

Bernhard Kopp

**Strategisches Marketing der Zeitungsverlage  
in Deutschland, Österreich und der Schweiz**

Wege und Methoden  
zur strategischen Neuorientierung

2., durchgesehene Auflage



Herbert Utz Verlag · München

**Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre**

Herausgegeben von

Prof. Dr. Dieter Beschorner, Universität Ulm  
Prof. Dr. Hans Hieke, TU Bergakademie Freiberg

Band 144

Zugl.: Diss., Linz, Univ., 2001

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek:  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die  
der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von  
Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechani-  
schem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in  
Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur  
auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2006

ISBN 3-8316-0629-3

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)

## **Geleitwort**

Moderne Gesellschaften bedürfen leistungsstarker Massenmedien. Dies gilt insbesondere in Hinblick auf deren in einer Demokratie entscheidenden Mittlerfunktion zur öffentlichen Meinungsbildung. Sämtliche Mediengattungen sind nun nach dem durch die Euphorie der New Economy getragenen Werbeboom am Ende der 90'er Jahre weltweit in ihre bislang tiefste Krise gestürzt und stehen vor der Herausforderung, ihre Strategien zu überdenken und neu zu formulieren.

Vorliegende Arbeit untersucht wie sich Zeitungsverlage in Deutschland, Österreich und der Schweiz in diesem dramatisch verändernden Markt strategisch positionieren, wo sie hierbei ihre Gemeinsamkeiten haben und wo sie getrennte, landesspezifische Wege einschlagen. Hierzu wird ein theoretisches Wirkungsmodell entwickelt, das die Komplexität und das nötige wirtschaftliche wie soziale Beziehungsgeflecht der Medienproduktion im allgemeinen und der Zeitungsverlage im besonderen darstellt. Dieses Modell wird mit den jeweiligen landestypischen Ausprägungen und deren Ursächlichkeiten in einem ganzheitlichen Modell abgebildet, das mit Hilfe der Technik des „cognitive mapping“ auf Basis einer qualitativen Datenanalyse an der Empirie geprüft wird.

Die Arbeit ist daher nicht nur für den Wissenschaftler von besonderem Interesse, weil sie erstmals das strategische Marketing von Zeitungsverlagen im Licht des Relationship Marketing betrachtet und diese Disziplin um eine weitere Facette bereichert, sondern auch da sie zu deren Erforschung moderne computergestützte, qualitative Forschungsmethoden anwendet und auf diese Weise die Methodik ihrer empirischen Erforschung weiterentwickelt. Da der Verfasser zudem viele Jahre selbst im Verlagsgeschäft in mehreren Funktionen tätig war und die Probleme dieser Branche genau kennt, behält er stets die Praxisnähe im Auge und bietet dem Praktiker eine wertvolle Ausgangsbasis sowohl zur Strategieüberprüfung als auch zu deren Neuentwicklung.

Linz, im Februar 2004

o. Univ. Prof. Dkfm. Gerhard A. Wührer



## **Vorwort**

Die Verlagsbranche steckt mitten in einem dramatischen Umbruchprozess, von dem noch niemand genau sagen kann, wie lange dieser dauern, noch welche letztendlichen Konsequenzen er für die Medienlandschaft haben wird. Sicher ist aber schon jetzt, dass sich daraus vollkommen neue Herausforderungen für die Verlage ergeben, die ein radikales Umdenken in ihrer strategischen Ausrichtung erfordern. Auch wenn strategische Konzepte im Moment in vielen Verlagen, die z.T. ums Überleben kämpfen, in den Hintergrund getreten sind, ist eine durchdachte schlüssige strategische Ausrichtung der einzige Weg in eine erfolgreiche Zukunft. Vorliegende Arbeit soll Anhaltspunkte geben und ein neues Instrumentarium der Strategieformulierung aufzeigen, wie Verlage gerade in Krisen ihr Geschäftsmodell neu ausrichten, den Marktgegebenheiten anpassen und dem geänderten technischen Umfeld begegnen können.

Die Arbeit beruht im Wesentlich auf meiner Dissertation an der Johannes-Kepler-Universität Linz. Die dort gefundenen Ansätze sind unverändert gültig und zeigen den Weg in die Zukunft der Zeitungsverlage. Eine Aktualisierung war lediglich in rechtlichen Themen, bei der LiteratURAUSWAHL, dem verarbeiteten Zahlenmaterial sowie bei der Berücksichtigung aktueller Entwicklungen nötig. Meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Gerhard A. Wührer danke ich dafür, dass er mir als Lehrer stets ein offenes Ohr schenkte, immer wieder zum richtigen Zeitpunkt die nötigen Hinweise gab und mich aufs neue wissenschaftlich inspirierte. Für die freundliche Begutachtung und mündliche Prüfung danke ich Herrn Prof. Dr. Harald Stiegler und Herr Prof. Dr. Klaus Zapotoczky sehr herzlich.

Zu großem Dank bin ich meinen Gesprächspartnern in Deutschland, Österreich und der Schweiz verpflichtet, die mir trotz ihrer vollen Terminkalender die Zeit für die Befragung gewidmet haben, sowie der Firma Dr. Michael Taeger & Partner, die die Drucklegung unterstützt hat.

Gedankt sei ebenfalls meinen Eltern, die den Grundstein für dieses Werk gelegt haben, indem sie mir die entsprechende Ausbildung ermöglicht haben. Mein besonderer Dank gilt aber meiner Frau Michaela, die mich die ganze Zeit über sowohl während der Dissertation als auch bei der Erstellung dieser Arbeit immer wieder motiviert und in schwierigen Phasen aufgerichtet hat. Ohne sie und ihre Geduld wäre die Arbeit nicht möglich gewesen.



# INHALTSÜBERSICHT

<b>GELEITWORT .....</b>	<b>V</b>
<b>INHALTSÜBERSICHT .....</b>	<b>IX</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIX</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XXI</b>
<b>A EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Problemstellung.....</b>	<b>2</b>
<b>2 Ziel und Methode der Arbeit .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Die Situation der Zeitungsmärkte in Deutschland, Österreich und der Schweiz .....</b>	<b>9</b>
3.1 Presseunternehmen.....	9
3.2 Vertriebsmarkt.....	10
3.3 Anzeigenmarkt .....	11
<b>B THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Begriffsbestimmung .....</b>	<b>15</b>
1.1 Kommunikationswissenschaftliche, didaktische und juristische Definitionen der Zeitung .....	16
1.2 Betriebswirtschaftliche Definition der Zeitung .....	17
1.3 Untergruppen der Zeitungen .....	22
1.4 Abgrenzungsprobleme .....	23
<b>2 Konzeptioneller Rahmen des strategischen Marketings von Zeitungsverlagen .....</b>	<b>26</b>
2.1 Integriertes Marketingverständnis im Zeitungsverlag .....	27
2.2 Relationship Marketing als wesentliche Leitlinie des strategischen Marketing von Zeitungsverlagen .....	29
2.3 Integrierte Relationship-Marketing-Strategie im Zeitungsverlag .....	37
<b>3 Rahmenbedingungen des strategischen Verlagsmarketing .....</b>	<b>48</b>
3.1 Grundsätzliche Merkmale von Mediensystemen.....	48
3.2 Wirtschaftlicher Rahmen .....	55
3.3 Soziodemografischer Rahmen und Veränderungen des Mediennutzungsverhalten .....	64

3.4	Medienpolitischer und rechtlicher Rahmen .....	67
3.5	Technologischer Rahmen.....	88
<b>4</b>	<b>Zielsystem des strategischen Verlagsmarketings.....</b>	<b>97</b>
4.1	Ebenen strategischer Ziele .....	97
4.2	Unternehmensstrategien.....	99
4.3	Neue Anforderungen an die Strategieplanung durch E-Business.....	102
4.4	Dominanz der Marketingstrategie.....	103
4.5	Besonderheiten des Zielsystems und der Strategiebestimmung im Zeitungsvorlag .....	105
<b>5</b>	<b>Strategisches Marketing im Zeitungsverlag.....</b>	<b>108</b>
5.1	Kommunikationsstrategie .....	108
5.2	Vermittlungsstrategie .....	227
5.3	Erweiterung des Grundmodells des Verlagsmarketing .....	234
<b>6</b>	<b>Strategisches Controlling im Zeitungsverlag .....</b>	<b>239</b>
6.1	Zum Begriff des Controlling.....	240
6.2	Strategisches und operatives Controlling.....	242
6.3	Aufgaben des Controlling in der strategischen Planung.....	243
<b>C</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....</b>	<b>267</b>
<b>1</b>	<b>Untersuchungsmethode und Forschungsdesign.....</b>	<b>267</b>
1.1	Grundlagen qualitativer Datenanalyse .....	267
1.2	Methodologischer Ansatz .....	272
<b>2</b>	<b>Theoretische kognitive Karte strategischen Verlagsmarketings.....</b>	<b>297</b>
2.1	Knoten mit einer hohen Anzahl ein- und ausgehender Pfeile .....	299
2.2	Knoten mit hoher Einflusskraft auf das Gesamtsystem des strategischen Verlagsmarketing .....	307
<b>3</b>	<b>Ergebnisse der Untersuchung.....</b>	<b>313</b>
3.1	Ländertübergreifende Ergebnisse .....	314
3.2	Länderspezifische Ergebnisse .....	338
<b>D</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>346</b>
<b>ANHANG .....</b>		<b>XXIII</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>		<b>XXV</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>		<b>LIII</b>

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>GELEITWORT .....</b>	<b>V</b>
<b>INHALTSÜBERSICHT .....</b>	<b>IX</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIX</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XXI</b>
<b>A EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Problemstellung.....</b>	<b>2</b>
<b>2 Ziel und Methode der Arbeit .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Die Situation der Zeitungsmärkte in Deutschland, Österreich und der Schweiz .....</b>	<b>9</b>
3.1 Presseunternehmen.....	9
3.2 Vertriebsmarkt.....	10
3.3 Anzeigenmarkt .....	11
<b>B THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Begriffsbestimmung .....</b>	<b>15</b>
1.1 Kommunikationswissenschaftliche, didaktische und juristische Definitionen der Zeitung .....	16
1.2 Betriebswirtschaftliche Definition der Zeitung .....	17
1.3 Untergruppen der Zeitungen .....	22
1.4 Abgrenzungsprobleme .....	23
1.4.1 Abgrenzung zu Wochenblättern .....	24
1.4.2 Abgrenzung zu Zeitschriften.....	25
<b>2 Konzeptioneller Rahmen des strategischen Marketings von Zeitungsverlagen .....</b>	<b>26</b>
2.1 Integriertes Marketingverständnis im Zeitungsverlag .....	27
2.2 Relationship Marketing als wesentliche Leitlinie des strategischen Marketing von Zeitungsverlagen .....	29
2.2.1 Das Konzept des Relationship Marketing .....	29
2.2.2 Relationship Marketing als Element des strategischen Zeitungsmarketings.....	36
2.3 Integrierte Relationship-Marketing-Strategie im Zeitungsverlag.....	37
2.3.1 Das Grundmodell des Verlagsmarketing.....	42

2.3.2 Modell des integrierten, strategischen Relationship Marketing im Zeitungsverlag.....	45
<b>3 Rahmenbedingungen des strategischen Verlagsmarketing .....</b>	<b>48</b>
3.1 Grundsätzliche Merkmale von Mediensystemen.....	48
3.1.1 Der normative Divergenz-Ansatz .....	49
3.1.2 Der analytische Kontingenz-Ansatz .....	51
3.1.3 Bedeutung für die Untersuchung .....	51
3.2 Wirtschaftlicher Rahmen .....	55
3.2.1 Deutschland.....	55
3.2.2 Österreich .....	58
3.2.3 Schweiz .....	61
3.2.4 Internationale Situation .....	63
3.3 Soziodemografischer Rahmen und Veränderungen des Mediennutzungsverhalten .....	64
3.4 Medienpolitischer und rechtlicher Rahmen .....	67
3.4.1 Medienpolitischer Rahmen und dessen Einflussfaktoren.....	67
3.4.1.1 Grundsätzliche medienpolitische Situation in Deutschland, Österreich und der Schweiz .....	68
3.4.1.2 Einflussfaktoren der Medienpolitik .....	68
3.4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	72
3.4.2.1 Kartellgesetzgebung.....	73
3.4.2.1.1 Deutschland .....	73
3.4.2.1.2 Österreich.....	76
3.4.2.1.3 Schweiz.....	79
3.4.2.1.4 EU-Recht .....	80
3.4.2.1.5 Intermediäre Konzentration.....	80
3.4.2.2 Subventionen.....	84
3.4.2.2.1 Indirekte Presseförderung.....	85
3.4.2.2.2 Direkte Subventionen .....	86
3.5 Technologischer Rahmen.....	88
3.5.1 Interner technologischer Rahmen .....	88
3.5.2 Externer technologischer Rahmen .....	94
<b>4 Zielsystem des strategischen Verlagsmarketings .....</b>	<b>97</b>
4.1 Ebenen strategischer Ziele .....	97
4.2 Unternehmensstrategien.....	99
4.3 Neue Anforderungen an die Strategieplanung durch E-Business.....	102
4.4 Dominanz der Marketingstrategie.....	103

4.5 Besonderheiten des Zielsystems und der Strategiebestimmung im Zeitungsverlag.....	105
<b>5 Strategisches Marketing im Zeitungsverlag.....</b>	<b>108</b>
5.1 Kommunikationsstrategie .....	108
5.1.1 Verlag-Kunden-Beziehung .....	109
5.1.1.1 Der Marketing-Mix als Instrument zur Marktausschöpfung.....	110
5.1.1.1.1 Verlag-Leser-Beziehung.....	112
5.1.1.1.1.1 Produktpolitik als Redaktionsmarketing .....	116
5.1.1.1.1.2 Produktpolitik im Vertrieb .....	124
5.1.1.1.1.3 Kommunikationspolitik der Redaktion .....	126
5.1.1.1.1.4 Kommunikationspolitik im Vertrieb .....	128
5.1.1.1.1.4.1 Leserwerbung .....	129
5.1.1.1.1.4.2 Beziehungsaufbau mit Einzelhändlern, Grossisten und Zustellpartnern.....	133
5.1.1.1.1.5 Kontrahierungspolitik im Vertrieb .....	135
5.1.1.1.2 Verlag-Anzeigenkunden-Beziehung .....	139
5.1.1.1.2.1 Produktpolitik im Anzeigenverkauf.....	140
5.1.1.1.2.2 Kommunikationspolitik im Anzeigenverkauf.....	147
5.1.1.1.2.3 Kontrahierungspolitik im Anzeigenverkauf.....	153
5.1.1.2 Produktentwicklung .....	158
5.1.1.2.1 Produktentwicklung am Lesermarkt .....	159
5.1.1.2.1.1 Am Trägerobjekt ausgerichtete Produktentwicklung... .....	160
5.1.1.2.1.1.1 Regional- und Lokalausgaben .....	160
5.1.1.2.1.1.2 Supplements.....	162
5.1.1.2.1.2 Neuproduktentwicklung .....	164
5.1.1.2.2 Electronic Publishing und E-Commerce als Heraus forderung für die Produktentwicklung .....	166
5.1.1.2.2.1 Electronic Publishing.....	167
5.1.1.2.2.2 Electronic Commerce .....	174
5.1.1.2.2.3 Modelle zur organisatorischen Umsetzung .....	179
5.1.1.2.3 Produktentwicklung am Anzeigenmarkt.....	180
5.1.1.2.4 Strategische Markenpolitik in der Produktentwicklung.....	182
5.1.1.2.4.1 Markenstrategie am Lesermarkt.....	187
5.1.1.2.4.2 Markenstrategie am Anzeigenmarkt.....	190
5.1.1.3 Marktausweitung .....	191
5.1.1.3.1 Regionale Marktausweitung.....	191
5.1.1.3.2 Nationale Marktausweitung.....	193
5.1.1.3.3 Internationalisierung.....	193
5.1.1.3.3.1 Internationalisierung per Internet .....	198
5.1.1.3.3.2 Export heimischer Produkte .....	199
5.1.1.3.3.3 Export einer internationalen Ausgabe .....	200
5.1.1.3.3.4 Lizenzierung .....	200
5.1.1.3.3.5 Kooperation unabhängiger Titel im Ausland .....	201
5.1.1.3.3.6 Partielle Internationalisierung .....	202

5.1.1.3.3.7 Joint Ventures .....	203
5.1.1.3.3.8 Beteiligung an ausländischen Firmen.....	204
5.1.1.3.3.9 Gründung von Tochtergesellschaften.....	205
5.1.1.3.3.10 Internationalisierung anderer Geschäftsbereiche .....	205
5.1.1.4 Diversifikation .....	206
5.1.2 Verlag-Allianzpartner-Beziehung.....	210
5.1.2.1 Vertikale Partnerschaften.....	211
5.1.2.2 Horizontale Partnerschaften.....	213
5.1.2.3 Bildung von Netzwerken .....	216
5.1.3 Verlag-Wettbewerber-Beziehung .....	218
5.1.4 Verlag-Anspruchsgruppen-Beziehung.....	225
<b>5.2 Vermittlungsstrategie .....</b>	<b>227</b>
5.2.1 Traditionelle physische Distributionspolitik.....	229
5.2.1.1 Distributionspolitik im Vertrieb .....	229
5.2.1.2 Distributionspolitik im Anzeigenverkauf .....	231
5.2.2 Verlag-Aufgabenumwelt-Beziehung .....	231
5.3 Erweiterung des Grundmodells des Verlagsmarketing .....	234
<b>6 Strategisches Controlling im Zeitungsverlag .....</b>	<b>239</b>
6.1 Zum Begriff des Controlling.....	240
6.2 Strategisches und operatives Controlling.....	242
6.3 Aufgaben des Controlling in der strategischen Planung.....	243
6.3.1 Intern gerichtete Planung .....	244
6.3.1.1 Extern gerichtete Planung.....	246
6.3.2 Prozess der strategischen Planung im Controlling .....	246
6.3.3 Instrumente der strategischen Planung .....	248
6.3.3.1 SWOT-Analyse.....	249
6.3.3.2 Zielnetzwerkplanung .....	250
6.3.3.3 Der Ansatz der Balanced Scorecard .....	251
6.3.4 Strategische Kontrolle.....	252
6.3.5 Strategische Informationsversorgung .....	257
6.3.6 Objekte des strategischen Verlagscontrollings.....	260
6.3.6.1 Leistungserfassung.....	260
6.3.6.2 Verlagsprodukte .....	261
6.3.6.3 Technik und EDV .....	262
6.3.6.4 Konzerncontrolling .....	263
6.3.6.5 Investitions- und Akquisitionsrechnung .....	264
6.3.6.6 Beziehungscontrolling .....	264

<b>C EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>267</b>
<b>1 Untersuchungsmethode und Forschungsdesign.....</b>	<b>267</b>
1.1 Grundlagen qualitativer Datenanalyse .....	267
1.2 Methodologischer Ansatz .....	272
1.2.1 Grounded Theory .....	272
1.2.1.1 Kodieren.....	274
1.2.1.2 Memoing .....	276
1.2.1.3 Theoretical Sampling.....	276
1.2.2 Kognitive Karten (Cognitive Mapping).....	277
1.2.2.1 Datenerhebung zur Erstellung kognitiver Karten .....	278
1.2.2.2 Kognitive kausale Karten (Cognitive Causal Mapping) .....	279
1.2.2.3 Vereinigung kognitiver kausaler Karten.....	281
1.2.2.4 Auswertung und Darstellung kognitiver Karten.....	285
1.2.2.5 Grenzen des Analyseverfahren mit kognitiven Karten.....	285
1.2.3 Methodischer Ansatz.....	285
1.2.3.1 Forschungshypothese.....	287
1.2.3.2 Forschungsfragen.....	287
1.2.3.3 Konzeptioneller Forschungsrahmen .....	288
1.2.3.4 Methodik der Datenerhebung .....	289
1.2.3.5 Auswahl der Untersuchungsobjekte (Sampling) .....	291
1.2.3.5.1 Auswahl der zu untersuchenden Verlagssysteme .....	293
1.2.3.5.2 Auswahl der zu befragenden Experten.....	294
1.2.3.6 Datenerhebung .....	294
1.2.3.7 Methodik der Datenaufbereitung und -reduktion .....	295
1.2.3.8 Verfahren der Datenanalyse und -auswertung.....	296
1.2.3.9 Ergebnissicherung und –darstellung.....	297
<b>2 Theoretische kognitive Karte strategischen Verlagsmarketings.....</b>	<b>297</b>
2.1 Knoten mit einer hohen Anzahl ein- und ausgehender Pfeile .....	299
2.1.1 Verlag-Leser-Beziehung .....	299
2.1.2 Verlag-Anzeigenkunden-Beziehung.....	302
2.1.3 Rechtlicher und medienpolitischer Rahmen .....	303
2.1.4 Verlag-Wettbewerber-Beziehung .....	304
2.1.5 Technologischer Rahmen.....	304
2.1.6 Produktentwicklung .....	305
2.1.7 Verlag-Allianzpartner-Beziehung.....	306
2.2 Knoten mit hoher Einflusskraft auf das Gesamtsystem des strategischen Verlagsmarketing .....	307
2.2.1 Zielsystem des strategischen Verlagsmarketings .....	307
2.2.2 Soziodemografischer Rahmen/Mediennutzung.....	308
2.2.3 Vermittlungsstrategie .....	309

2.2.4 Diversifikation .....	309
2.2.5 Marktausweitung.....	310
2.2.6 Verlag-Anspruchsgruppen-Beziehung.....	310
2.2.7 Chefredaktion/Geschäftsführung .....	311
<b>3 Ergebnisse der Untersuchung .....</b>	<b>313</b>
3.1 Länderübergreifende Ergebnisse .....	314
3.1.1 Zielsystem des strategischen Verlagsmarketing .....	314
3.1.2 Verlag-Leser-Beziehung und Soziodemografischer Rahmen/ Mediennutzungsverhalten .....	315
3.1.2.1 Verlag-Leser-Beziehung durch die Vertriebsabteilung .....	315
3.1.2.2 Verlag-Leser-Beziehung durch die Redaktion .....	315
3.1.2.3 Verlag-Leser-Beziehung durch das redaktionelle Produkt und die Marke .....	316
3.1.2.3.1 Das redaktionelle Konzept als Faktor der Verlag-Leser- Beziehung .....	317
3.1.2.3.2 Die redaktionelle Qualität als Faktor der Verlag-Leser- Beziehung .....	320
3.1.2.3.3 Die Leser-Blatt-Bindung als Faktor der Verlag-Leser- Beziehung .....	321
3.1.2.3.4 Die Zustellung als Faktor der Verlag-Leser-Beziehung ....	324
3.1.2.3.5 Der Vertriebspreis als Faktor der Verlag-Leser-Beziehung	325
3.1.3 Verlag-Anzeigenkunden-Beziehung.....	326
3.1.3.1 Das preispolitische Element in der Verlag-Anzeigenkunden- Beziehung .....	326
3.1.3.2 Das persönliche, beziehungsbedingte Element in der Verlag- Anzeigenkunden-Beziehung .....	327
3.1.3.3 Das leistungsprozessgestützte Element in der Verlag- Anzeigenkunden-Beziehung.....	329
3.1.4 Technologischer Rahmen (intern/extern) .....	331
3.1.5 Produktentwicklung .....	334
3.1.5.1 Produktentwicklung am Lesermarkt.....	334
3.1.5.2 Produktentwicklung am Anzeigenmarkt .....	337
3.2 Länderspezifische Ergebnisse .....	338
3.2.1 Rechtlicher und medienpolitischer Rahmen .....	338
3.2.2 Verlag-Wettbewerber-Beziehung .....	339
3.2.3 Verlag-Allianzpartner-Beziehung.....	340
3.2.4 Diversifikation .....	342
3.2.5 Marktausweitung.....	343
3.2.6 Verlag-Anspruchsgruppen-Beziehung.....	345
<b>D ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....</b>	<b>346</b>

ANHANG.....	XXIII
LITERATURVERZEICHNIS .....	XXV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	LIII



# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Marktanteile der großen Werbeträger in % des Gesamtwerbevolumens 2002 .....	12
Abbildung 2: Marktanteile der Tageszeitungen 1992-2001 in % vom Gesamtwerbevolumen.....	13
Abbildung 3: Zeitungsbaum.....	23
Abbildung 4: Schwerpunktverlagerung von den 4P zum Relationship Marketing im Mittelpunkt des Marketing.....	32
Abbildung 5: Das Relationship Marketing Sechs-Märkte-Modell .....	35
Abbildung 6: Beispiel einer Ist-Plan-Portfolio-Matrix für einen Verlag.....	39
Abbildung 7: Die Evolution der Relationship-Marketing Strategie .....	41
Abbildung 8: Prozess und Bausteine des CRM .....	42
Abbildung 9: Das Grundmodell des Verlagsmarketing.....	44
Abbildung 10: Träger des Marketing-Mixes im Verlagsmarketing .....	45
Abbildung 11: Konzeptioneller Rahmen des integrierten, strategischen Relationship Marketing im Zeitungsverlag .....	47
Abbildung 12: Kontingenz-Kategorien nach <i>Wiiō</i> .....	52
Abbildung 13: Dynamik des Medienmarktes .....	63
Abbildung 14: Formen der Presseförderung .....	85
Abbildung 15: Zusammenhang zwischen Zielsystem, Strategie und operativem Handeln .....	99
Abbildung 16: Das St. Gallen Management-Konzept .....	101
Abbildung 17: Zielsystem des Verlagssystems.....	106
Abbildung 18: Anzeigen-Auflagen-Spirale .....	108
Abbildung 19: Produkt-Marktstrategien im Verlagsmarketing .....	110
Abbildung 20: Phasen der Entwicklung einer Verlag-Leser-Beziehung.....	114
Abbildung 21: Treuepyramide .....	115
Abbildung 22: Berührungserfolg eines Werbeträgerkontaktes und Ansatzpunkte des Anzeigenmarketings .....	142
Abbildung 23: Spektrum möglicher Leistungen innerhalb eines Leistungssystems .....	147
Abbildung 24: Lokalisierungs- und Globalisierungsvorteile ausgewählter Produkte und Branchen.....	161
Abbildung 25: Wertschöpfungskette im Electronic Publishing.....	173
Abbildung 26: Traditionelle und Electronic-Publishing-Wertschöpfungskette ...	174
Abbildung 27: Wertschöpfungskette Electronic Commerce .....	176
Abbildung 28: Ertragsgesetz im Internet und klassisches Ertragsgesetz.....	209
Abbildung 29: Die Online-Publishing-Netzwerk hierarchie .....	216
Abbildung 30: Vor- und nachgelagerte Relevanz der Vermittlungsstrategie.....	228
Abbildung 31: Erweitertes Modell des Verlagsmarketing.....	238
Abbildung 32: Planungsprozess zur Ableitung von Strategien .....	248
Abbildung 33: Beispiel für ein Stärken-Schwächen-Profil eines Verlags.....	249

Abbildung 34: Beispiel eines Feed-back-Diagramms für einen Zeitschriftenverlag .....	250
Abbildung 35: Übersetzung von Vision und Strategie in vier Perspektiven .....	252
Abbildung 36: Kontrolle der strategischen Planung .....	254
Abbildung 37: Informationsversorgung zwischen Planung und Kontrolle .....	258
Abbildung 38: Controlling als Teil des Führungssystems .....	259
Abbildung 39: Controlling als Informationsfilter .....	259
Abbildung 40: Schwerpunkte des strategischen Verlagscontrolling .....	260
Abbildung 41: Struktur eines Kostenrechnungssystems .....	261
Abbildung 42: Ablaufmodell gegenstandsbezogener Theoriebildung .....	273
Abbildung 43: Beispiel einer kognitiven Karte zur Stärkung der Kundenloyalität .....	278
Abbildung 44: Funktionen kognitiver Karten als Managementinstrument .....	280
Abbildung 45: Strategische Karten im Prozess der Strategieentwicklung durch Aggregation innerhalb eines Zielsystems .....	282
Abbildung 46: Reliabilität vs. Validität .....	284
Abbildung 47: Konzeptioneller Forschungsrahmen .....	288
Abbildung 48: Analyseprozess .....	297
Abbildung 49: Theoretische, kognitive Karte strategischen Verlagmarketings (Zusammenfassung) .....	312

# TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Die drei jeweils umsatzstärksten Presseunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.....	10
Tabelle 2:	Verkaufte Auflage, Reichweite, Titelanzahl, Zeitungsdichte, Vertriebsumsatz 2002 .....	11
Tabelle 3:	Top-Werbenationen 2001 .....	12
Tabelle 4:	Eigenschaften von Anzeigenblättern.....	24
Tabelle 5:	Four Theories of The Press.....	50
Tabelle 6:	Überregionale Zeitungen in Deutschland 2003.....	56
Tabelle 7:	Anzahl, Verk. Auflage, Publizistische Einheiten in Deutschland 1991-2002 .....	57
Tabelle 8:	Überregionale Zeitungen 2002 in Österreich .....	59
Tabelle 9:	Übersicht über die wichtigsten rechtlichen Regelungen der Medienkonzentrationskontrolle .....	84
Tabelle 10:	Maßnahmen der indirekten Presseförderung.....	85
Tabelle 11:	Maßnahmen der direkten Presseförderung.....	86
Tabelle 12:	Unternehmensleitbild Süddeutscher Verlag GmbH .....	98
Tabelle 13:	Sonderinsertionsformen bei Zeitschriften .....	145
Tabelle 14:	Online-Anzeigenformen .....	181
Tabelle 15:	Erfolgsmessung bei Online-Anzeigeformen .....	182
Tabelle 16:	Internationale Markteintrittsstrategien für Zeitungsverlage.....	198
Tabelle 17:	Strategisches und operatives Controlling .....	243
Tabelle 18:	Kennzahlen im Verlagscontrolling.....	245
Tabelle 19:	Beispiel einer kurzfristigen Erfolgsrechnung.....	255
Tabelle 20:	Beispiel für die Kontrolle der Verlegerischen Daten .....	256
Tabelle 21:	Auswahlstrategien nach <i>Miles/Huberman</i> .....	292
Tabelle 22:	Kriterien zur Auswahl der Verlagssysteme.....	293
Tabelle 23:	Ankerthemen der Expertenbefragung .....	313



*„Will aber wer klug seyn und werden / wo er in  
der Stats-Handels- und Bürgerl. Gesellschaft  
leben will / so muß er die Zeitungen wissen / er  
muß sie stets lesen / erwägen / merken / und  
einen Verstand haben / wie er mit denenselben  
umgehen soll (...) wer die Zeitungen nicht achtet/  
der bleibt immer und ewig ein elender Prülker  
und Stümper in der Wissenschaft der Welt und  
ihrem Spielwerk“*

„Zeitungslust u. Nutz“  
Kaspar von Stieler<sup>1</sup>  
1632-1707 (Der Spaten)

## A Einleitung

Täglich erscheinen in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union 1.118 Tageszeitungen mit einer Auflage von nicht weniger 78 Mio. Exemplaren.<sup>2</sup> Damit ist die EU noch vor Japan mit einer Auflage von 71 Mio. und den USA mit 55 Mio. der größte Zeitungsmarkt weltweit. Diese Zahlen dürfen allerdings nicht darüber hinweg täuschen, dass anders als in Japan und den USA kein geschlossenes europäisches Mediensystem existiert. Vielmehr gliedert sich der europäische Zeitungsmarkt in eine Vielzahl von nationalstaatlichen Subsystemen, die auf z.T. sehr unterschiedlichen Traditionen beruhen und durch verschiedene historisch-politische Entwicklungen entstanden sind.<sup>3</sup>

Wie aber funktionieren diese unterschiedlichen, nationalen Medienmärkte ? Welche Gemeinsamkeiten vereinen sie und welche Besonderheiten zeichnen sie aus ? Seit langem sind die Zusammenhänge der globalen Konsumgütermärkte ein wichtiger Forschungsgegenstand der internationalen Marketingtheorie. Doch im Medienmarketing herrschen zumeist andere Gesetze, die eine einfache Übertragung von auf anderen Märkten gültigen Prinzipien verhindern. Dadurch ist auch zu erklären, dass insbesondere Zeitungsverlage, deren Hauptprodukt eine oft national oder sogar regional verwurzelte Tageszeitung ist, bisher nur vereinzelt internationale Aktivitäten entwickelt haben. Da aber auch sie Teil der Medienlandschaft sind, die nach der dynamischen Wachstumsphase Ende der 90er Jahre zwar in eine noch nie gesehene Krise gerutscht ist, dennoch aber unverändert wie zuvor mit dramatischen Veränderungen des technischen Umfelds und einer Internationalisierung der Medienlandschaft konfrontiert ist, erscheint die verstärkte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema notwendiger den je, um neue Wege einer Neuorientierung der Branche aufzuzeigen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Stieler, K. (1695), S.4

<sup>2</sup> Quelle: Zenithmedia (2003); Portugal geschätzt

<sup>3</sup> So konnte sich z.B. die Presse in Großbritannien in diesem Jahrhundert fast unbehelligt von staatlichen Eingriffen entwickeln, während sie sich in Deutschland mehrmals den politischen Gegebenheiten zu unterwerfen hatte und nach 1945 unter Aufsicht der Alliierten fast vollständig neu entstand.

# **1 Problemstellung**

Die Weltwirtschaft befindet sich im Wandel. Dieser ist gekennzeichnet durch eine zunehmende **Internationalisierung** und **Unternehmenskonzentration** sowie dem Streben nach der **Erschließung neuer Exportmärkte**.

Nach *Wilke* führen auch auf dem **internationalen Medienmarkt** kommunikationspolitische, technische und wirtschaftliche Entwicklungen in einem mehr ökonomisch als publizistisch geprägten Prozess zu einer Internationalisierung der Mediensysteme.<sup>4</sup> Konkret sind dafür eine Vielzahl von Ursachen verantwortlich:

## ➤ **Internationalisierung der Medienproduktion und des Medienkonsums:**

- Verstärkte politische und gesellschaftliche Integration innerhalb der EU
- Moderne Kommunikationstechnologien, die den problemlosen Konsum ausländischer Medien ermöglichen und damit die Voraussetzung schaffen, ein bisher nationales Medium ohne wesentlichen Aufwand zu einem international verbreiteten Werbeträger zu machen<sup>5</sup>
- Internationalisierung der werbetreibenden Wirtschaft, die auf Grund o.a. Entwicklungen nach sprachraum- und grenzüberschreitenden Werbeangeboten sucht<sup>6</sup>
- Stärker werdender Konkurrenzdruck sowohl am Werbe- als auch am Vertriebsmarkt, der insbesondere durch eine wachsende Anzahl elektronischer und sog. „Neuer Medien“ wie z.B. dem Internet, PDA-Geräten usw. getragen wird

## ➤ **Technische Entwicklungen und ihre Auswirkungen:**

- Zunehmende Konvergenz klassischer Medien (Print, TV, Hörfunk) untereinander und mit Online-Medien<sup>7</sup>
- Sich vom monomedialen zum multimedialen entwickelndes Mediennutzungsverhalten der Bevölkerung
- Verstärkte Nachfrage nach multimedialen Werbemöglichkeiten als dessen Folge

---

<sup>4</sup> Wilke, J. (1990), S.13

<sup>5</sup> Dies gilt insbesondere für elektronische Medien. Aber auch Printmedien eröffnet diese Technologie die Möglichkeit, an geographisch weit voneinander entfernten Orten produziert zu werden, indem die Druckdaten dorthin übertragen werden. So wird z.B. die internationale Ausgabe der Neuen Zürcher Zeitung im Druckzentrum der in Niederbayern ansässigen Verlagsgruppe Passau produziert.

<sup>6</sup> Vgl. Giesecking, F. (1998), S.114

<sup>7</sup> Vgl. Wattendorff, S. (2002)

## ➤ Veränderungen der Medienwirtschaft

- Steigender Rationalisierungsdruck in einer entstehenden europäischen Medienwirtschaft<sup>8</sup>
- Unverminderte Konzentrationsbewegungen in der Medienbranche durch Unternehmensakquisitionen (insb. in Österreich und der Schweiz)<sup>9</sup>, die jetzt aber nach der Phase der expansiven Konzentrationsbestrebungen als reaktive Konzentration zu sehen ist, bei der wirtschaftlich in Bedrängnis geratene Unternehmen von den verbliebenen finanzstarken Marktteilnehmern oder neu auftretenden Finanzinvestoren übernommen werden
- Hohe Volatilität der Werbeeinnahmen

Diese Entwicklungen führen nicht nur zu gravierenden Veränderungen der Marktstellung ausschließlich national tätiger Medienunternehmen, sondern auch zu Verschiebungen der inter- und intramedialen Wettbewerbsverhältnisse am Werbe- und Vertriebsmarkt. Unübersehbar sind insbesondere die Auswirkungen sowohl technischer Mediennovationen (v.a. des Internet) und der daraus resultierenden Medienkonvergenz als auch die durch eine ausreichende Finanzkraft ermöglichten Freiheitsgrade.

In starkem Gegensatz zu diesem auch technisch bedingten Internationalisierungstrend steht jedoch die Tatsache, dass Printmedien und insbesondere Zeitungen meist lediglich über ein **national, regional** oder sogar **lokal begrenztes Verbreitungsgebiet** verfügen und nur in sehr geringem Umfang außerhalb ihres Heimatmarktes auf Nachfrage stoßen. Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass sich Medien im Vergleich zu vielen Konsumgütern nur bedingt für den einfachen Export als üblicherweise ersten Stufe einer Internationalisierung<sup>10</sup> eignen, da sie als Kommunikationsprodukte unmittelbar mit einem bestimmten Sprach- und Kulturrbaum verbunden sind<sup>11</sup> und bei dessen Verlassen unweigerlich an ihre Grenzen stoßen.<sup>12</sup>

Während aber für Zeitschriften bereits Konzepte zur **Internationalisierung** entwickelt wurden<sup>13</sup> und einige Titel, die auf die jeweiligen länderspezifischen Anforderungen (Sprache, Kultur, ästhetisches Empfinden usw.) adaptiert wurden, mit Erfolg in mehreren Ländern vertrieben werden,<sup>14</sup> gibt es beinahe keine

---

<sup>8</sup> Vgl. Luyken, G.-M. (1989), S.168f

<sup>9</sup> Deutschland: Vgl. die jährlich von Horst Röper in Media-Perspektiven erscheinende Analyse zur Konzentrationssituation des bundesdeutschen Zeitungsmarkts, zuletzt: Röper, H. (2002); Österreich: Pürer Heinz (1990), S.2ff; Pürer, H. (1987), S.6; Schweiz: o.V. (1998a), S.16

<sup>10</sup> Vgl. Kulhavy, E. (1981), S.12

<sup>11</sup> Vgl. Wolf, M./Wehrli, H. P. (1990), S.13, 139

<sup>12</sup> Vgl. Altmeppen, K. et al. (1993), S. 50

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Schroeder, M. (1994)

<sup>14</sup> z.B. die Zeitschrift Geo, die in fünf Ländern erscheint; Quelle: Gruner+Jahr

derartigen Beispiele bei Tageszeitungen.<sup>15</sup> Grund hierfür ist, dass die Bedürfnisbefriedigung einer Zeitschrift anders als bei einer Zeitung mehr in der Vermittlung eines Zusatznutzens und der Befriedigung von Ego-Bedürfnissen als in der Erfüllung des Grundnutzens einer möglichst aktuellen Informationsbereitstellung bzw. des zeitnahen Informationskonsums liegt.<sup>16</sup> Da der Zeitungsleser neben aktuellen nationalen und internationalen Berichten zunehmend auch einen stärkeren regionalen und lokalen Bezug der Informationen erwartet,<sup>17</sup> ergeben sich nur selten Ansatzpunkte für eine umfangreiche länderübergreifende Berichterstattung. Während sich nämlich z.B. Frauen in Deutschland ebenso wie in Frankreich oder den USA für Mode interessieren, sind oberbayerische Lokalereignisse für einen sizilianischen Weinbauern völlig irrelevant. Die für Zeitschriften entwickelten Ansätze sind deshalb nicht problemlos auf das Zeitungsmarketing übertragbar.

Um diesen scheinbaren Gegensatz zwischen Regionalisierung einerseits und Internationalisierung andererseits aufzulösen, muss man die Frage stellen, was unter einer Region zu verstehen ist. Diese lässt sich als Teil eines „größeren geographischen, kulturellen oder politischen Ganzen“<sup>18</sup> beschreiben. Durch die Integration innerhalb der EU verlieren aber die politischen Strukturen, die Europa noch immer stark prägen, zunehmend an Bedeutung, während gleichzeitig sog. **Kommunikationsräume** Gestalt annehmen. Dies sind Regionen, die durch Veränderungen der politisch-administrativen Grenzen und der herrschenden Lebensstrukturen, „die Anlässe für Kommunikation bieten“,<sup>19</sup> entstehen und ihre Basis in einer gemeinsamen Kultur und Sprache finden. Eng damit verbunden ist die Ausprägung eines zusätzlichen Informationsbedürfnisses mit übergreifenden Themen und einer vereinten Öffentlichkeit.<sup>20</sup>

Neu sind diese Regionen dennoch nicht, da sie häufig lediglich den aus der Geschichte gewachsenen, natürlichen Kulturräumen entsprechen. Beispiele hierfür sind das deutsch-niederländische Grenzgebiet,<sup>21</sup> das zu Frankreich und der Schweiz gehörende Genfer Becken<sup>22</sup> oder der Bodensee/Rhein-Raum.<sup>23</sup>

---

<sup>15</sup> Abgesehen von internationalen Fach- und Wirtschaftstiteln ist der 1988 als europäische Tageszeitung gegründete, dann in eine Wochenzeitung umgewandelte und 1998 eingestellte „The European“ des verstorbenen Großverlegers Maxwell als einzige Ausnahme zu nennen.

<sup>16</sup> Vgl. Schroeder, M. (1994), S.22ff

<sup>17</sup> Vgl. Kleinsteuber, H. J. (1992), S.143

<sup>18</sup> Wilke, J. (1990), S.3

<sup>19</sup> Roegele 1993 S.2, zitiert nach Heinrich, J. (2001), S.207

<sup>20</sup> Vgl. Heinrich, J. (1994), S.207

<sup>21</sup> Pasquay berichtet von Tageszeitungen, die im deutsch-niederländischen Grenzgebiet grenzüberschreitende Themen behandeln; Vgl. Pasquay, A. (1996), S.155

<sup>22</sup> Für diese Region gibt z.B. Tribune de Genève die mit der Mach Basic kompatible Medienanalyse AM Euro-Genève heraus.

<sup>23</sup> Vgl. Reidel, M. (1999)