

1 Aufgaben zu Kapitel 1

1. Was charakterisiert ein Medienunternehmen?

Antwort: Medienunternehmen werden über ihren Leistungsprozess, durch das Erzeugen, Bündeln und Distribuieren von Informationen und Unterhaltung (=Inhalten), charakterisiert. Medienunternehmen nutzen für die Bereitstellung dieser Inhalte Massenmedien, bspw. Druckformate, Rundfunksignale oder Onlinedienste.

2. Bilden Sie Typen von Medienunternehmen und grenzen Sie diese voneinander ab.

Antwort: Medienunternehmen können einerseits anhand der jeweils fokussierten Wertschöpfungsstufe in erzeugungsorientierte Unternehmensbereiche (bspw. Redaktionen, Content Provider, etc.), bündelungsorientierte Unternehmensbereiche (bspw. Verlage, Rundfunksender, Content Broker etc.) und distributionsorientierte Unternehmensbereiche (bspw. Druckerei, CD-Presswerk, Netzbetreiber, Internet Service Provider) typisiert werden. Andererseits kann eine Klassifikation von Unternehmen auf der Grundlage der jeweils erzeugten Produkte bzw. ihren materiellen Trägern, bspw. in Zeitungs-, Zeitschriften-, Hörfunk-, Fernseh- oder Onlineunternehmen erfolgen (vgl. Abbildung 1).

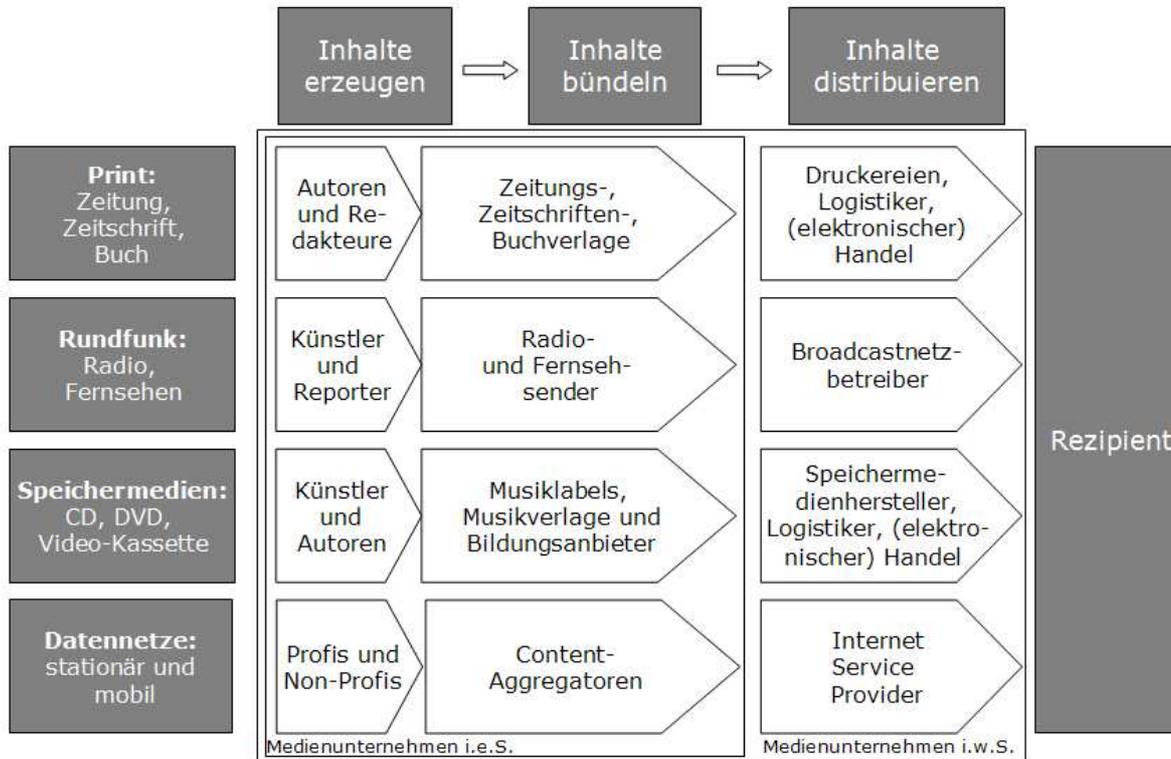


Abbildung 1: Einfache Typologie von Medienunternehmen

3. Was besagt der Begriff des Wirtschaftens?

Antwort: Wirtschaften ist das (rationale) Entscheiden über knappe Güter in Betrieben. Ziel des Wirtschaftens ist dabei das Befriedigen von Bedürfnissen (bspw. von Konsumenten).

4. Welche Bedeutung haben öffentlich-rechtliche Rechtsformen in der Medienbranche?

Antwort: Im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren besitzen öffentlich-rechtliche Rechtsformen einen überdurchschnittlichen Anteil an den Unternehmen der Medienbranche. Zu unterscheiden sind öffentlich-rechtliche Medienbetriebe ohne (bspw. Stadttheater, Arbeitsgemeinschaften der ARD, etc.) und mit eigener Rechtspersönlichkeit (bspw. Stiftung Preuß. Kulturbesitz, Landesrundfunkanstalten, etc.).

5. Beschreiben Sie das ökonomische Prinzip mit seinen beiden Ausprägungen. Illustrieren Sie am Beispiel der Herstellung einer Lern-CD die beiden Ausprägungen dieses Prinzips.

Antwort: Rationales wirtschaftliches Handeln erfordert die Wahrung des. sog. „Wirtschaftlichkeitsprinzips“. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip besitzt zwei Ausprägungen: Nach dem Maximalprinzip, soll bei gegebenen Güterverbrauch maximale Güterentstehung erreicht werden (bspw. Mehrfachverwertung einmalig erzeugter Lernunterlagen in einer Lern-CD, einem Onlinenkurs und einer Zeitschrift). Nach dem Minimalprinzip wird dagegen bei gegebener Güterentstehung minimaler Ressourcenverbrauch angestrebt (bspw. Stellenkürzung in der Redaktion und ggf. Reduktion des Inhalteumfangs der CD unter Beibehaltung der CD-Auflage).

6. Warum muss z. B. ein Rundfunk-Sender auf Absatz- und Kapitalmärkten gleichermaßen agieren?

Antwort: Eine Rundfunksendung, bspw. die Sendungen „TV-Total“ oder „Wetten-Dass“, erzielen Erlöse, indem gegenüber Werbekunden Werberaum verkauft wird. Unabhängig von diesen Werbeeinnahmen hat eine Produktionsfirma laufende fixe Kosten, bspw. für Mieten und Gehälter. Um Produktionen trotz dieser Kosten ggf. vorfinanzieren zu können, muss das Unternehmen Kapital unabhängig vom Absatzmarkt aufbringen können.

7. Grenzen Sie Massen- und Individualmedien voneinander ab, nennen Sie je zwei Beispiele.

Antwort: Medien sind Zeichentransportsysteme die als vermittelnde Instanz zwischen kommunizierenden Parteien fungieren. Medien können dabei anhand der Empfängerzahl des Kommunikationsvorgangs in Individualmedien (1:1-Kommunikation, bspw. Telefon, Postbrief, etc.) und Massenmedien (1:N- bzw. N:M-Kommunikation bspw. Zeitung, Fernsehen, www, etc.) unterschieden werden.

8. Skizzieren Sie die gegenseitigen Abhängigkeiten von Medien-, Telekom- und IT-Unternehmen am Beispiel des vernetzten Haushalts.

Antwort: *Nachrichten werden heute nicht mehr nur morgens in der Zeitung oder abends in den Fernsehnachrichten konsumiert, sondern zunehmend über Onlineformate, bspw. über Nachrichtenportale wie www.sueddeutsche.de, abgerufen. Damit ein Nachrichtenleser das Nachrichtenportal eines Medienunternehmens abrufen kann, benötigt er einerseits einen Onlineschluss, über den er den Datenstrom empfangen kann, und andererseits ein Endgerät (bspw. einen Computer oder ein Handy), das ihm diese Daten in lesbarer Form darstellt. Abhängigkeiten bestehen bspw. in Form von Kompatibilitätsanforderungen zwischen den Endgeräten eines IT- oder Elektronikherstellers (bspw. Computer, Modem und Browsersoftware), dem verwendeten Datenprotokoll (bspw. TCP/IP) des Online-Service-Providers und der Inthekodierung des Medienunternehmens (bspw. HTML, mp3, etc.).*

9. Beschreiben Sie mögliche Formal- und Sachziele für einen Musiklabel.

Antwort: *Sachziele rekurren auf den Gegenstandsbereich des Wirtschaftens. Bei Medienunternehmen kann der Gegenstandsbereich anhand der Wertschöpfungsprozesse (Erzeugen, Bündeln, Distribuieren) hergeleitet werden. Im Falle eines Musiklabels sind denkbare Formalziele bspw. das Auffinden und Fördern neuer Musikgruppen oder Einzelinterpreten (Erzeugen) und das Produzieren neuer Langspieler oder Titel (Bündeln). Formalziele dokumentieren die vom Unternehmen mit seinen Sachzielen verfolgten Zwecke. Ein Musikverlag wie BMG besitzt in erster Linie gewinnorientierte Ziele, kann jedoch auch (wie bspw. die Deutsche Grammophon) dem Zweck der Kulturerhaltung dienen.*

10. Klassifizieren Sie die wichtigsten Rechtsformen und charakterisieren Sie die Einzelunternehmen, die OHG, die KG, die GmbH und die AG anhand der wichtigsten Merkmale.

Antwort: *Generell sind Personengesellschaften (Einzelunternehmen, OHG, KG), Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) und ggf. Genossenschaften zu unterscheiden. Wichtige Unterscheidungsmerkmale bilden bspw. die Mindestzahl der Gründer, die verbindliche Regelung der Leitungsbefugnis, die Haftung der Gesellschafter und die Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmens. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die jeweiligen Merkmalsausprägungen.*

Rechtsform Merkmale		Einzel- unternehmen	Personengesellschaften		Kapitalgesellschaften	
			OHG	KG	GmbH	AG
(1) Bezeichnung der (Mit-)Eigentümer		Inhaber	Gesellschafter	Komplementäre, Kommanditisten	Gesellschafter	Aktionäre
(2) Mindestanzahl bei Gründung		1	2	2 (je 1 Komplementär und Kommanditist)	1	1
(3) Leitungsbefugnis		liegt allein beim Inhaber	je nach Vertrag bei allen oder einzelnen Gesellschaftern	liegt beim Komplementär (i.Allg.nicht bei Kommanditisten)	je nach Vertrag bei allen oder einzelnen Gesellschaftern	Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung
(4) Haftung		unbeschränkt persönlich	unbeschränkt persönlich und solidarisch	Komplementäre: unbeschränkt persönlich Kommanditisten: beschränkt auf Kapitaleinlage	beschränkt auf die Kapitaleinlage; es kann aber eine Nachschusspflicht vereinbart sein	beschränkt auf die Kapitaleinlage
(5) Finanzierungsmöglichkeiten	Zuführung von Haftungs-kapital	begrenzt durch Privatvermögen, allenfalls Aufnahme stiller Gesellschafter	begrenzt durch die (notwendigerweise geringe) Zahl der Gesellschafter und ihr Privatvermögen	begünstigt durch Haftungsbeschränkung beim Kommanditkapital	vergleichsweise wie bei der KG; teilweise etwas besser wegen der stärkeren Rechtsstellung der Gesellschafter	relativ die günstigsten Voraussetzungen durch Emmissionsfähigkeit der AG, hoher Fungibilität
	Kreditaufnahme	Kreditwürdigkeit relativ groß durch die unbeschränkte Haftung der (Mit-)Eigentümer		Kreditwürdigkeit relativ gering aufgrund der beschränkten Haftung (bei KG abhängig vom Privatvermögen des Komplementärs)	Kreditwürdigkeit größer wegen des verbesserten Gläubigerschutzes	

Abbildung 2: Privatrechtliche Unternehmensformen und ihre Merkmale in Deutschland

11. Auf einem Markt besteht für ein bestimmtes Video ein Nachfrageüberschuss. Erklären Sie an diesem Beispiel den grundlegenden Mechanismus der Preisbildung. Veranschaulichen Sie Ihre Erläuterungen mittels einer Abbildung.

Antwort: Bei einem vom Videovertreiber festgesetzten Preis p würden x_1 Videos nachgefragt werden. Diese Nachfragemenge übersteigt jedoch die für das Unternehmen optimale Produktionsmenge x_2 , es entsteht ein Nachfrageüberschuss. Das Unternehmen reagiert, indem es den Preis und die produzierte Menge anhebt, solange, bis beim Preis p^* die nachgefragte der angebotene Menge an Videokassetten x^* entspricht (vgl. Abbildung 3).

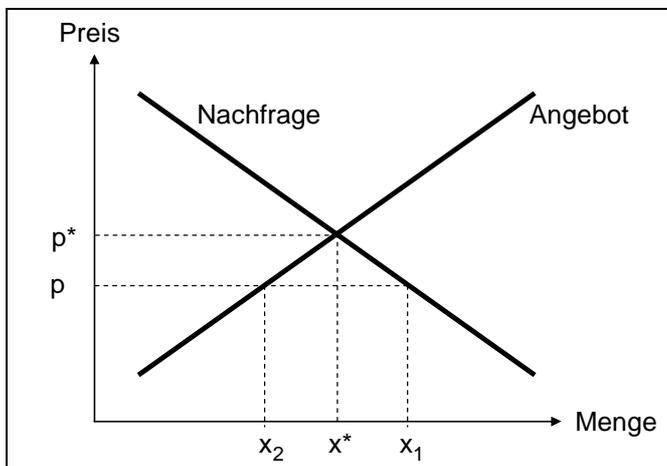


Abbildung 3: Grundmechanismus der Preisbildung

12. Mit Kapitel 1.3.3 haben Sie eine einfache Systematik zur Abgrenzung von Medienunternehmen kennen gelernt. Warum reichen die Symbole für die Unternehmen der zweiten Wertschöpfungsstufe zu einem kleinen Teil in die erste Spalte für die erste Wertschöpfungsstufe herein?

Antwort: *Überschneidungen ergeben sich bspw. durch Eigenproduktionen von Rundfunk- oder Fernsehsendern und eigenen Artikeln von Zeitungsredakteuren oder Herausgebern.*

2 Aufgaben zu Kapitel 2

1. Was versteht man unter dem Begriff des „doppelten Marktes“? Nennen Sie zwei Beispiele sowie zwei Ausnahmen.

Antwort: *Mediengüter repräsentieren häufig sog. Kuppel- oder Verbundprodukte, und zwar immer dann, wenn ein Erwerbsunternehmen Annoncenraum als Ware erzeugt, der nur durch einen redaktionellen Teil verkäuflich wird. Ein solches Verbundprodukt adressiert daher zwei Absatzmärkte, den Leser- oder Rezipientenmarkt und den Anzeigen- oder Werbemarkt (=doppelter Markt). Vorteile von Verbundprodukten sind bspw. die Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen am Werbemarkt und die Reduktion der Produktionskosten. Einen doppelten Markt adressieren bspw. Zeitungen und Zeitschriften. Buchverlage adressieren dagegen lediglich den Rezipientenmarkt, während Privatfernsehen und die meisten Inhalteangebote im Internet ausschließlich auf den Werbemarkt ausgerichtet sind.*

2. Wie zeigt sich die Nicht-Rivalität im Konsum bei Musik-CDs?

Antwort: *Ein Konsument, der eine Musik-CD, bspw. das neue Album von Robbie Williams, erwirbt und sich das Album nach dem Kauf anhört, mindert damit nicht den Musikgenuss gegenüber dem Werk von Robbie Williams bspw. bei Radiohörern. Insofern ist in Bezug auf Konsumrivalität zwischen dem transportierten Inhalt (in diesem Falle dem Musiklangspieler) und dem medialen Träger zu trennen: Konsumrivalität besteht nur bei den Kopien auf materiellem Träger, nicht allerdings in Bezug auf den Inhalt.*

3. Was versteht man unter Netzeffekten? Wie lassen sich Netzeffekte hinsichtlich ihrer Auswirkung auf eine Person eines Netzwerkes untergliedern? Nennen Sie Beispiele.

Antwort: *Netzeffekte oder Netzwerkexternalitäten beschreiben grundsätzlich den Anstieg des Nachfragewerts eines Produkts als Nebenwirkung von dessen Nutzung. Es kann zwischen direkten und indirekten Rückkopplungseffekten des Werts eines Guts in Abhängigkeit von seiner Nutzung und -verbreitung unterschieden werden:*

- *Direkte Netzeffekte finden sich üblicherweise im Rahmen kommunikations- und interaktionsorientierter Dienste wie dem Telefon, E-Mail oder Musiktaschbörsen. Jeder zusätzliche Nutzer und jedes weitere im Netzwerk verfügbare Gut steigert dabei den Wert des Netzwerks. Im Zusammenhang mit der Verbreitung von Informationsgütern kann insbesondere bei werbefinanzierten Inhalten (aufgrund der sog. „Anzeigen-Auflagen-Spirale“) durch zunehmende Verbreitung des Gutes dessen Werbewert und dadurch auch sein inhaltlicher Wert für den einzelnen Konsumenten ansteigen.*
- *Indirekte Netzeffekte entstehen, wenn der Nutzen, den ein Gut stiftet, von der Verbreitung anderer Güter abhängt. Dies tritt vor allem dann auf, wenn Güter in Form von*

Basiselementen und komplementären Anwendungskomponenten angeboten werden. Beispiele für indirekte Netzeffekte sind die Verbreitung von CD- oder VHS-Videoabspielgeräten, die sich vor allem aufgrund einer umfangreichen Anzahl abspielbarer Titel im jeweiligen Format gegenüber konkurrierenden Mediensystemen (wie bspw. Betamax) durchsetzen konnten.

4. Erklären Sie das Titelbild dieses Buches.

Antwort: Die Abbildung zeichnet die Auswirkungen positiver Netzeffekte auf Konkurrenzverhältnisse in einem Markt nach. Diese Auswirkungen folgen dem Prinzip „the winner takes it all“. Damit ist gemeint, dass sich Unternehmen, die in der Lage sind, in einem Markt ein (direktes oder indirektes) Netzwerk mit einer gewissen Größe zu etablieren, eine monopolartige Stellung in diesem Markt erringen können. Diese Möglichkeit resultiert daraus, dass Käufer von Konkurrenzprodukten (bspw. eines Betamax-Videoereorders) befürchten müssen, dass sich das System nicht am Markt durchsetzen kann und dadurch das Angebot an Leih- oder Kaufkassetten zurückgeht.

5. Klassifizieren Sie unterschiedliche Marktformen. Ordnen Sie den Marktformen die Teilmärkte der Medienindustrie zu.

Antwort: Märkte können anhand der Anzahl und der Größe der auftretenden Nachfrager und Anbieter in Märkte mit jeweils vielen kleinen Akteuren (atomistische Märkte), mit einigen größeren Akteuren (oligopolistische Märkte) oder mit einem einzigen großen Akteur (Monopolmarkt) typisiert werden. Es können insgesamt neun Marktformen unterschieden werden (vgl. Abbildung 3).

Anbieter Nachfrager	viele Kleine	wenige Mittelgroße	ein Großer
viele Kleine	atomistische Konkurrenz	Angebots-Oligopol	Angebots-Monopol
wenige Mittelgroße	Nachfrage-Oligopol	bilaterales Oligopol	beschränktes Angebots-Monopol
ein Großer	Nachfrage-Monopol	beschränktes Nachfrage-Monopol	bilaterales Monopol

Abbildung 4: Marktformen

6. Welche Möglichkeiten staatlichen Regulierens gibt es? Nennen Sie zwei Beispiele.

Antwort: Die Regulierung der Medienmärkte dient der Verhinderung von Monopolmacht und der Wahrung von Meinungsvielfalt. Es existieren verschiedene Regulierungsformen, darunter spezielle gesetzliche Regelungen (bspw. gem. Teledienstegesetz TDG oder Mediendienste-taatsvertrag MDStV) und marktbezogene (bspw. Beschränkung der Anbieterzahlen durch Li-zenzen) oder preisbezogene (bspw. Buchpreisbindung) Eingriffe. Ein Beispiel für staatliche Eingriffe in die Medienmärkte bildet das kartellrechtliche Genehmigungsverfahren für die Übernahme des Rundfunkunternehmens ProSiebenSat.1 durch den Springer Verlag.

7. Erläutern Sie die Branchenstrukturanalyse anhand eines selbstgewählten Beispiels.

Antwort: Die Branchenstruktur- oder Marktkräfteanalyse hat ihre Wurzeln im marktorientier-ten Ansatz der strategischen Managementlehre und ist geprägt von der amerikanischen In-dustrieökonomik. Industrieökonomik erklärt die Auswirkungen von Branchenstrukturen auf den Erfolg der darin konkurrierenden Unternehmen. Um eine erfolgreiche Wettbewerbsstrategie auswählen zu können, ist es für ein Unternehmen von entscheidender Bedeutung, die Wett-bewerbskräfte dieser Branche genau zu kennen. Hier setzt das Instrument der Branchenstruk-turanalyse an. Es unterscheidet fünf Wettbewerbskräfte, hier erläutert am Beispiel des Zeit-schriftenmarktes:

- die Macht der Lieferanten (also der freien Autoren und Fotografen; deren Zahl ist im Vergleich zur Zahl der Verlage sehr hoch; aus der geringen Konzentration resultiert eine tendenziell geringe Marktmacht)
- die Macht der Abnehmer (also sowohl der Werbekunden als auch der Zeitschriften-käufer; Werbekunden sind in erster Linie Werbeagenturen, die tendenziell hoch kon-zentriert sind, und dadurch Einfluss auf den Werbepreis ausüben können. Käufer sind zwar tendenziell atomistisch und dadurch einflusslos, durch die tendenziell hohe Preissensibilität und Wechselbereitschaft der Käufer besteht jedoch eine gewisse Marktmacht)
- die Bedrohung durch Substitute (bspw. durch Onlineinhalte von Internet Service Pro-vidern, bspw. von T-Online, ist insbesondere bei allgemeininformierenden Inhalten sehr hoch)
- die Bedrohung durch neue Konkurrenten (bspw. der Markteintritt des Bauer Verlags in das Marktsegment der Nachrichtenmagazine [Spiegel, Fokus], ist tendenziell hoch)
- die Rivalität unter den bestehenden Anbietern (bspw. zwischen Burda, Bauer, G+J und Springer, ist durch den hohen Sättigungsgrad des Marktes sehr hoch)

Fazit: Es herrscht hoher Wettbewerbsdruck auf dem deutschen Zeitschriftenmarkt.

8. Welchen Nutzen bieten Fachzeitschriften ihrer Leserschaft? Welchen Nutzen bieten diese Zeitschriften außerdem ihren Werbekunden?

Antwort: Ein Informationsgut besitzt generell mindestens drei wertbildende Bestandteile: die zugrunde liegende Transportinfrastruktur, das jeweilige Speichermedium sowie – im Mittelpunkt der Konsumentenscheidung stehend – den transportierten Inhalt. Der Grad der Nutzenbewertung des Inhalts bemisst sich subjektiv nach qualitativen Kriterien wie Aktualität, Exklusivität oder Spezifität. Eine Fachzeitschrift stiftet in erster Linie informationsbezogenen und weniger unterhaltungsbezogenen oder sozialen Nutzen. Bspw. informiert eine Zeitschrift wie das Computermagazin c't über aktuelle Produkte oder über aktuelle Software, kann jedoch unter Umständen zusätzlich Onlineforen bereitstellen, in denen sozialer Nutzen befriedigt werden kann.

Der Nutzen gegenüber Werbekunden besteht darin, dass Medienprodukte Werbebotschaften, verbreiten, transportieren (bspw. durch Einbettung in entsprechende Inhalte) die Werbewirkung verbessern. Bspw. kann die Anzeige für Luxusuhren in einem Fachmagazin für den Golfsport eine höhere Werbewirkung erzielen, als wenn dieselbe Anzeige in einer Tageszeitung veröffentlicht wird.

9. Nennen und beschreiben Sie Kriterien zur Abgrenzung von Zielgruppen für Medienprodukte.

Antwort: Die Zielgruppe ist die Menge der potenziellen Abnehmer eines Produktes. Zielgruppen für Medienprodukte können z. B. gebildet werden anhand der Verbreitung des Produkts, des Geschlechts, des Alters, des Einkommens, der Interessen, des Berufs oder der beruflichen Stellung der Käufer.

10. Welche Produktmerkmale könnte ein Fernsehsender verwenden, um ein Nachrichtenmagazin zu positionieren?

Antwort: Produktmerkmale werden sowohl in subjektive, als auch objektive Merkmale unterschieden. Diese Merkmale sollen für eine optimale Befriedigung der Konsum- und Werbebedürfnisse dienen. Anzudenken wäre ein Nachrichtensender, der sich durch Politik und Nachrichtenberichtserstattung im Allgemeinen auszeichnet. Die Zuschauer wären hier für ein Nachrichtenmagazin empfänglicher, als bei einem reinen Unterhaltungssender. Die Länge der Werbebeiträge können nach Bedarf und gewünschten Effekt individuell gestaltet werden, sowohl vom Inhalt als auch von der Sendedauer/-länge.

11. Welche Haupterlösquellen stehen Medienunternehmen im Allgemeinen zur Verfügung?

Antwort: Als Erlösquellen kommen in erster Linie Rezipienten- und Werbemärkte in Frage. Weitere Erlösquellen sind der Verkauf von Lizenzen und Rechten an Medienunternehmen. Aber auch der Einzug von Gebühren ist eine denkbare Erlösquelle.

12. Ein Verlag, der eine Lokalzeitung produziert und dort über ein Monopol verfügt, möchte seine Leserumsätze erhöhen, indem er den Preis der Zeitung verringert. Mit welchen Effekten auf den Gewinn kann der Verlag rechnen? Beschreiben Sie die Effekte qualitativ und begründen Sie diese.

Antwort: Die Preisgestaltung vollzieht sich abhängig von der Marktform. In diesem Fall handelt es sich um ein Angebotsmonopol und es kann davon ausgegangen werden, dass die Absatzmenge proportional von dem Preis abhängt und somit eine lineare Preis-Absatz-Funktion vorliegt. Eine Preisänderung (in diesem Fall Preissenkung) wirkt sich immer auf zweifache Weise auf den Gewinn des Monopolisten aus. Einerseits kann der Verlag bei einem niedrigeren Preis eine größere Menge der Lokalzeitung verkaufen. Andererseits verliert er aber durch den Preiseffekt mit jeder Preissenkung auch einen Teil seines bisherigen Gewinns, da er auch den Kunden, die bereits beim höheren Preis die Zeitungen kauften, diese nun günstiger anbietet. Der Verlag muss also, um den optimalen Preis zu bestimmen, sowohl den Mengen- als auch den Preiseffekt beachten. Dafür muss zunächst die Menge bestimmt werden, so dass bei der letzten verkauften Einheit die Grenzkosten gerade dem Grenzertrag entsprechen. In dem zweiten Schritt muss anhand der Nachfragefunktion der Preis, mit dem die optimale Menge verkauft werden kann, bestimmt werden.

13. Kann ein Fernsehsender auch das Instrument der Preisdifferenzierung einsetzen?

Antwort: Ein Fernsehsender kann nicht direkt die Preisdifferenzierung einsetzen. Das Angebot (ausgestrahlte Sendung) wäre in jedem Fall gleich, sofern es sich nur um einen Sender handelt mit keinem individuell gestaltbaren Inhalt. Anders würde es aussehen, wenn es sich um Pay-TV mit individueller Gestaltungsmöglichkeit handeln würde. Hier wäre eine Differenzierung in Form von Inhalten möglich. Der Interessent hätte die Möglichkeit, Inhalte separat und unabhängig von anderen Übertragungen zu erwerben. Hierbei muss jeder Kunde für sich entscheiden, ob er bereit ist, den Preis zu zahlen. Vorteil wäre die Abgrenzung zu Angeboten, die ihm nicht gefallen würden. Dadurch könnte die Bereitschaft zum Erwerben des Inhalts erzielt werden. Eine wirkliche, reine Preisdifferenzierung liegt damit aber immer noch nicht vor.

14. Beschreiben Sie die wesentlichen Instrumente, die Medienunternehmen zur Kommunikation mit den Abnehmern zur Verfügung stellen.

Antwort: Medienunternehmen werden im Zuge des steigenden Wettbewerbs aktiv dazu verpflichtet, Werbung und Kommunikationspolitik in Rezipienten- und Werbemärkten zu betreiben. Die wesentlichen Instrumente hierfür sind:

- Öffentlichkeitsarbeiten, zum Verbessern und Ausbauen des Unternehmensimages sowie seiner Produkte im Bewusstsein der Öffentlichkeit. Ziel: indirekte Einflussnahme des Kaufverhaltens.

- *Werbung, direkte aber nicht persönliche Präsentation von Produkten, die eine direkte Einflussnahme auf das Kaufverhalten des Kunden ausüben soll.*
- *Direktmarketing, zielt auf eine Ansprache eines ausgesuchten Personenkreises ab. Wie auch die Werbung versucht Direktmarketing eine aktive Kaufbeeinflussung der Person vorzunehmen.*
- *Verkaufsförderung, versucht einen kurzzeitigen Anreiz zum Kauf eines Medienproduktes zu erreichen. Dient meist als unterstützende Funktion des Direktmarketings und der Werbung. Beispiel für eine Verkaufsförderung ist ein Probe-Abonnement.*
- *Zusatzdienste sind Leistungen eines Medienunternehmens, die über den eigentlichen Inhalt des Produktportfolios hinausgehen. Diese können des Weiteren als Kommunikationsinstrumente genutzt werden. Beispiele wären Social Networks oder Preisvergleichsportale.*
- *Persönlicher Verkauf ist die direkteste persönliche Beeinflussung eines Kunden hinsichtlich seines Kaufverhaltens. Beispiel hierfür ist ein persönliches Verkaufsgespräch, das einen direkten Verkaufsabschluss zum Ziel hat.*

15. Was versteht man unter einer „Marke“? Warum ist die Markenbildung für Medienunternehmen so wichtig?

Antwort: *Ziel ist die Schaffung eines Indiz, dass für die Informationsqualität stehen soll. Damit soll dem Nachfrager eine Wertabschätzung ex ante leicht ermöglicht werden.*

16. Vergleichen Sie die Produktlebenszyklen eines Films und einer Tageszeitung.

Antwort: *Die Tageszeitung hat im Vergleich zum Film einen enorm kurzen Lebenszyklus. Da der Inhalt zeitnah und somit zeitabhängig ist, verstreicht der Lebenszyklus innerhalb kürzester Zeit, zu meist innerhalb eines Tages oder sogar weniger Stunden, bspw. bei Nachtausgaben von Nachrichtenzeitungen. Ein Film hingegen ist größtenteils zeitunabhängig, wenn bspw. Unterhaltungsfilme betrachtet werden. Diese können neben ihrer Einführungsphase auch Re-Launches erfahren, indem man sie digital aufbessert o.ä. und damit den Lebenszyklus ausdehnen möchte. Dies ist mit Tageszeitungen nicht möglich, wenn man beide über den reinen Inhalt miteinander vergleicht. Somit ist ein Film in den meisten Fällen beständiger, als eine Tageszeitung.*

17. Erläutern Sie mit Hilfe einer Grafik den Begriff „First-Copy-Costs“ und überlegen Sie, in wie weit dieser bei modulbasierter Produktion noch gilt.

Antwort: Bei der Erstellung eines digitalen Gutes fallen zunächst die Hauptkosten in der erstmaligen Anfertigung an, also in der Erstproduktion. Sobald das Mediengut in die Massenfertigung geht, ist der Anteil hinsichtlich der Kopiekosten zu den Herstellungskosten minimal.

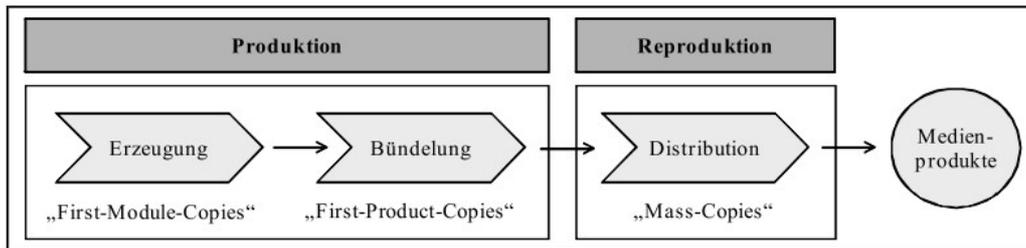


Abbildung 5: Struktur des Produktionsprozesses in Medienunternehmen

18. Ist die „Anzeige-Auflagen-Spirale“ im übertragenen Sinn auch für einen Free-TV Fernsehsender gültig?

Antwort: Ja, wenn das Programm einen gewissen Kreis an Zuschauern gewinnen und damit eine Erhöhung des Rezipientenmarkts erreichen kann. Durch diese höhere Reichweite würde der Free-TV Fernsehsender für die Werbewirtschaft interessant werden.

19. Ein werbefinanzierter Fernsehsender möchte seinen Zuschauermarktanteil weiter steigern. Zu diesem Zweck zieht er in Erwägung, treue Zuschauer über ein Bonusprogramm zu belohnen. Wie könnte ein derartiger Ansatz konkret aussehen?

Antwort: Das Identifizieren von treuen Zuschauern bei werbefinanzierten Fernsehsendern ist direkt (wie beispielsweise beim Pay-TV denkbar) kaum möglich. Indirekt können Bonusprogramme in Form von Gewinnspielen realisiert werden, wobei sich der Anrufer zur Teilnahme die Sendung angeschaut haben muss. Denkbar wäre es auch, Kundenbindungsmethoden aus dem Rundfunk einzusetzen (z. B. muss angerufen werden, wenn zwei vorher bekannt gegebene Werbeeinblendungen direkt nacheinander präsentiert werden). Inzwischen sind immer mehr Fernsehprogramme über einen Live-Internet-Stream zu empfangen. Diese Technologie ermöglicht prinzipiell, Zuschauer zu identifizieren, deren Medienkonsumverhalten zu beobachten und mit entsprechenden Bonusprogrammen zu belohnen.

20. In welcher Form treten Economies of Scope in einem Zeitungsverlag auf?

Antwort: Bei Economies of Scope handelt es sich um Kostenvorteile durch die aufeinander abgestimmte Produktion mehrerer Produkte. Economies of Scope liegen immer dann vor, wenn die Kosten einer gemeinsamen Produktion zweier oder mehrerer Güter geringer sind, als die Kosten einer separaten Produktion dieser Güter.

Kostenvorteile in der kurzen Frist resultieren hierbei aus der gleichzeitigen Nutzung von Produktionsfaktoren in verschiedenen Produkten. Wird eine Druckmaschine während der Woche zur Produktion einer Tageszeitung und am Wochenende zur Produktion einer Sonntagsaus-

gabe eingesetzt, so können die Anschaffungskosten auf eine steigende Stückzahl umgelegt werden. Genauso realisiert man Economies of Scope, wenn z. B. ein Textbaustein sowohl in einem Internet-Angebot als auch in einer Print-Ausgabe genutzt werden.

Kostenvorteile in der langen Frist entstehen hingegen dadurch, dass vorhandene Produktionsfaktoren genutzt werden, um neue Produkte zu erstellen bzw. in neue Märkte einzutreten, während die Produktion bestehender Produkte teilweise oder gänzlich eingestellt wird. Kostenvorteile ergeben sich dabei zum einen aus einer Reduktion der Gründungsinvestitionen für den neuen Markt und zum anderen in Form sinkender fixer Stückkosten, da die Anschaffungskosten auf die Ausbringungsmenge eines alten Produkts in der Vorperiode und eines neuen Produkts in der aktuellen Periode verteilt werden können.

3 Aufgaben zu Kapitel 3

1. Welche personalwirtschaftlichen Überlegungen sind mit einem hohen Anteil an freien Mitarbeitern in Medienunternehmen verbunden?

Antwort: *Personalkosten stellen einen der größten Fixkostenblöcke in Medienunternehmen dar. Ein Abbau der Personalfixkosten durch einen hohen Anteil an freien Mitarbeitern reduziert diese Fixkosten und erhöht die Flexibilität der Personalbeschaffung. Dadurch entsteht jedoch ein Bindungsproblem. Dieses Bindungsproblem kann sich in Form erhöhter Transaktionskosten, bspw. durch geringe Arbeitsbereitschaft oder geringe Arbeitswertschätzung niederschlagen. Ein solches Bindungsproblem kann alleine durch Honorarzahlungen nicht gelöst werden, sondern erfordert darüber hinaus emotionale Bindeglieder der Mitarbeiter an das Unternehmen, bspw. in Form von Einladungen zu Tagungen, gemeinsame „Events“, etc.*

2. Welches Menschenbild sollte speziell für den redaktionellen Bereich von Verlagen Priorität besitzen?

Antwort: *In der Führungslehre können generell zwei extreme Menschenbilder unterschieden werden: Das erste Menschenbild ist geprägt von der Einstellung, dass Mitarbeiter eher arbeitsscheu, lenkungsbedürftig und sicherheitsfixiert sind und in der Arbeit keine Befriedigung suchen (also „extrinsisch“ motiviert sind). Aus diesem Menschenbild folgt ein autoritärer Führungsstil, gestützt auf positive wie negative Sanktionen und vom Vorgesetzten gelenkte Kommunikationsprozesse. Dem gegenüber steht die Sichtweise, nach der Mitarbeiter verantwortungsorientiert sind, durch ihre Arbeit Befriedigung empfinden und die Unternehmensziele mittragen. Aus diesem Menschenbild folgt ein kooperativer oder partizipativer Führungsstil, wobei der Vorgesetzte eher auf die Techniken der Delegation von Verantwortung, Entscheidungsbeteiligung und Selbstkontrolle zurückgreift. Entsprechend ist einem von Kreativität und intrinsischer Motivation geprägtem Redaktionsumfeld ein eher kooperativer Führungsstil zu empfehlen.*

3. Wo liegen mögliche Schwerpunkte der Personalentwicklung in Medienunternehmen?

Antwort: *Die Funktion der Personalentwicklung fokussiert auf die Weiterbildung bestehender Mitarbeiter. Es kann einerseits zwischen Entwicklungsmaßnahmen „on-the-job“ und „off-the-job“ sowie andererseits zwischen Entwicklungsmaßnahmen im redaktionellen und im kaufmännischen Bereich unterschieden werden.*

4. Welchen Stellenwert haben immaterielle Anreize für Mitarbeiter im Mediensektor?

Antwort: *Immaterielle Anreize umfassen bspw. interessante Arbeitsaufgaben, ein inspirierendes Arbeitsumfeld, Anerkennung durch Vorgesetzte oder die Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme. Da intrinsische Motivation in der Medienbranche generell hohe Bedeutung besitzt, spielen die mit der redaktionellen Tätigkeit verbundenen immateriellen Anreize eine besonders wichtige Rolle.*

5. Was ist unter dem Begriff der „Integration“ im IT-Kontext zu verstehen? Beschreiben Sie ein Szenario für die überbetriebliche Integration von Anwendungssystemen aus der Medienbranche.

Antwort: *Unter Integration ist die Herstellung einer Möglichkeit zum Daten- bzw. Informationsaustausch zwischen Komponenten einer verteilten heterogenen IT-Landschaft zu verstehen. Integration kann generell auf Datenebene, auf Funktionsebene oder auf Ebene der Benutzeroberfläche erfolgen. Bspw. werden im Rahmen einer überbetrieblich integrierten IT-Architektur bei der Buchung von Werberaum relevante Kundendaten im Vertriebssystem automatisch erfasst, die Auftragsdaten an das Planungssystem übermittelt und nach Ausstrahlung vom Abrechnungssystem automatisch eine Rechnung erstellt (=Funktions- und Datenintegration).*

In Bezug auf die Medienbranche zeigt sich das Integrationsproblem auch im Zusammenhang mit einer medienübergreifenden Verwertung von Inhalten. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang medienneutrale Inhalteformate, bspw. auf der Grundlage der Auszeichnungssprache XML, die in verschiedenen Einsatzbereichen, bspw. der Planungssoftware einer Druckmaschine oder einem Online Content Management System, zur Anwendung kommen können.

6. Beschreiben Sie Unterschiede und Gemeinsamkeiten der phasenorientierten Anwendungsentwicklung für Individual- und Standardsoftware.

Antwort: *Phasenkonzepte für die Entwicklung von Anwendungssystemen umfassen üblicherweise sechs Einzelphasen: Planung, Analyse, Entwurf, Realisierung, Einführung und Wartung. Diese Phasenabfolge gilt prinzipiell sowohl für Einführung von Individual- als auch von Standardsoftware. Anders als bei der Einführung von Individualsoftware muss bei Standardsoftware bspw. nach Abschluss der Planung eine Entscheidung über Eigenentwicklung oder Ankauf getroffen werden, die Kaufentscheidung wird im Rahmen der Analysephase durch Soll-Ist-Vergleiche unterstützt.*

7. Ein Verlag benötigt für die Herstellung seiner Magazine ein Redaktionssystem. Welche Gründe sprechen dafür, eine Standardsoftware zu wählen. Welche Gründe sprechen dagegen?

Antwort: *Generell sind die Vorteile von Standardsoftware die (im Vergleich zu Individualsoftware) geringeren Kosten für Kauf und Einführung, die schnellere Verfügbarkeit und die in der Regel geringere Fehleranfälligkeit. Nachteile entstehen jedoch durch geringere Flexibilität und höhere Abhängigkeit von Softwareunternehmen. Für eine Standardsoftware spricht im vorliegenden Fall zum einen, dass die Herstellung mehrerer Magazine für das Unternehmen einen kritischen Prozess darstellt, für den der Softwareausfall fatal wäre. Insofern wird eine robuste, erprobte und fehlerfreie Anwendung benötigt, die am einfachsten am Markt als Standardsoftware fremdbezogen wird. Zum anderen repräsentiert IT-Kompetenz üblicherweise keine notwendige Kernkompetenz von Medienunternehmen, die dazu beitragen kann, dass sich das Unternehmen wirksam im Wettbewerb von Konkurrenten differenziert. Daher kann das Unternehmen, ohne Wettbewerbsvorteile einzubüßen, sein IT-Know-How fremd beziehen.*

8. Welchen wesentlichen Vorteil hat eine Peer-to-Peer-Architektur im Vergleich zu einer Client-Server-Architektur?

Antwort: *Bei der Client-Server-Architektur fungieren ein Rechner als Server und ein oder mehrere Rechner als Clients. Clients können nur mit dem Server kommunizieren, nicht aber untereinander. Dadurch werden alle Kommunikationsvorgänge von zentraler Stelle koordiniert, verwaltet und überwacht. Bei einem Peer-to-Peer-System (P2P-System) kann jeder Rechner sowohl als Client als auch als Server fungieren, die Rechner (oder Peers) eines solchen Netzes müssen daher alle Kommunikations-, Verwaltungs- und Überwachungsaufgaben gleichberechtigt und gemeinsam übernehmen. Wesentlicher Vorteil besteht darin, dass Daten und Funktionen in einem solchen P2P-Netzwerk (bspw. ein Musiktitel oder ein Peer, der diesen Titel zum Download anbietet) mehrfach vorhanden sind, wodurch der Ausfall eines einzelnen Peers nicht zum Ausfall des gesamten Systems führt. Umgekehrt würde der Ausfall eines Download-Servers, der Musiktitel oder Filme nach dem Client-Server-Prinzip anbietet, dazu führen, dass das Download-Angebot für die Dauer des Serverausfalls nicht verfügbar wäre.*

4 Aufgaben zu Kapitel 4

1. Grenzen Sie das externe und das interne Rechnungswesen voneinander ab.

Antwort: *Externes und internes Rechnungswesen (ReWe) richten sich an unterschiedliche Adressaten:*

(1) Das externe ReWe richtet sich an externe Adressaten, die aus einem Vertragsverhältnis Forderungen gegenüber dem Unternehmen haben (Gläubiger wie z. B. Lieferanten, Kreditgeber, Aktionäre und Arbeitnehmer). Die externen Adressaten sind daher an solchen Informationen interessiert, die im Sinne des Gläubigerschutzes Auskunft über Schuldendeckungsmöglichkeiten oder über die Höhe des durch Steuern belastbaren Gewinns geben. Da die verschiedenen externen Adressaten ein aus grundlegenden Rechtsnormen abgeleitetes Interesse an Informationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens haben, wurden entsprechende spezielle Vorschriften eingeführt, die z. B. im HGB und in rechtsformspezifischen Gesetzestexten wie dem AktG, dem GmbHG sowie im Steuerrecht festgehalten sind.

(2) Das interne ReWe richtet sich demgegenüber an unternehmensinterne Informationsempfänger. Interne Adressaten sind an entscheidungsrelevanten Informationen wie Kosten, Erlösen und Gewinnen interessiert, die die zielorientierte Lenkung und Steuerung des Betriebsprozesses (z. B. Preisermittlung, Sortimentsplanung) ermöglichen. Gesetzliche Vorgaben sind bei der Gestaltung des internen Rechnungswesens nicht zu beachten, sofern sich aus Regulation oder Branchenvereinbarungen keine Vorgaben ergeben.

2. Nennen und erläutern Sie die unterschiedlichen Bereiche der Kostenrechnung und ihre Zusammenhänge.

Antwort: *In der Kostenrechnung sind drei Bereiche zu unterscheiden: die Kostenartenrechnung (1), die Kostenstellenrechnung (2) und die Kostenträgerrechnung (3).*

(1) Die Kostenartenrechnung listet zunächst alle Kosten getrennt nach Arten (bspw. Personal, Anlagen, Kapital, etc.) in aggregierter Weise auf.

(2) Die Kostenstellenrechnung rechnet solche Kostenarten, die in Form von Gemeinkosten anfallen, einzelnen Kostenträgern zu. Dazu werden die Gemeinkosten auf Kostenstellen verteilt.

(3) Die Kostenträgerrechnung rechnet die entstandenen Kosten direkt einzelnen Investitionsobjekten, den sog. Kostenträgern, zu. Dabei können Einzelkosten (bspw. das bei der Produktion einer Zeitschrift verbrauchte Material) einem Kostenträger (in diesem Fall einer Zeitschriftenauflage) direkt, Gemeinkosten (bspw. die Raummieten für das Redaktionsgebäude) indirekt über Zuschlagssätze der Kostenstellen, zugeordnet werden.

3. Welche Kostenarten werden in der Kostenartenrechnung unterschieden? Nennen Sie vier Kostenarten und geben Sie dazu je ein Beispiel aus der Herstellung einer Zeitschrift.

Antwort: Personalkosten (bspw. Redaktion, Gebäudeverwaltung, Mitarbeiter der Druckerei, firmeneigene Spedition, etc.), Materialkosten (Rohstoffe [Papier], Hilfsstoffe [Farbe], Betriebsstoffe [Elektrizität]), Anlagenkosten (Abschreibung auf Druckanlagen oder Redaktionssoftware), Kapitalkosten (kalkulatorische Zinsen für Eigen- und Fremdkapital) sowie Kosten von Rechten und Lizenzen (Lizenzen für Bilder und Nachrichten von Agenturen).

4. Welche grundsätzlichen Ansätze zum Systematisieren der Finanzierungsformen gibt es? Umreißen Sie kurz die jeweiligen Begriffe. Nennen Sie auch Beispiele.

Antwort: Finanzierungsformen können nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber (1) und nach der Mittelherkunft (2) unterschieden werden.

(1) Entsprechend der Rechtsstellung der Kapitalgeber wird zwischen Eigenfinanzierung (bspw. durch Eigenkapital oder Gewinne des Unternehmens) und Fremdfinanzierung (bspw. durch Fremdkapital oder Kredite) unterschieden.

(2) Entsprechend der Mittelherkunft wird zwischen Außenfinanzierung (bspw. durch zus. Einlagen oder Kredite) oder Innenfinanzierung (bspw. durch Rückstellungen) unterschieden.

Die beiden Unterscheidungsformen sind nicht überschneidungsfrei. Vielmehr können kreuzweise Paarungen gebildet werden (vgl. Abbildung 5).

	Fremdkapital	Eigenkapital	(Rechtsposition unverändert)
Außenfinanzierung	Kreditaufnahme	Einlagen-/Beteiligungsfinanzierung	Vermögensliquidation
Innenfinanzierung	Mittelbindung aus Rückstellungsbildung	Selbstfinanzierung	Abschreibungsrückflüsse

Abbildung 6: Systematik der Finanzierungsformen

5. Stellen Sie den Kontokorrentkredit dem Lieferantenkredit gegenüber und erläutern Sie Vor- und Nachteile.

Antwort: Beide Kreditvarianten gelten als kurzfristige Kreditformen, da sie kurzfristig gewährt werden können. Kontokorrentkredite besitzen jedoch typischerweise eine Laufzeit von 6-12 Monaten und können (in der Regel bei Banken) im Rahmen einer Kreditlinie flexible in Anspruch genommen werden. Beim Lieferantenkredit erhält der Schuldner keine direkten Geldmittel, stattdessen wird ihm ein Zahlungsaufschub für eine in Anspruch genommene Leistung gewährt. Bei Sofortzahlung wird z.T. ein sog. Skonto gewährt, d.h. die Zinsen des nicht in Anspruch genommenen Lieferantenkredits werden dem Käufer angerechnet.

6. Nennen und erläutern Sie typische klassische Bilanzstrukturkennzahlen.

Antwort: Zur Bestimmung der Ertragslage werden Rentabilitätsmaße (bspw. Kapitalrentabilität = $\text{Gewinn} / \text{Eingesetztes Kapital}$) gebildet. Zur Bestimmung der Finanzlage können der Verschuldungsgrad ($\text{Fremdkapital} / \text{Eigenkapital}$), die Eigenkapitalquote ($\text{Eigenkapital} / \text{Gesamtkapital}$) und Liquiditätsmaße (bspw. $\text{Zahlungsmittel} / \text{kurzfr. Fremdkapital}$) berechnet werden.

7. Erläutern Sie, was man unter Wertorientierung versteht und nennen Sie typische wertorientierte Kennzahlen.

Antwort: Im Unternehmenswert drücken sich die Erwartungen über zukünftige buchhalterische bzw. kalkulatorische Gewinne mit aus. Eine wertorientierte Unternehmensbewertung muss bspw. das Risiko und die Kapitalkosten einer Investition sowie die Wertentwicklung am Kapitalmarkt mitberücksichtigen. Typische wertorientierte Kennzahlen bilden der Discounted Cash Flow (Barwert aller zukünftigen Cash Flows diskontiert mit risikoadjustiertem Zinsfuß), der Cash Flow ROI ($\text{Cash Flow} / \text{Investitionssumme}$) oder der Economic Value Added (EVA, Überschuss der Investitionen nach Fremdkapitalzinsen und Eigenkapitalkosten).

8. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Voll- und Teilkostenrechnung und begründen Sie, welches Rechnungssystem für welchen Zweck eingesetzt werden sollte.

Antwort: Vollkosten sind die gesamten variablen und fixen Kosten, die einem Kostenträger zugerechnet werden können. Bei der Vollkostenrechnung wird der Kostenträger sowohl mit seinen Einzel- als auch mit seinen vollständigen Gemeinkosten belastet. Teilkosten umfassen nur einen Teil der Gesamtkosten, bspw. variable Kosten oder die direkt auf den Kostenträger zurechenbaren Einzelkosten. Eine Teilkostenrechnung (bspw. die Deckungsbeitragsrechnung) akzeptiert, dass im Rahmen eines Gesamtsortiments einzelne Leistungsarten in abgrenzbaren Zeiträumen unter Umständen nur ihre (variablen) Produktkosten zuzüglich eines mehr oder weniger hohen Anteils zur Deckung der fixen Kosten erbringen. Die Deckungsbeitragsrechnung erlaubt es bspw. einem Unternehmen, die Untergrenze für einen Kampfpriß bspw. einer Zeitschrift im Preiswettbewerb zur Verdrängung von Konkurrenten in einem Marktsegment festzulegen. Eine Teilkostenrechnung eignet sich daher immer dann, wenn die Preise durch den Markt vorgegeben werden, bzw. wenn Entscheidungen zur Proportionierung eines differenzierten Sortiments zu treffen sind.

9. Sie werden beauftragt, die nachfolgende Bilanz (alle Werte in Euro) etwas genauer zu betrachten:

a.) Ordnen Sie die einzelnen Bilanzpositionen den Begriffen Anlage- und Umlaufvermögen sowie Eigen- und Fremdkapital zu.

Antwort:

Anlagevermögen	Umlaufvermögen	Eigenkapital	Fremdkapital
Grundstück	Papier u. sonstige Vorräte	Gezeichnetes Kapital	Rückstellungen
Verlagsgebäude			Verbindlichkeiten
Druck-, Layoutmaschinen			

Abbildung 7: Zuordnung von Bilanzpositionen

b.) Ist die abgebildete Bilanz der DruckFein AG korrekt?

Antwort: Die Bilanz ist fehlerhaft, da die Bilanzsummen auf Aktiv- und Passivseite nicht übereinstimmen. Ferner wird selbsterstellte Software in der handelsrechtlichen Bilanz nicht berücksichtigt.

c.) Auf der Passivseite der Bilanz ist ersichtlich, dass die DruckFein AG vor einem großen Problem steht. Was fällt Ihnen auf?

Aktiva		Passiva	
<i>Verlagsgebäude</i>	1.000.000	<i>Gezeichnetes Kapital</i>	10.000
<i>Selbsterstellte Software</i>	80.000	<i>Rückstellungen</i>	500.000
<i>Grundstück</i>	800.000	<i>Verbindlichkeiten</i>	5.000.000
<i>Druck-, Layoutmaschinen</i>	600.000		
<i>Papier u. sonstige Vorräte</i>	5.000		
	2.485.000		5.510.000

Abbildung 8: Bilanz der DruckFein AG

Antwort: Wenn davon ausgegangen wird, dass auf Aktivseite der Bilanz keine Vermögensgegenstände vergessen wurden, ist die DruckFein AG stark überschuldet und wäre verpflichtet eine Konkursöffnung zu beantragen.

10. Für einen Zeitungsverlag ist eine Kostenstellenrechnung durchzuführen. Es wird vereinfacht davon ausgegangen, dass der Verlag nur eine Hilfskostenstelle, die Kostenstelle Fuhrpark, und zwei Endkostenstellen, die Kostenstellen Redaktion und Vertrieb, hat. Der Controller des Zeitungsverlags hat den unten abgebildeten Betriebsabrechnungsbogen (BAB) erstellt:

a.) Ordnen Sie die Kostenstellenrechnung in die Kostenrechnung ein und erläutern Sie insbesondere die Aufgaben der Kostenstellenrechnung.

Antwort: vgl. S. 148ff.

b.) Entwickeln und begründen Sie eine sinnvolle Alternative zu der im Plan-BAB vorgeschlagenen Verteilung der Kosten der Hilfskostenstelle Fuhrpark.

Antwort: Eine verursachungsgerechtere Verteilung der Fuhrparkkosten könnte z. B. auf Grundlage der gefahrenen Kilometer erfolgen.

Plan-BAB (in Euro)	Verteilungs- grundlage	Hilfskostenstelle	Endkostenstellen	
		Fuhrpark	Redaktion	Vertrieb
Stelleneinzel- kosten: Gehälter Hilfslöhne	Gehaltslisten Lohnscheine	12.000	100.000	30.000
Stellengemein- kosten: Abschreibungen	Gebundenes Kapital	24.000	44.000	4.000
Gesamte Pri- märkosten		36.000	144.000	34.000
Umlage Fuhr- park	a) Anzahl Mitarbeiter	-36.000	+12.000	+24.000
	b) Gefahrene Kilometer	-36.000	+10.000	+30.000
Gesamte Se- kundärkosten			10.000	30.000
Summe der Gemeinkosten			154.000	64.000

c.) Werden in der Kostenstellenrechnung auch dem einzelnen Kostenträger direkt zurechenbare Kosten, wie z.B. das Papier einer Zeitung verrechnet?

Antwort: Nein. Einzelkosten werden in der Kostenartenrechnung den einzelnen Kostenträgern direkt zugerechnet. Die den Produkten nicht zurechenbaren Kosten, die Gemeinkosten werden in der Kostenstellenrechnung auf die sie verursachenden Betriebsbereiche, die Kostenstellen, verteilt. Evtl. werden aber Einzelkosten zu statistischen Zwecken in Kostenstellen mitgeführt.

11. Ihnen sind die Zahlungsreihen (in Euro) der folgenden zwei Investitionsobjekte A und B gegeben:

	t_0	T_1	t_2
A	-200.000	+50.000	+200.000
B	-200.000	+180.000	+65.000

Sie sollen sich nun für die Investition in eines der Objekte entscheiden:

a.) Welches Investitionsobjekt ziehen Sie vor, wenn Sie die Summe der Einzahlungsüberschüsse der Alternativen bilden und miteinander vergleichen?

Antwort: Ohne Berücksichtigung des Zeitpunkts der Zahlungen ist Alternative A (50.000) vorteilhaft gegenüber Alternative B (45.000).

- b.) Welches Investitionsobjekt ziehen Sie vor, wenn Sie eine Entscheidung auf Grundlage der Kapitalwertmethode treffen? Der Kalkulationsleitzinssatz beträgt 10%.

Antwort: B (KW=17.355) ist vorteilhaft gegenüber A (KW=10.744).

- c.) Erklären Sie, warum beide Methoden zu einer anderen Entscheidung führen. Diskutieren Sie Vor- und Nachteile der beiden Methoden.

Antwort: Die Kapitalwertmethode erlaubt das Einbeziehen der Zeitpräferenz von Investoren. Dieses bleibt bei der Betrachtung von Einzahlungsüberschüssen unberücksichtigt. Zukünftige Zahlungsflüsse werden bei der Kapitalwertmethode entsprechend abgezinst. Deshalb wird Alternative B besser bewertet, da ein Großteil der Rückflüsse bereits in der ersten Periode vorliegt. Beide Methoden setzen voraus, dass sich Zahlungen immer genau einem Investitionsobjekt zuordnen lassen und es bleibt unberücksichtigt, dass Zahlungsschwankungen auch innerhalb eines Jahres bestehen können.

Problematisch bei der Kapitalwertmethode ist die Bestimmung eines geeigneten Kalkulationszinssatzes. Die Ausprägung des Zinssatzes hat einen erheblichen Einfluss auf die Höhe des Kapitalwerts. Der Zinssatz erfüllt im Wesentlichen die Funktion, Investitionsobjekte vergleichbar zu machen. Die Vergleichbarkeit kann jedoch nur hergestellt werden, wenn die Kosten der Finanzierung berücksichtigt werden. Diese sind in den Einzahlungs- bzw. Auszahlungsüberschüssen der Investitionsobjekte nicht enthalten.

12. Ein Fernsehsender beabsichtigt, eine neue wöchentliche Quizshow zu produzieren. Es ist geplant, dass die Sendung vier Jahre lang mit 30 Sendungen pro Jahr produziert wird. Für die Studioausstattung entstehen im ersten Jahr einmalige Kosten in Höhe von 50.000 Euro. Für die Produktion einer einzelnen Folge entstehen im ersten Jahr folgende Kosten: 1.500 Euro für den Moderator, 1.000 Euro für Studiomierte sowie 8.000 Euro für Preisgelder. Zu berücksichtigen ist, dass sich der Betrag der Studiomierte jährlich um 10% erhöht. Pro Sendung können Werbeerlöse in Höhe von 14.400 Euro erzielt werden. Daneben werden Erlöse aus dem Merchandising in Höhe von 50.000 Euro im ersten Jahr gerechnet. Dieser Betrag fällt in den Folgejahren jährlich um 20%. Im Jahr nach der letzten Ausstrahlung werden die aufgezeichneten Folgen an einen Zweitverwerter für einen Betrag von 50.000 Euro verkauft.

- a.) Erläutern Sie kurz, was man unter absoluter bzw. relativer Vorteilhaftigkeit eines Investitionsobjekts versteht.

Antwort: Ein Investitionsobjekt ist absolut vorteilhaft, wenn der Kapitalwert größer als Null ist. D.h., es erwirtschaftet mindestens den bei der Kapitalwertberechnung zugrundeliegenden Zinssatz. Ein Investitionsobjekt A ist relativ vorteilhaft gegenüber einem Investitionsobjekt B, wenn der Kapitalwert von A größer ist als der von B.

- b.) Ermitteln Sie aus den gegebenen Informationen eine Zahlungsreihe und stellen Sie diese in übersichtlicher Form dar.

Antwort:

	t0	t1	t2	t3	t4
Studioausstattung	-50.000,00				
Produktion	-45.000,00	-45.000,00	-45.000,00	-45.000,00	
Moderator	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00	
Studiomiete	-30.000,00	-33.000,00	-36.300,00	-39.930,00	
Preisgelder	-240.000,00	-240.000,00	-240.000,00	-240.000,00	
Werbeerlöse	432.000,00	432.000,00	432.000,00	432.000,00	
Erlöse Merch.	50.000,00	41.666,67	34.722,22	28.935,19	
Verkauf an Zweitverwerter					50.000,00
Zahlungsreihe	87.000,00	125.666,67	115.422,22	106.005,19	50.000,00

Abbildung 9: Ermittlung der Zahlungsreihe zur Quizshow

- c.) Beurteilen Sie die Vorteilhaftigkeit des Vorhabens mit der Kapitalwertmethode. Legen Sie dabei einen Kalkulationszinssatz von 8% zugrunde.

Antwort: *Der Kapitalwert ist 423215,80. Damit ist die Investition absolut vorteilhaft.*

- d.) Beurteilen Sie die Kapitalwertmethode. Gehen Sie dabei insbesondere auf Gründe ein, warum es sinnvoll sein kann, eine Entscheidung nicht einzig auf Basis der Kapitalwertmethode zu treffen.

Antwort: *vgl. Kapitel 4.2.3.2.*

13. Welche Auswirkungen müsste die Mehrfachnutzung von Content auf das Kalkulationsverfahren in einem Buchverlag haben?

Antwort: *Unter Mehrfachnutzung wird verstanden, dass ein Medienprodukt inhaltlich, qualitativ oder zeitversetzt gebündelt bzw. distribuiert wird. Hierdurch ist eine Preisdifferenzierung möglich. Die Mehrfachbewertung und die Mehrfachverwendung können als Ausgestaltungsoptionen der Mehrfachnutzung unterschieden werden (vgl. Kapitel 2.2.3.3). Im Rahmen der Mehrfachverwendung wird eine einmal erzeugte „First-Module-Copy“ für die Bereitstellung verschiedener „First-Product-Copies“ genutzt. Im Musiksegment kann so beispielsweise ein einmal erzeugter Song in unterschiedliche Musik-Alben einfließen. Analog dazu ist es bei Buchverlagen denkbar, einzelne Buchkapitel oder Beiträge aus Sammelbänden in anderer Form gebündelt zu publizieren. Beim Kalkulieren eines Sammelbands wären dann auch zukünftige Kostenvorteile, die aus einer Mehrfachnutzung von Inhalten des Sammelbands resultieren, in eine Vorteilhaftigkeitsbetrachtung mit einzubeziehen. Diese Kostenvorteile stellen Economies of Scope dar, die immer dann vorliegen, wenn die Kosten einer gemeinsamen Produktion zweier oder mehrerer Güter geringer sind als die Kosten der separaten Produktion dieser Güter.*

14. Erläutern Sie, wieso anhand der Portfolio-Selection-Methode das Gesamtrisiko bei verschiedenen Investitionen reduziert werden kann.

Antwort: Das Portfolio-Selection-Konzept unterstellt, dass die verschiedenen Umweltzustände und deren Auswirkungen auf das Ergebnis einer Investition dem Investor bzw. Unternehmen bekannt sind. Unsicherheit besteht nur bezüglich des Eintritts künftiger Umweltzustände. Im Folgenden wird anstelle von Unsicherheit auch von Risiko gesprochen. Um das Problem der Unsicherheit über den Eintritt verschiedener Umweltzustände zu lösen, ordnet der Investor den jeweiligen alternativen Umweltzuständen eine Eintrittswahrscheinlichkeit zu.

Ziel der Portfolio-Selection ist es, den Anteil der jeweiligen Investition am gesamten Investitionsvolumen so zu wählen bzw. das Portfolio so zu diversifizieren, dass bei einem gegebenen Erwartungswert das Gesamtrisiko minimiert wird.

5 Aufgaben zu Kapitel 5

1. Was versteht man unter Management und unter einem Managementzyklus?

Antwort: *Gegenüber dem Managementbegriff kann zwischen einem institutionellen und einem funktionalen Begriffsverständnis unterschieden werden. Nach institutionellem Verständnis, das auf die Rolle von Managern fokussiert, kann Management als Versuch des Ausgleichs zwischen Bedürfnissen des Marktes, der (instabilen) öffentlichen Nachfrage sowie den Entwicklungen in Technologie, Regulierung und sozialem Umfeld interpretiert werden. Nach funktionalem Verständnis umfasst Medienmanagement die Prozesse und Funktionen, die zur Steuerung des Leistungsvollzugs im Medienbetrieb notwendig sind. Ein typischer Managementzyklus umfasst dabei die Aufgaben Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle.*

2. Welche beiden Hauptaufgaben umfasst die organisatorische Strukturierungstätigkeit?

Antwort: *Die Hauptaufgaben der Strukturierung umfassen einerseits die Organisation, im Sinne einer Strukturierung von Aufgaben mit Wiederholungscharakter, und andererseits die Disposition (im Sinne einer Strukturierung einzelfallbasierter Aufgaben).*

3. Unter welchen Bedingungen besitzt (a) der autoritäre Führungsstil (b) der demokratisch-partizipative Führungsstil Vorteile?

Antwort: *Siehe Kapitel 3, Antwort zur zweiten Aufgabe.*

4. Was ist das Grundproblem der Personalführung?

Antwort: *Die Personalführung beschäftigt sich als Managementaufgabe mit dem Lenken und Steuern des „Produktionsfaktors Mensch“. Diese Managementaufgabe findet in erster Linie im Rahmen der Durchführungsphase des Managementzyklus statt. Das Grundproblem der Personalführung bildet in diesem Zusammenhang die Harmonisierung zwischen Arbeitseffizienz und Zufriedenheit der Mitarbeiter.*

5. Wodurch unterscheiden sich die strategische und die operative Managementebene?

Antwort: *Das strategische Planungsproblem eines Unternehmens hat die langfristige Sicherung seines ökonomischen Überlebens zum Gegenstand. Ziel des strategischen Managements ist die Schaffung und Steuerung von Erfolgspotenzialen, im Sinne von jeweils produkt- und marktspezifischen Erfolgsvoraussetzungen. Das strategische Management besitzt sowohl eine interne Sichtweise, in Bezug auf die Entwicklung erfolgsrelevanter Unternehmensressourcen, als auch eine externe (marktorientierte) Sichtweise, in Bezug auf die Analyse und*

Gestaltung der Wettbewerbsbedingungen. Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie leitet sich dabei aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab und beruht auf einer genauen Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sowie der Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt. Das operative Management hat demgegenüber die unmittelbare Erfolgserzielung und Liquiditätssicherung zum Ziel. Die Hauptaufgabe ist es dabei, die von der strategischen Unternehmensführung geschaffenen Erfolgspotenziale möglichst optimal umzusetzen.

6. Erläutern Sie die Grundidee der Balanced Scorecard.

Antwort: *Die Balanced Scorecard repräsentiert ein Kennzahlensystem zur Verbindung von strategischer und operativer Planung. Die Balanced Scorecard folgt der Idee einen Unternehmensbereich übersichtlich anhand von Kennzahlen darzustellen. Üblicherweise berühren die Kennzahlen einer Balanced Scorecard die vier Bereiche Finanzen (bspw. Umsatz- oder Kostenkennzahlen), Kunden (bspw. Kundenzufriedenheit oder Anfragereaktionszeit), Prozesse (bspw. Qualität, Ausschuss oder Durchlaufzeiten) und Wissen (bspw. Patentanmeldungen oder Mitarbeiterfluktuation). Anders als bei traditionellen Kennzahlensystemen berührt eine Balanced Scorecard damit nicht nur monetäre Aspekte sondern darüber hinaus „weiche“ Potenzialfaktoren.*

7. Sie möchten eine Portfolio-Analyse bei einem Hörfunksender durchführen, der über die Musikprogramme Pop und Klassik sowie einen Nachrichtenkanal verfügt. Wie würden Sie vor diesem Hintergrund Marktwachstum und Marktanteil des Hörfunksenders bestimmen?

Antwort: *Die Skalierung des Marktanteils erfolgt relativ zum größten Konkurrenten. Das Marktwachstum wird dagegen absolut angegeben.*

8. Welche Aufgaben übernehmen Radio-Stationen im Sinne eines Intermediärs?

Antwort: *Intermediäre sind Unternehmen, die zwischen dem Erschaffer und dem Konsumenten eines Gutes vermitteln. Ein Intermediär trägt zur Transaktionskostenreduzierung bei, bspw. durch bedürfnisgerechte Inhalteauswahl (bspw. Spartensender im Radio wie Bayern 4 Klassik oder Eins Live) oder durch Unsicherheitsreduzierung (bspw. durch eindeutiges Markenprofil, das für Qualität bürgt).*

9. Ist das DuPont-System of Financial Control zur Steuerung eines öffentlich-rechtlichen Fernsehsenders zweckmäßig? Welches alternative Steuerungsinstrument böte sich an?

Antwort: *Das DuPont-Kennzahlensystem, als eines der ältesten existierenden Kennzahlensysteme, strebt die Gesamtrentabilität als Unternehmensziel an. Die Gesamtrentabilität wird berechnet durch Multiplikation der Umsatzrendite (Gewinn / Umsatz) mit dem Kapitalumschlag*

(Umsatz / Gesamtkapital). Die Finanzierung des Programms öffentlich-rechtlicher Fernsehsender erfolgt jedoch nur zu einem kleinen Teil aus Werbeumsätzen, zu einem großen Teil aus einem Budget der Rundfunkgebühren. Zur Steuerung eignet sich daher besser eine speziell für das öffentlich-rechtliche Rundfunkwesen entwickelte Balanced Scorecard.

10. Welche Nachteile besitzt ein zu hoher Grad an Delegation?

Antwort: Delegation beinhaltet die Zuweisung von Aufgaben, die Vorgabe der erwarteten Ergebnisse, die Ausstattung mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Rechten und die Zuweisung von Verantwortung. Ein hoher Delegationsgrad kann zwei Probleme aufwerfen: Zum einen kann dies dazu führen, dass die Unternehmensführung auf die persönlichen Wertvorstellungen des Vorgesetzten reduziert wird. Zum anderen können bei Delegation von Führungsverantwortung an (bei Medienunternehmen typischerweise produktzentrierte) dezentrale Stellen Probleme im Zusammenhang mit der Ausschöpfung von Synergiepotenzialen, bspw. im Zusammenhang mit Cross-Media-Strategien, auftreten.

11. Welche Organisationsstruktur halten Sie am ehesten geeignet für (a) einen regionalen Zeitungsverlag, der in seinem Blatt auch noch einen Regionalteil anbietet? (b) einen TV-Sender mit nur einem Hauptprogramm?

Antwort: Generell können Organisationen funktional oder divisional aufgebaut sein. Funktionale Organisationsstrukturen eignen sich für Unternehmen, die nur ein Hauptprodukt anbieten, also bspw. für den angesprochenen TV-Sender mit einem einzigen Hauptprogramm. Divisionale Strukturen eignen sich für Unternehmen, die mehr als einem Hauptprodukt anbieten, wobei die Strukturbildung der Organisation anhand der verschiedenen Produkte (aber auch Regionen, etc.) erfolgen kann. Dies wäre zu empfehlen für den angesprochenen Zeitungsverlag.

12. Welche Auswirkungen könnte das digitale Fernsehen, das die Datennetze inkl. deren Rückkanäle und digitale Endgeräte nutzt, auf die Wertschöpfungskette im Fernsehsektor haben?

Antwort: Damit Fernsehsender, die Vollprogramme oder Programmteile (bspw. Filme) auf digitalem Wege vertreiben, von Kunden empfangen werden können, muss der Kunde ein Endgerät besitzen, das das digitale Signal empfängt, decodiert und auf einem Bildschirm anzeigt. Desweiteren wird ein Signalträger, bspw. Funk, Kabel oder Telekommunikationsleitung, benötigt. Das Angebot eines digitalen Fernsehprogramms repräsentiert demnach ein Systemgut, bestehend aus einem elektronischen Endgerät, Übertragungskapazitäten im Bereich der Telekommunikation und einem digitalen Programm (ein aktuelles Beispiel für ein solches Systemgut repräsentiert das derzeit entwickelte digitale Fernsehen für mobile Endgeräte, das speziell für kleine Bildschirme und spezielle Endgeräte produziert und durch Kooperation aus Mobilfunkanbietern und Medienunternehmen angeboten werden soll). Dies bedeutet für Fern-

sehsender, die ein digitales Fernsehangebot anstreben, dass entweder das Leistungsspektrum in den Bereich der Endgeräteproduktion und der Netzbetriebs ausgeweitet werden muss (was sehr teuer ist und dadurch praktisch ausgeschlossen werden kann), oder dass Kooperationen mit Telekommunikations- und IT- bzw. Elektronikunternehmen, die bislang außerhalb der klassischen Medienindustrie angesiedelt waren, eingegangen werden müssen.

13. Um welche Form zwischenbetrieblicher Organisationssysteme handelt es sich beim regelmäßigen Austausch von regionalen Nachrichten zwischen einem Hörfunksender und einem Zeitungsverlag, wenn beide Unternehmen rechtlich selbständig sind?

Antwort: *Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine zwischenbetriebliche Kooperation der beiden Unternehmen. Die rechtliche Selbständigkeit der Partner, deren kleine Zahl und die Beschränkung der Kooperation auf den Bereich der regionalen Nachrichten deutet auf eine strategische Allianz der beiden Unternehmen hin.*