

Matthias Schumann  
Thomas Hess  
Svenja Hagenhoff

# Grundfragen der Medienwirtschaft

Eine betriebswirtschaftliche Einführung

*5. Auflage*



Springer Gabler

LEHRBUCH

Matthias Schumann  
Thomas Hess  
Svenja Hagenhoff

# Grundfragen der Medienwirtschaft

Eine betriebswirtschaftliche Einführung

*5. Auflage*



Springer Gabler



---

Matthias Schumann • Thomas Hess  
Svenja Hagenhoff

# Grundfragen der Medienwirtschaft

Eine betriebswirtschaftliche Einführung

5., überarbeitete Auflage 2014



**Springer** Gabler

Matthias Schumann  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Georg-August-Universität Göttingen  
Göttingen  
Deutschland

Svenja Hagenhoff  
Professur für Buchwissenschaft,  
insb. E-Publishing und Digitale Märkte  
Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg  
Erlangen  
Deutschland

Thomas Hess  
Institut für Wirtschaftsinformatik  
und Neue Medien  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
München  
Deutschland

ISSN 0937-7433  
ISBN 978-3-642-37863-8  
DOI 10.1007/978-3-642-37864-5

ISBN 978-3-642-37864-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2000, 2002, 2006, 2009, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort zur 5. Auflage

Von der vierten zur fünften Auflage dieses Buches sind fünf Jahre vergangen. In der digitalen Welt ist dieses ein Zeitraum, der durch vielfältige Veränderungen gekennzeichnet ist. Entsprechendes gilt auch für diese vollständig überarbeitete Neuauflage.

Trotz vielfältiger Veränderungen in den Inhalten hat das Buch seine bewährte Grundkonzeption beibehalten. Ziel ist es, Nebenfachstudierenden sowohl die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre als auch die damit einhergehenden Spezifika von Medienunternehmen kompakt zu vermitteln.

Das gesamte Werk wurde an die aktuellen Entwicklungen in der Medienbranche angepasst. Die digitalen Angebote, die einen immer wichtigeren Stellenwert einnehmen, spielen dabei eine besondere Rolle. So müssen nicht mehr nur klassische Medienprodukte sondern auch digitale Mediendienstleistungen betrachtet werden. Insbesondere die Kapitel zur produktorientierten und zur ressourcenorientierten Perspektive wurden grundlegend überarbeitet.

In den Autorenkreis wurde Frau Prof. Dr. Svenja Hagenhoff aufgenommen. Sie bringt weitere Expertise aus der Lehre in Studiengängen mit geistes- oder kulturwissenschaftlichem Fokus ein und steuert in Beispielen das Betrachtungsobjekt „Buch“ als Medium bei, das in vielen Lehrbüchern vernachlässigt wird.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir uns entschieden, im Text nur die männliche Form zu verwenden. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

Unser Dank gilt unserem Team, das diese Arbeiten unterstützt hat. In Göttingen war dieses Christian Tornack, M. Sc. und in München Benedikt Berger, M. Sc. Unseren Leserinnen und Lesern sind wir im Voraus für sämtliche Rückmeldungen zu den Erfahrungen bei der Nutzung dieses Lehrbuchs dankbar.

Göttingen, München und Erlangen im April 2014

Matthias Schumann  
Thomas Hess  
Svenja Hagenhoff

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen</b>	1
1.1 Beispiele für betriebswirtschaftliche Fragestellungen in Medienunternehmen	1
1.2 Unternehmen in einer Marktwirtschaft	2
1.3 Medienunternehmen als Betrachtungsgegenstand	6
1.3.1 Medienunternehmen und öffentliche Kommunikation	6
1.3.2 Zwei Typen von Medienunternehmen	8
1.4 Rahmenentscheidungen in Medienunternehmen	9
1.4.1 Festlegen der Unternehmensziele	9
1.4.2 Wahl der Rechtsform	10
1.5 Medienunternehmen als Betrachtungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre	13
1.6 Aufbau dieses Lehrbuches	15
1.7 Aufgaben zu Kap. 1	16
Literatur	17
<b>2 Die produktorientierte Perspektive</b>	19
2.1 Rahmenbedingungen für Absatz und Produktion in Medienunternehmen	19
2.1.1 Nutzen von Mediengütern	19
2.1.2 Bereitstellungsformen für Mediengüter	25
2.1.3 Spezifika von Mediengütern	26
2.1.4 Medienmärkte	33
2.2 Absatz in Medienunternehmen	38
2.2.1 Produktpolitik	38
2.2.2 Distributionspolitik	43
2.2.3 Preispolitik	45
2.2.4 Kommunikationspolitik	53
2.3 Produktion in Medienunternehmen	56
2.3.1 Produktionsfaktoren	56
2.3.2 Skalenökonomien in Medienunternehmen	58
2.3.3 Ökonomie modulbasierter Produktion in Medienunternehmen	59

---

2.4 Aufgaben zu Kap. 2 .....	62
Literatur .....	63
<b>3 Die ressourcenorientierte Perspektive .....</b>	<b>67</b>
3.1 Vermögensgegenstände als Ressource .....	67
3.1.1 Grundlagen .....	67
3.1.2 Gestaltungsfelder des Managements von Vermögensgegenständen .....	69
3.2 Personal als Ressource .....	76
3.2.1 Grundlagen .....	76
3.2.2 Gestaltungsfelder in der Personalwirtschaft .....	78
3.3 Technologie als Ressource .....	85
3.3.1 Grundlagen .....	85
3.3.2 Gestaltungsfelder im Technologiemanagement .....	95
3.4 Aufgaben zu Kap. 3 .....	103
Literatur .....	103
<b>4 Die kaufmännische Perspektive .....</b>	<b>107</b>
4.1 Rechnungswesen in Medienunternehmen .....	107
4.1.1 Grundlagen des Rechnungswesens .....	107
4.1.2 Externes Rechnungswesen .....	112
4.1.3 Internes Rechnungswesen .....	124
4.2 Finanzwirtschaft in Medienunternehmen .....	141
4.2.1 Grundfragen der Finanzwirtschaft .....	141
4.2.2 Finanzierungsformen .....	142
4.2.3 Investitionsrechnung .....	149
4.3 Aufgaben zu Kap. 4 .....	158
Literatur .....	160
<b>5 Die managementorientierte Perspektive .....</b>	<b>163</b>
5.1 Begriff und Merkmale des Managements .....	163
5.2 Wesentliche Dimensionen des Managements .....	165
5.2.1 Prozessuale Dimension .....	165
5.2.2 Strukturelle Dimension .....	169
5.2.3 Personelle Dimension .....	172
5.3 Ausgewählte Elemente von Managementsystemen in Medienunternehmen .....	176
5.3.1 Planungs- und Kontrollsysteme .....	177
5.3.2 Organisationssysteme .....	188
5.4 Aufgaben zu Kap. 5 .....	200
Literatur .....	201

---

<b>Über die Autoren</b> .....	203
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	205

---

## Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment-Center
AG	Aktiengesellschaft
AK	Anschaffungskosten
AktG	Aktiengesetz
AOL	America Online
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten
AWA	Allensbacher Werbeträger-Analyse
B2B	Business-to-Business
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BilMoG	Bilanzmodernisierungsgesetz
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BK	Betriebskosten
BW	Barwert
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CD	Compact Disc
CMS	Content Management System
CPR	Cost per Registration
DAB	Digital Audio Broadcasting
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Deckungsbeitrag
DRMS	Digital Rights Management Systeme
DVD	Digital Video Disc/Digital Versatile Disc
E-Commerce	Electronic Commerce
E-Mail	Electronic Mail
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Amortization and Depreciation
EDI	Electronic Data Interchange
EW	Endwert
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GE	Geldeinheiten

---

GEMA	Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GM	Gartenmagazin
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HD	High Definition
HGB	Handelsgesetzbuch
HTML	Hypertext Markup Language
IFRS	International Financial Reporting Standards
IPO	Initial Public Offering
IPTV	Internet Protocol Television
ISBN	International Standard Book Number
IT	Informationstechnologie
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern
KG	Kommanditgesellschaft
KM	Kochmagazin
KW	Kapitalwert
LAN	Local Area Network
LP	Langspielplatte
MA	Media-Analyse
MDAX	Mid-Cap-DAX
MP3	ISO MPEG Audio Layer 3
MTV	Music Television
OHG	Offene Handelsgesellschaft
P2P	Peer to Peer
PC	Personal Computer
PDF	Portable Document Format
SDAX	Small-Cap-DAX
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SMS	Short Message Service
TecDAX	Technology DAX
TKK	Tausender-Kontakt-Kosten
TKP	Tausender-Kontakt-Preis
TV	Television
URL	Uniform Resource Locator
USB	Universal Serial Bus
VC	Venture Capital
VG	Wort Verwertungsgesellschaft Wort
VHS	Video Home System

---

VWL	Volkswirtschaftslehre
WACC	Weighted Average Costs of Capital
WAN	Wide Area Network
XETRA	Exchange Electronic Trading
XML	Extensible Markup Language

---

# Fallbeispiele

Fallbeispiel 1:	Erlösquellen von Apple Inc. ....	47
Fallbeispiel 2:	Personalpolitik beim SPIEGEL-Verlag. ....	84
Fallbeispiel 3:	Crossmediales Publizieren in Fachverlagen ....	92
Fallbeispiel 4:	Immaterielle Vermögensgegenstände der früheren EM.TV & Merchandising AG. ....	118
Fallbeispiel 5:	Jahresabschlussanalyse der Axel Springer SE ....	123
Fallbeispiel 6:	Lebenszyklusrechnung bei der AOL Deutschland Medien GmbH. ....	139
Fallbeispiel 7:	Strategische Musikforschung bei Star FM ....	185
Fallbeispiel 8:	Google: ein crossmediales Werbenetzwerk – Von der Suchmaschine zum Werbekonzern ....	194
Fallbeispiel 9:	Projektnetzwerke bei der Produktion von Fernsehserien ....	197
Fallbeispiel 10:	Konzernstruktur der Bertelsmann SE & Co. KGaA ....	200

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1</b>	Grundmechanismus der Preisbildung in einem Markt am Beispiel einer Film-DVD .....	3
<b>Abb. 1.2</b>	Funktionsweise eines Unternehmens am stark vereinfachten Beispiel eines Zeitungsverlages .....	5
<b>Abb. 1.3</b>	Überblick über bedeutendste privatrechtliche Formen in Deutschland ...	13
<b>Abb. 1.4</b>	Einordnung der Medienbetriebslehre in die Wirtschaftswissenschaften ...	14
<b>Abb. 1.5</b>	Betrachtungsperspektiven des Buches .....	15
<b>Abb. 2.1</b>	Veränderungen des privaten Zeitbudgets für die Mediennutzung .....	20
<b>Abb. 2.2</b>	Durchschnittliche Mediennutzungsdauer pro Tag in Deutschland in Minuten .....	24
<b>Abb. 2.3</b>	Vertriebs- und Werbeerlöse für einzelne Formate .....	28
<b>Abb. 2.4</b>	Nicht-Rivalität und Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum .....	29
<b>Abb. 2.5</b>	Beispiel für die Entstehung direkter Netzeffekte .....	30
<b>Abb. 2.6</b>	Beispiel für eine Wachstumsspirale auf Basis indirekter Netzeffekte ...	31
<b>Abb. 2.7</b>	Stückkostendegression am Beispiel des Nachrichtenmagazins DER SPIEGEL .....	33
<b>Abb. 2.8</b>	Aufteilung des Medienmarktes in Deutschland im Jahr 2012 .....	34
<b>Abb. 2.9</b>	Entwicklung der deutschen Medienmärkte zwischen 1980 und 2007 ...	34
<b>Abb. 2.10</b>	Marktformen .....	35
<b>Abb. 2.11</b>	Absatzentwicklung belletristischer und wissenschaftlicher Bücher .....	42
<b>Abb. 2.12</b>	Zeit-Absatz- und Zeitdeckungsbeitrags-Kurve am Beispiel einer Zeitschrift .....	43
<b>Abb. 2.13</b>	Distributionsformen und -organe am Beispiel der Buchbranche .....	44
<b>Abb. 2.14</b>	Systematisierung der Erlösformen .....	45
<b>Abb. 2.15</b>	Beispiel für eine Preis-Absatz-Funktion in einem Monopol .....	48
<b>Abb. 2.16</b>	Beispiel für eine Kostenfunktion .....	49
<b>Abb. 2.17</b>	Indirekte Netzwerkeffekte auf zweiseitigen Märkten .....	50
<b>Abb. 2.18</b>	Beispiel für eine Preisdifferenzierung 1. Grades .....	52
<b>Abb. 2.19</b>	Beispiel für Preisdifferenzierung 3. Grades .....	52
<b>Abb. 2.20</b>	Beispiel für Preisdifferenzierung 2. Grades .....	53
<b>Abb. 2.21</b>	Elementare Produktionsfaktoren für Medienunternehmen .....	57

<b>Abb. 2.22</b>	Modulare Medienproduktion ohne Produktplattform . . . . .	59
<b>Abb. 2.23</b>	Modulare Medienproduktion für verschiedene Produkte . . . . .	60
<b>Abb. 3.1</b>	Verwertungskette am Beispiel des Buchmarktes . . . . .	72
<b>Abb. 3.2</b>	Personalwirtschaftlicher Zyklus . . . . .	78
<b>Abb. 3.3</b>	Ermittlung des Personalbedarfs . . . . .	79
<b>Abb. 3.4</b>	Zusammenarbeit in Rechnernetzen gemäß dem Client Server- und Peer to Peer-Prinzip . . . . .	89
<b>Abb. 3.5</b>	Auszug einer Datenbank-Tabelle . . . . .	90
<b>Abb. 3.6</b>	Aufbau eines Content Management Systems . . . . .	91
<b>Abb. 3.7</b>	Rechtebeziehungen bei Mediengütern . . . . .	93
<b>Abb. 3.8</b>	Architektur einer Social Reading-Plattform . . . . .	95
<b>Abb. 3.9</b>	Exemplarische Technologielandkarte . . . . .	97
<b>Abb. 3.10</b>	Portfolioanalyse von Projektideen . . . . .	101
<b>Abb. 4.1</b>	Begriffsabgrenzung Auszahlungen, Aufwendungen und Kosten . . . . .	110
<b>Abb. 4.2</b>	Begriffsabgrenzung Einzahlungen, Erträge und Erlöse . . . . .	110
<b>Abb. 4.3</b>	Grundstruktur von Konten . . . . .	111
<b>Abb. 4.4</b>	Vereinfachtes Schema einer Bilanz . . . . .	113
<b>Abb. 4.5</b>	Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	115
<b>Abb. 4.6</b>	Wichtige Bewertungsvorschriften bei Kapitalgesellschaften . . . . .	116
<b>Abb. 4.7</b>	Ansätze zur Bewertung immateriellen Vermögens . . . . .	117
<b>Abb. 4.8</b>	Wichtige Kostenkategorien . . . . .	125
<b>Abb. 4.9</b>	Zusammenhang der Bereiche der Kostenrechnung . . . . .	126
<b>Abb. 4.10</b>	Aufbau der Kostenstellenrechnung . . . . .	131
<b>Abb. 4.11</b>	Beispiel einer Kostenstellenabrechnung . . . . .	133
<b>Abb. 4.12</b>	Divisionskalkulation im Rundfunkgeschäft . . . . .	134
<b>Abb. 4.13</b>	Stückbezogene Deckungsbeitragsrechnung für eine Zeitschrift . . . . .	135
<b>Abb. 4.14</b>	Bestimmung des Break-Even-Punktes für ein Buch . . . . .	141
<b>Abb. 4.15</b>	Systematik der Finanzierungsformen . . . . .	143
<b>Abb. 4.16</b>	Kreditgeber und Kreditformen . . . . .	147
<b>Abb. 4.17</b>	Basisdaten für eine Gewinnvergleichsrechnung . . . . .	152
<b>Abb. 5.1</b>	Der Management-Würfel . . . . .	164
<b>Abb. 5.2</b>	Vereinfachter Managementzyklus . . . . .	166
<b>Abb. 5.3</b>	Analyse-Synthese-Konzept nach Kosiol . . . . .	171
<b>Abb. 5.4</b>	Beispiel für die Beschreibung der Kultur eines Verlages . . . . .	171
<b>Abb. 5.5</b>	Ausprägung verschiedener Führungsstile . . . . .	172
<b>Abb. 5.6</b>	Verhaltensgitter . . . . .	174
<b>Abb. 5.7</b>	Leistungs- und Managementsystem eines Unternehmens . . . . .	176
<b>Abb. 5.8</b>	Wettbewerbskräfte . . . . .	179
<b>Abb. 5.9</b>	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio . . . . .	182
<b>Abb. 5.10</b>	Wertkette der Musikbranche . . . . .	183
<b>Abb. 5.11</b>	DuPont-System of Financial Control (Auszug) . . . . .	186