besonders relevante Kommunikationsinstrumente:

- Öffentlichkeitsarbeit
- Werbung
- Direktmarketing
- Verkaufsförderung
- Persönlicher Verkauf
- Zusatzdienste

Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen

- aus Unternehmenssicht als Investition zu betrachten
- sinnvoll, wenn Akquisition vom Neukunden hohe Kosten verursacht

Folie 21 von 48

- vorliegen wiederkehrender Geschäfte → langfristig ausgelegte Kundenbeziehung → hohe Kundenloyalität
- Verhinderung des Wechsels von Kunden → Barrieren in Form von Wechselkosten aufbauen



Welche Wechselkosten können Medienunternehmen aufbauen?

Folie 22 von 48

Produktionsprozess und Produktionsfaktoren

- Produktionsprozess:
 - First-Module-Copies: Erzeugung
 - First-Product-Copies: Bündelung
 - Mass-Copies: Distribution
- elementare Produktionsfaktoren:
 - Informationen: explizite und implizite
 - Arbeitsleistung: technische und kreative
 - Technologien: Produktion und Reproduktion

Folie 23 von 48

Analyse der Produktionskosten

Produktions- und Kostenfunktionen

- Produktionsfunktionen beschreiben den Zusammenhang zwischen dem Einsatz der Produktionsfaktoren r_1 bis r_n und der Ausbringungsmenge x

$$x = f(r_1, \dots, r_n)$$



Wie kann die Ausbringungsmenge in Abhängigkeit der Produktionsstufe differenziert werden?

Folie 24 von 48

- im Gegensatz zum Erzeugen und Bündeln → beim Distribuieren nach dem Medium unterscheiden
- für die Distribution von Rundfunk und Online-Angeboten: Faktoreinsatz kurzfristig unabhängig von Ausbringungsmenge
- langfristig ist dieser Faktorverbrauch sprungfix
- Print und CD: Faktorverbrauch erhöht sich mit jedem zusätzlich produzierten Stück
- Kostenfunktion: monetäre Bewertung des Faktoreinsatzes

Skalenökonomie in Medienunternehmen

- Produktionsfunktionen sind auch die Basis für die Analyse der „Skalenökonomie“
- Economies of Scale: Kostenvorteile durch die Massenproduktion eines Produktes

Folie 25 von 48

- Betrachtung in kurzer Frist: Fixkosten- bzw. Beschäftigungsdegression
- Betrachtung in langer Frist: Verfahrens- bzw. Betriebsgrößendegression
- Economies of Scope: Kostenvorteile durch die aufeinander abgestimmten Produktion mehrerer Produkte
- Kostenvorteile in kurzer Frist: aus der gleichzeitigen Nutzung von Produktionsfaktoren in verschiedenen Produkten
- Kostenvorteile in langer Frist: Nutzung vorhandener Produktionsfaktoren, um neue Produkte zu erstellen bzw. in neue Märkte einzutreten

Folie 26 von 48

Lagerhaltung und ihre Kosten

- Errichtung eines Lagers für physische Produkte → generelles Lagerhaltungsmodell auf die Medienbranche adaptieren

$$K = K_L + K_B = k_L \cdot \frac{r}{2} + k_B \cdot \frac{B}{r}$$

- optimale Bestellmenge: erste Ableitung nach $r = 0$



Wie muss das Modell für die Medienbranche verändert werden?

Multimediawirtschaft

Kapitel 4

Ressourcenorientierte Perspektive der Medienwirtschaft

- Media is people business → qualifiziertes und motiviertes Personal ist (eine) entscheidende Kernkompetenz von Medienunternehmen
- personalpolitische Herausforderung für Medienunternehmen:
 - Aufrechterhaltung der personellen Qualität zur nachhaltigen Sicherung contentbezogener Kompetenzen
 - Realisierung der notwendigen Kostenoptimierung

Arbeitsrechtlicher und ressourcenorientierter Rahmen

- Personalarbeit hat sich an Rahmenfaktoren zu orientieren
- zentrale externe Rahmenfaktoren:
 - arbeitsrechtliche Bestimmungen
 - Arbeitsmarktgegebenheiten
 - gesellschaftliche Trends (Wertewandel)

Atypische Beschäftigungsverhältnisse in Medienunternehmen

Medien- unternehmen	Atypische Beschäftigungsverhältnisse	Personalpolitische Ziele
Zeitungs-/ Zeitschriften- verlage	Verträge mit freien Journalisten/ Mitarbeitern (Freelancer)	wiederholte Zusammenarbeit mit guten freien Journalisten/Mitarbeitern
Buchverlage	Verträge mit Autoren	Bindung guter Autoren
TV-/ Rundfunk- sender	befristete Verträge mit Schauspielern, Moderatoren etc.	wiederholte Zusammenarbeit mit beliebten Schauspielern, Moderatoren etc.
Tonträger- hersteller	vertragliche Zusammenarbeit zwischen Künstlern und Produzenten	Option auf Vertragsverlängerung bei hoher Marktakzeptanz

Quelle: Schumann, M. /Hess, Th. (2009), S. 96

- zentrale interne Rahmenfaktoren:
 - Unternehmensstrategie
 - Ressourcen
 - Betriebsvereinbarungen

Personalkapazitäten: Bedarf, Beschaffung/Auswahl und Freisetzung



Wie erfolgt die Ermittlung des Personalbedarfs?

- Personalbedarfsplanung: Bestimmung des zukünftigen Bedarfs unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten
- enge Verbindung mit der Markt- und Technologieentwicklung
- digitale Technologien haben:
 - Erstellung von Medienprodukten an vielen Stellen revolutioniert
 - das Aufgabenprofil der Mitarbeiter deutlich verändert
 - den Online-Journalismus etabliert

Zentrale Maßnahmen der Personalwerbung und –auswahl
im Rahmen der Personalbeschaffung

	externer Arbeitsmarkt	interner Arbeitsmarkt
Personal- werbung	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenanzeigen • Internet • Personalberater 	<ul style="list-style-type: none"> • interne Ausschreibung • Pool-Kräfte
Personal- auswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Unterlagenanalyse • Vorstellungsgespräch • Assessment-Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentialsondierung • Entwicklungsgespräch • Internes Assessment-Center

Quelle: Schumann, M. /Hess, Th. (2009), S. 99

Folie 33 von 48

- Personalfreisetzung:
 - verstärkt in der Produktionsstufe durch den Einsatz neuer Technologien
 - stark in der Öffentlichkeit stehende Medienunternehmen → lautlos und mit weichen Abbaumaßnahmen

Personalentwicklung: Weiterbildung und Karriere

- Kernbereich der Personalwirtschaft
- für Medienunternehmen sind sowohl on-the-job Maßnahmen als auch off-the-job-Maßnahmen relevant

Folie 34 von 48

Zentrale Maßnahmen der Personalentwicklung

Maßnahmen „on-the-job“	Maßnahmen „off-the-job“
<ul style="list-style-type: none"> • Unterweisung und Lernen am Arbeitsplatz • Übertragung von Verantwortung/Sonderaufgaben • Job Rotation • Lernprozesse in Arbeitsgruppen • Traineeprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminare mit Vortrag, Fallstudien, Rollen- und Planspielen • Selbststudium zu Hause • Förderkreise • Erfahrungsaustauschgruppen • gruppendynamisches Training • Outdoor-Trainings

Quelle: Schumann, M. /Hess, Th. (2009), S. 100

Folie 35 von 48



Durch welche Inhalte ist die Aus- und Weiterbildung geprägt?

- Weiterbildungsmaßnahmen auf den Entwicklungsplan eines Mitarbeiters zuschneiden → Karriereplan
- gehobene Positionen sind durch mehrere Erfahrungsstationen gekennzeichnet

Personalbindung: Materielle und immaterielle Anreize

- nicht primär auf Vermeidung hoher Fluktuationszahlen ausgerichtet, sondern auf die kalkülbezogene und kreative Bindung
- Phänomen der Internen Kündigung trifft engagierte Leistungen besonders stark

Folie 36 von 48

Zentrale materielle und immaterielle Anreize für Mitarbeiter

Materielle Anreize	Immaterielle Anreize
<ul style="list-style-type: none"> • Gehälter • Sozialleistungen • Erfolgsbeteiligung • Honorare • Privat nutzbarer Dienstwagen 	<ul style="list-style-type: none"> • interessante Arbeitsaufgaben • inspirierendes Arbeitsumfeld • Anerkennung durch Vorgesetzte • Verantwortungsübernahme

Quelle: Schumann, M. /Hess, Th. (2009), S. 104

Folie 37 von 48

- Anwendungssysteme, die den einzelnen Mitarbeiter individuell unterstützen:
 - E-Mail-Kommunikation, Textverarbeitung und Tabellenkalkulation
- Enterprise Resource Planning (ERP)
 - Steuerung des Einsatzes der Unternehmensressourcen
 - Verbesserung der Arbeitsabläufe
 - Abbilden von Verträgen mit Autoren und Kunden oder die Schnittstelle zur digitalen Weitergabe erstellter Inhalte
- Inhalte- und damit Produktzentrierte Anwendungssysteme



Was ist deren Aufgabe in Medienunternehmen?

Folie 38 von 48

Aktionsfelder des IT-Managements in Medienunternehmen

- Herausforderung: Elemente der IT-Architektur systematisch abzustimmen und Geschäftsstrategie des umsetzen
- Aktionsfelder:
 - Definieren und Aufstellen einer unternehmensweiten IT-Strategie
 - Planung der IT-Architektur
 - Optimierung des IT-Projektportfolios
 - Management
 - Betreuung implementierter Anwendungssysteme

Folie 39 von 48

Aktionsfelder des IT-Managements in Medienunternehmen

IT-Strategie und IT-Architektur

- Treffen von unternehmensweiten Regelungen für die IT-Gestaltung
- IT-Strategie Zeitungsverlag: Benutzung eines bestimmten Content-Management-Systems zur Produktion von Medieninhalten
- Überblick zu eingesetzten, verfügbaren oder zukünftigen Technologien für eigene Anwendungssysteme → Nutzung von IT-Landkarten



Wie kann die IT-Landkarte für einen Fachverlag aussehen?

Folie 40 von 48

- IT-Strategie keinesfalls nur Hilfsmittel → Medienunternehmen von Veränderungen im Bereich der IuK geprägt
- wichtiges Planungsinstrument: IT-Architektur
- Beschreibung der IT-Architektur anhand von zwei Dokumenten:
 - Darstellung der wichtigsten Software-Systeme und deren Schnittstellen
 - Überblick über die wichtigsten Hardware-Komponenten und deren Kopplung über Netze
- Integrationsproblem: zentrale Herausforderung für Medienunternehmen → technische Sicht, medienübergreifende Verwertung, Integration von inner- und zwischenbetrieblichen Prozessen

Aktionsfelder des IT-Managements in Medienunternehmen

IT-Portfolios, IT-Projekte und IT-Betreuung

- sind kurzfrister orientiert und besitzen eher operativen Charakter
- Optimierung des IT-Projektportfolios steht am Anfang → Darstellung von Nutzen und Risiko



Bsp.: Zeitungsverlag könnte vor der Frage stehen, ob er zunächst ein Content-Management- oder ein Online-Publishing-System einführen soll. Wie kann dies mit dem IT-Portfolio bewertet werden?

Multimediawirtschaft

Kapitel 5

Marketing

- Wettbewerbsumfeld der Medienindustrie ist durch zunehmende Durchdringung von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Branchenkonvergenz charakterisiert
- Repositionierung von etablierten Medienunternehmen, die durch eine wesentliche Veränderung der bisherigen Wertschöpfungsstrukturen und Wettbewerbsstrategien gekennzeichnet ist → Entstehung integrierter Medien- und Internetverbundunternehmen
- Mitte der 90er Jahre entstanden insbesondere Medienverbundunternehmen durch Mega-Merger in vertikaler Richtung, heute durch die zunehmende kommerzielle Nutzung des Internets Bildung von integrierten Medien- und Internetverbundunternehmen

- klassische Medienunternehmen versuchen ihre Position im Internetbereich durch Unternehmensbeteiligungen zu verstärken, Internetunternehmen dringen in den Bereich der klassischen Medien vor

Ursachen und Katalysatoren

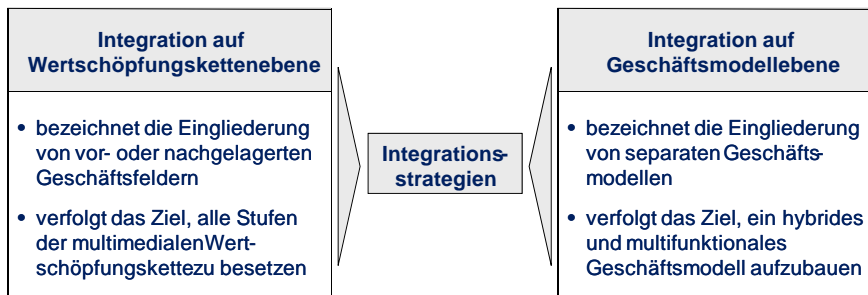
- markt- und umweltorientierte Ursachen und Katalysatoren:
 - Digitalisierung
 - Deregulierung der Medien-, Kommunikations- und Informationsmärkte
 - Veränderung der Nutzerpräferenzen

- unternehmensbezogene Ursachen und Katalysatoren:
 - multiple Kundenbindung durch integrierte Leistungsangebote
 - Umsetzung von Unternehmensstrategien

Marketingstrategische Ursachen und Katalysatoren	Unternehmensstrategische Ursachen und Katalysatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Windowing • Versioning • Cross-Selling • Cross-Promotion • Multiple Kundenbindung • Leistungsbündelung • Preisbündelung 	<ul style="list-style-type: none"> • Markteintrittsbarrieren durch <ul style="list-style-type: none"> – Economies of Scale – vertikale Integration – Multiple Kundenbindung • Absicherung von Wachstumspotenzialen • Besetzung von Margenpositionen • Risikodiversifikation

Quelle: Wirtz, B. W. (2009), S. 748

Ausprägungen von Integrationsstrategien



Quelle: Wirtz, B. W. (2009), S. 749

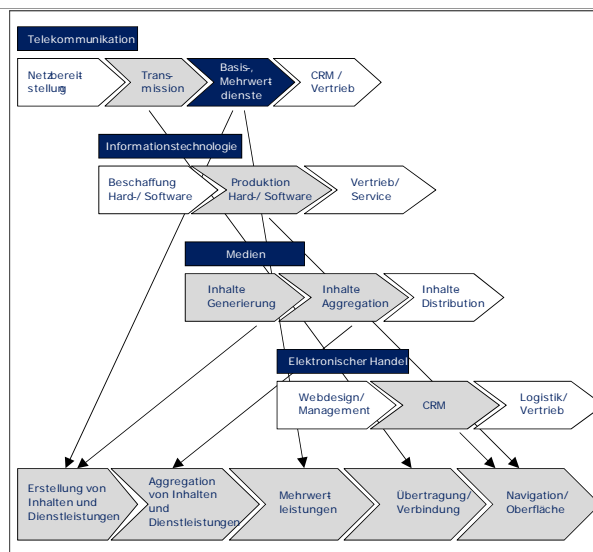
Folie 47 von 48

Integration auf Wertschöpfungskettenebene

- Entbündelung von Wertschöpfungsstrukturen und Neubündelung vormals getrennter Wertschöpfungsbereiche zu einer multimedialen Wertschöpfungskette
- Entstehung von fünf Wertschöpfungsstufen:
 1. Erstellung von Inhalten und Dienstleistungen
 2. Kombination verschiedener Inhalte und Dienstleistungen in segmentspezifische Pakete oder Kanäle
 3. Mehrwertleistungen, i. F. von verschiedenen Produkten und Dienstleistungen zur Unterstützung der Prozesse, wie Beratung, Abrechnung, Aufbau und Betrieb von Servern, werden angeboten

Folie 48 von 48

4. Gewährleistung des Zugangs, der Herstellung von Verbindung und Übertragung sowie dem Management von Netzwerken
 5. Schnittstelle zum Endkunden
- durch Integrationsstrategien wird angestrebt, (a) in den Heimatmärkten die Wettbewerbssituation zu verbessern und (b) durch integrierte Leistungsbündel eine vorteilhafte Wettbewerbssituation zu erlangen



Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien

Exportstrategie

- Export sieht vollständige Erbringung der Kapital- und Managementleistungen im Stammland vor
- Unterscheidung: indirekter und direkter Export
- indirekter Export: Einschaltung von Handelsmittlern im Inland
- direkter Export: keine Einschaltung von inländischen Handelsmittlern, direkter Kontakt zwischen der exportierenden Unternehmung und ausländischen Geschäftspartnern
 - direkter Export ohne Einschaltung eines Mittlers im Gastland
 - direkter Export unter Einschaltung eines Mittlers im Gastland



Welche Art der Exportstrategie sollte für einen Markteintritt gewählt werden?

Folie 51 von 48

- Anwendungsbereichsbereiche der Exportstrategie:
 - im Bereich von Presseerzeugnissen relativ häufig → Export von Tageszeitungen oder Auslandsabonnements
 - Buchverlage → in von inländischen Reisenden stark frequentierte Regionen
 - Musikbranche: für kleinere Labels geeignet

Lizenzierung

- inländische Lizenzgeber stellen ausländischen Lizenznehmern intangible Vermögensgegenstände zur Verfügung stellen
- Lizenzen können mit räumlichen, sachlichen und zeitlichen Restriktionen sowie hinsichtlich der Anzahl der Lizenzpartner versehen werden

Folie 52 von 48

- Lizenzgebühr → Unterscheidung zwischen:
 - Pauschallizenzgebühren (lump sums) als einmalige oder periodisch wiederkehrende Zahlungen sowie
 - laufende Lizenzgebühren (royalties)
- weitere Entgeltformen:
 - Austausch von Lizenzen
 - Kapitalbeteiligung des Lizenzgebers am Lizenznehmer
 - Abkommen, bei denen der Lizenznehmer den Lizenzgeber als Gegenzug für die gewährte Lizenz kostenlos oder zu Sonderkonditionen beliefert



Welche Vor- und Nachteile hat die Lizenzstrategie?

Folie 53 von 48

- Einsatz der Lizenzstrategie:
 - im Print-Bereich insb. im Buchverlag
 - Movie-Bereich eine der wesentlichen Internationalisierungsformen
 - Fernsehbereich: Unterscheidung zwischen Programm- und Formatlizenzen

Direktinvestive Alleingänge

- Unterscheidung zwischen Minderheitsbeteiligung und Etablierung rechtlich unselbständiger Auslandsengagements sowie Tochterunternehmen
- Minderheitsbeteiligung: inländisches Unternehmen erwirbt Anteile bis zu 49,9%

Folie 54 von 48

- bis 25%: einfache bzw. echte Minderheitsbeteiligung oder Minoritätsbeteiligung
- bei 25 – 50%-Beteiligung wird von einer Sperrminderheitsbeteiligung bzw. Sperrminoritätsbeteiligung gesprochen
- rechtlich unselbständige Auslandsengagements → mit einer Reihe Probleme verbunden:
 - Engagements im internationalen Rechtsverkehr recht umständlich, da diese keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen
 - bei rechtlich unselbständigen Engagements ergeben sich aufgrund von Haftungsfragen Akzeptanzprobleme bei Geschäftspartnern
 - bessere Alternative: Etablierung rechtlich selbständiger Einheiten



Wie können Tochterunternehmen etabliert werden?

Folie 55 von 48

- Etablierung von Tochterunternehmen:
 - grundsätzlich für alle Mediengattungen ein gangbarer Weg
 - Vielfach sind Auslandsgesellschaften im Printbereich anzutreffen
 - Buchbereich auch relevant: Etablierung eigenständiger Lektorate und Druckbetriebe
 - Movie-Bereich: Gründung eigenständiger Produktionsgesellschaften oder Etablierung von Filmverleihern
 - TV-Sektor und Radiobereich: Gründung von Tochtergesellschaften eher unübliche Strategie
 - Musikbereich sowie Hersteller von Video- und Computerspielen: Tonstudios und Presswerke im Ausland

Folie 56 von 48

Zielmarktstrategien

Marktpräsenzstrategien

- legen die Anzahl und die Auswahl der zu bearbeitenden Märkte fest
- Unterscheidung in basale, geographische, attraktivitätsorientierte und ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien
- basale Strategien: Konzentrations- und Diversifikationsstrategie


 Was ist der jeweilige Inhalt?

Variation von Marktpräsenzstrategien

	Basale Marktpräsenz- strategie	Geographische Marktpräsenz- strategie	Attraktivitäts- orientierte Marktpräsenz- strategie	Ausgleichs- orientierte Marktpräsenz- strategie
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der bearbeiteten Ländermärkte 	<ul style="list-style-type: none"> • geographische Dimension der Marktpräsenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktivität der Ländermärkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenspiel der bearbeiteten Ländermärkte unter Ausgleichsgesichtspunkten
Ausprägungen	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentrationsstrategie • Diversifikationsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelmarktstrategie • Multi-Einzelmarktstrategie • Regionalmarktstrategie • Multi-Regionalmarktstrategie • Weltmarktstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunktmarkte • Präsenzmärkte • Gelegenheitsmärkte • Abstinenzmärkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoausgleich • Gewinnausgleich • Investitionsausgleich • Ressourcenausgleich • Know-How-Ausgleich • ...

Marktselektionsstrategien

- Auswahl der relevanten (Auslands)Märkte
- Kriterien: (Länder)Marktattraktivität, (Länder)Marktrisiken sowie (Länder)Markteintrittsbarrieren
- (Länder)Marktattraktivität:
 - beschreibt das für die Unternehmung vorhandene Nutzenpotential
 - Subkriterien: Marktstruktur, Marktvolumen, Marktwachstum, Preis- und Kostenstruktur oder Infrastruktur
 - Bewertung der Faktoren ist in hohem Maß subjektiv und von den Zielvorstellungen des Unternehmens abhängig

- (Länder)Marktrisiken:
 - Währungsrisiken, Sicherheitsrisiken, rechtliche Risiken, politische Risiken, Inflationsrisiken
 - bekanntestes Konzept: BERI (Business Environment Risk Information)-Index
-  Was drückt diese Index aus, wie wird er erhoben und welche Teilindizes fließen ein?

- (Länder)Markteintrittsbarrieren:
 - institutionelle, marktseitig verhaltensbedingte und unternehmenseitig verhaltensbedingte Barrieren
 - Bewertung mittels ein- und mehrstufigen sequentiellen Verfahren
 - einstufige Verfahren: Checklistenverfahren, Punktbewertungsverfahren, Verfahren der aspektweisen Eliminierung, Investitionsrechenverfahren oder Portfolioverfahren
 - mehrstufige Verfahren: zumindest Integration einzelner oder mehrerer einstufiger Verfahren → wichtig, dass sich mit dem Fortschreiten der Analyse die Analyseintensität erhöht

Marktsegmentierungsstrategien

- Marktsegment sollte möglichst homogen sein
- zwei grundsätzliche Möglichkeiten der internationalen Marktsegmentierung:
 - intranationale Marktsegmentierung
 - integrale Marktsegmentierung
- Medienunternehmen → intranationale Marktsegmentierung erforderlich
- Kriterien: psychologische und soziodemographische Kriterien, Kauf-, Verhaltens- und Kommunikationskriterien, Kriterien des Mediennutungsverhaltens

Timingstrategien

- Wahl des Zeitpunktes des Eintritts in einen bestimmten Ländermarkt oder in mehrere Ländermärkte
- ländermarktspezifische Timingstrategien:
 - First-mover- bzw. Pionierstrategie
 - Fullower- bzw. Folgerstrategie
- Strategievarianten immer relativ zur Strategie der Konkurrenten sehen
- Anwendung der beiden Strategiearten nur gegenüber internationalen Wettbewerbern



Was sind die jeweiligen Vor- und Nachteile der Strategie?

Folie 63 von 48

- neben der Wahl des Eintrittszeitpunktes → Festlegung des zeitlichen Ablaufs des Markteintritts
- Unterscheidung: Wasserfallstrategie und Sprinklerstrategie
- Wasserfallstrategie:
 - sukzessiver Eintritt in einzelne Ländermärkte
 - Markteintritt in mehrere Ländermärkte → Anwendung der Strategie über einen längeren Zeitpunkt
- Sprinklerstrategie:
 - simultan bzw. innerhalb eines recht kurzen Zeitraums findet die Bearbeitung mehrerer oder aller avisierten Zielmärkte statt
 - keine zeitliche Differenzierung des Markteintrittszeitraums



Welche Vor- und Nachteile hat die jeweilige Strategie?

Folie 64 von 48

Produktpolitik

- wenn Medienunternehmen international sind → Thematisierung der Produktauswahl
- wichtige Aspekte: Sprache und Kultur
- sprachliche Barrieren sind leichter zu überwinden als kulturelle
- Überwindung kultureller Barrieren: vielfach Rekonfiguration von Inhalten und/oder Formaten
- i. Abh. der Ergebnisse der Marktforschung → Entscheidung für standardisierte oder differenzierte Produktpolitik auf dem Auslandsmarkt



Wie kann der optimale Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrad erreicht werden?

Folie 65 von 48

- Unterscheidung von Grundtypen anhand des Grades der Produktstandardisierung
 - differenzierte Produkte haben hohen Grad an länderspezifischer Anpassung → für fast jeden Ländermarkt wird eine spezifische Version angeboten
 - modulares Produktdesign: Kunden haben in verschiedenen Ländern im Prinzip die gleichen Anforderungen an ein Produkt, nur gewisse Komponenten sind länderspezifisch
 - vollkommene Standardisierung: Produkt wird auf verschiedenen Ländermärkten in exakt identischer Form verwertet



Welche Anforderungen aber auch Risiken ergeben sich an die Markenpolitik?

Folie 66 von 48

Preispolitik

- Entscheidungen über Entgelte für Leistungsangebote, eventuelle Rabatte sowie Liefer- und Zahlungsbedingungen treffen
- Unterscheidung: internationale Preisstandardisierung und internationale preisdifferenzierung
- vollständige internationale Preisstandardisierung eher unüblich



Wie kann eine Preisdifferenzierung im internationalen Rahmen erfolgen?

Distributionspolitik

- Auswahl der Absatzwege und Handelsmittler im Gastland
- drei Perspektiven bzgl. der Wahl der Absatzwege:
 - eine Anpassung an im Auslandsmarkt bereits bestehende Absatzwege (Adaption)
 - eine Umformung vorhandener Absatzwege (Modifikation)
 - die Schaffung eigener Absatzwege (Innovation)



Welche Art der internationalen Distribution ist für die unterschiedlichen Medienformen von Relevanz?

Kommunikationspolitik

- kann die Kommunikationspolitik weltweit einheitlich konzipiert werden oder muss eine Anpassung an die Erfordernisse des Landes erfolgen
- Vorteile Standardisierung: Kostenersparnisse durch geringere Konzeptions-, Gestaltungs-, Produktions- und Streukosten
- Nachteil Standardisierung: Nichtberücksichtigung regional unterschiedlicher Nachfragerstrukturen
- Anwendung bei culture-free-products
- i. d. R. kommt eine weltweit standardisierte Kommunikationspolitik nicht in Frage
- Ausnahme: Medienprodukte die in weitgehend gleicher Form angeboten und auch gleich rezipiert werden (Musikproduktionen, Computer- und Videospiele)

Folie 69 von 48

- Ausnahme: Medienprodukte die in weitgehend gleicher Form angeboten und auch gleich rezipiert werden (Musikproduktionen, Computer- und Videospiele)
- Mischform → Dachkampagnenstrategie



Wie wird diese umgesetzt?

Folie 70 von 48

Multimediawirtschaft

Kapitel 6

Rezipientenforschung

6.1 Bedeutung und Aufgaben

- Rezipientenforschung = Form der Kommunikation über Kommunikation
- Gewinnung von Informationen über die Nachfrager von Medienleistungen
- Unternehmen erheben die Daten selbst oder beauftragen spezialisierte Institute
- Outsourcing besitzt hohen Stellenwert → erhobene Daten gelten als mehr verlässlich und haben eine objektivere Werbewährung



Welche Rolle spielt die Medienforschung im Medienwettbewerbssystem?

- Informationen über Kunden:
- Informationen über die werbetreibende Wirtschaft
- Kundeninformationen als Erlösquellen
- Informationen über die Medienwirkung
- Bedeutung der Rezipienten- bzw. Medienforschung:
 - zeigt konkrete Ergebnisse der publizistischen und ökonomischen Leistung von Medienunternehmen auf
 - erbringt eine allgemein anerkannte „Währung“ für den Wettbewerb um Werbegelder
 - dient zur Marktbeobachtung im Zusammenhang mit einer Kontrolle der Meinungsvielfalt und der Konzentration
 - ist Grundlage der Programmgestaltung, der Erfolgskontrolle und des Controllings

- Gliederung in Ziele, Entscheidungsalternativen und Entscheidungsparameter
- Medienwirkung → beeinflusst erneute Auswahl zwischen den Alternativen und besitzt ökonomische als auch gesellschaftspolitische Bedeutung
- Ziele der Nachfrager → Befriedigung von Bedürfnissen nach:
 - Information und Bildung (Wissen und Weiterbildung)
 - Unterhaltung (Entspannung)
 - Kritik (Orientierung)
- Zweck der Kommunikation:
 - Wirklichkeitsflucht
 - Wirklichkeitssuche

- Alternativen für den Rezipienten: verschiedene Medienangebote → i. d. R. werden mehrere Medienangebote nebeneinander genutzt



Welche Entscheidungsparameter beeinflussen die Medienwahl?

- Wirkung der Medien beim Rezipienten → auf das Verhalten, die Meinungen und Einstellungen, den emotionalen Bereich, die Tiefensphären des Psychischen und den physischen Bereich



Was sind hierbei die wichtigsten Untersuchungen und Ansätze?

- Wirkung der Rezipienten auf die Medien → Was machen die Menschen mit den Medien?
 - Ausgangspunkt des „Uses- and-Gratification-Approach“ ist der aktive Rezipient

- Erwartungshaltung: Bedürfnisbefriedigung
- retrospektive Beurteilung der Mediennutzung ist Basis für die zukünftige Wahl der Medien, die Dauer und die Intension des Konsums sowie die Art der Reaktionen



Wie muss die ursprüngliche Laswell-Formel „Wer sagt was zu wem in welchem Kanal mit welcher Wirkung“ jetzt lauten?

- Verbindung von medien- und rezipientengerichteten Wirkungsansätzen
 - dynamisch-transaktionaler Ansatz von Früh und Schönbach
 - Ausgangspunkt: Erkenntnis, dass Medien und Rezipient aktiv und passiv zugleich sind sowie sich wechselseitig beeinflussen
 - Interaktionen zwischen Medien und Rezipienten sind dabei indirekt

- gleichzeitig sind sie imaginär
- neben den Nutzenüberlegungen des Rezipienten → Fähigkeiten, Kenntnisse und Gewohnheiten steuern den Konsum
- Mittelpunkt des Ansatzes: Rezipient und Medienbotschaft verändern sich im Prozessverlauf
- Grundlage der Wirkungen: direkter Medienkontakt sowie die kognitiven und affektiven Voraussetzungen beim Rezipienten → diese erzeugen wiederum Wirkungen
- Wirkungen der Wirkungen finden Eingang in die Analyse und Erklärung



Wie wird die Mediennutzung in der Zukunft aussehen?

- Media-Analyse (MA): wird von der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse e. V. zweimal im Jahr herausgegeben
- Informationsgesellschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V. (IVW) → kontrolliert in regelmäßigen Abständen die gemeldeten Reichweitendaten
- Allensbacher Werbeträgeranalyse (AWA) vom Institut für Demoskopie Allensbach (IfD Allensbach)
- Fernsehforschung der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)
- Studie für Massenkommunikation von ARD und ZDF
- Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung e. V. (AGOF)
- Leseranalyse Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung e. V. (LAE)

- Bedeutung der Kundenbindung wird durch folgende Faktoren deutlich:
 - treue Kunden → steigern Attraktivität der Medienangebote für die werbetreibende Wirtschaft und ermöglichen Größenvorteile
 - positive Erfahrungen und Vertrauen reduziert Unsicherheit auf der Nachfragerseite
 - treue Kunden geben eine größere Planungssicherheit
 - hohe Markttransparenz erhöht die Gefahr von Abwanderungen → Planungsbindungsaktivitäten verringern dies
 - je stärker die Kundenbindung, umso stärker wirkt dies als Markteintrittsbarriere



Welche Faktoren sind für die Kundenbindung bei Tageszeitungen, Fernsehen und Internet wichtig?

Folie 79 von 48

- Kundenbindungsinstrumente zielen auf Wechselbarrieren und Kundenzufriedenheit ab
- gemäß Transaktionskostentheorie sind diese bei den eigenen Kunden hoch zu halten
- rein monetäre Wechselkosten entstehen durch
 - Schadenersatz oder Ablösesummen bei vorzeitiger Auflösung von Verträgen
 - den Ersatz von Investitions- und Komplementärgütern, die bei einem Wechsel wertlos sind, Verlust der Leistungen aus Treueprogrammen
- sozialer und psychologischer Bereich: Befriedigung durch soziale Funktionen infolge Mediennutzung



Wie kann im Medienbereich eine erhöhte Kundenbindung erreicht werden?

Folie 80 von 48

Multimediawirtschaft

Kapitel 7

Unternehmensführung und Steuerung von Medienunternehmen

- private Unternehmen: Unterscheidung nach kommerziellen bzw. Profit-Unternehmen sowie nach gemeinnützigen bzw. Non-Profit-Unternehmen
- Zielsystem der kommerziellen Medienunternehmen → Unterscheidung in:
 - entgeltfinanzierte Unternehmen, reine Rezipientenfinanzierung
 - werbefinanzierte Anbieter
 - Mischformen aus beiden
- Zielsystem gibt Auskunft über Struktur eines anzustrebenden Zustandes (Sach- bzw. Leistungsziel) und wie diese Struktur zu erreichen ist (Formalziel)
- weit verbreitet : Mischfinanzierungsform

- Besonderheit kommerziell agierender Medienunternehmen und Mischfinanzierer → Zielsystem ist auf Zielkonflikte anfällig
 - Ansprüche auf dem Werbemarkt und Rezipientenmarkt
 - redaktionelle Freiheit und Anforderungen an die Rentabilität

Erwerbswirtschaftliches Prinzip

- privatwirtschaftliche verfasste, kommerzielle Unternehmen handeln nach diesem Prinzip → Gewinnerzielung
- Non-Profit-Organisationen: Bedarfsdeckungsprinzip



Welche unterschiedlichen Gruppen von Medienunternehmen agieren nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip?

Sachziele

- hat bei kommerziellen Medienunternehmen die Aufgabe, Vorgaben zur Präzisierung des Leistungsprogramms zu geben
- folgende Festlegungen werden präeterminiert:
 - Inhalten (Programm, redaktioneller Teil)
 - Qualität (Programmqualität, journalistische Qualität)
 - relative Anteile der Inhalte nach Formen (Programmsparten, Formate, Genres) am gesamten Angebot (Gesamtprogramm)
 - zeitliche Platzierung
- bei reiner Rezipientenfinanzierung:
 - Sachziel allein auf die Präferenzen der Rezipienten ausgerichtet
 - Erlösmodell bildet am ehesten funktionierenden Markt ab

- bei reiner Werbefinanzierung:
 - Sachziel ist die Erschließung eines hinreichenden Rezipientenvolumens
 - hierbei nachhaltige Dominanz des Formalziels der Gewinnerzielung
- bei der Mischfinanzierung:
 - Zweigliedrigkeit des Sachziels
 - Verantwortliche sind Sachziel-Konflikten ausgesetzt




Welche sind dies?

Formalziele

- Gewinn bzw. Rentabilität, Liquidität und Wirtschaftlichkeit
- Gewinn:
 - Teil der Wertschöpfung, der den Eigentümern des Unternehmens als Einkommen bzw. Vermögenssteigerung zukommt
- Rentabilität:
 - Kennzahl für den relativen Gewinn
 - misst den Erfolg eines Unternehmens oder Investition im Verhältnis zu einer Basisgröße



Welche unterschiedlichen Gewinnbegriffe gibt es?

- Liquidität:
 - Fähigkeit des Unternehmens, alle notwendigen Zahlungen in der vorgesehenen Frist zu leisten
 - Wirtschaftlichkeit:
 - bestmögliche Verhältnis zwischen Output und Input
-  Wie kann der Kosten-, Erlös- und Gewinnverlauf graphisch dargestellt werden?

Gemeinwirtschaftliches Prinzip

- in Deutschland durch die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten realisiert
- Durchführung von Aktivitäten zum Gemeinwohl

Folie 87 von 48

- Trägerschaft: privat oder öffentlich
- bei öffentlicher Trägerschaft: Legitimation durch einen öffentlichen Auftrag
 - dieser spiegelt Interessen der Trägerschaft und der relevanten Stakeholder wider
 - Ziele sind dadurch exogen vorgegeben → endogene Ziele müssen sich daran ausrichten
- Sachziel kommt eine Leitfunktion zu → Deckung eines gesellschaftlich gewünschten Bedarfs
- Rolle Formalziel: Erfüllung des Sachziels stets unter der Beachtung des Kriteriums der Wirtschaftlichkeit
- Fazit: Non-Profit-Unternehmen haben eine komplexe Zielstruktur aufgrund schwer definierbarer Sach- und Leistungsziele

Folie 88 von 48

Sachziele

- öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten
 - stehen vor der Problematik, dass ihr Zielsystem in hohem Maße erklärungsbedürftig ist
 - sind stark auf die Zielformulierung „Auswirkungen beim Publikum“ ausgerichtet
 - ist einer von Staat, Politik und Interessengruppen die Rolle einer unabhängigen und gemeinnützigen Institution zugewiesen
- Grundversorgung drückt sich in drei Ebenen aus:
 - Ebene der Übertragungstechnik
 - Programmebene
 - Wirkungsebene

Folie 89 von 48

Formalziele

- Beachtung der Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit
- Überprüfung durch die Aufsichtsgremien (insb. Verwaltungsrat) sowie Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) und der Rechnungshöfe
- betriebswirtschaftliche Kennziffern:
 - Stückkosten
 - Minutenkosten
 - Tausendkontaktkosten

Folie 90 von 48

1. Aufgabe, für die Orientierung zu sorgen

- Wohin soll das Unternehmen geführt werden?
- Worin sieht das Unternehmen seine sinngebende „Mission“, seine Wertschöpfungsaufgabe?
- An welche Grundsätze und Geschäftsprinzipien sollte und will sich das Unternehmen dabei halten?
- Wie soll das Unternehmen Erfolg bringend geführt werden?



Welche beiden Arten der Wissensgenerierung können Medienunternehmen vornehmen?

2. Aufgabe, zwischen den Stakeholdern eines Unternehmens Verständigungspotentiale abbauen

- Stakeholder = Akteure innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die in einer besonderen Beziehung zum Unternehmen stehen
- bessere Differenzierung für Medienunternehmen: primäre und sekundäre Stakeholder



Was sind primäre und sekundäre Stakeholder?

- Normatives Management berührt alle operativen und strategischen Fragestellungen des Unternehmens
 - Basiskonzept: positioniert das Unternehmen in seinen Grundwerten
 - Gestaltungsebene: folgt dem herkömmlichen St. Galler Ansatz der Differenzierung in Aktivitäten, Strukturen und Verhalten
 - Kommunikationsebene: Darstellung des Unternehmensleitbildes nach innen und nach außen



Welche Anforderungen muss in Medienunternehmen bspw. an die Unternehmensethik, die Unternehmenspolitik und die Unternehmenskultur gestellt werden?

- Phasen des strategischen Prozesses:
 - Festlegung strategischer Erfolgsgrößen (strategische Ziele)
 - Strategische Analyse der Situation
 - Strategische Optionen
 - Strategische Wahl
 - Implementierung und Umsetzung
 - Strategische Erfolgskontrolle

Strategische Ziele

- Globalziel: Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens
- Strategische Erfolgsziele: Shareholder Value, ROI, Gewinn

- Erfolgspotentiale: Produkt-Markt-Potentiale, Wettbewerbspotentiale
- Erfolgsfaktoren: Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Kostenposition

Strategische Analyse

- Analyse der Umwelt: SWOT-Analyse



Wie kann eine SWOT-Analyse für Medienunternehmen umgesetzt werden?

- Analyse der Unternehmung: klassische Ansätze, wertorientierte Ansätze, ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze
- Prognose und strategische Frühaufklärung: Orientierung an Kennzahlen, Indikatoren oder schwachen Signalen

Strategische Optionen

- drei strategische Aktions- und Handlungsebenen:
 - Unternehmensstrategie (Corporate Strategy)
 - Geschäftsbereichsstrategien (Business Strategies)
 - Funktionsbereichsstrategien (Functional Strategie)

Strategische Wahl

- Wahl des strategischen Programms geschieht auf Grundlage von Beurteilungskriterien:
 - Ökonomische Zielkriterien
 - Machbarkeit
 - Akzeptanz bei den Interessengruppen
 - Ethische Vertretbarkeit

- unter dem Gesichtspunkt der Intension können folgende Strategietypen unterschieden werden:
 - Intendierte und realisierte Strategie (Deliberate Strategy)
 - Intendierte, aber nicht realisierte Strategie (Unrealized Strategy)
 - Realisierte, aber nicht intendierte Strategie (Emergent Strategy)
 - Nicht intendierte und nicht realisierte Strategie

Implementierung und Umsetzung

- Strategisches Programm ist zu konkretisieren und umzusetzen
- Lösung von 3 Aufgaben:
 - Sachliche Aufgabe: Zerlegung der Strategien in Einzelmaßnahmen

Folie 97 von 48

- Organisatorische Aufgabe: Organisation des Ablaufs der Strategieimplementierung
- Personale Aufgabe: Schaffung der persönlichen Voraussetzungen für die Implementierung

Strategische Erfolgskontrolle

- Bausteine:
 - Strategische Prämissenkontrolle
 - Strategische Durchführungskontrolle
 - Strategische Überwachung

Folie 98 von 48

Unternehmensgesamtstrategien

- Ausgangspunkt und Leitlinie aller strategischen Überlegungen: Frage der richtigen Produkt-Markt-Strategie
- Unternehmen muss in diesem Zusammenhang eine Aussage über folgende drei Grundentscheidungen treffen:
 - Entwicklungsrichtung: Wachstums-, Stabilisierungs- oder Desinvestitionsstrategie
 - Räumlicher Geltungsbereich: lokale, regionale, nationale, multi-nationale oder globale Strategie
 - Grad der Autonomie: Autonomie-, Kooperations- oder Integrationsstrategie

Folie 99 von 48

Produkt-Markt-Strategie als Basis

- Frage: Auf welchen Märkten sollen welche Produkte vom Unternehmen angeboten werden?
- eigenständige Behandlung von Strategie-Optionen auf Gesamtunternehmensebene nur relevant, wenn Diversifikation verfolgt wird
 - Entscheidung über den Grad der Diversifikation
 - Festlegung des Portfolios der Geschäftsfelder
 - Strategie der Kernkompetenzen

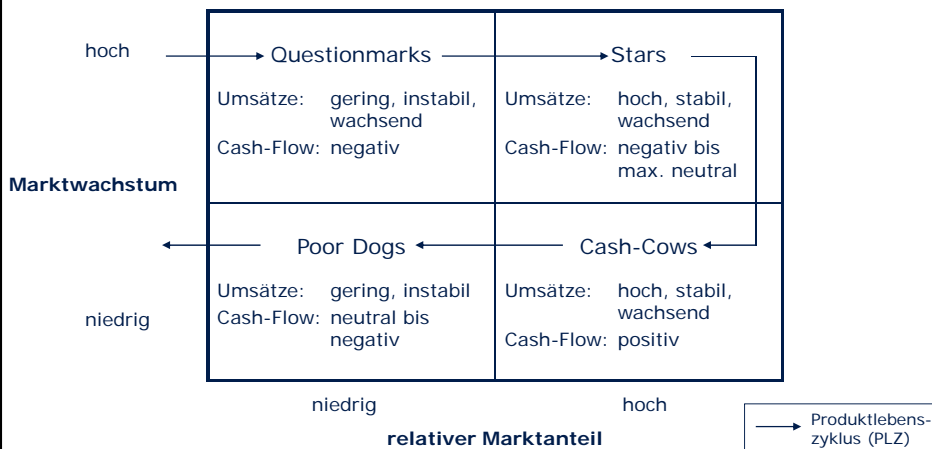
Folie 100 von 48

Marktwachstums-Marktanteils-Matrix
der Boston Consulting Group (BCG-Matrix)

	Boston Consulting Group BCG-Matrix
Markt-/Branchenattraktivität	Marktwachstum
Wettbewerbsposition	relativer Marktanteil

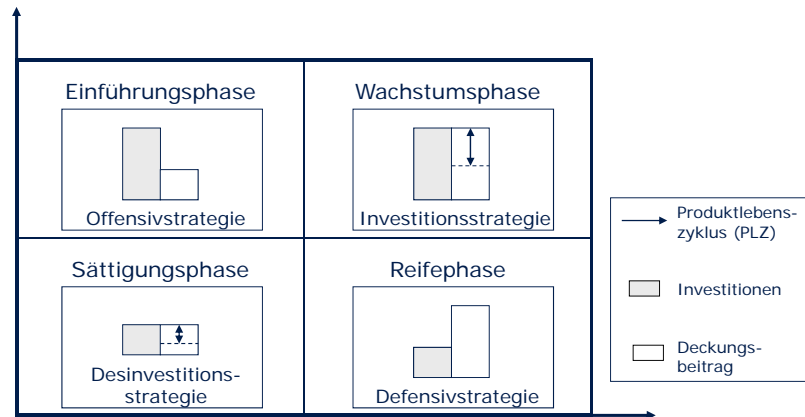
Folie 101 von 48

grundlegender Aufbau der BCG-Matrix



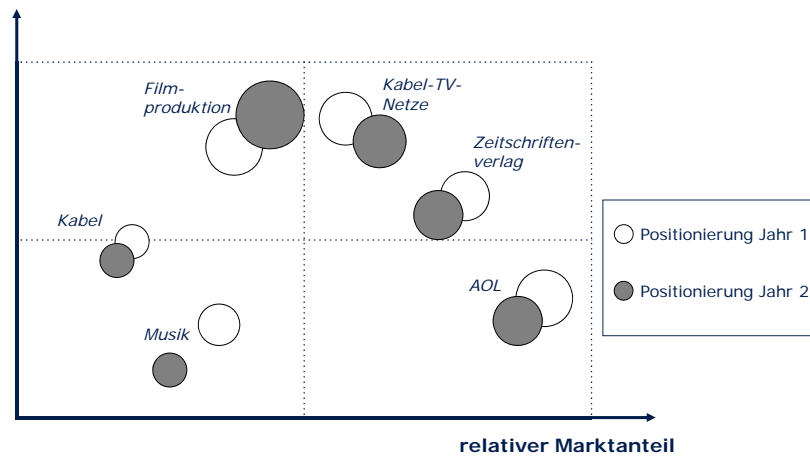
Folie 102 von 48

Normstrategien in der BCG-Matrix



Folie 103 von 48

Wie sind die einzelnen Normstrategien charakterisiert? Verwenden Sie hierzu das Bsp. der BCG-Matrix für Time Warner Inc., wobei die Größe der einzelnen Elemente die Zielgröße Umsatz darstellt!



Folie 104 von 48

- Strategie der Kernkompetenzen: Definition der Aktivitäten des Unternehmens auf Basis von Kernfähigkeiten
- beeinflusst bei konsequenter Umsetzung nachhaltig die vom Unternehmen verfolgte Produkt-Markt-Strategie
- Theoretische Wurzel: Ressourced-Based-View-Ansatz



Wie kann das Konzept der Kernkompetenzen auf die ARD angewendet werden?

Strategien nach der Entwicklungsrichtung

- Strategien des Wachstums: grundsätzlich auf geplante Veränderungen ausgerichtet


➤ Ziel: Zunahme des Gesamtumsatzes des Unternehmens und des Marktanteils



Wo liegt hier die Crux?

➤ zwei Ansätze um Wachstum zu generieren: internes und externes Wachstum

- internes Wachstum: Ansatzpunkt sind eigene Anstrengungen mit dem Fokus auf die existierenden Produkte und Märkte, um von dort aus eine Weiterentwicklung der Produkt-Markt-Kombination einzuleiten

- externes Wachstum: Entwicklung wird gesucht durch Partnerschaften, Kooperationen oder Ankäufen neuer Geschäftseinheiten
- Strategien der Stabilisierung: erreichte Position des Unternehmens zu sichern
 - vorrangiger Ansatz: zwischen den strategischen Geschäftseinheiten einen finanziellen Ausgleich schaffen, ohne gezielt Wachstumsimpulse setzen zu wollen
-  Wie kann eine mögliche Verteidigungsstrategie eines Unternehmens aussehen?
- Desinvestitions- oder Schrumpfungsstrategie: zunehmende Bedeutung durch Shareholder-Value-Denken

- Ursachen einer Schrumpfungsstrategie: Marktsättigung, demographische Entwicklung, technologische Entwicklung, Wertewandel, Änderung staatlicher Rahmenbedingungen
- Formen der Desinvestitionsstrategie: Management Buy-Out, Spin-Off, Sell-Off, Liquidation

Multimediawirtschaft

Kapitel 8

Rechnungswesen in Medienunternehmen

- Informationen über das Unternehmen spielen immer wieder eine wichtige Rolle, auch für das Rechnungswesen
- Untergliederung des betrieblichen Rechnungswesen in externes und internes Rechnungswesen
 - externe Adressaten → Personen und Institutionen, die aus einem Vertragsverhältnis Forderungen gegenüber dem Unternehmen haben
 - Interne Adressaten → sind an entscheidungsrelevanten Informationen wie Kosten, Erlöse und Gewinne interessiert
- Basis: Doppelte Buchführung
- Buchführung bedient sich formal der Kontorechnung

- wesentlicher Bestandteil: Kostenrechnung
- Aufgabe der Kostenrechnung:
 - Abbildung des Betriebsprozesses durch Bewertung des Güterverbrauchs und der Güterentstehung
 - Bereitstellung von Informationen für Planung, Steuerung und Kontrolle des Betriebsprozesses



Was sind die wichtigsten Kostenkategorien?

- Ablauf der Kostenrechnung ergibt sich aus dem Kriterium der Zurechenbarkeit der Kosten zu Kostenträgern



Welchen Zusammenhang gibt es zwischen den Bereichen der Kostenrechnung?

Folie 111 von 48

Kostenartenrechnung

- die in einer Periode anfallenden Kosten werden nach Kostenarten aufgeteilt
- Vorbereitung für die Weiterverrechnung in der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung
- Erfassung von Kostenarten zur Analyse von Kostenstrukturen und deren Veränderungen
 - Kosten für Personal
 - Kosten für Material
 - Kosten für Anlagenutzung (Abschreibungen)
 - Kosten für Kapitaleinsatz (Zinsen)
 - Kosten für Rechte und Lizenzen
 - Kosten für extern bezogene Leistungen

Folie 112 von 48

Kostenstellenrechnung

- Kostenartenrechnung → alle anfallenden Kosten wurden nach Kostenarten strukturiert
- in kleinen Medienunternehmen ist der Anteil der Einzelkosten an den Gesamtkosten eher gering
- die den Produkten nicht direkt zurechenbaren Kosten, die Gemeinkosten, werden auf die Kostenstellen verteilt
- Aufgaben der Kostenstellenrechnung:
 - Zurechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger
 - Steuerung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit der Kostenstellen
- Kostenstellenbildung kann nach betrieblichen Verantwortungsbereichen erfolgen: Kostenstelle Redaktion, Druckereien, Verwaltung, Anzeigen/Vertrieb etc.

Folie 113 von 48

- Differenzierung aus rechnungstechnischen Gesichtspunkten: Vor- und Endkostenstellen



Wie kann der Aufbau einer Kostenstellenrechnung dargestellt werden und wie sieht er konkret am Bsp. der Kostenstelle „Nachrichtenredaktion“ aus?

Kostenträgerrechnung

- Ermittlung der Kosten der Herstellung einzelner Produkte (Kostenträgerstückrechnung) sowie des betrieblichen Erfolges für eine bestimmte Periode (Kostenträgerzeitrechnung)

Kostenträgerstückrechnung

- Kostenträgereinzelkosten können direkt aus der Kostenträgerrechnung übernommen werden

Folie 114 von 48

- Kostenträgergemeinkosten werden in der Kostenstellenrechnung auf Endkostenstellen verteilt → werden in Kostenträgerstückrechnung als Stückherstellkosten oder Stückselbstkosten zusammengefügt
- Wichtige Verfahren auf Vollkostenbasis: Divisions-, Äquivalenzziffern- und Zuschlagskalkulation



Wie wird die Divisionskalkulation im Rundfunkgeschäft umgesetzt?

- alternative Verfahren → teilkostenbasierte Verfahren
- Bsp.: Deckungsbeitragsrechnung



Wie sieht die stückbezogene Deckungsbeitragsrechnung für eine Zeitschrift aus?

- besonders relevante Ansätze der Kostenträgerrechnung für Medienunternehmen: Kundenlebenszyklusrechnung und Break-Even-Analyse
- Kundenlebenszyklusrechnung:
 - Grundidee: alle im Rahmen einer Kundenbeziehung anfallenden Kosten und Erlöse gegenüberstellen und ökonomische Vorteilhaftigkeit dieser Beziehung prüfen
 - Betrachtungsobjekt ist die Kundenbeziehung



Wie realisiert die AOL Deutschland Medien GmbH eine derartige Rechnung?

- Break-Even-Analyse:
 - Bestimmung der Produktionsmenge, der die einem Produkt zurechenbaren Kosten gerade durch Erlöse gedeckt werden

- dokumentierte Geschäftsvorfälle einer Periode werden in Form des Jahresabschlusses verdichtet
- einzelgesellschaftlicher Abschluss muss für inländische Unternehmen auf Basis des Handelsrechts und ggf. unter Berücksichtigung des Steuerrechts erfolgen
- börsennotierte Unternehmen müssen nach EU-Verordnung von 2005 den konsolidierten Jahresabschluss nach International Financial Reporting Standard (IFRS) erstellen

Jahresabschluss

- § 242 HGB verpflichtet Kaufleute am Ende eines jeden Geschäftsjahres einen Jahresabschluss, Bilanz und GuV, zu erstellen
- für Kapitalgesellschaften zusätzlich Anhang und Lagebericht

Folie 117 von 48

Aufbau und Inhalt der Bilanz

- Bilanz gibt Vermögens- und Kapitalstruktur an einem Stichtag wieder
- Aktivseite: umfasst das Vermögen der Unternehmung
- Passivseite: stellt das Kapital dar und gibt Auskunft über die Wertherkunft



Wie sieht das vereinfachte Schema einer Bilanz aus?

Aufbau und Inhalt der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

- Jahresüberschuss oder –fehlbetrag wird in der GuV ermittelt
- GuV enthält alle Aufwendungen und Erträge einer Periode → zeigt die Quellen des Erfolges

Folie 118 von 48

Jahresabschlussanalyse

- Gewinnung von Erkenntnissen über:
 - die Ertragslage der Unternehmung
 - die Art und Zusammensetzung von Vermögen und Kapital sowie
 - die finanzielle Lage der Unternehmung zu gewinnen.

Kennzahlen der Ertragslage

- Beurteilung der Finanzlage häufig mit Rentabilitäten
 - Eigenkapitalrentabilität
 - Gesamtkapitalrentabilität
 - Umsatzrentabilität

- seit einigen Jahren werden neue Ansätze unter dem Begriff Wertorientierung diskutiert
- die wichtigsten sind hierbei:
 - die Vergangenheitsorientierung
 - die mangelnde Berücksichtigung des Zeitwertes des Geldes
 - keine Berücksichtigung von Kapitalkosten
 - die mangelnde Berücksichtigung von Risiken sowie
 - die mangelnde Korrelation mit der Wertentwicklung am Kapitalmarkt
- eine mögliche Antwort auf die Probleme gibt der Shareholder Value

Kennzahlen der Finanzlage

- zur Gruppe der Liquiditäts-, Finanzierungs- und Investitionskennzahlen lassen sich Kapitalstrukturkennzahlen zählen
- Differenzierung zwischen vertikalen und horizontalen Kapitalstrukturkennzahlen



Welche gibt es?

Integrierte Kennzahlen zur Ertrags- und Finanzlage

- Cash-Flow gibt Auskunft über die Innenfinanzierungskraft und über die Ertragskraft einer Unternehmung
- ist sowohl der Gruppe der Liquiditäts-, Finanzierungs- und Investitions als auch der Ertragskennzahlen zuzuordnen

Multimediawirtschaft

Kapitel 9

Finanzierung

- Erlöse der Medienunternehmen werden auf unterschiedlichen Märkten erzielt
- Erlöse fließen meist aus verschiedenen Quellen gleichzeitig → Mischfinanzierung



Welche unterschiedlichen Finanzierungsformen sind existent?

- bei Pay-TV und bei Buchverlagen: geringe Streuung der Finanzierungsaktivitäten → Konzentration auf den Rezipienten
- analog auch bei kostenpflichtigen Internetangeboten
- Gratiszeitungen, werbefinanzierter Rundfunk und kostenlose Internetangebote: hohe Abhängigkeit von der Werbekonjunktur

Wesen und Bemessung

- Charakter der Rundfunkgebühr:
 - Die Gebühr ist Entgelt für besondere Aufgaben, die der öffentlich-rechtliche Rundfunk durch die Realisierung des Programmauftrags erbringt.
 - Die Gebühr ist von jedem Haushalt zu zahlen, der ein Rundfunkempfangsgerät bereithält.
 - Nutzer und Gebührenzahler sind nicht identisch.
 - Die Gebühr ist eine sichere, planbare Einnahmequelle für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten.
- Aufspaltung der Rundfunkgebühr: ARD = 62,3%, da sie auch Hörfunkprogramme anbietet; ZDF = 37,7%

Einflussfaktoren auf die Summe der Gebühreneinnahmen:

- Preiskomponente ist in relativ geringem Maße von den Rundfunkanstalten beeinflussbar
- hängt direkt von den Bedarfsanmeldungen und dem Prüfergebnis der KEF ab → indirekt durch die Interessenpolitik der Rundfunkanstalten
- Mengenkomponekte ergibt sich durch die Zahl der Teilnehmer/Haushalte und die Zahl der Gebührenbefreiungen
- Faktor ist aufgrund der Vollversorgung der Haushalte relativ stabil




Welche Problembereiche wirft die Rundfunkgebühr aus?

Folie 125 von 48

- Werbeumfang bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten = 20 Minuten
- Volumen der privaten Anbieter = 20 % ihrer Sendezeit
- Vorschriften:
 - Die Kennzeichnung der Werbung und das Verbot der Irreführung durch Werbung gelten für öffentlich-rechtliche und private Rundfunkveranstalter.
 - Blockwerbung wird angestrebt, jedoch ist auch Unterbrecherwerbung erlaubt.
 - Die Unterbrechung durch Werbung ist gemäß der Sendungsdauer genau geregelt.
- wichtigste Werbeformen im Rundfunk:
 - Spotwerbung, Product-Placement, Teleshopping, Sponsoring, Split-Screen-Werbung, Dauerwerbesendungen und Virtuelle Werbung

Folie 126 von 48

- Mediaplanung der werbetreibenden Wirtschaft:
 - Festlegung des kommunikationspolitischen Ziels
 - Ziel der Mediaplanung bestimmen
 - Inter-Media-Vergleich
 - Intra-Media-Vergleich
 - Erstellung des Steuplans
 - Optimierung
 - Kontrolle

- Pay-TV-Angebote, Bücher und Tonträger werden durch direkte Nutzerentgelte finanziert
 - Zeitungen und Zeitschriften sowie die meisten Internetangebote basieren auf einer Mischfinanzierung
 - alleinige Finanzierung durch Nutzerentgelte erleichtert Medienunternehmen die Angebotspolitik
 - Preissetzung richtet sich nach der Preiselastizität der Nachfrage
-  Wie ist diese für den Fernseh-, Print- und Internetbereich zu beurteilen und was gibt es für erfolgreichen „Pay-for Content“?

- Teleshopping
- Call-In-Angebote
- Rechteverwertung
- Kundeninformationen
- Briefdienste