

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 Inthalttauswahl (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 Gesamrentabilität 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 Fernsehsender, 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.*