



**Martin Gläser/
Boris Alexander Kühnle:**
Handbuch Mediencontrolling.
Performanceorientierte
Steuerung in der Medienindustrie.
München 2020: UVK (utb).
564 Seiten, 49,00 Euro

Bedarfsorientierte Informationsversorgung?

In Medienmanagement-Studiengängen treffen zwei recht unterschiedliche Studierendengruppen aufeinander. Die einen kommen aus der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Sie sind an der Mediennutzung orientiert und legen Wert auf die gesellschaftliche Relevanz von Medien. Die anderen kommen aus der BWL und sehen Medien als eine Marketingherausforderung und Renditechance. Dozierende müssen den einen klarmachen, dass für Medienmanager_innen Gewinnmaximierung ein legitimer Antrieb ist, den anderen, dass daneben oft Ziele auf gesellschaftlicher Ebene eine größere Rolle spielen als in vielen anderen Branchen.

Nun legen mit Martin Gläser und Boris A. Kühnle zwei ausgewiesene Experten in diesem Bereich ein *Handbuch zum Mediencontrolling* vor. Im Vorwort erklären sie, dass ihr Fokus vor allem auf Studierenden der Medien- und Kommunikationswissenschaft liegt. Ist das Buch also für diese Gruppe gelungen? – Trotz vieler guter Ansätze und Stärken im Detail: insgesamt leider nein.

Warum? Die Autoren wollen Leser_innen ohne BWL-Vorkenntnisse den Einstieg erleichtern. In der Folge reißen sie zahlreiche Konzepte aus dem operativen und strategischen Management an, die einen mehr oder minder klaren Bezug zum Controlling haben. Für die Leser_innen hat das zwei Folgen: Zum einen ist es schwer, den Überblick zu behalten. Zu viele Konzepte, die jeweils eine eigene Einführung rechtfertigen würden, verstellen den Blick. Zum anderen entsteht fallweise der Eindruck, die Autoren wollten suggerieren, alles Management sei Controlling.

Das bringt uns zu der Kernfrage an das Buch: Warum ist ein spezifisches Controlling für Medienunternehmen notwendig und was macht es aus? Die Autoren leisten tolle Arbeit in der Präsentation von realen oder gut konstruierten Beispielen. Hier wird deutlich, dass sie auf viel Erfahrung aus der Lehre in diesem Feld zurückgreifen können. Inwiefern Controlling im Medienkontext jedoch grundsätzlich anders ist, erschließt sich mit der Lektüre nicht. Das beginnt beim „anders“.

Anders als was? Jede Branche hat ihre Spezifika, und entsprechend muss sich das Controlling stets an den Gegeben-

heiten orientieren. Die Autoren nennen das „Bindestrich-Controlling“ (S. 5). Statt wie sonst üblich, beziehen sie den Bindestrich jedoch nicht auf den Gegenstand (Innovations-, Marketing-, Personal- etc.), sondern setzen die Branche ein. In der Praxis wird diese Perspektive nicht unbedingt geteilt: Anders als im Topmanagement von Medienunternehmen sind im Controlling Wechsel von und zu anderen Branchen jenseits der Medien an der Tagesordnung.

Wo die Notwendigkeit eines Mediencontrollings jenseits eines Anwendungsfalles liegt, bleibt vage. Andererseits finden zwei Charakteristika der Medienbranche zu wenig Berücksichtigung, für die Antworten aus dem Controlling wünschenswert wären.

Erstens: die Unbestimmtheit der Input-Output-Relation. Im Medienunternehmen ist häufig kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Güte und Menge eines Inputs und Menge oder Wert des Outputs gegeben. Eine Journalistin, die länger recherchiert, schreibt nicht notwendigerweise normativ bessere oder populärere Artikel. Es geht um die Frage, wie Kreativität mess- und bewertbar gemacht werden könnte. Dieser für Medien äußerst relevante Bereich findet in dem Buch lediglich im Abschnitt zu den Instrumenten der Sachzielmessung eine Erwähnung am Rande.

Der zweite Aspekt ist die Demokratierelevanz der Medien. Die Autoren erwähnen diese im Abschnitt zu den konzeptionellen Grundlagen in einem Satz im Kontext von Sachzielen und verstecken sie dann in einem knappen Abschnitt unter dem Stichwort „Corporate Responsibility“ als Teil einer ganzheitlichen Steuerung. Wie externe Effekte auf gesellschaftlicher Ebene messbar gemacht und so in den etablierten Informations- und Steuerungssystemen des Controllings inkludiert werden könnten, genau das wäre aber wohl der wichtigste Beitrag eines Mediencontrollings. Bedarf in der Praxis besteht und auch Beispiele wären zu finden, etwa beim ZDF, das versucht, beim Programmcontrolling eben nicht nur Produktionskosten und Reichweite einer Sendung zu berücksichtigen, sondern auch die Nutzenstiftung bei den Rezipient_innen.

Um zurückzukommen zu den beiden eingangs erwähnten Gruppen: Die Autoren werden leider keiner Gruppe ganz gerecht. Letztlich leidet das Buch an der Expertise der Autoren. Kaum jemand ist so versiert und umfassend informiert über das Mediencontrolling. Um im Bild der „bedarfsorientierten Informationsversorgung im Controlling“ (S. 127) zu bleiben: Der Informationsbedarf der verschiedenen Zielgruppen eines *Handbuchs Mediencontrolling* und das Informationsangebot durch die Autoren sind leider nicht deckungsgleich. Für wen ist das Buch dennoch perfekt? – Für Dozierende, die in unterschiedlichen Kontexten mit Mediencontrolling zu tun haben und für ihre Studierenden fallweise jeweils sehr gut aufgearbeitete Aspekte aus dem Buch heranziehen können.

Prof. Dr. Björn von Rimscha