

Multimediawirtschaft

Kapitel 9

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 prädeterminiert:
 - 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?

Folie 5 von 48


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?

Folie 6 von 48

- 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 7 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 8 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 9 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 10 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 17 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 18 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 19 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 20 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