

Stefanie Fächner
Prof. Dr. Boris Alexander Kühnle
Prof. Dr. Michael Weißhaupt

Fakultät Electronic Media
Studiengang Medienwirtschaft

e-Mail faechner@hdm-stuttgart.de
 kuehnle@hdm-stuttgart.de
 weisshaupt@hdm-stuttgart.de



Stuttgarter Medien|Management-Studie 2010
Personal, Organisation, Controlling:
Verständnis und Perspektiven

Stuttgart, 15.11.2010

1

Ausgangspunkt und Zielsetzung der Studie

- Einbettung in die Medienwirklichkeit und den Forschungsstand
- Theoretische Grundlagen, Forschungsfrage, Studiensteckbrief

2

Ergebnisse der Studie

- Ergebnisse Markt und Unternehmen intern
- Ergebnisse Personal und Organisation
- Ergebnisse Controlling

3

Fazit und „lessons learned“

- Zentrale Erkenntnisse (Inhalt und Vorgehen)
- Nächste Schritte

1

Ausgangspunkt und Zielsetzung der Studie

- Einbettung in die Medienwirklichkeit und den Forschungsstand
- Theoretische Grundlagen, Forschungsfrage, Studiensteckbrief

2

Ergebnisse der Studie

- Ergebnisse Markt und Unternehmen intern
- Ergebnisse Personal und Organisation
- Ergebnisse Controlling

3

Fazit und „lessons learned“

- Zentrale Erkenntnisse (Inhalt und Vorgehen)
- Nächste Schritte

▶ Auch für Medien gilt:
„Führ' mich zum Schotter ...“



BERTELSMANN
media worldwide

Dr. Gunter Thielen
Aufsichtsrat-Vorsitzender
Bertelsmann AG

„ Die Medien sind zwar ein **buntes Geschäft** – aber auch bei uns müssen **schwarze Zahlen** geschrieben werden. „

... aber der Weg dorthin ist ein anderer geworden

	Anteil Mediennutzung			Anteil Werbeeinnahmen		
	2000	2005	2010	2000	2005	2009
Fernsehen	41%	37%	38%	20%	20%	20%
Hörfunk	37%	37%	32%	3%	3%	4%
Internet ¹	3%	7%	14%	<1%	2%	4%
Tageszeitung	6%	5%	4%	28%	23%	20%
Zeitschriften	2%	2%	1%	15%	14%	12%

+11%opt (highlighted in green, pointing to the increase in Internet usage from 2000 to 2010)

-11%opt (highlighted in red, pointing to the decrease in advertising revenue from newspapers and magazines from 2000 to 2009)

¹ ZAW-Werbeinnahmen-Statistik weist für Internet-Werbung lediglich Display-Ads aus, kein SEM, Affiliate und ähnliche Online-Werbung. Der tatsächliche Anteil Online-Werbung dürfte höher sein. Quelle Daten: ARD/ZDF Langzeitstudie Massenkommunikation, ZAW Netto-Werbeinnahmen-Statistik, fehlende zu 100: andere Medien; eigene Berechnungen

Führung von Medienunternehmen wird kaum wissenschaftlich untersucht



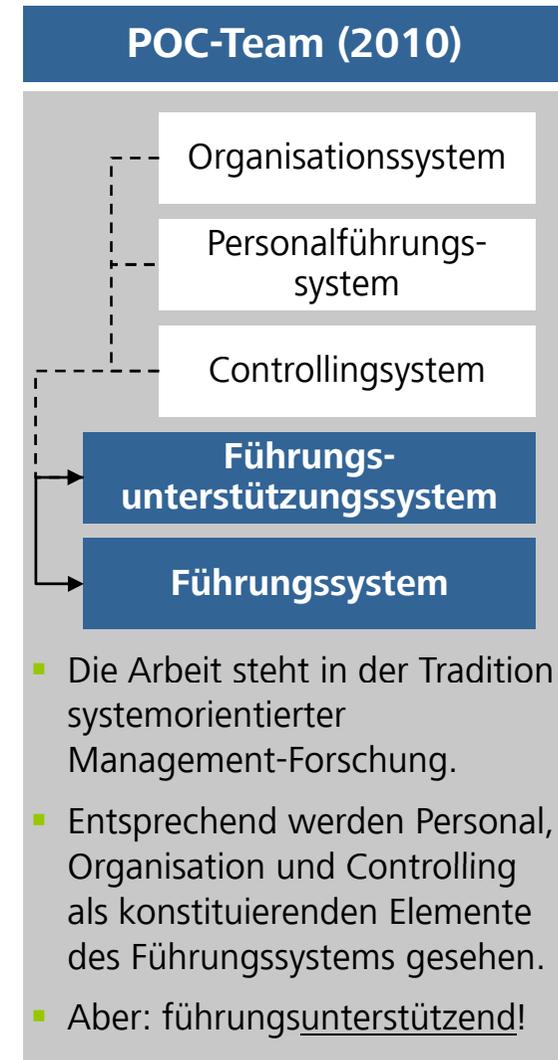
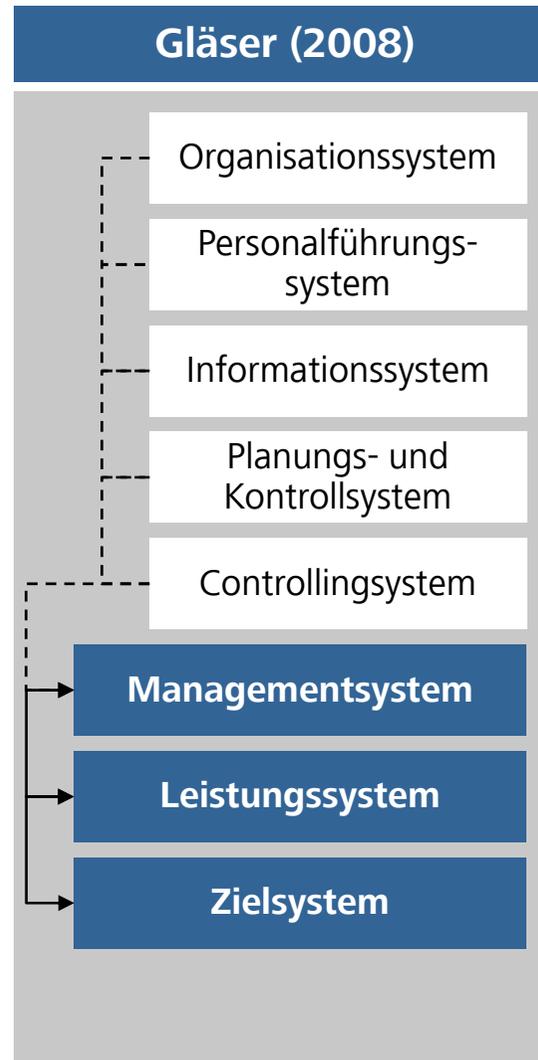
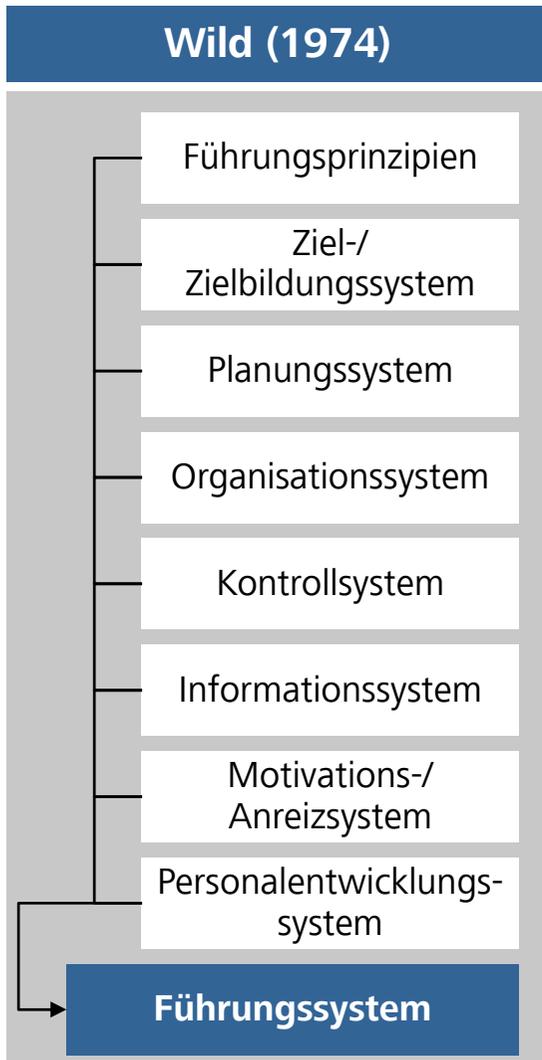
- Medienwirtschaftliche Fachzeitschriften in Deutschland und Europa beschäftigen sich nur selten mit Fragen der Führung von Medienunternehmen.
- Eine Analyse der drei zentralen Journals für unsere Disziplin (JoMBS, IJMM, MW) für den Zeitraum 2005-2010 (year to date) klassifizierte lediglich
 - 4 Beiträge, die sich explizit mit organisationalen Fragestellungen im Medienmanagement beschäftigen,
 - 2 Beiträge im Bereich Personalmanagement und
 - 2 Beiträge im Themengebiet Controlling.
- Darüber hinaus widmen sich Unternehmensberatungen dem Medienmanagement (v.a. Accenture, Deloitte, KPMG, Horváth & Partners). Auch hier stehen meist Einzel- und Marktfragen im Zentrum. Ausnahme: Deloitte 2008, qual. Studie: „Voll im Bild“.

Quelle: eigene Analysen

Strategie, Markt und Produkt stehen im Mittelpunkt des Interesses, POC kaum

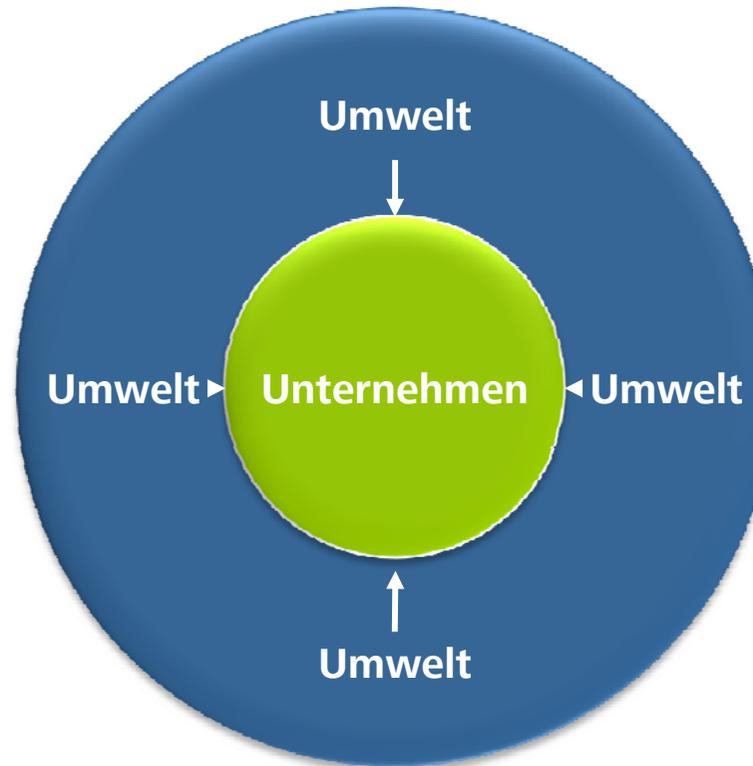
- Die Auseinandersetzung mit Medienmanagement und mit der Führung von Medienunternehmen **fokussiert sich auf** Fragen des **strategischen Managements** sowie auf **Produkt- und Marktthemen**.
- Eine generalistische, **deskriptiv-empirische Untersuchung** hinsichtlich des Ausbaustandes, des Verständnisses und der Entwicklungsperspektiven der Führungssysteme Personal, Organisation und Controlling in deutschen Medienunternehmen **ließ sich nicht identifizieren**.

Personal, Organisation, Controlling gelten als konstituierende Elemente der Führung



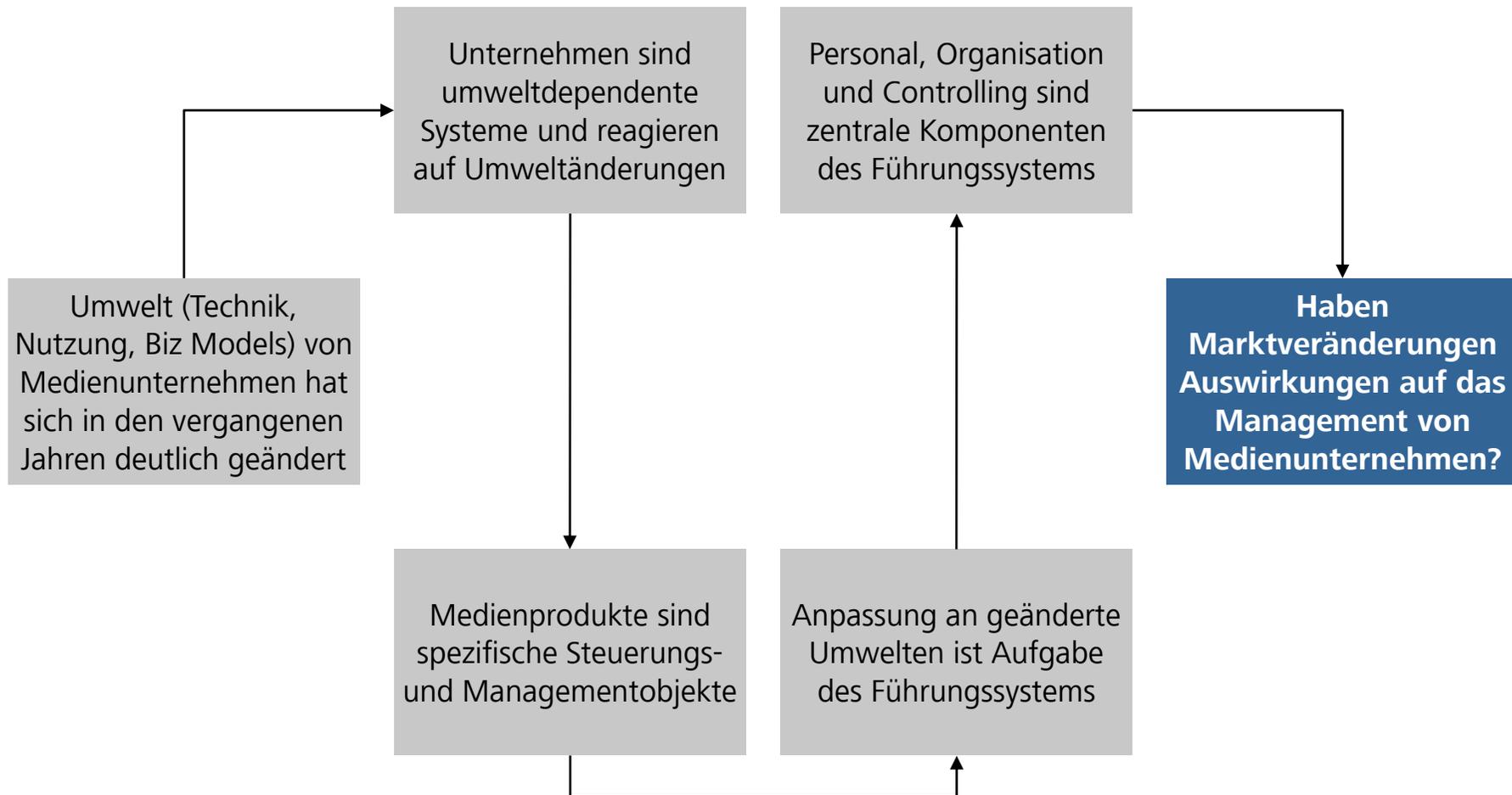
Quelle: Wild 1974: 32f. (zitiert nach Link 2010:26), Gläser 2008:62
 Anm.: Das dieser Arbeit zu Grunde liegende Verständnis findet sich – wie bei Wild – u.a. auch bei Macharzina/Wolf 2008 und in Teilen ebenso bei Horváth 2009

Argumentation der Studie basiert auf dem situativen Ansatz



- „Verändert sich die Marktsituation und/oder die Technologie, so sind Veränderungen im Organisations- und Führungssystem notwendig.“ (Thommen/Achleitner 2009:876)

Studienfrage: Passen Medienunternehmen ihre Managementsysteme an?



Forschungsfragen

- Welche Fähigkeiten (Ressourcen, Kompetenzen, Prozesse) benötigen Medienunternehmen in einer sich wandelnden Medien(um)welt, um sich differenzieren und damit weiterhin wertschöpfend agieren zu können?
- Welche Funktionen kommen den Führungsaspekten Personal, Organisation und Controlling bislang zu, welche institutionalen Gegebenheiten (Aufbau-/Ablauforganisation) sind anzutreffen, und welcher Instrumente bedienen sich Medienunternehmen in puncto Personal, Organisation und Controlling?
- Verändern Medienunternehmen ihre Führungssysteme Personal, Organisation und Controlling in funktionaler, institutionaler und instrumentaler Hinsicht angesichts einer sich wandelnden Medien(um)welt?

Forschungsziele

- Empirische Grundlagenarbeit: Ausbaustand (Funktion, Institution und Instrumente) der drei Führungssysteme Personal, Organisation und Controlling in der unternehmerischen Medienpraxis dokumentieren.
- Ursache-Wirkungs-Konzept: Implikationen des Medienwandels (Digitalisierung, IP-Basiertheit, Konvergenz, Angebots- und Nachfragewandel) auf die Führung von Medienunternehmen im Hinblick auf Personal, Organisation und Controlling herausarbeiten.
- Wandel der Medienwelt – Wandel des Medienmanagements: Handlungsempfehlungen für die Entwicklung der Führungssysteme Personal, Organisation und Controlling in Medienunternehmen aus den Befunden ableiten.

Grundgesamtheit

- Geschäftsleitung von Medienunternehmen und mediennahen DL-Unternehmen mit mehr als 20 MA in Deutschland, N=2.900

Erhebungsmethode

- Persönlich adressierter, postalisch versandter Fragebogen (17 Fragen)
- Response-Möglichkeiten: postalisch, per E-Mail, per Fax, online
- Telefonische Nachfassen mit anschließendem persönlich adressiertem E-Mail-Versand des Fragebogens und denselben Response-Möglichkeiten wie in der 1. Welle

Erhebungszeitraum

- 1. Welle: April 2010
- Nachfassen/2. Welle: Mai/Juni 2010

Dienstleister

- Schober Information Group GmbH, Ditzingen: Adressauswahl und -aufbereitung

Fallzahl

- 144 Respondenten (max.)
- Größenzusammensetzung:
 - 29% Kleine Unternehmen <50 MA
 - 50% Mittlere Unternehmen <250 MA
 - 21% Große Unternehmen 250+ MA
- Branchenzusammensetzung (abs.):
 - 33% Verlage
 - 9% AV-Medien
 - 6% Neue Medien
 - 35% Medienhäuser (mind. bimodal)
 - 16% mediennahe Dienstleistungs-UN

1

Ausgangspunkt und Zielsetzung der Studie

- Einbettung in die Medienwirklichkeit und den Forschungsstand
- Theoretische Grundlagen, Forschungsfrage, Studiensteckbrief

2

Ergebnisse der Studie

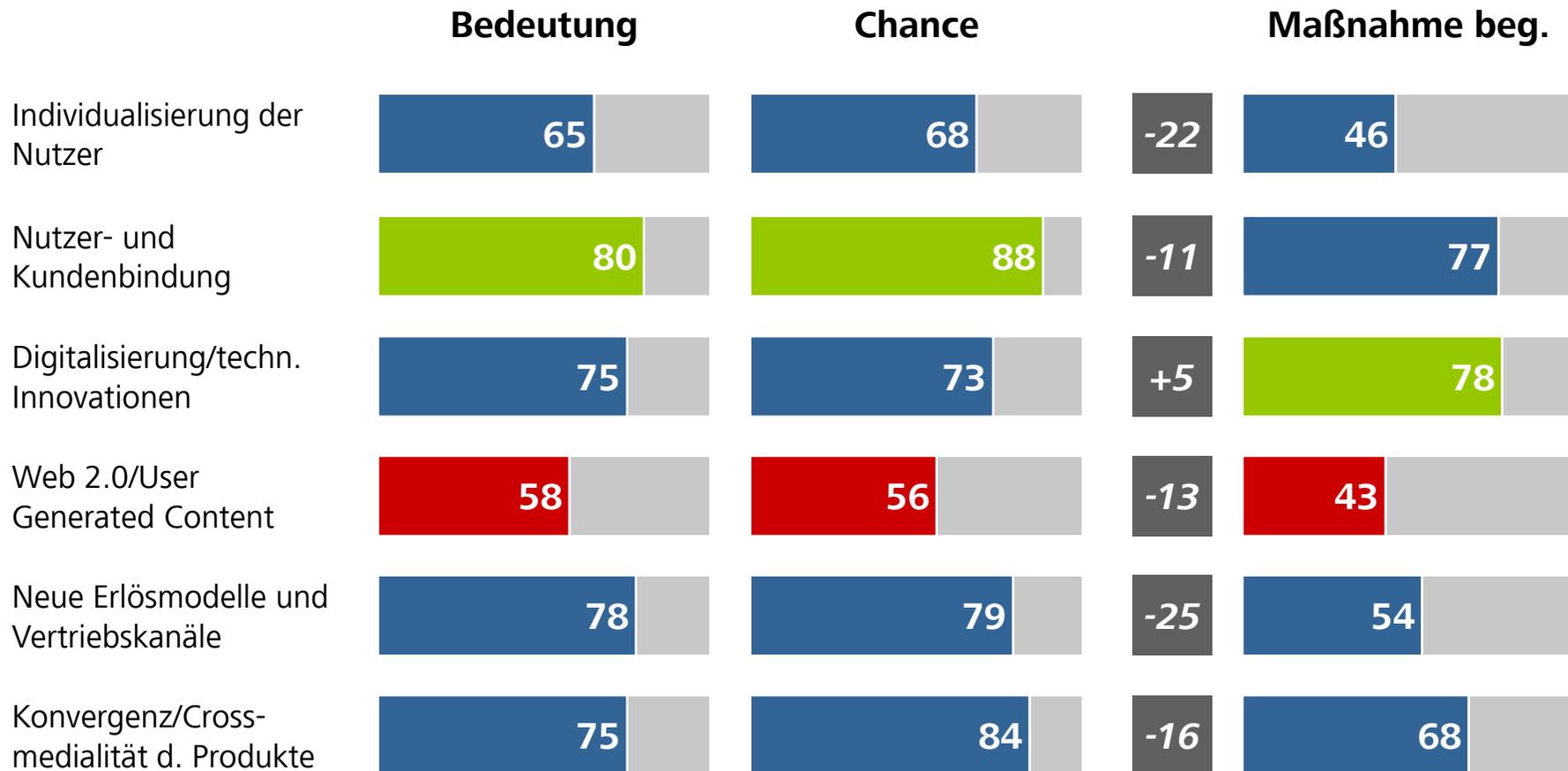
- Ergebnisse Markt und Unternehmen intern
- Ergebnisse Personal und Organisation
- Ergebnisse Controlling

3

Fazit und „lessons learned“

- Zentrale Erkenntnisse (Inhalt und Vorgehen)
- Nächste Schritte

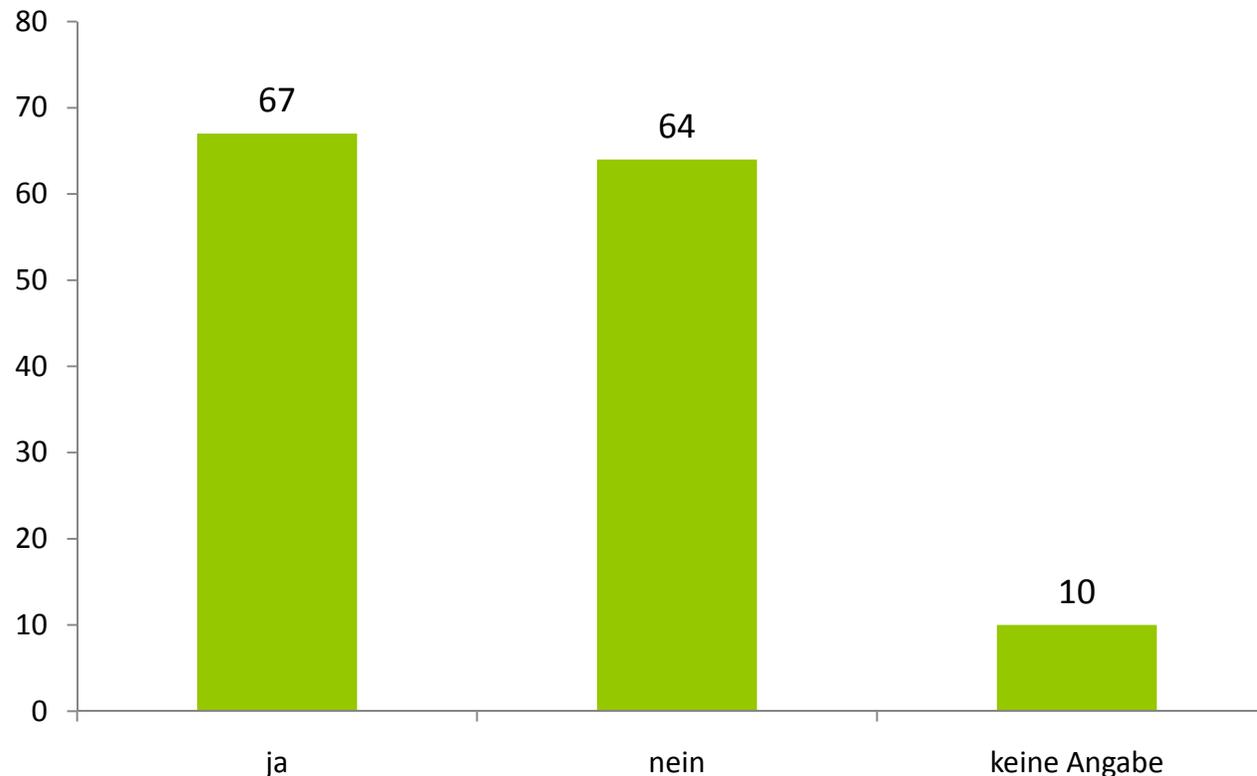
Auf die Kunden kommt es an! CRM für Medienmanager die größte Chance



Wenn Medienmanager Nachholbedarf sehen, dann in puncto Geschäftsmodelle



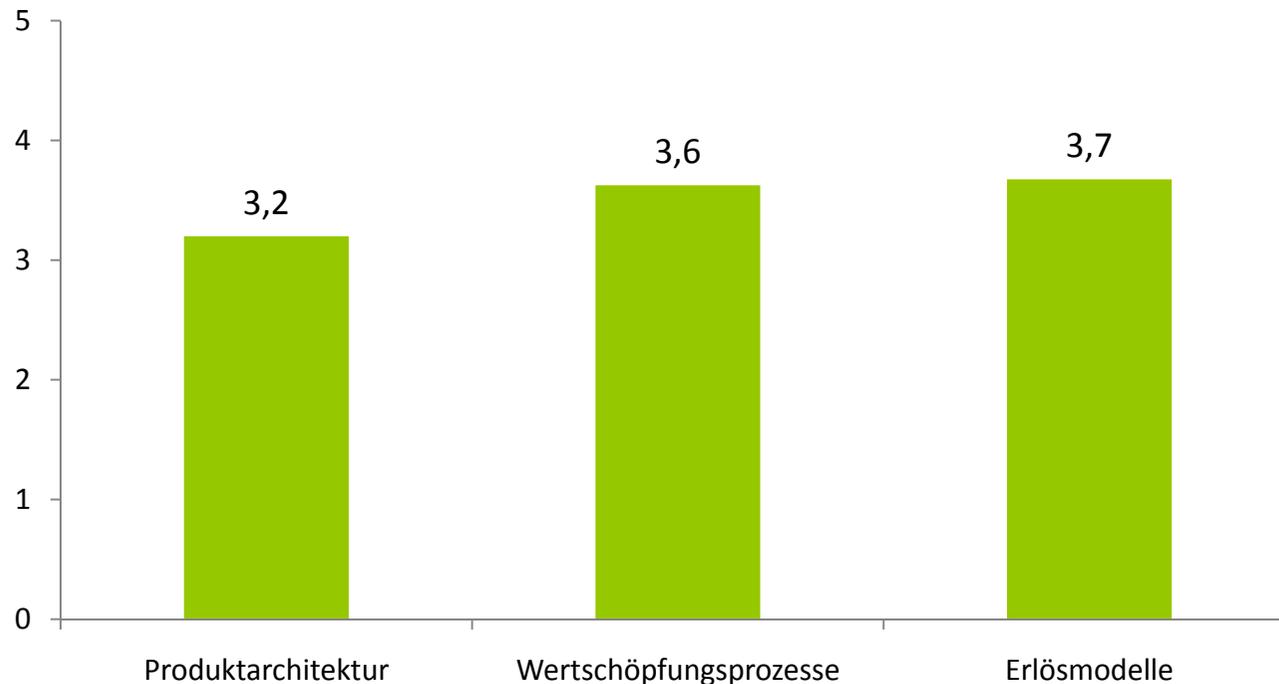
Der Markt ist schneller als die Unternehmen!



Fast die Hälfte der befragten Unternehmen befürchtet, dass sich die Anforderungen in nächster Zeit schneller verändern werden, als die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen. Die andere Hälfte der Unternehmen glaubt über ausreichende Kompetenzen und Ressourcen für die sich verändernden Marktbedingungen zu besitzen.

Der Befund ist unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branche.

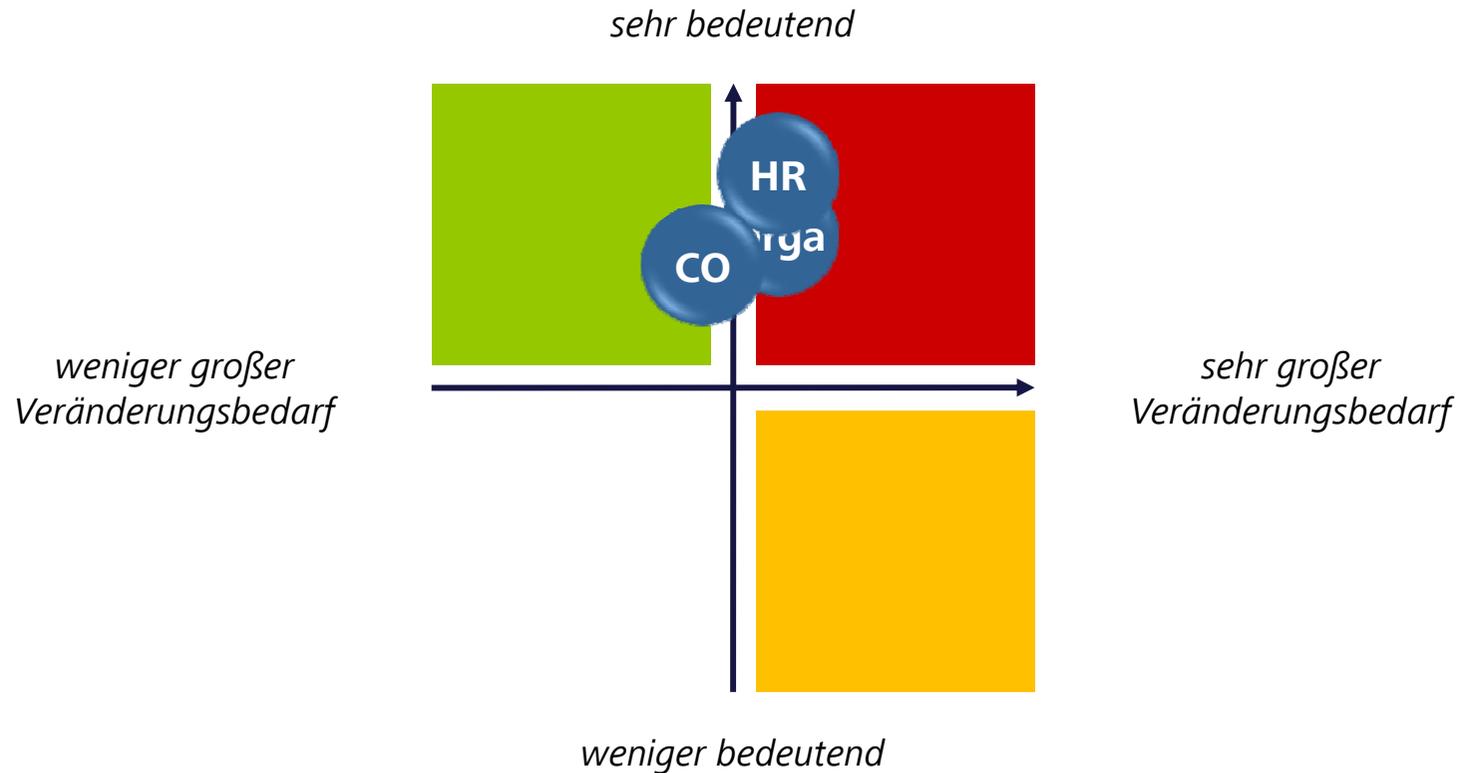
Top-Line-Management steht oben auf der Agenda der Entscheider



Die Notwendigkeiten zur Anpassung der Unternehmen in Bezug auf (1) Produktarchitektur, (2) Wertschöpfungsprozesse und (3) Erlösmodelle werden von den Unternehmen als mäßig stark eingeschätzt.

Der Befund ist unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branche.

Personal, Organisation und Controlling sind bedeutsame Führungssysteme



Arbeitskosten sind heute nicht mehr die zentrale personalwirtschaftl.

Herausforderung

Reduktion von Arbeitskosten



Fachkenntnisse anpassen



Nachfolgeplanung



Führungsqualität



Qualifizierte Bewerber gewinnen



Retention (Mitarbeiterbindung)

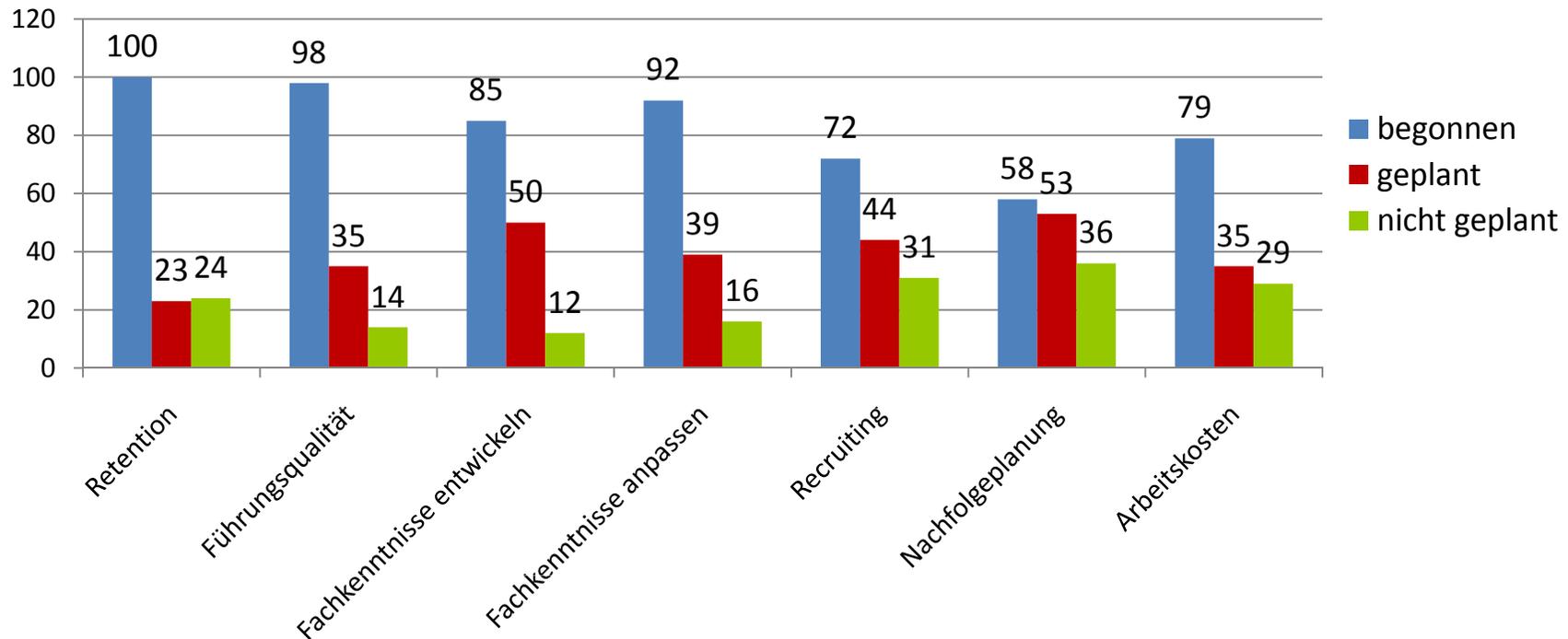


Fachkenntnisse entwickeln



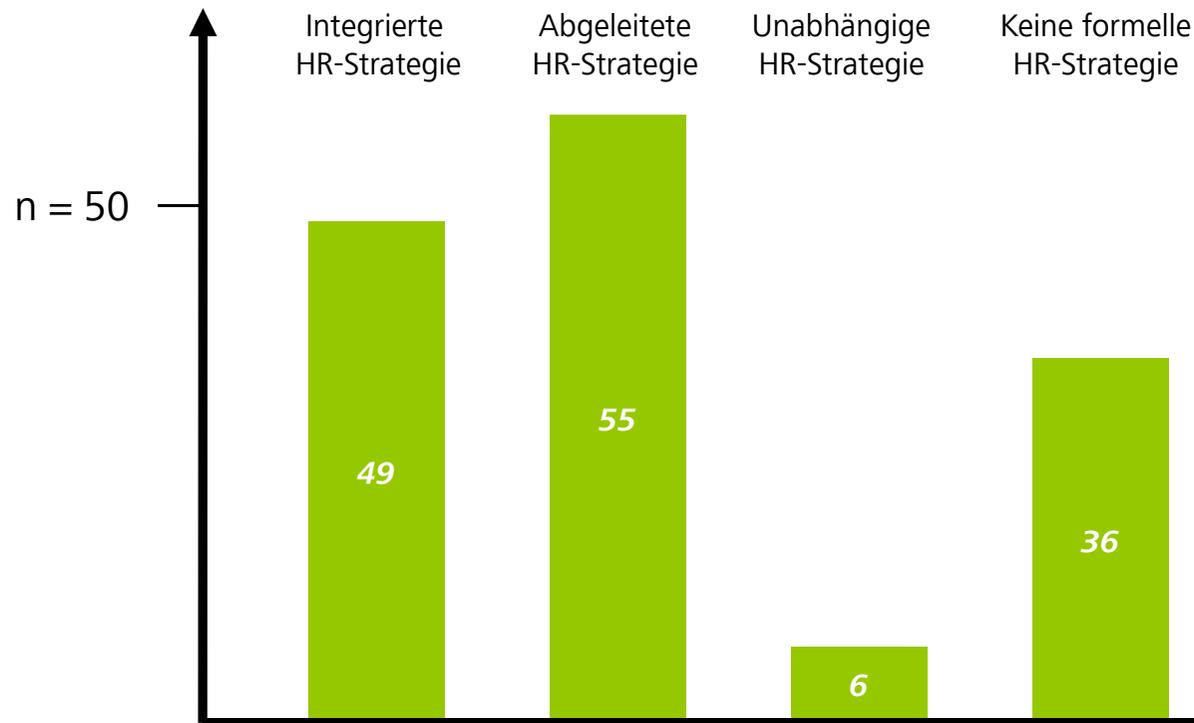
Positive Signifikanzen in Bezug auf die Unternehmensgröße ergaben sich lediglich beim Punkt „Qualifizierte Bewerber gewinnen“. Die Branchenzugehörigkeit zeigt keinerlei signifikante Effekte, spielt also keine Rolle bei der Bewertung der Herausforderungen.

Nachfolgeplanung und Fachkenntnisse entwickeln sind die Themen von morgen!



Bei den Themen „Retention“, „Führungsqualität“ und „Fachkenntnisse den aktuellen Prioritäten anpassen“ haben viele Unternehmen bereits konkrete Maßnahmen aufgesetzt. Am wenigsten aktiv waren die Unternehmen in den Themenbereichen „Nachfolgeplanung“ und „Qualifizierte Mitarbeiter gewinnen (Recruiting)“. Hier sind auch keine Maßnahmen für die Zukunft geplant. Diese Ergebnisse sind unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branchenzugehörigkeit.

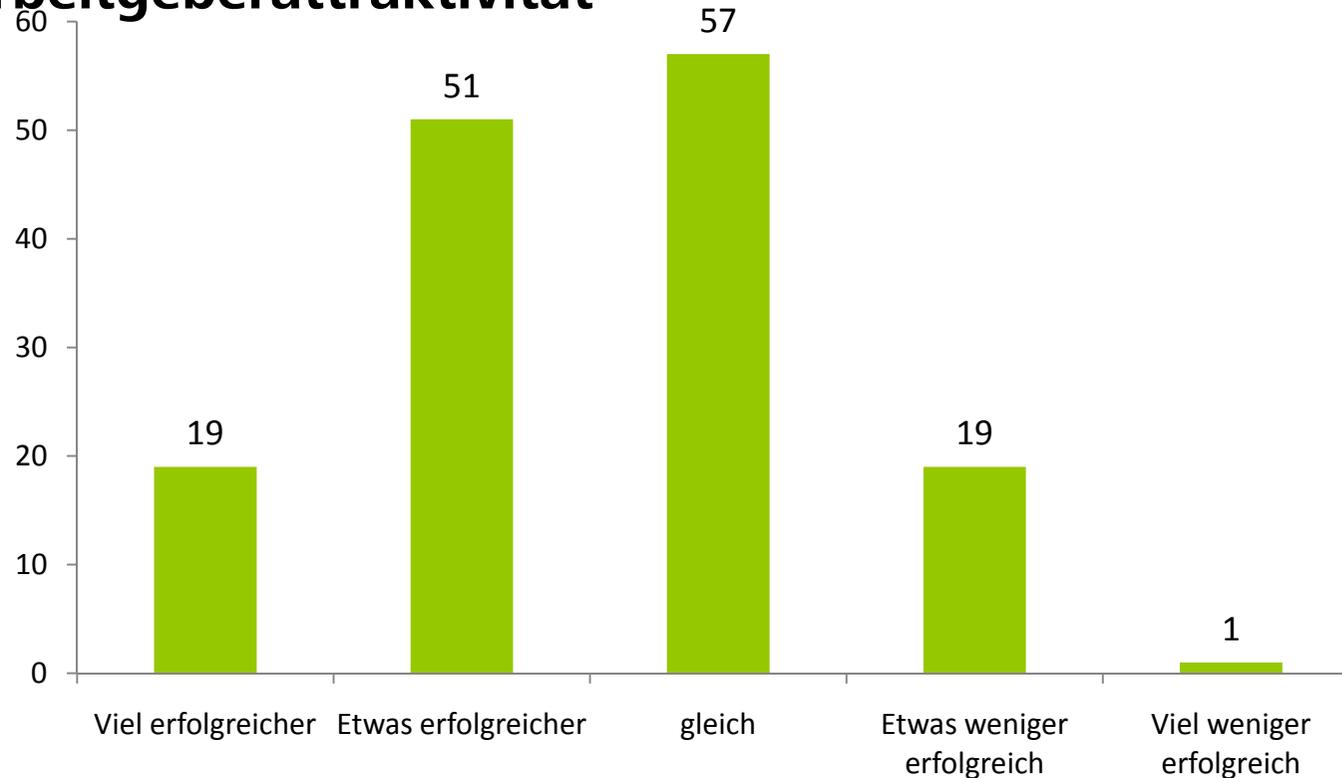
Knapp ein Viertel der Unternehmen hat keine formell dokumentierte HR-Strategie



Bei den meisten der befragten Unternehmen steht die HR-Strategie und die Unternehmensstrategie in einem interdependenten Verhältnis bzw. die HR-Strategie ergibt sich unmittelbar aus der Unternehmensstrategie. Erstaunlich ist ein unerwartet relativ hoher Anteil (24,6%) von Unternehmen, bei denen die HR-Strategie nicht formell dokumentiert ist. Die naheliegende Vermutung, dass es sich hierbei hauptsächlich um eher kleinere Unternehmen handelt, ließ sich statistisch jedoch nicht bestätigen

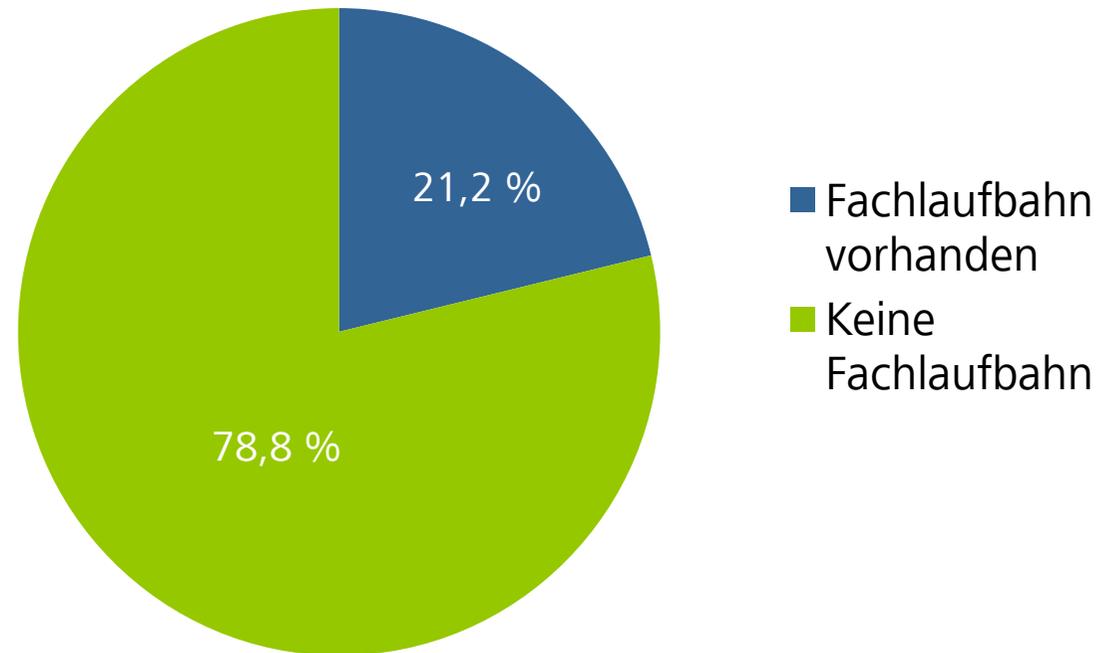
Medienunternehmen sind selbstbewusst im Hinblick auf ihre

Arbeitgeberattraktivität



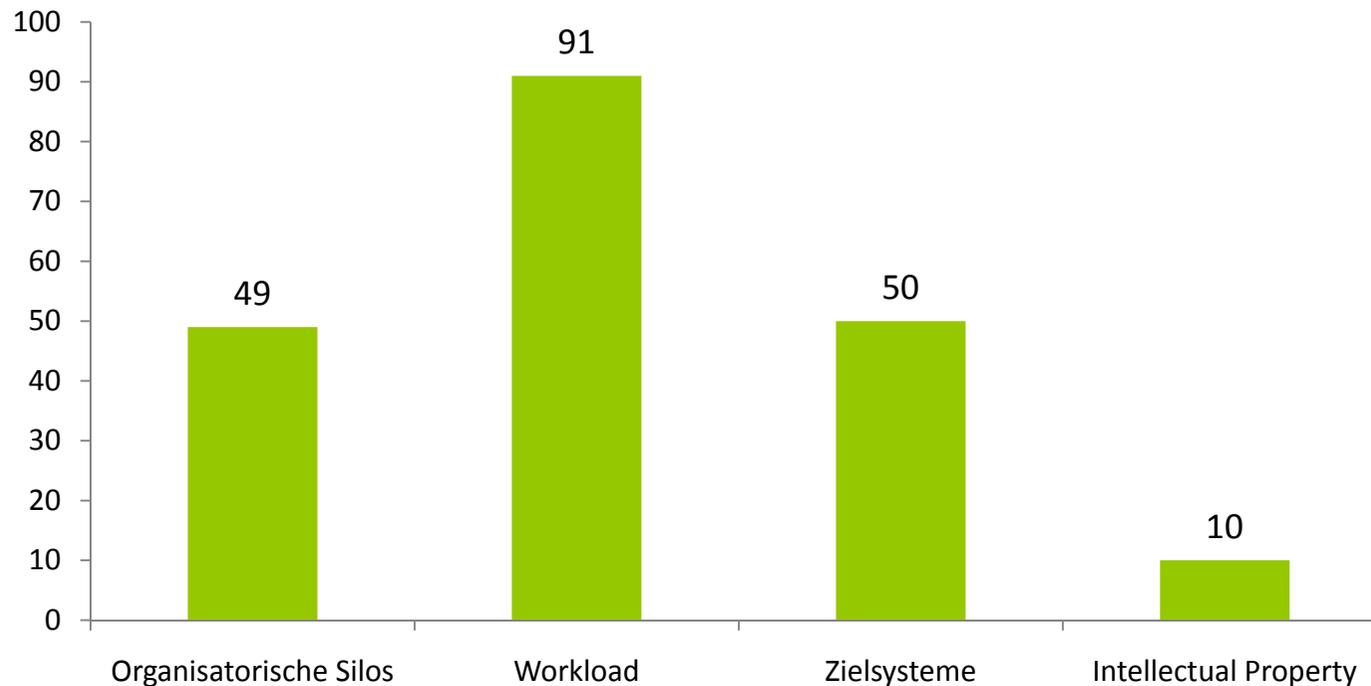
Erstaunlich positiv und selbstbewusst ist die Einschätzung der Unternehmen, ob sie im Vergleich zu ihren Mitbewerbern eher erfolgreich oder eher weniger erfolgreich sind, wenn es darum geht, neue qualifizierte Mitarbeiter gewinnen zu können: 86,4% der befragten Unternehmen sind der Ansicht mindestens genauso gut zu sein, wie ihre Konkurrenten. (38,8% halten sich für gleich gut, 34,7% für etwas erfolgreicher und immerhin 12,9% für viel erfolgreicher als ihre Wettbewerber.)

Medienunternehmen vertrauen auf klassische Führungslaufbahn-Konzepte



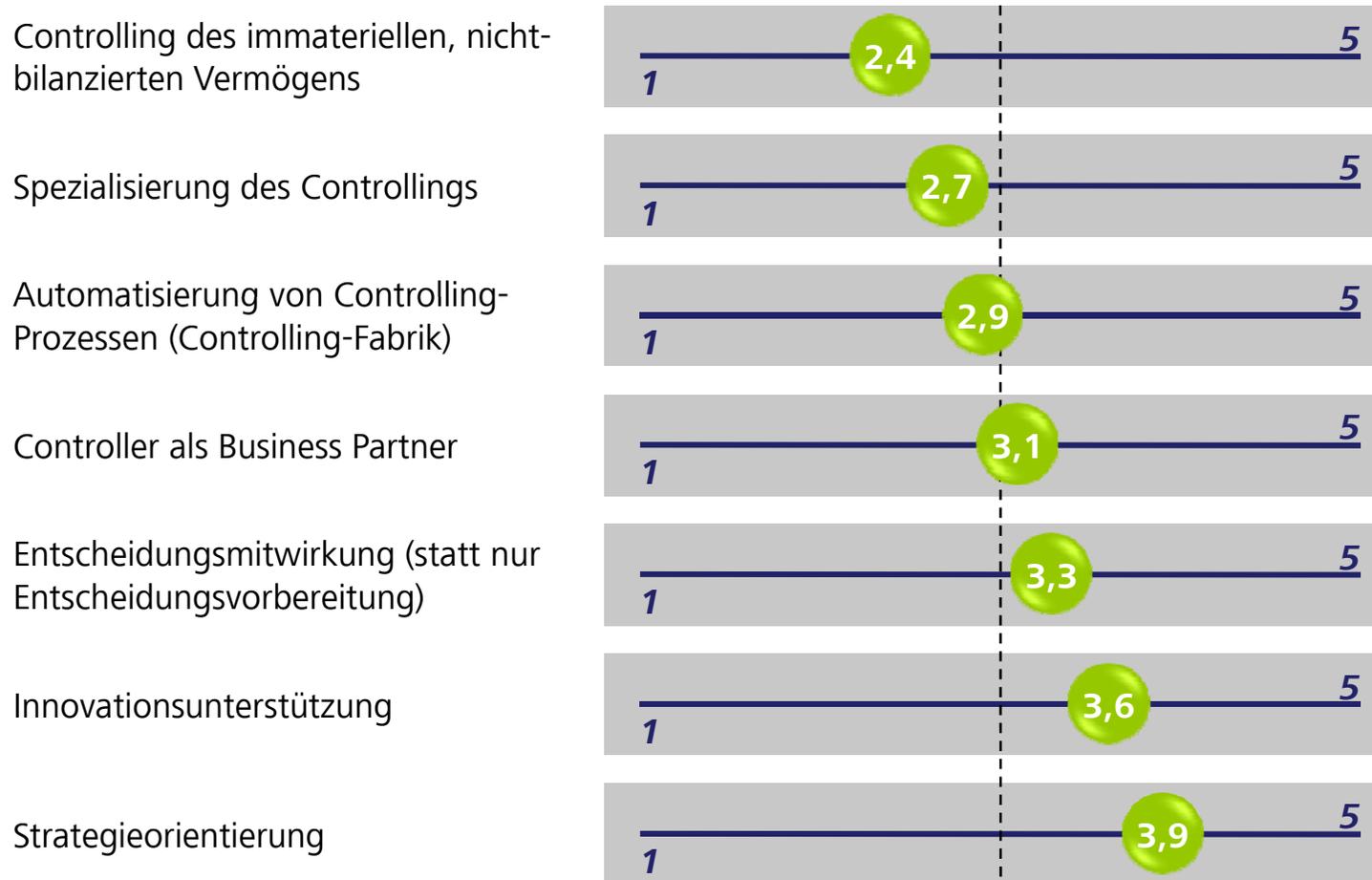
Nur in 21,2% der befragten Unternehmen existiert neben der klassischen Führungslaufbahn eine Fachlaufbahn (dual career path), 78,8% der Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern keine solche Möglichkeit, sich fachlich in einer entsprechenden Laufbahn weiter zu qualifizieren. Dieser Befund ist unabhängig von der Branchenzugehörigkeit und der Unternehmensgröße. Tendenziell ist jedoch festzustellen, dass sich spezifische Fachlaufbahnen am ehesten in großen und am wenigsten in kleinen Unternehmen finden.

Zu hoher Workload erschwert die innerbetriebliche Zusammenarbeit am meisten



Bei der Frage, welche Faktoren am meisten die betriebliche Zusammenarbeit behindern (Mehrfachnennungen waren möglich), scheint in vielen Unternehmen mit Abstand der hohe Workload der Mitarbeiter die kritische Größe zu sein, gefolgt von Organisatorischen Silos und inadäquaten Zielsystemen. Aspekte des Intellectual Property - und damit letztendlich das Thema Knowledge Management - spielen demnach eine untergeordnete Rolle und werden als nicht hinderlich eingeschätzt.

Manager sehen Controllingunterstützung vor allem in Strategie und Innovation



Für Intangibles-Controlling und Business Partnering gilt: je größer das UN, desto bedeutsamer (Intangibles kleinste und kleine UN MW=2,1, große UN MW=2,7, $p=0.01$, Business Partner 2,5 vs. 3,5, $p=0.003!$)

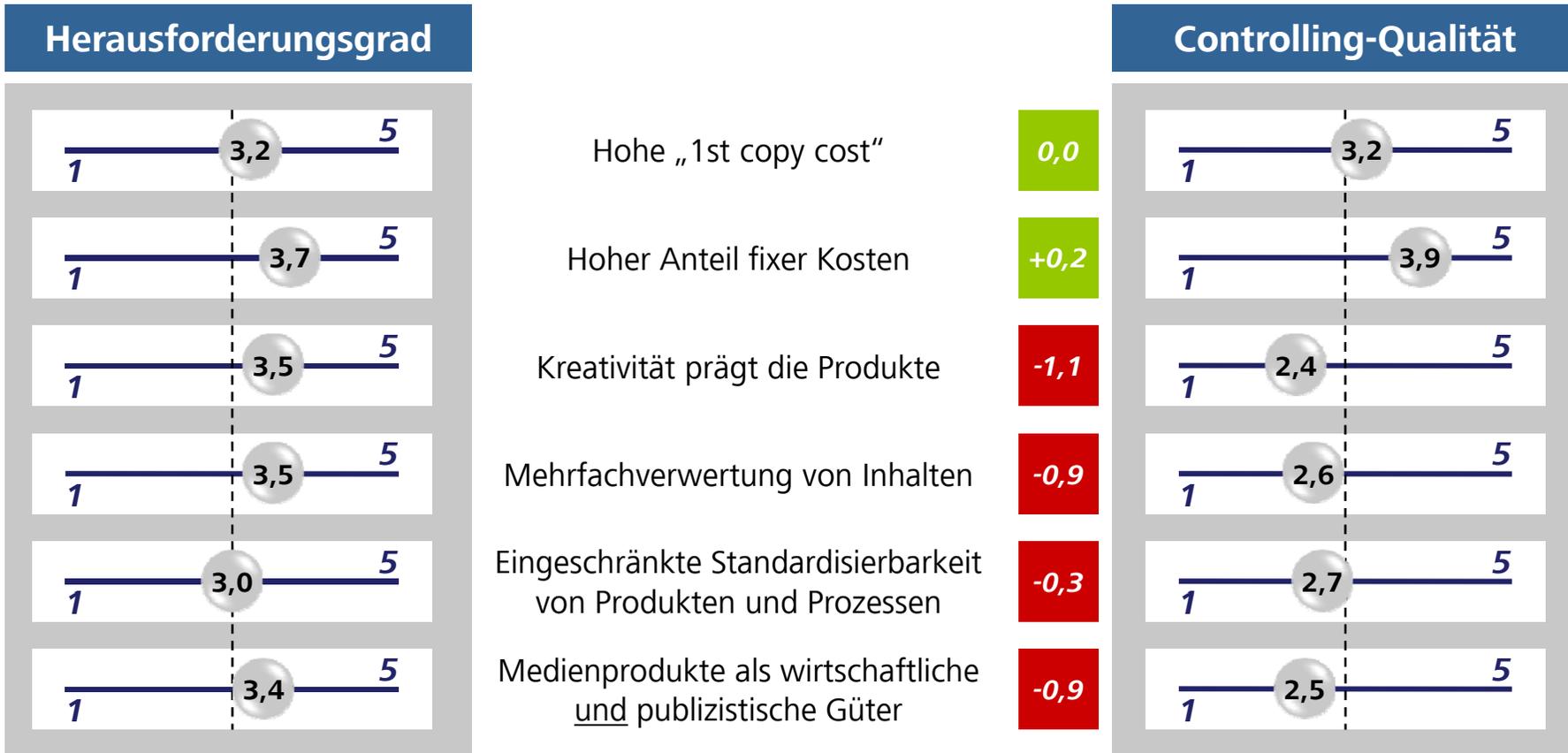
Wenn sich das Controlling verändern wird, dann am ehesten im Bereich „Strategie“



! In Bezug auf Art und Menge der Kennzahlen ergab sich eine statistische Signifikanz im Antwortverhalten, abhängig von der Unternehmensgröße ($p=0.01$)

! Kleinste und kleine Unternehmen sehen deutlich höheren Entwicklungsbedarf in Budgetierung und Kalkulation als mittlere und große Unternehmen (3,7 vs. 3,1/3,2 und 3,7 vs. 3,3/3,4)

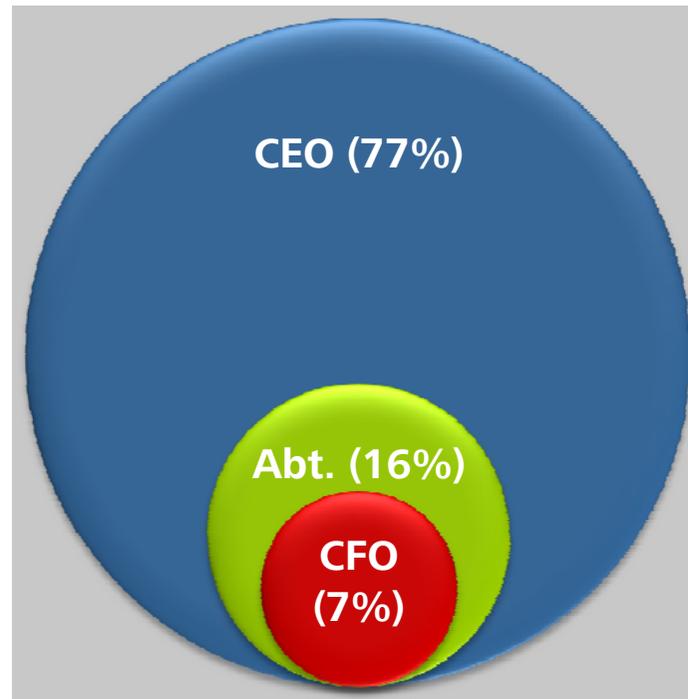
Kreativität prägt Medienprodukte, aber das Controlling hat damit Probleme



! Unterschiede sind v.a. auf die Branche zurückzuführen (teilw. hoch signifikant). Bemerkenswert sind die unterdurchschnittl. Controlling-Bewertungen (MW=2,8). Am wenigsten zufrieden sind mediennahe DL (MW=2,2, n=23), am stärksten AV-UN (MW=3,7, n=11). Neue Medien-Unternehmen sehen die Kombination aus wirtschaftl. und publ. Gut am wenigsten als herausfordernd an (MW=2,2, n=9).

Management sieht Controlling als Führungsinformation im Wortsinne

Wer ist im Medienunternehmen der Hauptkunde des Controllings?



Zwar ist die Rangordnung für alle Unternehmen die gleiche (CEO>Abt.>CFO), aber es ergeben sich signifikante Differenzen bei der prozentualen Verteilung abhängig von der UN-Größe ($p=0.03$). Es gilt: Je größer das UN, desto häufiger ist das Controlling auch für die operative Einheiten vornehmlich zuständig (Anteil bei kleinsten/kleinen UN MW=10%, bei großen UN MW=33%).

1

Ausgangspunkt und Zielsetzung der Studie

- Einbettung in die Medienwirklichkeit und den Forschungsstand
- Theoretische Grundlagen, Forschungsfrage, Studiensteckbrief

2

Ergebnisse der Studie

- Ergebnisse Markt und Unternehmen intern
- Ergebnisse Personal und Organisation
- Ergebnisse Controlling

3

Fazit und „lessons learned“

- Zentrale Erkenntnisse (Inhalt und Vorgehen)
- Nächste Schritte

Umfeld, Markt, Wettbewerb

- Eine starke Marktveränderung ist spürbar, die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt
- CRM als Hauptherausforderung mit größten Erfolgsaussichten
- Neue Erlösmodelle sollen bei bestehender Produktpalette die Wertschöpfung optimieren

HRM und Organisation

- Medienunternehmen schätzen ihre Kompetenz im Bereich HRM und Organisation positiv ein.
- Handlungsbedarf ergibt sich im Bereich Nachfolgeplanung und Entwicklung von Fachkenntnissen

Controlling

- Strategisches Controlling im Fokus der Medienmanager

Herausforderung Adressqualität:

- viele veraltete Adressen von Ansprechpartnern: Unternehmen längst verlassen; teilweise inzwischen verstorben .
- Ausgewähltes Sample: Ansprechpartner aller MediaMarkt Filialen etc.

Herausforderung Responsequote:

- Exklusivität der befragten Zielgruppe
- Ausführliche Nachfassaktionen: Mailing plus Nachfassaktion Mailing führt trotz personalisierter Ansprache nur zu geringer Responsequote; telefonische Ermittlung von direkten E-Mail Adressen sehr zeitaufwändig und ohne großen Erfolg

Herausforderung Samplezusammensetzung:

- Starke Kleingliedrigkeit der Verlags- und mediennahen Dienstleistungsbranche
→ Überrepräsentation Printbranche
- Stat. Auswertung/Signifikanz: AV-Medien (9%) und Neue Medien (6%) schwierig

Stuttgarter Medien Management Studie 2011

- Jährliche Wiederholung der Stuttgarter Medien Management Studie
- Ziel: Etablierung als Marke

Vertiefungsstudien

- Neue vertiefende Fragestellung aus den Bereichen Personal, Organisation und Controlling
- Perspektivisch: Drittmittelunterstützung und Gründung eines Instituts