



Stuttgarter Medien|Management-Studie 2014 Personal, Organisation, Controlling

Prof. Dr. Boris Alexander Kühnle, Miryam Reck, Prof. Dr. Michael Weißhaupt

AGENDA

1

Ausgangspunkt und Zielsetzung der Studie

- › Theoretische Grundlagen
- › Forschungsfrage, Zielsetzung, Forschungsstand und Studiensteckbrief

2

Ergebnisse der Studie

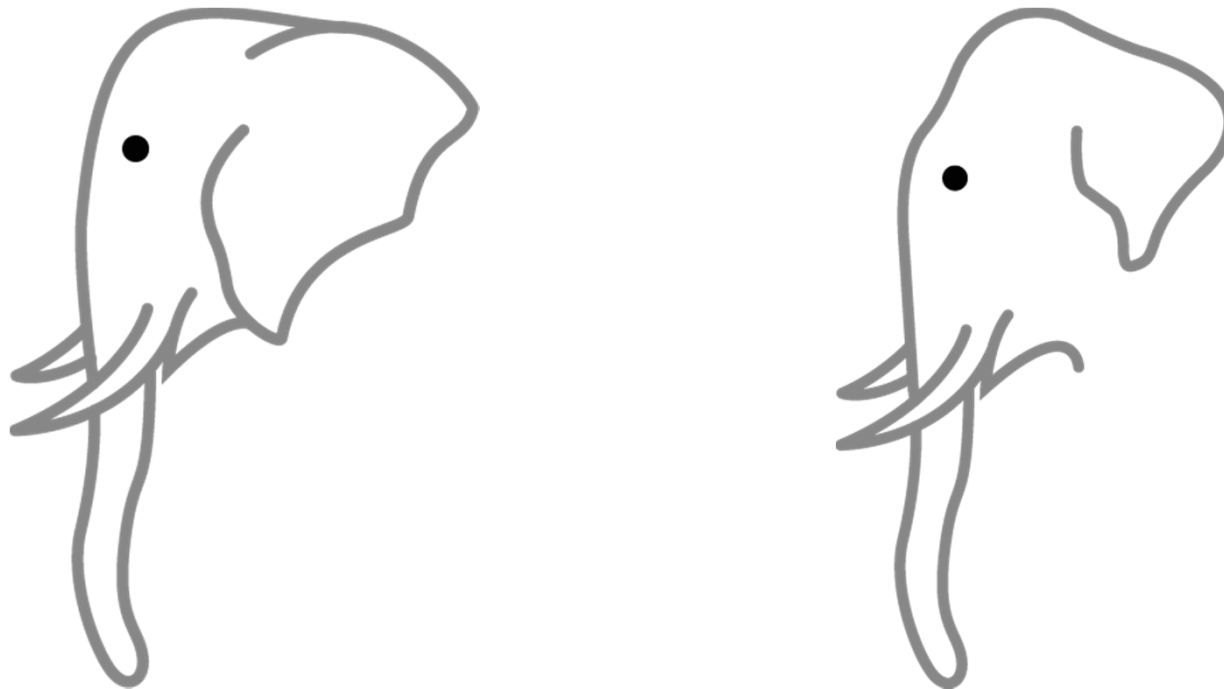
- › Ergebnisse Markt und Unternehmen intern
- › Ergebnisse Personal und Organisation
- › Ergebnisse Controlling
- › Ergebnisse Megatrends

3

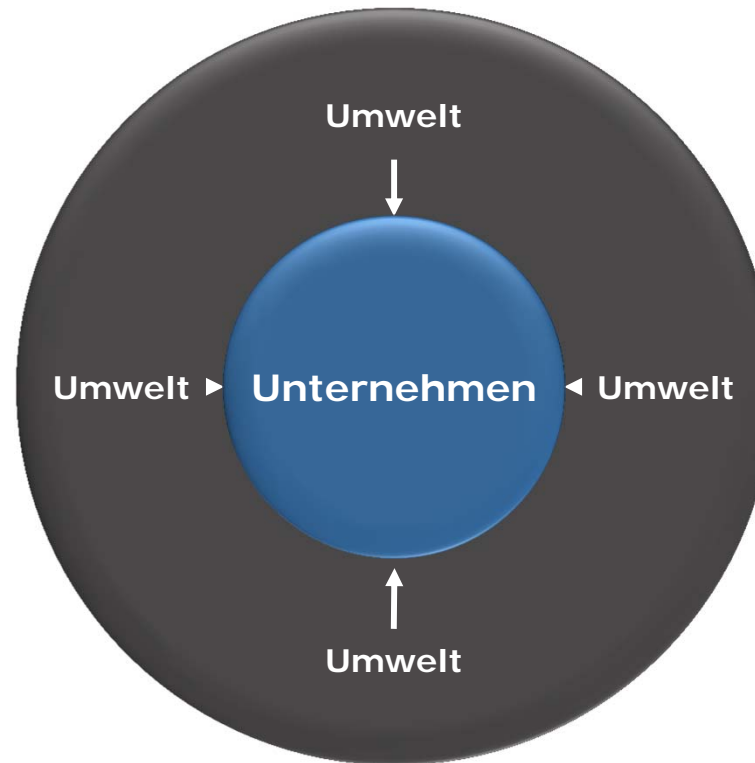
Fazit und „lessons learned“

- › Zentrale Erkenntnisse (Inhalt und Vorgehen)
- › Nächste Schritte

WAS ELEFANTEN MIT MEDIENMANAGEMENT ZU TUN HABEN



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)

**STICHWÖRTER, DIE DIE VERÄNDERUNGEN IN DER
MEDIENINDUSTRIE BENENNEN, GIBT ES UNZÄHLIGE**

UBIQUITÄT

CO-OPETITION

PROSUMER

AUFLAGENRÜCKGANG

ÖKOSYSTEME

UNBUNDLING

RTA/RTB

INTERMEDIÄRE

SEO/SEM

NETZEFFEKTE

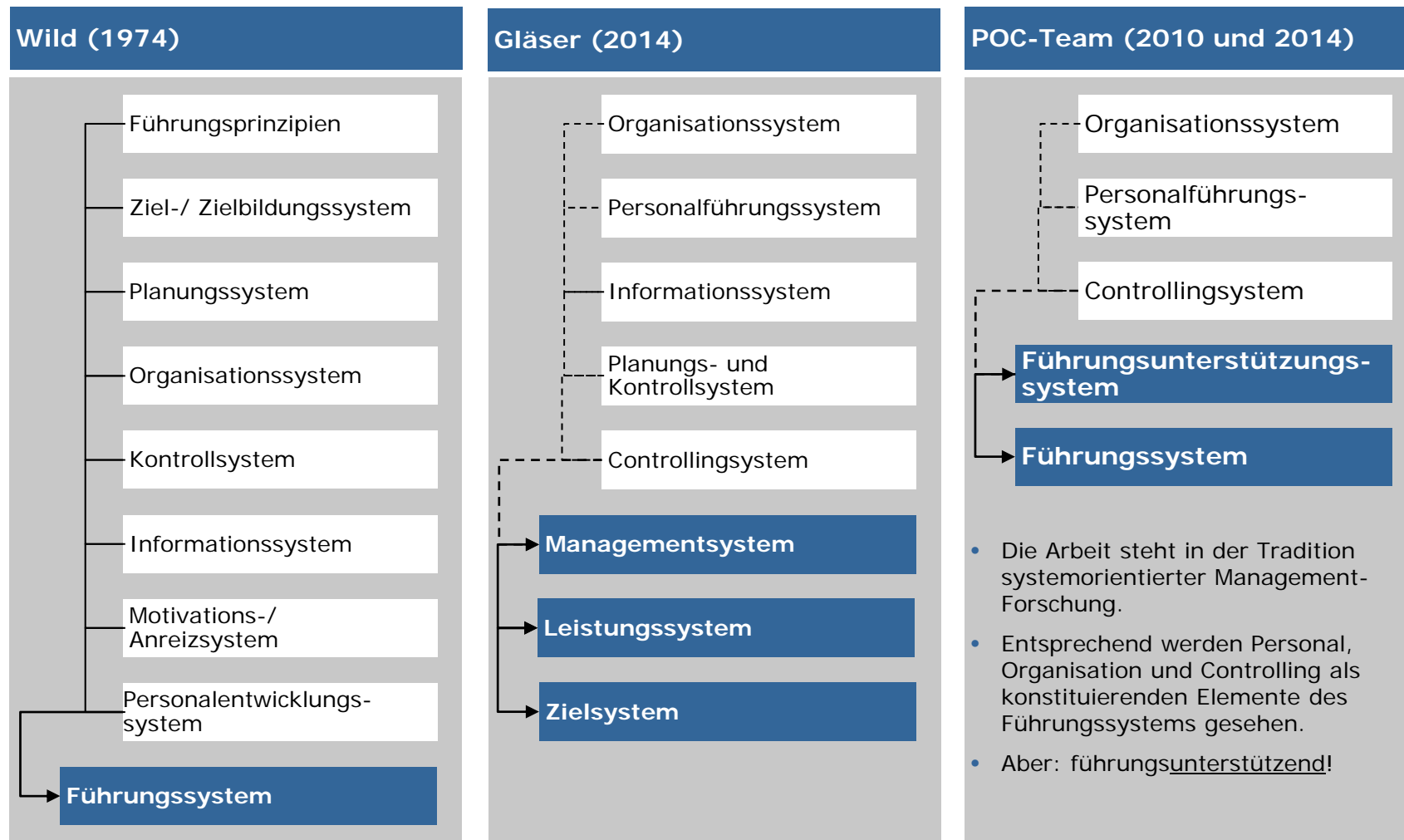
FREEMIUM

BIG DATA

NON-LINEARITÄT

SOLOMO

PERSONAL, ORGANISATION, CONTROLLING GELTEN ALS KONSTITUIERENDE ELEMENTE DER FÜHRUNG



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 beschäftigten,
 - › 2 Beiträge im Bereich Personalmanagement und
 - › 2 Beiträge im Themengebiet Controlling.
- › Für den Zeitraum **2011-2014** (year to date) zeigte sich folgende Analyseergebnisse:
 - › 7 Beiträge, die sich explizit mit organisationalen Fragestellungen im Medienmanagement beschäftigten,
 - › 0 Beiträge im Bereich Personalmanagement und
 - › 0 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 MEIST IM FOKUS PERSONAL, ORGANISATION UND CONTROLLING ABER NICHT



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 auch per dato **nicht identifizieren**.

STUDIE UND DESIGN IM ÜBERBLICK (1)

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?
- › Welche Implikationen für das Medienmanagement gehen von gesellschaftlichen Megatrends (demographischer Wandel, Wertewandel) aus?

Forschungsziele

- › Empirische Grundlagenarbeit: Ausbaustand (Funktion, Institution und Instrumente) der drei Führungssubsysteme 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.
- › Durch Replikation 2014 Längsschnitterkenntnisse generieren.

STUDIE UND DESIGN IM ÜBERBLICK (2)

Grundgesamtheit

- › Geschäftsleitung von Medienunternehmen und mediennahen DL-Unternehmen mit mehr als 20 MA in Deutschland, N=2.015

Erhebungsmethode

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

Erhebungszeitraum

- › 1. Welle: Mai 2014
- › Nachfassen/2. Welle: Juni 2014

Dienstleister

- › Address Publisher Limited, Schwäbisch Hall: Adressauswahl und -aufbereitung

Fallzahl

- › 83 Respondenten (ca. 4%)
- › Branchenzusammensetzung:
 - › 36% Verlage
 - › 15% AV-Medien
 - › 24% Neue Medien
 - › 1% Musikindustrie
 - › 7% E-Commerce
 - › 17% mediennahe Dienstleistungs-UN

AGENDA

1

Ausgangspunkt und Zielsetzung der Studie

- › Theoretische Grundlagen
- › Forschungsfrage, Zielsetzung, Forschungsstand und Studiensteckbrief

2

Ergebnisse der Studie

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

3

Fazit und „lessons learned“

- › Zentrale Erkenntnisse (Inhalt und Vorgehen)
- › Nächste Schritte



VERÄNDERUNGEN DES KERNGESCHÄFT GEHEN VOM MARKT AUS

› Veränderungen des Kerngeschäfts in den letzten fünf Jahren:

› Empfinden Sie diese Veränderungen eher ...

Starke Veränderungen

3,4

Wenig Veränderungen

... als vom Management initiiert und gestaltet

2,5

... als marktgetrieben



WAS DENKEN SIE?

In welchen Bereichen des Geschäftsmodells sehen Medienmanager den geringsten Anpassungsbedarf?

a) Zielgruppe

b) Produktarchitektur

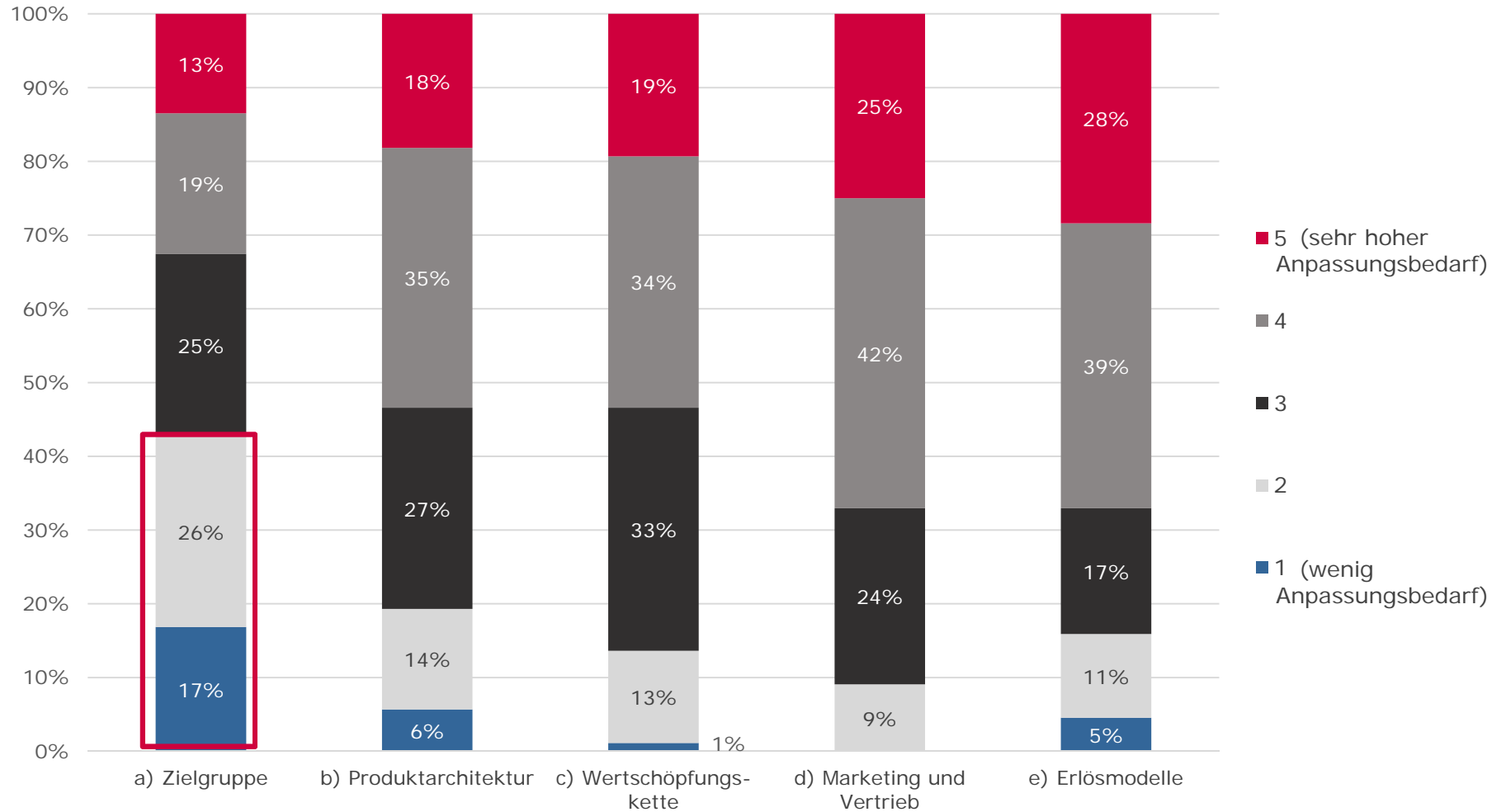
c) Wertschöpfungs-
kette

d) Marketing und
Vertrieb

e) Erlösmodelle



GROßES SELBSTBEWUSSTSEIN IM HINBLICK AUF DIE ZIELGRUPPE

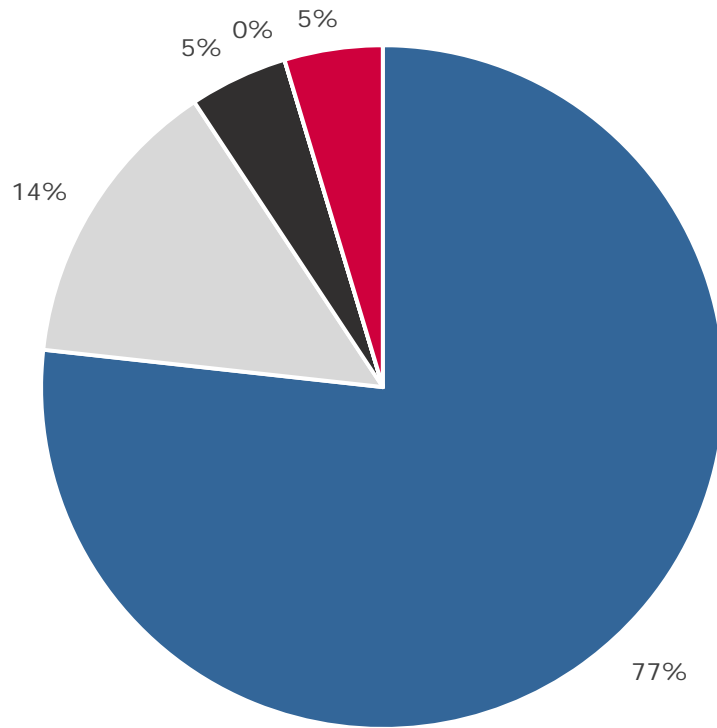


Frage: 2) In welchen Bereichen Ihres Geschäftsmodells sehen Sie Anpassungsbedarf?

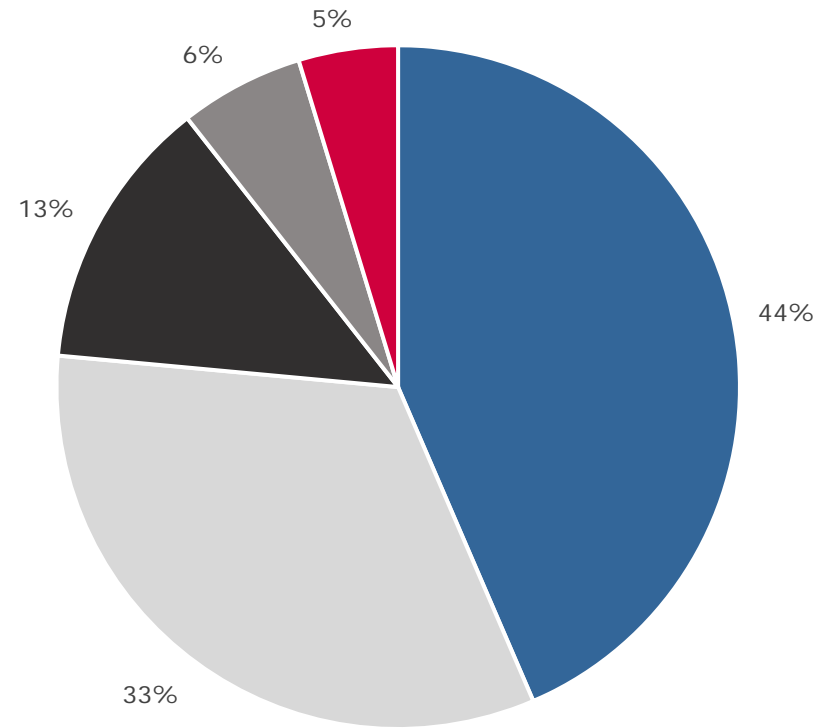


MEDIENMANAGER ERWARTEN KAUM ZUWÄCHSE BEI DIGITALEN UND MOBILEN ERLÖSEN

Aktuell



Geplant



■ 0-20% ■ 21-40% ■ 41-60% ■ 61-80% ■ über 80%

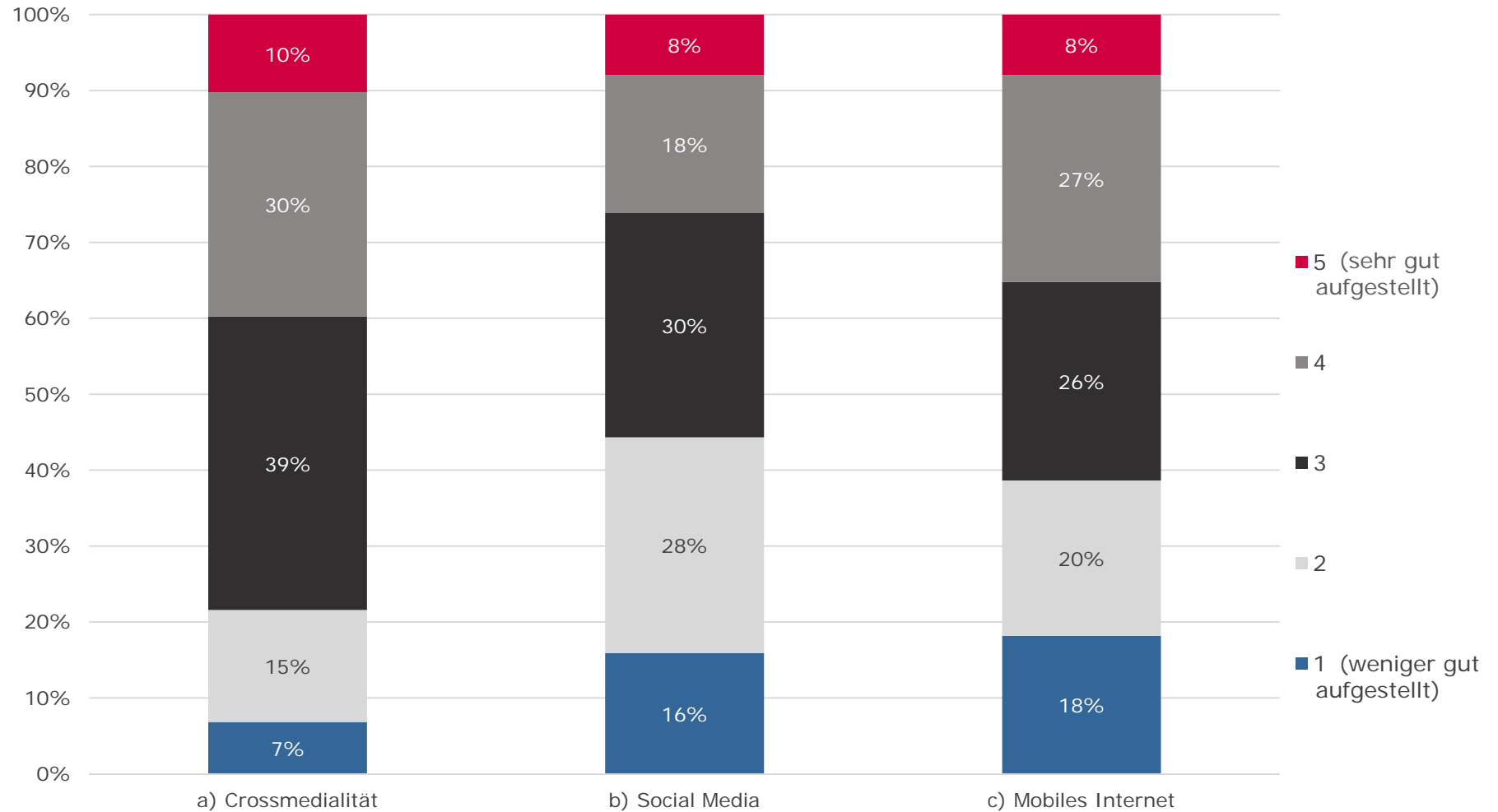
■ 0-20% ■ 21-40% ■ 41-60% ■ 61-80% ■ über 80%

Frage: 4 a) Wie hoch ist der Anteil von Erlösen aus digitalen und mobilen Geschäftsfeldern gemessen am Jahresumsatz Ihres Unternehmens?

Frage: 4 b) Welchen Umsatzanteil streben Sie im Bereich der digitalen und mobilen Erlöse in den nächsten drei Jahren an?

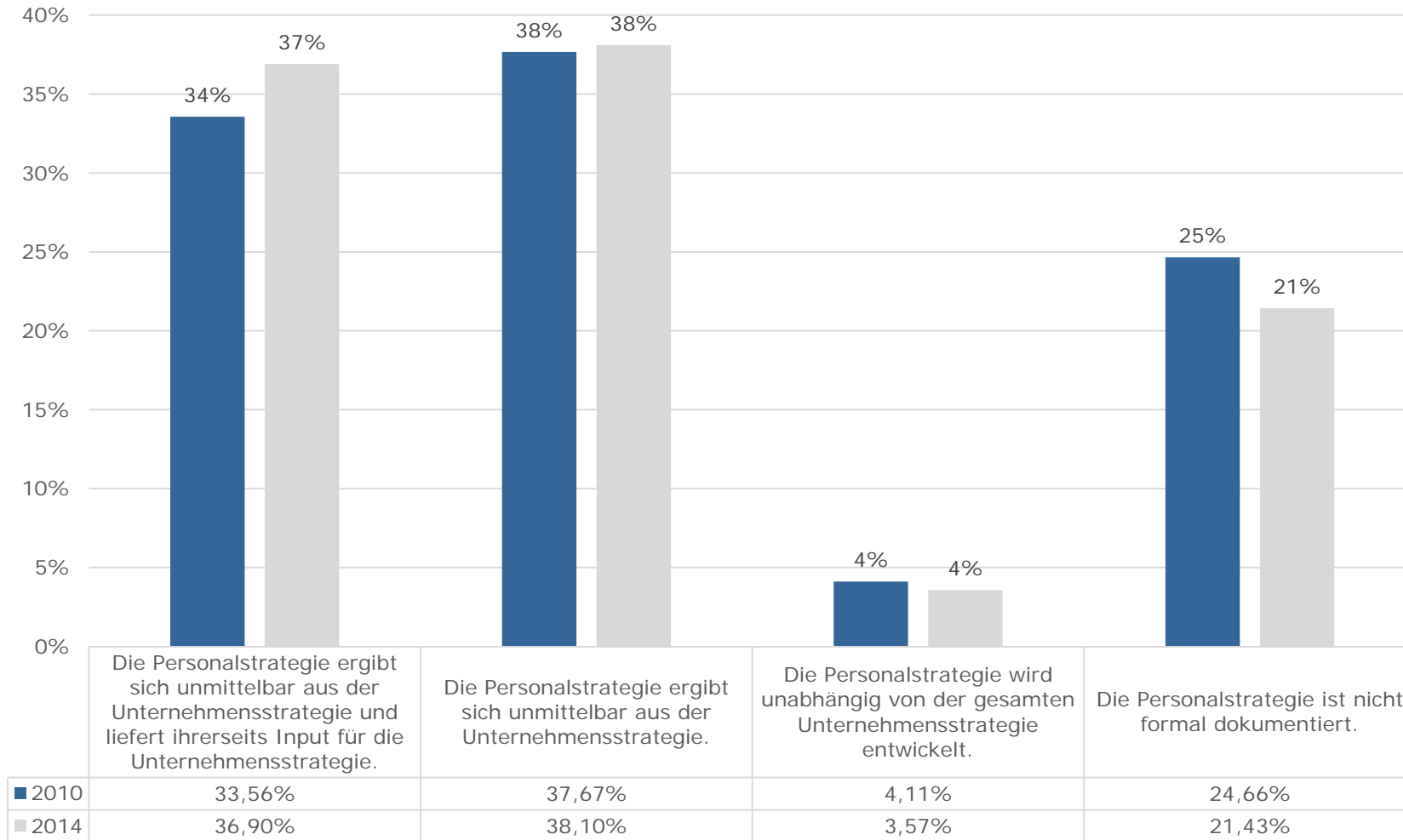


VIELE MEDIENUNTERNEHMEN TUN SICH SCHWER MIT SOCIAL MEDIA





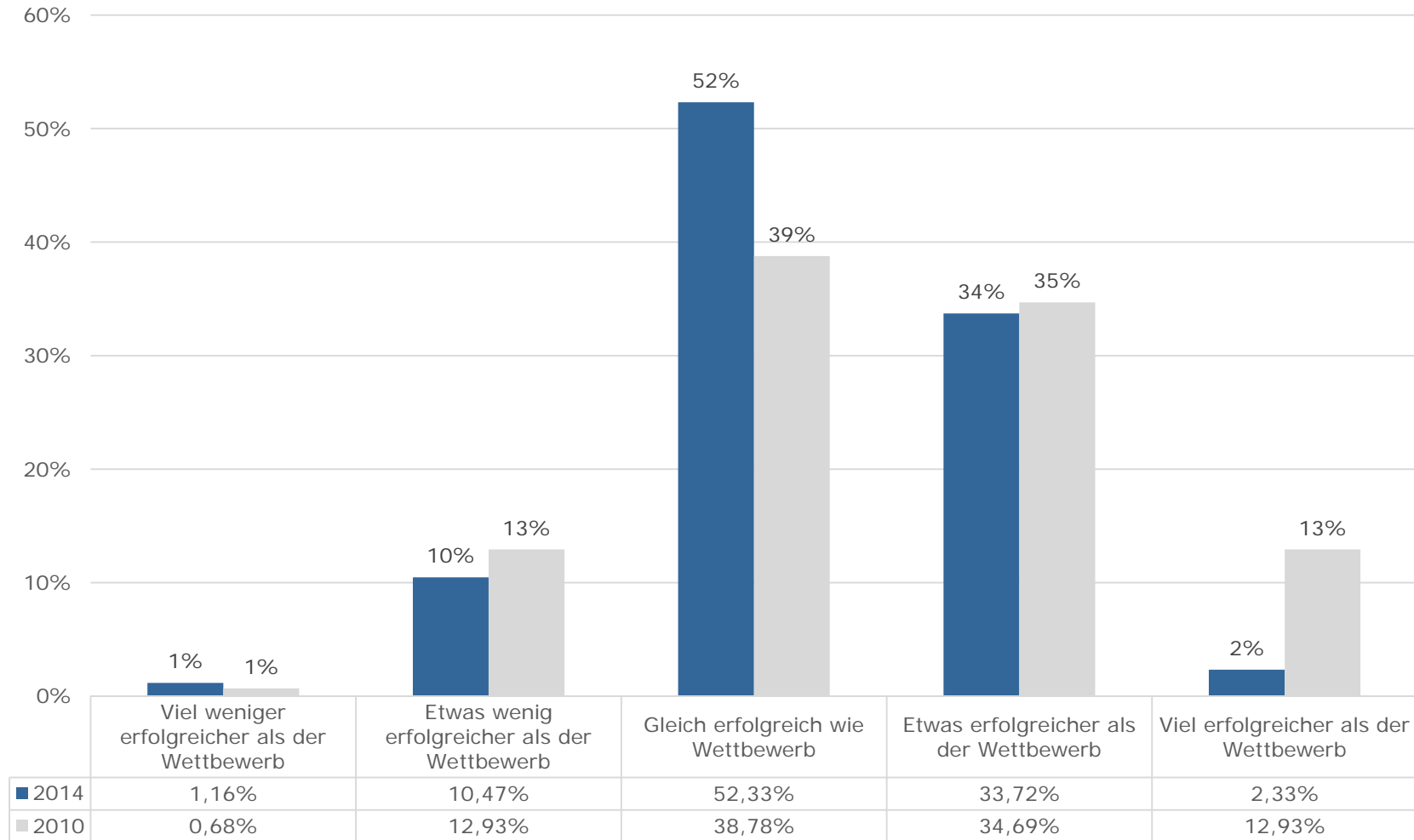
MEDIENUNTERNEHMEN ERKENNEN, DASS PERSONALARBEIT STRATEGISCHER AUSRICHTUNG BEDARF



6) Wie würden Sie die Beziehung zwischen der Gesamtstrategie Ihres Unternehmens und Ihrer Personalstrategie beschreiben?



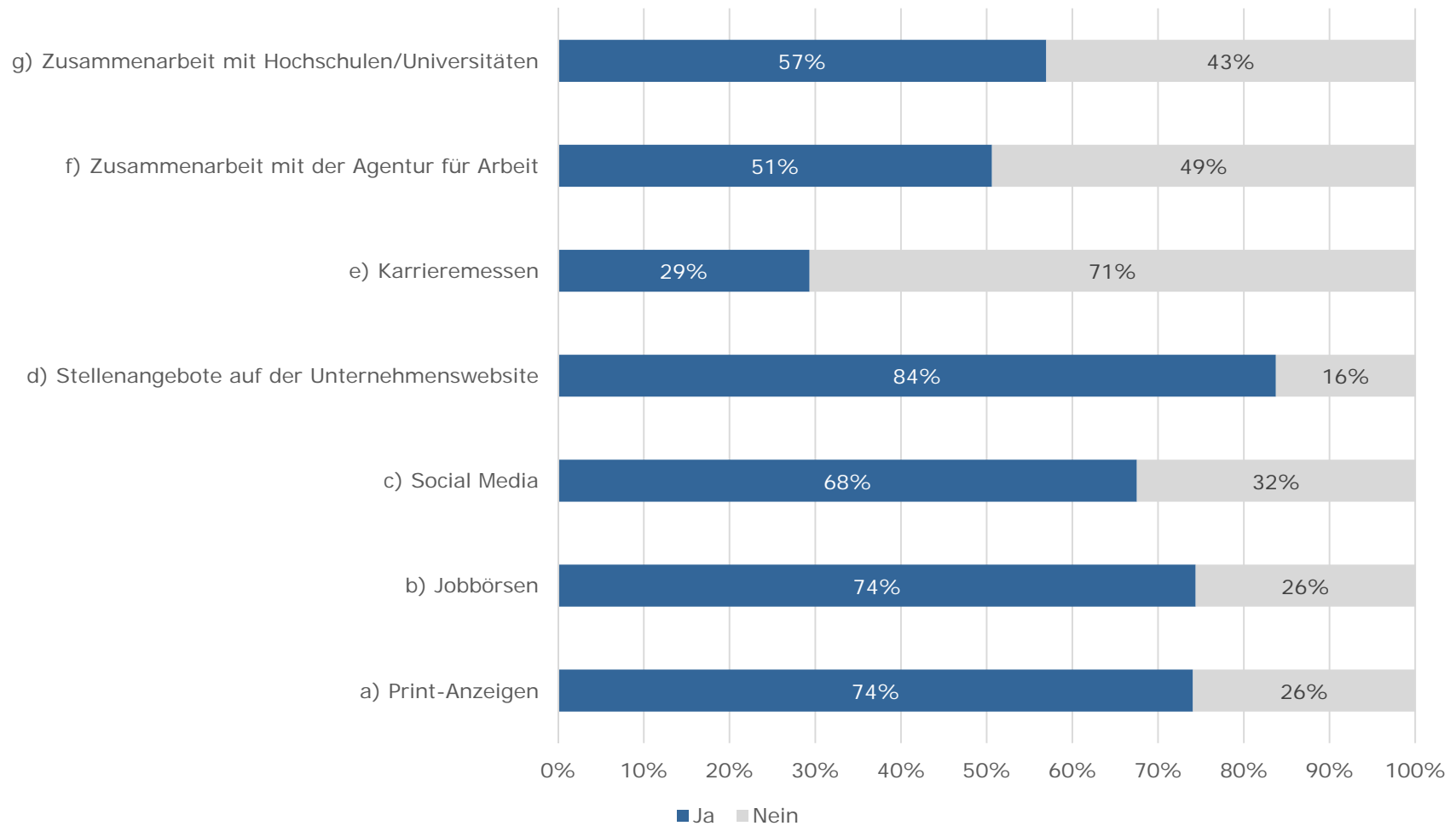
MEDIENUNTERNEHMEN HALTEN SICH FÜR ATTRAKTIVE ARBEITGEBER



9) Wie schätzen Sie im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern die Fähigkeit Ihres Unternehmens ein, neue, qualifizierte Mitarbeiter gewinnen zu können?



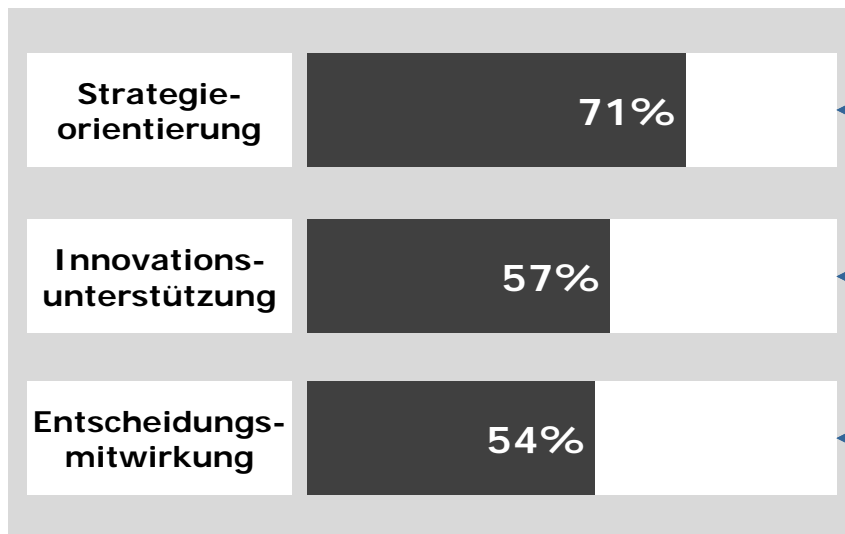
MEDIENUNTERNEHMEN REKRUTIEREN DORT, WO ES DIE ANDEREN AUCH TUN



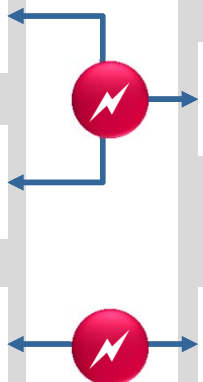
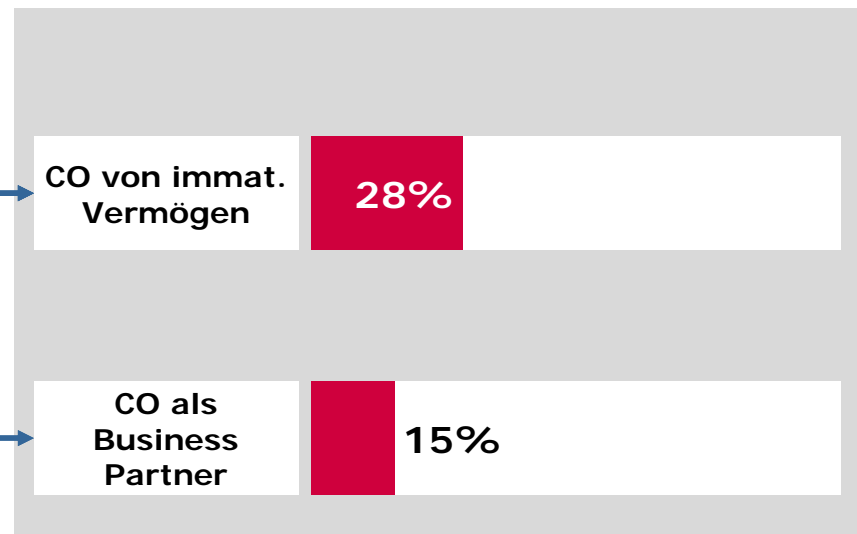


ERWARTUNGEN DER MANAGER AN DAS CONTROLLING SIND WIDERSPRÜCHLICH

Die 3 bedeutendsten Controlling-Felder*



Die 2 unbedeutendsten Controlling-Felder*



Vergleich POC1:

- › Strategieorientierung (2010: 75%) und Innovationsunterstützung (2010: 60%) bleiben stabil
- › Entscheidungsmitwirkung gewinnt an Bedeutung (2010: 43%)

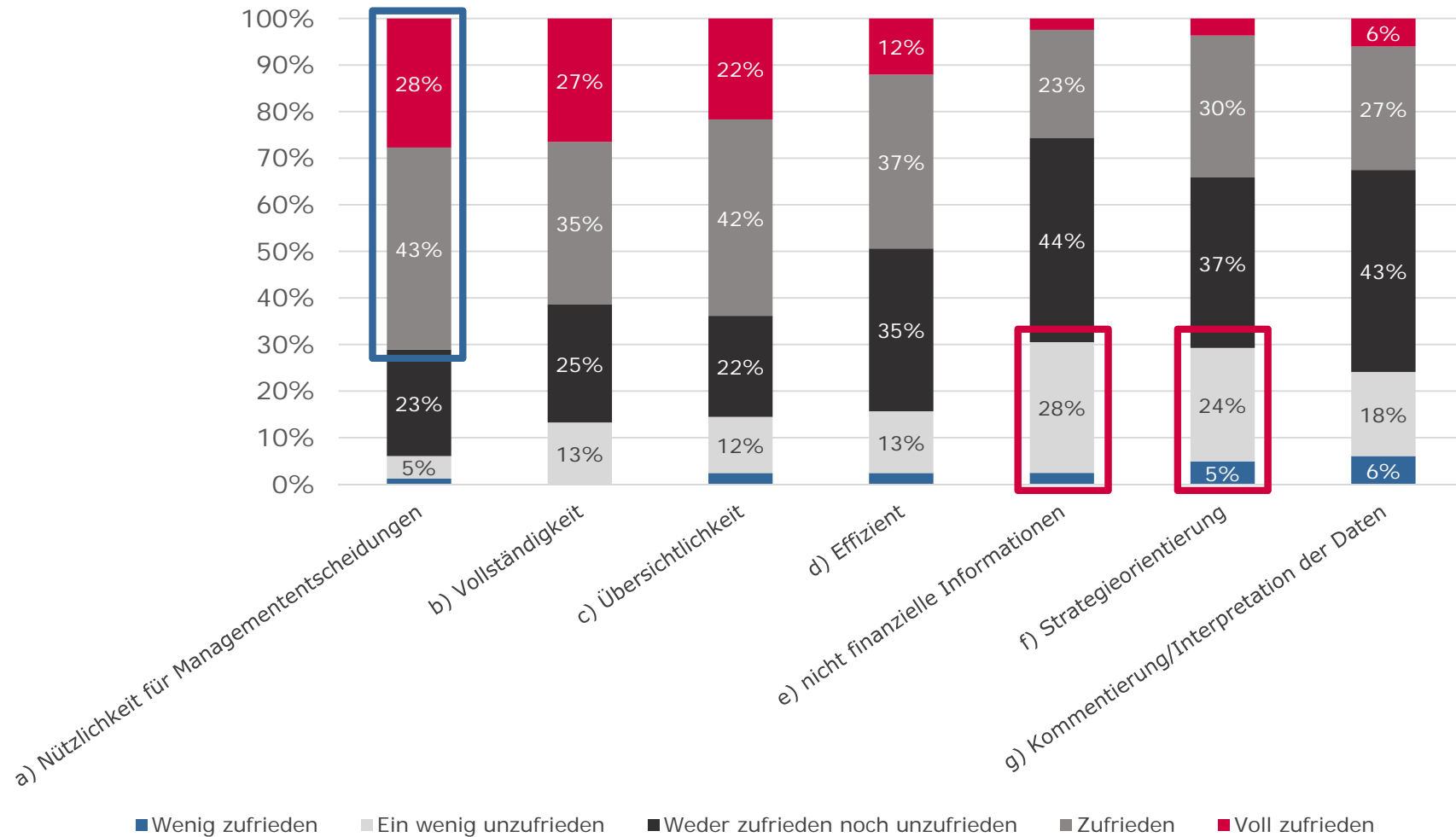
Vergleich POC1:

- › Controlling von immateriellem, nicht bilanziertem Vermögen gewinnt an Bedeutung (2010: 12%)
- › Controller als Business Partner verliert erheblich an Bedeutung (2010: 40%)

* prozentualer Anteil „Top 2“-Boxes (sehr bedeutend/bedeutend)



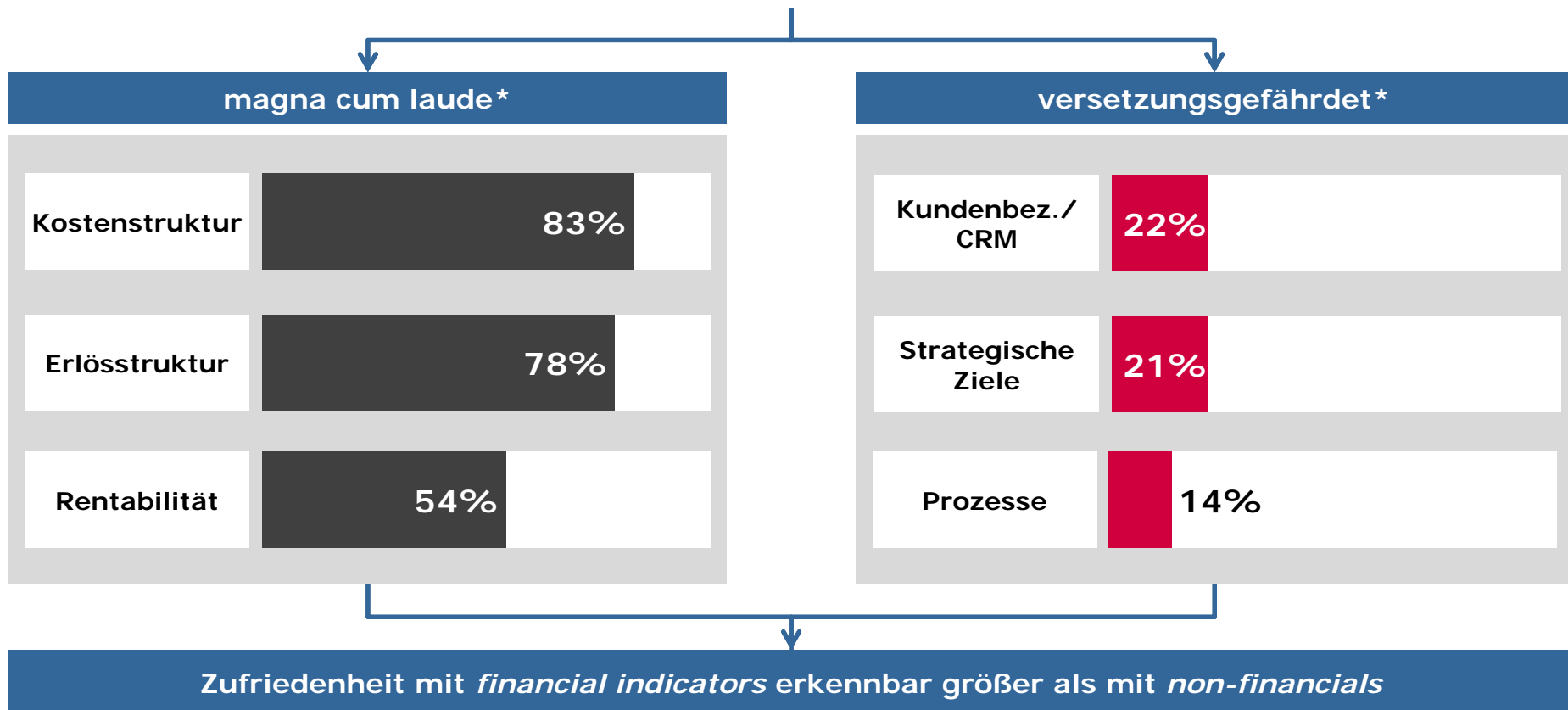
CONTROLLING-REPORTS NÜTZLICH, ABER *NON-FINANCIALS* UND STRATEGIEORIENTIERUNG WERDEN VERMISST





MIT DEN KOSTEN KANN'S DER CONTROLLER, MIT DEN KUNDEN DAGEGEN KLAPPT'S NICHT SO GUT

Welche Noten geben Medienmanager den Kennzahlen, die das Controlling ihnen liefert?



* prozentualer Anteil „Top 2“-Boxes (sehr gut/gut)



WIE NEHMEN MEDIENUNTERNEHMEN IHRE KUNDEN WAHR?



- › Klare Rollenverteilung:
 - › Unternehmen ist Produzent/Dienstleister



- › Neues Verständnis:
 - › Kunde als Partner



KUNDENBINDUNG: JA, BITTE! KUNDENINTEGRATION: NEIN, DANKE!



Bedeutung*		Chance oder Risiko	Maßnahmen**		
Nutzer-/ Kundenbindung	88%	Größte Chance	96%	Nutzer-/ Kundenbindung	97%
Neue Erlösmodelle	76%				
Web 2.0 / User generated content	37%	Größtes Risiko	45%	Web 2.0 / User generated content	52%

* prozentualer Anteil „Top 2“-Boxes (sehr bedeutend, bedeutend)

** prozentualer Anteil (geplant, begonnen, umgesetzt)



WAS DENKEN SIE?

Wie stark beeinflusst der demografische Wandel die folgenden Bereiche in Medienunternehmen?

a) Nachfolgeplanung

b) Recruiting

c) Weiterbildung

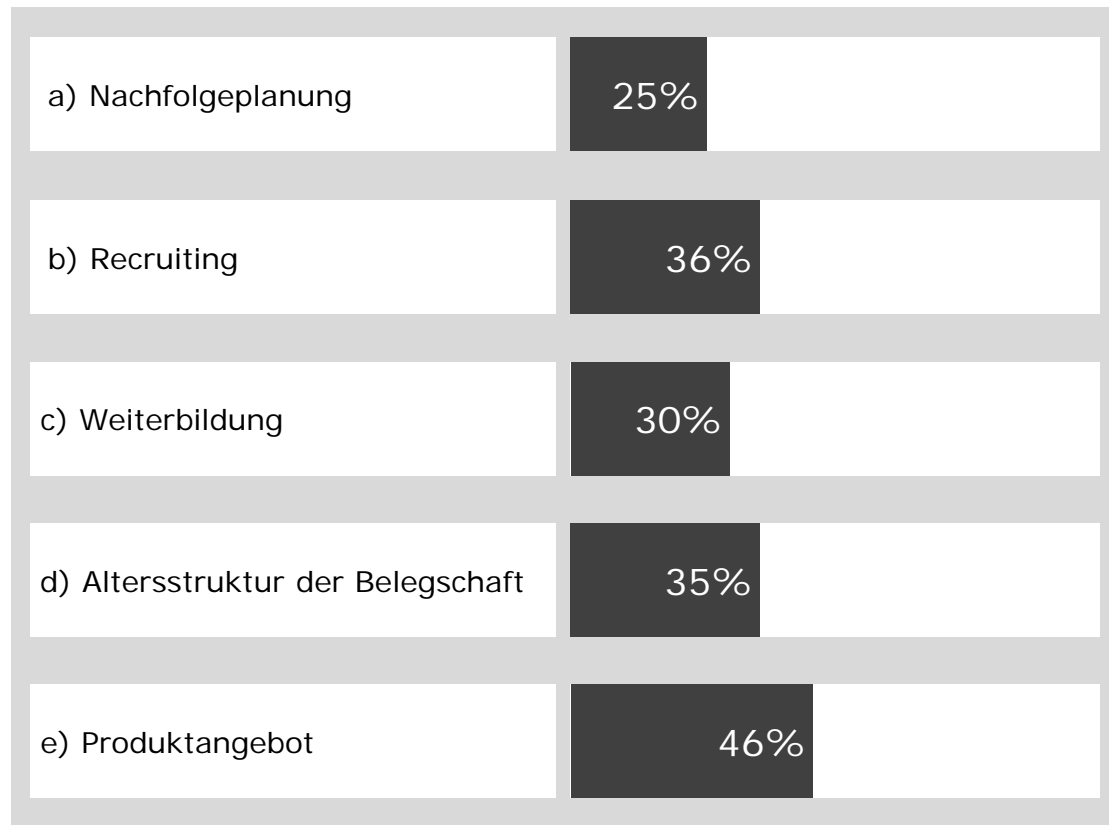
d) Altersstruktur
der Belegschaft

e) Produktangebot



EHER GERINGER EINFLUSS DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS AUF DAS UNTERNEHMERISCHE HANDELN

Einfluss des demografischen Wandels*



* prozentualer Anteil „Top 2“-Boxes (starker Einfluss, weniger starker Einfluss)

AGENDA

1

Ausgangspunkt und Zielsetzung der Studie

- › Theoretische Grundlagen
- › Forschungsfrage, Zielsetzung, Forschungsstand und Studiensteckbrief

2

Ergebnisse der Studie

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

3

Fazit und „lessons learned“

- › Zentrale Erkenntnisse (Inhalt und Vorgehen)
- › Nächste Schritte

INHALTLICHES FAZIT

Umfeld, Markt, Wettbewerb

- › Eine Veränderung der Medienwirtschaft wird wahrgenommen, aber nicht aktiv mitgestaltet
- › Anpassungsbedarfe werden vor allem in Erlösmodellen und Vermarktungskonzepten gesehen
- › Vorsichtige Erwartungen bei Erlösen aus digitalen und mobilen Geschäftsfeldern

Personal und Organisation

- › Medienunternehmen sind selbstbewusst in Bezug auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber

Controlling

- › Controlling hat großen und teilweise gestiegenen Nachholbedarf in Sachen Strategieorientierung und Non-financials

Megatrends

- › Traditionelle Rollenverteilung zwischen Unternehmen und Kunden – der Kunde wird nicht als Partner gesehen
- › CRM als Hauptherausforderung mit größten Erfolgsaussichten
- › Geringer Einfluss aktueller gesellschaftlicher Trends auf das unternehmerische Handeln

LEARNINGS

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
- › Stat. Auswertung/Signifikanz teilweise wegen geringer Fallzahlen schwierig

NÄCHSTE SCHRITTE UND PERSPEKTIVEN

Stuttgarter Medien Management Studie 2018

- › Wiederholung der Stuttgarter Medien Management Studie im 4-Jahreszyklus, um vor allem langfristige Trends und Veränderungen zu erfassen
- › Ziel: Etablierung als Marke

Vertiefungsstudien

- › Alle 4 Jahre als Ergänzung zur quantitativ ausgerichteten SMMS eine qualitative Studie um ausgewählte Fragestellungen vertieft zu analysieren (Planung: erstmals 2016)
- › Perspektivisch: Vernetzung mit anderen ähnlichen Studien und Forschungsrichtungen an der HdM