

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 Austerierung labiler Gleichgewichtszustände: Ein Resümee	55
2.7 Übungs- und Kontrollfragen	57

3	Medienmanagement als strategisches Management (Matthias Maier)	59	17130
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	Strukturodynamik 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 ... (Jürgen Deters)	93	
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
	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