



Quelle: Springer Gabler Wiesbaden

## Personalmanagement für Kreativschaffende. Das Konzept des Künstlerbeziehungsmanagements

**Schirmer, Nina**  
**Springer/Gabler Research, Wiesbaden 2013,**  
**287 S., 59,95 Euro, ISBN 978-3-658-00056-1**

Literatur zu und über das Management so genannter Human Resources gibt es aktuell in beachtlichem Umfang. Standardwerke wie die Bücher von Berthel/Becker (2013), Kolb (2010) oder das in einer Neuauflage erschienene Werk von Scholz (2013) bilden seit vielen Jahren die Grundlage für die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre. Ergänzend zu diesen Standardwerken findet sich eine ganze Reihe von Literatur zu den verschiedenen Sub-Bereichen des Personalmanagements, wie z. B. zum Thema Personalentwicklung (z. B. Becker 2013 oder Ryschka et al. 2010) oder Personalauswahl (z. B. Weuster 2012), die themenspezifisch eine intensivere Vertiefung der jeweiligen Bereiche ermöglichen. Dies zeigt, dass das Personalmanagement seinen Platz im Kanon der betriebswirtschaftlichen Disziplinen gefunden und sich als Fach- und Lehrgebiet an Hochschulen etabliert hat.

Blickt man in die unternehmerische Praxis, so lässt sich auch hier eine durchaus gestiegene Bedeutung des Human Resources Managements über die letzten Jahre hinweg konstatieren. Viele Unternehmen sehen sich mittlerweile mit einer ganzen Reihe von personalwirtschaftlichen Themen konfrontiert, die sich aus den bekannten globalen Trends ergeben: ein spürbarer demografischer Wandel, zunehmende Internationalisierung und Globalisierung, sich beschleunigende Technologie- und Marktdynamik zwingen die Unternehmen, sich stärker als bisher mit dem Management ihrer Personalressourcen zu beschäftigen. Dies gilt vor allem und insbesondere für Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter als Wissensträger die erfolgskritische Ressource darstellen, sprich für Unternehmen in der Dienstleistungs- bzw. Kreativwirtschaft.

Daher mag es Außenstehende ein wenig verwundern, dass sich fast keine personalwirtschaftliche Literatur finden lässt, die sich auf die Medien-/Kreativbranche fokussiert. Dies umso mehr, da die Medien-/Kreativbranche im Vergleich zu anderen Branchen eine ganze Reihe von Besonderheiten aufweist, die eine branchenspezifische Aufarbeitung geboten erscheinen lassen, da ein simpler Übertrag personalwirtschaftlicher Erkenntnisse aus anderen Branchen auf die Medienbranche an vielen Stellen wenig erfolgsversprechend scheint. Einer der naheliegenden Gründe, warum eine verstärkte Auseinandersetzung mit Themen des Personalmanagements in der Medienbranche bislang nicht oder nur unzureichend stattgefunden hat, ist sicherlich die Unterschätzung der Relevanz des Themas für den unternehmerischen Erfolg – durch die Medienunternehmen.

Nina Schirmer hat sich in ihrer Dissertation mit „Personalmanagement für Kreativschaffende“ beschäftigt. Ihre Arbeit, die jetzt in Buchform im Springer/Gabler-Verlag erschienen ist, soll dazu beitragen, die „strategische Bedeutung der Humanressourcen sowie des Personalmanagements als erfolgskritischer Managementfunktion“ zu veranschaulichen und die oben genannte Forschungs- und Literaturlücke zu schließen. Den Kern ihrer Arbeit bildet die Konzeption eines Personalmanagements für atypisch beschäftigte Kreativschaffende der Medienbranche, wobei ein spezieller Fokus auf der Ausgestaltung eines effizienten und effektiven Künstlermanagements liegt.

Schirmer betritt mit ihrer Arbeit damit zwar kein vollkommenes Neuland, so aber doch ein Themengebiet, das bislang leider nur recht wenig Aufmerksamkeit erfahren hat. Alleine diesen Punkt gilt es als Verdienst vorab zu würdigen. Zwar finden sich in den Standardwerken zum Medienmanagement (Gläser 2010; Schumann/Hess 2009; Wirtz 2012) ebenfalls Abschnitte über das Personalmanagement, diese sind aber zwangsläufig knapp und – für jemandem aus diesem Fachgebiet – naturgemäß eher breit als tief angelegt, so dass hier wenig Spezifisches und Neues geboten wird. An dieser Stelle bietet nun das Werk von Schirmer auf 287 Seiten Ergänzung, Spezifizierung und Vertiefung.

Das Buch ist in drei große Blöcke untergliedert und beginnt zunächst mit einer Darstellung der Besonderheiten der Medienbranche. Hier folgt das Buch den o. g. Standardwerken der Medienwirtschaft, in denen diese Branchenspezifika ebenfalls dargestellt werden. Ihrem Fokus auf Kreativschaffende folgend, setzt Schirmer darüber hinaus allerdings zwei Schwerpunkte, in dem sie zum einen die Elemente und Besonderheiten kreativer Prozesse in der Medienbranche beschreibt und zum anderen näher auf Projektnetzwerke als typische Form der Organisationsgestaltung in der Medienbranche eingeht. Abgerundet wird dieser erste Teil mit einem Kapitel über atypische Beschäftigungsverhältnisse in der Medienbranche, das auch eine Betrachtung sozialversicherungs- und arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen einschließt.

Der zweite Teil der Arbeit beschäftigt sich dann mit den unterschiedlichen Facetten des Personalmanagements im Kontext von Medien-/Kreativunternehmen. So finden sich hier die klassischen Personalthemen wie z. B. Personalplanung und -beschaffung, Personalentwicklung, Personalfreisetzung oder Personalführung. Diese werden aber immer mit Bezug auf Medien-/Kreativunternehmen dargestellt, so dass hier durchaus von einer Spezifizierung der bekannten Personalthemen gesprochen werden kann. Dieser Abschnitt bietet für einen Leser mit Medienbezug, der sich für Personalthemen interessiert, deshalb sicherlich den größten Mehrwert, da dieser Teil eine Verbindung zwischen den vorab dargestellten Spezifika der Medienbranche und den ganz klassischen Personalthemen herstellt. Was die Betrachtungsebenen anbelangt, so sind auf den ca. 50 Seiten dieses Abschnitts sowohl strategische Aspekte als auch eine Darstellung der wichtigsten Instrumente zu finden. Dieser Teil hat sicherlich nicht den Anspruch auf eine vollständige und umfassende Abbildung aller relevanten Parameter, und manch ein Leser mag – je nach Präferenz – den einen oder anderen strategischen Punkt bzw. das eine oder andere Instrument vermissen. Die Zusammenstellung der gewählten Teilgebiete sowie die jeweils gewählten Beispiele sind aber schlüssig und vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Arbeit nachvollziehbar.

Im dritten Abschnitt ihres Buches widmet sich Schirmer der Analyse geeigneter Instrumente des Künstlermanagements. Dadurch verengt sich der Blickwinkel der Betrachtung recht stark, da dieser Teil sicherlich nicht für alle Medienunternehmen – bzw. alle in Medienunternehmen arbeitenden Mitarbeitergruppen – per se relevant ist, sondern sich sehr stark auf Kreativschaffende und Künstler und deren Counterparts in den Personalabteilungen konzentriert. Diese Zielgruppe, die sich z. B. für Beziehungsaufbau und -pflege mit Künstlern oder Fragen der Führung und Motivation Kreativschaffender interessiert, findet hier aber auf ca. 90 Seiten anregende Impulse und Ansatzpunkte für konkrete Ausgestaltungen eines Künstlerbeziehungsmanagements.

Zusammenfassend lässt sich viel Positives über das Werk von Schirmer sagen. Vor allem und zunächst, dass sich die Autorin als eine der Ersten die Mühe gemacht hat, personalwirtschaftliche Themen in den Branchenkontext der Medienindustrie zu setzen und damit darauf hinzuweisen, dass es einer Adaption personalwirtschaftlicher Themen und Fragestellungen auf die Spezifika der Medienbranche bedarf. Viele Konzepte, Modelle, Theorien usw. lassen sich zweifelsohne aus der klassischen Personalmanagement-Lehre auf die Medienbranche übertragen. An vielen anderen Stellen jedoch bedarf es neuer, passgenauerer Ideen und Vorschläge, wie personalwirtschaftliche Sachverhalte an die Branchenbesonderheiten der Medienindustrie adaptiert werden können. Das Werk zeigt aber auch, wie weit wir von einem solchen, in sich konsistenten und geschlossenen Medien-Personalmanagement noch entfernt sind. Das ist kein Vorwurf an die Autorin, sondern eine der wichtigsten

Erkenntnisse aus der Lektüre ihrer Arbeit. Insofern bietet ganz besonders der zweite Teil dieses Buches einen hervorragenden Ansatzpunkt, um die dort genannten Themen aufzugreifen, fortzuführen und weiter zu spezifizieren. Ganz besonders ans Herz gelegt sei dieses Buch all jenen, die z. B. als Personalmanager in Medienunternehmen mit so genannten atypisch Beschäftigten, zu denen Kreativschaffende und Künstler zählen, zu tun haben und hier konkrete Stellschrauben und Ansatzpunkte für ein „Personalmanagement für Kreativschaffende“ präsentiert bekommen.

### **Prof. Dr. Michael Weißhaupt, Hochschule der Medien Stuttgart**



## Ökonomie der Werbung. Grundlagen – Wirkungsweise – Geschäftsmodelle

**Nöcker, Ralf**  
**Springer Gabler, Wiesbaden 2014**  
**178 Seiten, 39,99 Euro**  
**ISBN 978-3-8349-3400-0**

Berechnungen des Zentralverbandes der deutschen Werbe- wirtschaft zufolge verdienten im Jahr 2013 mehr als 936.000 Menschen ihr Geld in der Werbebranche, davon rund 136.000 Erwerbstätige in Werbeagenturen und benachbarten Berufsbildern der Werbegestaltung. Mit etwa 25 Mrd. Euro jährlichen Werbeinvestitionen handelt es sich bei der „Werbung“ um einen beträchtlichen Wirtschaftsfaktor (vgl. ZAW 2014). Diese beeindruckenden Zahlen vor Augen, ist es überraschend, dass im deutschsprachigen Raum erstmals jetzt eine Monografie zur „Ökonomie der Werbung“ erschienen ist.

Ralf Nöcker, derzeit Geschäftsführer des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen (GWA), lässt in der sieben Kapitel umfassenden Abhandlung konsequent makroökonomische und einzelwirtschaftliche Perspektiven einfließen.

Nach einer Klärung des Begriffs „Werbung“ nimmt Nöcker in Kapitel 1 wirtschaftliche, politische, gesellschaftliche und technische Rahmenbedingungen sowie die Akteure der Werbebranche unter die Lupe. Aktuell habe das Marketing eine – gemessen an der zunehmenden Bedeutung von Einkauf und Vertrieb – vergleichsweise schlechte Stellung in den Unternehmen. Dies zeige sich nicht zuletzt darin, dass Marketing und Finanzbereich nur in wenigen Fällen dieselben Kennzahlen verwenden, geschweige denn wechselseitig etwas damit anfangen können. Nöcker untermauert seine Thesen plausibel anhand zahlreicher Statistiken und empirischer Studien. Im Zusammenhang mit der konstatierten Bedeutungsabnahme des Marketings verweist Nöcker auf die Unternehmen des DAX-30, in denen es zum Zeitpunkt der Drucklegung des vorliegenden Bandes lediglich vier Marketing-Vorstände gebe.

Kapitel 2 geht aus der Perspektive der Industrieökonomik der Frage nach, ob Werbung den Wettbewerb eher fördere oder beschränke und dadurch für den Konsumenten letztlich eher positive oder negative Auswirkungen habe. Nöcker stellt in diesem Zusammenhang zunächst zwei konträre Perspektiven gegenüber, die der Logik des „Structure-Conduct-Performance“-Paradigmas folgen. Im Lichte des „Persuasive Views“ stelle sich Werbung als Preistreiber dar. Werbung ändere Präferenzen des Konsumenten und senke als Instrument der Produktdifferenzierung die Preiselastizität der Nachfrage. Damit stiegen die Markteintrittsbarrieren und der Wettbewerb werde beschränkt. Dem gegenüber sieht der „Informative View“ positive Auswirkungen von Werbung, da sie durch die Bereitstellung von Produktinformationen die Suchkosten der Konsumenten senke. Generell signalisiere Werbung hohe Produktqualität, was wiederum zu einer erhöhten Markttransparenz und in letzter Konsequenz sinkenden Preisen führe.

Insgesamt betrachtet, geraten die Darstellungen und Analysen ausgewogen. Nöcker führt nachvollziehbare Argumente an, die jeweils für und gegen die beiden Ansätze sprechen. Darüber hinaus bietet er dem Leser mit dem sogenannten „Complementary View“ eine dritte Perspektive. In den ökonomischen Analysen wird abrundend die Bedeutung der Marktformen, insbesondere des Oligopols und Monopols, diskutiert.

In Kapitel 3 verarbeitet Nöcker empirische Befunde zur Effektivität von Werbung. Konsequent unterscheidet er zwischen gesamt- und einzelwirtschaftlicher Ebene. Zur Wirkung auf Branchenebene fasst der „Wissenschaftler“ Nöcker zusammen, „dass ein positiver Effekt der Werbung auf den Umsatz zwar in vielen Studien nachgewiesen werden kann, dieser Effekt allerdings offenbar relativ schnell wieder verpufft. Zudem sind die Umsatzgewinne zumeist nicht auf Branchenebene festzustellen, sondern auf Ebene einzelner Unternehmen – zu Lasten der anderen Player. Werbung stimuliert also nach diesen Studienergebnissen weniger die gesamte Nachfrage in einer Branche, sondern begünstigt Verschiebungen von Marktanteilen zwischen Unternehmen einer Branche“ (S. 55).

Der „Verbandsvertreter“ Nöcker versteht es in diesem Kontext geschickt – wenn auch nur in einer Fußnotenanmerkung –, die Sinnhaftigkeit von Werbeverboten in Frage zu stellen. Werbung erhöhe diesem Befund zufolge die Gesamtnachfrage nach gesellschaftlich oder politisch unerwünschten Produkten (z. B. Alkoholika) nicht. Im Umkehrschluss führen Werbeverbote jedoch auch nicht zu einer geringeren Nachfrage. Kritisch erwähnt sei, dass sich Nöcker bei seinen empirischen Darlegungen stark auf US-amerikanische Studien fokussiert, in vielen Fällen auf Kyle Bagwell's „The Economic Analysis of Advertising“ aus dem Jahr 2005.

Interessante Überlegungen stellt Nöcker ferner zur Wirksamkeit pro- und antizyklischer Werbung an. Die Empirie scheint demnach eher gegen eine Anpassung der Werbeausgaben an den Konjunkturverlauf zu sprechen und damit die gän-

gige Praxis infrage zu stellen. Zu Recht weist Nöcker auf die Schwierigkeit hin, den Einfluss der Werbung auf den unternehmerischen Erfolg oder das Wirtschaftswachstum von anderen Einflussfaktoren zu isolieren. Generell bestehe die Problematik, dass die „genaue Beziehung zwischen Investitionen in Marketing-Kommunikation und betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen weitgehend unbekannt“ (S. 68) ist. Zudem seien unabhängige Variablen wie „Kreativität“, sofern deren Einfluss auf „Effektivität“ untersucht wird, oft nur schwer zu operationalisieren.

Im anschließenden Kapitel 4 beschäftigt sich Nöcker mit einer einzelwirtschaftlichen Analyse der Agenturen und greift hierbei zunächst die Transaktionskostentheorie auf. Bei der Frage, ob werbende Unternehmen eine eigene Werbeabteilung aufbauen oder sich für eine externe Lösung entscheiden sollen, müssen die bei einer Beauftragung von Agenturen entstehenden Transaktionskosten gegen die Koordinations- und Produktionskosten einer Inhouse-Lösung abgewogen werden. Warum es Agenturen gibt und wie diese nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren können – sei es untereinander oder gegenüber Inhouse-Lösungen –, erklärt Nöcker plausibel mithilfe des Ressourcenansatzes. Dem „Resource-based View of Strategy“ zufolge ist eine Ausstattung mit einem Bündel an Ressourcen erforderlich, die wertvoll, selten, kaum zu imitieren und schwer zu substituieren sind. Bei Agenturen seien dies vor allem Prozesse und Routinen, die Unternehmenskultur und -reputation, das Lieferantennetz, der Kundenstamm sowie der Standort.

Es folgen interessante Überlegungen zum Internationalisierungsgrad der Werbeagenturen sowie zur Wettbewerbsintensität der Agenturbranche. In diesem Zusammenhang führt Nöcker eine Branchenstrukturanalyse gemäß Porters 5-Forces-Modell durch. Nöcker verweist auf die drei Wettbewerbsstrategien, wobei er dann aber lediglich die Strategie der Kostenführerschaft (die sich im Agenturgeschäft als wenig erfolgversprechend erwiesen habe) und die Strategie der Fokussierung benennt. Die Differenzierungsstrategie bleibt an dieser Stelle leider unerwähnt, zumal sich gerade hier exemplarische Case-Studies für alle drei Strategietypen angeboten hätten.

Kapitel 5 widmet sich sodann den Geschäftsmodellen von Agenturen, wobei Nöcker auf die Nutzenversprechen, Wertschöpfungsketten und schließlich das Ertragsmodell diverser Agenturtypen eingeht. Behandelt werden Kreativagenturen, Networks, B-to-B-Agenturen, Spezialisten für bestimmte Kommunikationsdisziplinen sowie Mediaagenturen. Die Frage nach einem sinnvollen Ertragsmodell stelle sich vor allem deshalb, weil es sich beim Gut „Idee“ um ein dem Charakter nach öffentliches Gut handle, das sich nur schwer kapitalisieren lasse. Generell stellen Projekthonorare die dominierende Vergütungsform dar, während über Pauschalhonorare nur noch in weniger als 30 % der Fälle abgerechnet wird (GWA Frühjahrsmonitor 2012). Aufgrund der besseren Messbarkeit des Erfolgsbeitrages von Kommunikationsmaß-

nahmen befördere vor allem die Digitalisierung einen Trend zur erfolgsabhängigen Vergütung.

Als Agenturmodelle in der Zukunft sieht Nöcker in Kapitel 6 vor allem drei Typen: 1) Agenturen als kreative Berater, bei der Agenturen ihre Kompetenz auch in der Produktentwicklung und Marketing-Strategie einbringen, 2) Agenturen als kreative Generalunternehmen, die vor allem Kompetenzen im Projektmanagement aufweisen, und 3) Agenturen als kreative Datenverwalter, die im Dickicht von „Big Data“ ihren Auftraggebern zum Beispiel bei der Zielgruppenfindung einen hohen Nutzen stiften. Die Zukunft der Forschung – so das Fazit in Kapitel 7 – liege im Hinblick auf die Themen Werbewirkung und Gestaltung von Agenturstrukturen vor allem in den Neuro-Economics sowie in der Netzwerktheorie.

Alles in allem bietet Nöcker einen spannenden Einblick in die Werbebranche, und dies unter einem ökonomischen Blickwinkel. Betrachtet man nochmals die Gegenwart, so scheut Nöcker in seiner Abhandlung keineswegs die kritische – und im Schreibstil bisweilen etwas populärwissenschaftlich geführte – Auseinandersetzung mit der Realität in deutschen Unternehmen:

„Eine Marketing-Abteilung, in der sämtliche Marketing-Aktivität gebündelt und integriert zu einem schönen und wirkungsvollen Ganzen stattfindet, sucht man in vielen Firmen vergebens. Stattdessen zeigt sich gerade im Marketing ein Bild des desintegrierten nebeneinanderher Agierens. Die PR-Abteilung ist organisatorisch direkt beim Vorstand angesiedelt, der Vertrieb hat das Sagen und ist auch im Vorstand vertreten, das ‚Marketing‘ hat kaum mehr als die Aufgabe, Anzeigenmotive freizugeben. Dann gibt es irgendwo in der Hierarchie noch eine ‚digitale‘ Abteilung, die von Customer Relationship Marketing bis hin zu Social Media alles betreut, was irgendwie neumodisch-digital daherkommt. Alle streiten um Budgets, keiner ist wirklich an integrierter Kommunikation interessiert“ (S. 16).

Bleibt zu hoffen, dass dem integrierten Marketingansatz – dieser überspitzten Problembeschreibung zum Trotz – von den Entscheidungsträgern (künftig) ein höherer Stellenwert eingeräumt wird.

Fazit: Nöcker gelingt mit „Ökonomie der Werbung“ ein kompaktes, lesenswertes Buch. Zentrale ökonomische Theorien werden ebenso fundiert wie verständlich aufgegriffen und zur Beantwortung werbewirtschaftlich relevanter Fragestellungen herangezogen. Das vermittelte Branchen-Know-how sowie der für eine wissenschaftliche Abhandlung insgesamt lockere Schreibstil dürften dazu beitragen, dass die ansonsten „trockene“ ökonomische Materie auch bei Studierenden und Praktikern großen Anklang findet.

**Prof. Dr. Simon Ottler, DHBW Ravensburg –  
Duale Hochschule Baden-Württemberg**