

# **Masterthesis**

## **Regionalisierung von Genussmedien**

**Eine strategische Geschäftsfeldanalyse an Hand der GENUSS.magazine aus  
dem Österreichischen Agrarverlag**

Von:

Mag. Oliver Krainz  
mba093004

Begutachter:

Dr. Martin Gläser

Zweitbegutachterin:

Mag. (FH) Johanna Grüblbauer

St. Pölten am 25. März 2011

---

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterthesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Masterthesisthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
1 Einleitung.....	6
1.1 Ziel der Arbeit.....	6
1.2 Aufbau der Arbeit.....	7
1.3 Die GENUSS.gruppe.....	7
2 Genuss und Genuss-Medien.....	8
2.1 Genussvolle Einleitung.....	8
2.2 Genuss – Was ist das?.....	8
2.2.1 Genuss-Thesen nach Wagner.....	9
2.2.1.1 Demokratischer Genuss.....	10
2.2.1.2 Genuss als Vollglück in der Beschränkung.....	11
2.2.1.3 Genuss darf nicht inflationär werden.....	11
2.2.1.4 Genuss muss auch Sünde sein dürfen.....	11
2.2.1.5 Genuss bedeutet Verantwortung.....	11
2.2.2 Auch das ist Genuss.....	12
2.3 Genuss-Medien in Österreich.....	13
2.3.1 Wein-, Genuss- und Gourmetzeitschriften.....	13
2.3.1.1 A la Carte.....	14
2.3.1.2 Falstaff-Magazin.....	14
2.3.1.3 Gourmet Reise.....	15
2.3.1.4 GENUSS.MAGAZIN & wein.pur.....	16
2.3.1.4.1 bier.pur.....	18
2.3.1.4.2 fleisch.pur.....	19
2.3.1.4.3 spezialitäten.pur.....	19
2.3.1.4.4 anno.....	20
2.3.1.4.5 GENUSS.rezepte.....	20
2.3.1.5 Gusto.....	21
2.3.1.6 Vinaria.....	21
2.3.2 Exkurs: Rondo, Freizeit und Co.....	22
2.4 Genuss-Typen – Gibt es die?.....	24
2.4.1 Die Genießertypen.....	24
2.4.2 7 Leitideen für Genießer.....	25
2.5 Schlussfolgerung.....	28
3 Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene.....	29
3.1 Einleitung.....	29
3.2 Abgrenzung Geschäftsfeldebene und Unternehmensebene.....	30
3.2.1 Strategisches Management auf Unternehmensebene.....	30
3.2.2 Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene.....	31
3.3 Die strategische Analyse auf Geschäftsfeldebene.....	32
3.3.1 Strategietheoretische Ansätze.....	32
3.3.2 Zweck der strategischen Analyse.....	33
3.3.3 Externe versus interne Analyse.....	34
3.3.4 Die SWOT-Analyse.....	35
3.3.5 Die externe Analyse.....	37

3.3.5.1	Einflussfaktoren externer Analysen .....	37
3.3.5.2	Die Makroumwelten .....	38
3.3.5.3	Die Mikroumwelten .....	38
3.3.5.4	Das 5-Kräfte Modell nach Porter .....	39
3.3.6	Five Forces am Beispiel der GENUSS.gruppe .....	42
3.3.6.1	Five Forces – Schlussfolgerungen .....	43
3.3.6.2	Lieferantenmarkt .....	43
3.3.6.3	Potenzielle Konkurrenten .....	43
3.3.6.4	Ersatzprodukte .....	44
3.3.6.5	Kundenmarkt .....	44
3.4	Schlussfolgerung .....	45
4	Regionalisierung und Lokalisierung .....	46
4.1	Regionalisierung/Lokalisierung - Perspektiven .....	46
4.2	Megatrend Regionalisierung .....	48
4.3	Die Regionalisierung/Lokalisierung der GENUSS.gruppe .....	49
4.3.1	GENUSS.Marketing-Strategie .....	50
4.3.2	GENUSS.Marktfeldstrategie .....	50
4.3.2.1	Die Ansoff-Matrix .....	51
4.3.2.2	Folgerungen für das GENUSS.team .....	52
4.3.2.2.1	GENUSS.Marktdurchdringung .....	52
4.3.2.2.2	GENUSS.Marktentwicklung .....	53
4.3.2.2.3	GENUSS.Produktentwicklung .....	53
4.3.2.2.4	GENUSS.Diversifikation .....	53
4.3.2.2.4.1	Horizontale Diversifikation .....	53
4.3.2.2.4.2	Vertikale Diversifikation .....	54
4.3.2.2.4.3	Laterale Diversifikation .....	54
4.3.3	GENUSS.Erlösmodell .....	55
4.3.3.1	Vier Basistypen von Erlösmodellen .....	55
4.3.3.2	Folgerungen für das GENUSS.team .....	56
4.4	Schlussfolgerung .....	57
5	Fazit .....	58
5.1	Allgemein .....	58
5.2	Kritische Erfolgsfaktoren .....	59
6	Zusammenfassung/Abstract .....	60
6.1	Zusammenfassung .....	60
6.2	Abstract .....	60
7	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	61
8	Inhaltsverzeichnis CD-ROM + CD ROM .....	65
9	Anhang .....	66
9.1	Das Magazin A la Carte .....	66
9.2	Das Magazin Falstaff .....	66
9.3	Das Magazin Gourmetreise .....	66
9.4	Die Magazine GENUSS.MAGAZIN & wein.pur .....	67
9.5	Das Magazin GUSTO .....	67
9.6	Das Magazin VINARIA .....	68

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: A la Carte Magazine .....	14
Abbildung 2: Falstaff Magazine .....	15
Abbildung 3: Gourmet-Reise Magazine .....	16
Abbildung 4: GENUSS.MAGAZINE .....	17
Abbildung 5: wein.pur Magazine.....	18
Abbildung 6: fleisch.pur, bier.pur, spezialitäten.pur .....	19
Abbildung 7: anno:zehn Magazin .....	20
Abbildung 8: GENUSS.rezepte Booklet .....	20
Abbildung 9: Gusto Magazin.....	21
Abbildung 10: Vinaria Magazine.....	22
Abbildung 11: Die Magazine Rondo, Freizeit und Was ist los.....	23
Abbildung 12": Cover "Food Change“ .....	27
Abbildung 13: Aktionsebenen der Strategieformulierung.....	29
Abbildung 14: Strategieentwicklung auf Geschäftsfeldebene .....	31
Abbildung 15: Grundkonzept der SWOT-Analyse .....	35
Abbildung 16: SWOT-Strategienentwicklung.....	36
Abbildung 17: Makro- und Mikroumwelten.....	37
Abbildung 18: Makroumwelten – Eine Auswahl ein Einflussfaktoren .....	38
Abbildung 19: Porter´s Five Forces.....	40
Abbildung 20: Das 5-Kräfte-Modell am Beispiel GENUSS.gruppe .....	42
Abbildung 21: Beispiele für Megatrends.....	48
Abbildung 22: Ansoff Matrix .....	51

# 1 Einleitung

*„Es braucht zu allem ein Entschließen,  
selbst zum Genießen.“*

Eduard von Bauernfeld

## 1.1 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, darzustellen, wie und ob man die Magazine der GENUSS.gruppe des Österreichischen Agrarverlages innerhalb Österreichs regionalisieren kann. Unter Regionen werden dabei das jeweilige Bundesland oder wirtschaftlich bzw. touristisch gekoppelte Gebiete verstanden. Dazu wird - auf Basis der strategischen Analyse auf Geschäftsfeldebene und unter Einbeziehung des Five-Forces-Modells von Porter - versucht herauszuarbeiten, welche Voraussetzungen und Umfeldler für eben diese Regionalisierung im Printbereich nötig sind.

Ebenso ist es die Absicht des Verfassers im Rahmen obiger Fragestellung einen Überblick über die „GENUSS.szene“ in Österreich zu geben inklusive der Vorstellung der wichtigsten Player am Markt. Was dabei nicht fehlen darf, sind „genussvolle“ Definitionen und Beschreibungen rund um Genuss-Thesen und Genuss-Typen.

Folgende These soll der Arbeit voran gestellt werden:

Eine Regionalisierung oder Lokalisierung der Genussmedien der GENUSS.gruppe ohne regionale/lokale Unterstützung durch Verbände, private Unternehmungen, öffentliche oder halböffentliche Institutionen ist nahezu nicht möglich.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Im ersten Teil der Arbeit wird das Thema Genuss behandelt. Es wird erklärt was man sich unter „Genuss“ im Zusammenhang mit dieser Arbeit überhaupt vorstellen soll oder kann und welche Genuss-Thesen wie auch Genuss-Typen es gibt. Ein Überblick über die wichtigsten Printmedien im Genuss-Umfeld rundet diesen Teil ab.

Teil zwei der Arbeit widmet sich dem strategischen Management auf Geschäftsfeldebene unter Einbeziehung des SWOT-Ansatzes, des Five-Forces-Modells von Porter und deren Konsequenzen für die GENUSS.gruppe.

Im dritten Teil werden die Erkenntnisse aus Teil eins und zwei in die Regionalisierungsmöglichkeiten mit eingeflochten und mit Hilfe der Ansoff-Matrix systematisiert. Dabei soll am Beispiel der GENUSS.gruppe dargestellt werden welche Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen sich für dieses Geschäftsfeld des Österreichischen Agrarverlages ergeben könnten.

## **1.3 Die GENUSS.gruppe**

Die GENUSS.gruppe ist Teil des Österreichischen Agrarverlages und stellt dort ein eigenes strategisches Geschäftsfeld dar. Gegründet im Jahr 2005 beschäftigt sich diese Abteilung seither vorwiegend mit Printprodukten aus dem Bereich Genuss (Essen, Trinken, Wein, Bier, Tourismus, Käse, Reisen, ...). Die Leitmedien sind die beiden Trägermagazine GENUSS.MAGAZIN und wein.pur, die im Doppelpack in Österreich im Zeitschriftenhandel und im Abonnement vertrieben werden. Dazu kamen in den vergangenen Jahren sogenannte Line-Extensions wie käse.pur, bier.pur, spezialitäten.pur, eis.pur oder fleisch.pur. Abonnenten erhalten diese gratis zum normalen Abo dazu. Zwei bis drei Bücher oder Guides pro Jahr und der Online Auftritt unter [www.genuss-magazin.eu](http://www.genuss-magazin.eu) runden das Programm ab.

## 2 Genuss und Genuss-Medien

*„Wer nicht genießt, ist ungenießbar“*

Konstantin Wecker

### 2.1 *Genussvolle Einleitung*

In diesem Abschnitt soll ein wenig Klarheit in die Begriffe „Genuss“ und „Genuss-Medien“ gebracht werden. Ziel ist es, diese Wortbedeutungen und –begrifflichkeiten so weit klar abzugrenzen, wie es für den Inhalt dieser Arbeit von Nöten und sinnvoll ist. Eine umfassende Erklärung und Aufarbeitung der Wortsinne würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Aktuelle Genuss-Thesen und Genuss-Trends sowie Genusstypologien werden dargestellt. Bei den Genuss-Medien werden die nach Ansicht des Autors wichtigsten Medien kurz vorgestellt und charakterisiert. Es besteht dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit.

### 2.2 *Genuss – Was ist das?*

Genuss ist unbestreitbar ein vielfältiges und zur Diskussion anregendes Thema. Laut dem Herkunftswörterbuch trat das Substantiv „Genuss“ erstmals im 17. Jahrhundert bezeugt auf<sup>1</sup>, also vor gar nicht so langer Zeit.

Vor allem in den letzten Jahren geistert dieser Begriff fast schon inflationär durch die Printmedienlandschaft in Österreich. Egal ob Tageszeitungen, Politik- und Wirtschaftszeitschriften, Regionalblätter, Fachmagazine oder die sogenannten „Genuss-Medien“, auf die nachfolgend im Rahmen dieser Arbeit eingegangen wird, alle schreiben über „Genuss“. Genuss meint dabei in der Regel die Ess- und Trinkkultur, also kulinarische Genüsse.

Ein vielleicht vielen Menschen bekanntes Beispiel für den organisierten Genuss ist die Slow-Food Bewegung aus Italien, die mittlerweile in vielen Ländern der Erde

---

<sup>1</sup> Dudenredaktion, 2001, S. 267

Ableger hat. Die 1986 in Italien gegründete Bewegung mit der Schnecke als Symbol ist längst eine offensive Kraft im Genussschmelgel geworden. Slow Food, das ist Genießen mit Verstand. Authentische Genüsse und Lebensmittel stehen im Fokus.<sup>2</sup>

Es geht somit auch um Genussmittel und das sind lt. Duden<sup>3</sup> „Lebensmittel oder ähnl. Stoffe, die nicht wegen ihres Nährwerts, sondern wegen ihres Geschmacks und/oder ihrer anregenden Wirkung genossen werden (Gewürze, Kaffee, Tee, Konfekt, usw.)“.

In der Online-Enzyklopädie Wikipedia<sup>4</sup> wird Genuss als eine Sinnesempfindung, die mit körperlichem und/oder geistigem Wohlbefinden in Verbindung gebracht wird beschrieben. Es muss dabei mindestens ein Sinnesorgan angesprochen werden und oft ist dabei, natürlich, die Rede von Ess-, Trinkkultur und von Lebensmitteln. Um einen großen Philosophen der Geschichte zu bemühen, möchte der Verfasser Immanuel Kant zitieren: „Die Sinne betrügen nicht.“<sup>5</sup> Die Sinne sind nicht hinterlistig, gemein oder moralisch insuffizient, denn es wird nur wiedergegeben, was sie an inneren und äußeren Reizen empfangen.<sup>6</sup>

Besser kann man nicht ausdrücken, wie Sinnesempfindungen unsere genießerischen Wahrnehmungen und Eindrücke prägen.

### **2.2.1 Genuss-Thesen nach Wagner**

Christoph Wagner, leider im Juni 2010 verstorben, war wohl einer der wenigen in Österreich, der sich mit diesem Thema lebenslang und leidenschaftlich beschäftigt hatte. Dutzende von Kochbüchern, Artikel in Fachzeitschriften, Restaurantkritiken und kulinarischen Krimis zeugen davon. Wagner leitete dabei Genuss nicht nur von Essen und Trinken ab, sondern ebenso aus dem Kulturbereich, dem er auch

---

<sup>2</sup> Vgl. Kriener, 2004, S. 135 f

<sup>3</sup> Meyers Lexikonredaktion, 1996, S. 1225

<sup>4</sup> Wikipedia, 31.01.2011, 1, Genuss, <http://de.wikipedia.org/wiki/Genuss>

<sup>5</sup> Kant, zit. nach Liessmann, 1998, S. 79

<sup>6</sup> Vgl. Liessmann, 1998, S. 79

entstammte.<sup>7</sup> In seiner Schrift „Genuss zwischen Mode und Tradition“ stellte Wagner dabei fünf Thesen zum Thema Hedonismus auf, die in Folge kurz erläutert werden, um den Begriff Genuss ein wenig einzugrenzen:<sup>8</sup>

- Genuss muss demokratisch sein
- Genuss ist Vollglück in der Beschränkung
- Genuss darf nicht inflationär werden
- Genuss muss auch Sünde sein dürfen
- Genuss bedeutet Verantwortung

### **2.2.1.1 Demokratischer Genuss**

Dies meint nichts anderes, als dass erlaubt ist, was gefällt. Genuss ist eine Schwester des Geschmacks und somit nicht verhandelbar.

Die Genussmenschen von heute gehen am Abend in ein hoch dekoriertes (besternstes, belöffeltes, behaubtes, bepunktetes ...) Lokal und genießen Schnecken, Lachs, Kaviar und Co. Am Tag oder Tage danach jedoch begnügen sie sich mit Fastfood. Fastfood vielleicht deshalb, weil sie dann nicht einmal auf die Idee kommen, sich für das Essen Zeit zu nehmen.<sup>9</sup> Cheeseburger, Leberkäsemmeln und Apfeltaschen haben dann Vorrang.

Genuss braucht aber auch Breite und darf nicht nur einer Oberschicht zur Verfügung stehen, wie es z.B. im Mittelalter oft noch der Fall war. Seit den Achtzigern des vorigen Jahrhunderts hat sich in diesem Bereich auch sehr viel getan. Man braucht sich nur an die Auswahl in den Regalen bei den großen Handelsketten vor rund 20 Jahren erinnern und sich diese heute ansehen. Da liegen Welten dazwischen. Die Auswahl wurde vervielfacht und das Angebot verbreitert. Horizontale und vertikale Diversifikation in Reinkultur.

---

<sup>7</sup> Vgl. Kamolz 31.1.2011, 1, Der Gourmet der Nation, <http://www.profil.at/articles/1024/560/271349/der-gourmet-nation>

<sup>8</sup> Vgl. Wagner, 31.01.2011, 1, Genuss zwischen Mode und Tradition, [speising.net/upload/Genuss.pdf](http://speising.net/upload/Genuss.pdf)

<sup>9</sup> Vgl. Fälbl, 2009, S. 98

### **2.2.1.2 Genuss als Vollglück in der Beschränkung**

Wagner leitet den Satz von Jean Paul ab, der meinte, dass Idylle Vollglück in der Beschränkung sei. Geschmack ist die eine Schwester des Genusses, Idylle die andere. Idylle, kann, so wie Genuss, nicht von Dauer sein. Genuss kann daher nicht andauernd stattfinden, ist aber wiederholbar.

### **2.2.1.3 Genuss darf nicht inflationär werden**

Genuss wird, leider, immer inflationärer. „Heute genießt man, vom Diätiegel bis zur Slip-Einlage alles, was man früher im besten Falle ertragen hat“.<sup>10</sup> Alles und Jedes wird heute schon zum „Genuss“ und die Gefahr der Abstumpfung greift um sich. Das kann so weit gehen, dass der individuelle Genuss auf der Strecke bleibt. Aber so war das nicht gedacht. Genuss darf nicht durch Verordnung passieren. „Wer sparsam genießt, der wird immer richtig genießen“.<sup>11</sup>

### **2.2.1.4 Genuss muss auch Sünde sein dürfen**

Völlerei muss erlaubt sein. Eine provokante Aussage in Zeiten von Greenpeace, Veganern, glücklichen Hühnern und immer mehr politischen Einschränkungen und Verboten. Die Puritaner lauern überall. Sollen Sport- und Ernährungsmediziner unseren genussvollen Alltag in Zukunft prägen? Nein. Schlussendlich müssen und sollen sich Genussmenschen selbst entscheiden können, wann und wie oft sie „sündigen“.

### **2.2.1.5 Genuss bedeutet Verantwortung**

Genießen mit gutem Gewissen ist hier das Motto. Und, auch wenn oben vom Sündigen die Rede war, es kann funktionieren. Im Grunde genommen haben der Genießer und der Tierfreund die gleichen Interessen. Artgerechte Haltung, viel

---

<sup>10</sup> Wagner, 31.01.2011, 1, Genuss zwischen Mode und Tradition, [speising.net/upload/Genuss.pdf](http://speising.net/upload/Genuss.pdf)

<sup>11</sup> Wagner, 31.01.2011, ebenda

Auslauf, biologische Futtermittel etc. machen beide Seiten zufrieden und bringen schließlich z.B. tolle Fleischqualitäten auf den Teller.

Christoph Wagner fasst seine fünf Thesen schlussendlich wie folgt zusammen:<sup>12</sup> „Genuss ist (...) unteilbar, unbegrenzt und unerschöpflich. Aber er darf, gerade in Zeiten einer demokratischen Gesellschaft, niemals auf Kosten der Mitmenschen und möglichst auch nicht auf Kosten der Ressourcen gehen, für deren Gegenwart und Zukunft wir gleichermaßen Verantwortung tragen“. Dem ist nichts hinzuzufügen.

### **2.2.2 Auch das ist Genuss**

Wie man den obigen Ausführungen entnehmen kann, dreht sich fast alles um die Themen Essen und Trinken, die vorwiegend mit Genuss in Verbindung gebracht werden.

Im Rahmen dieser Arbeit ist es nötig, den Begriff ein wenig auszuweiten und das Spektrum auf den Tourismus und das thematische Feld des Reisens zu erweitern. Tourismus also im Sinne von Fremden- oder Reiseverkehr in organisierter Form zum Kennenlernen fremder Orte oder Länder und zur Erholung.<sup>13</sup>

Genuss und Tourismus bieten das ideale Umfeld und oft bedingt das eine das andere, wie der kundige Leser wahrscheinlich selbst schon erfahren hat. Und auch die Medien in Österreich, die sich mit Genuss beschäftigen haben in der Regel in ihren Magazinen Reise- und Tourismusteile eingebunden. Die folgenden Punkte begründen diese Ausweitung:

- Um in das angesagteste Lokal der Stad/der Region/des Landes zu kommen, muss man sich, wohl oder übel, auf Reisen begeben.
- Tourismus und Tourismuswerbung werden immer mehr mit kulinarischen Erlebnissen verbunden.
- Das Thema Weinreisen spielt mittlerweile eine nicht unbedeutende Rolle in Österreich.

---

<sup>12</sup> Wagner, 31.01.2011, ebenda

<sup>13</sup> Meyers Lexikonredaktion, 1996, S. 3497

- Pauschalangebote im Kulinarikbereich sprießen wie Pilze aus dem Boden.
- Wellness ist immer noch ein Thema.
- Kurzurlaube boomen.
- Gut ausgestattete 4-Stern und 5-Stern Häuser sind gesucht und beliebt.
- Zu guter Letzt: Der Anzeigenmarkt aus diesem Bereich ist für Medien aus dem Genussumfeld wichtig, daher werden sie trachten, diese Inhalte, mehr oder weniger, abzudecken.

### **2.3 Genuss-Medien in Österreich**

Im Genussumfeld der GENUSS.magazine des Österreichischen Agrarverlages lassen sich ein paar eindeutige Mitbewerber identifizieren, die, im Großen und Ganzen, um die selbe Klientel im Leser- und Werbemarkt kämpfen und ebenso in ganz Österreich erhältlich sind. Interessant ist dabei, rückblickend auf die letzten zehn Jahre am österreichischen Markt, dass der Umfang an Genuss-Zeitschriften und auch deren Reichweiten lt. der Reichweitenstudie CAWI Print 2010 kontinuierlich gestiegen ist.<sup>14</sup> Und das, während in Deutschland dagegen Zeitschriften vom Markt verschwunden sind und Auflagen zurückgehen. Magazine aus dem kleinen Österreich (z.B.: wein.pur, Falstaff, Gourmet Reise) drängen mehr oder weniger intensiv auf den deutschen Markt und versuchen das „Genussvakuum“ zu füllen.

#### **2.3.1 Wein-, Genuss- und Gourmetzeitschriften**

Im Folgenden werden die aktiven Genussmedien am österreichischen Markt kurz vorgestellt und charakterisiert. Die Aufstellung spiegelt den Markt im Frühjahr 2011 wider und stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auf Grund der Erfahrung des Verfassers dieser Arbeit sollten aber die wesentlichen Spieler des Marktes im Magazin-Bereich erfasst sein.

---

<sup>14</sup> Vgl. Gasser/Kostner, 2010, S. 19 f

### 2.3.1.1 A la Carte

Das Magazin „A la Carte“ besteht seit über 20 Jahren und bezeichnet sich als Gourmetmagazin für anspruchsvolle Genießer und kaufkräftige, kultivierte Opinion Leader. Es gilt laut Eigenangabe in der Gastronomie, bei Spitzenwinzern und innovativen Genussmittelproduzenten als Leadmedium.<sup>15</sup>

Zusätzlich zum Magazin erhalten die Abonnenten noch den jährlichen Gourmetführer „Österreich A la Carte“ plus einen 250 Seiten starken Hotel-Führer der Österreichischen Hoteliersvereinigung. Oben drauf gibt's für Abonnenten die „A la Carte Bookazines“ zu Spezialthemen wie „Wiener Beisln“, „Wiener Delikatessen“ usw. gratis.



Abbildung 1: A la Carte Magazine (Quelle: A la Carte Mediadaten 2011)

### 2.3.1.2 Falstaff-Magazin

Das Falstaff Magazin, seit Anfang der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts am Markt, bezeichnet sich als Österreichs bedeutendste Gourmetmarke im Verlagswesen.<sup>16</sup> Anfang 2010 hat sich der Falstaff quasi neu erfunden und versucht in Österreich als auch Deutschland zu expandieren. Ein neues Layout, ein neuer Mehrheitseigentümer und ein aufgestocktes Team sollen diese Expansion voran treiben.

<sup>15</sup> Vgl. A la Carte Mediadaten, 2011, S. 2 f

<sup>16</sup> Vgl. Falstaff Mediadaten, 2011, S. 2 f

So weit man den Medien entnehmen kann, hat der Mehrheitseigentümer Wolfgang Rosam viel vor mit seinem Falstaff-Magazin. In den Mediadaten 2011 verkünden die Verfasser derselbigen, sie wollen die „Vogue des Essens und Trinkens“ werden. Themen wie Wein, Essen und Reisen sind die elementaren Schwerpunkte des Magazins.



**Abbildung 2: Falstaff Magazine** (Quelle: Falstaff Mediadaten 2011 und [www.fastaff.at](http://www.fastaff.at))

Das Falstaff Magazin bietet, zusätzlich zum regulären Abo, eine Vielzahl an Varianten an, mit denen man sich auch die Sonderprodukte des Verlages im Abo sichern kann, wenn man das will. Die Sonderprodukte umfassen den „Falstaff Weinguide“ und den „Falstaff Rotweinguide“, die beiden jährlichen Wein-Standardwerke des Verlages. Dazu kommt der „Falstaff Gourmet Guide“, ein Restaurantführer, bei dem die Mitglieder direkt im Restaurant per SMS abstimmen und bewerten können. Online- und Social Media-Auftritt, so wie regelmäßige Kunden-/Leserevents des „Falstaff Gourmet Clubs“ und der „Falstaff Restaurantführer“ ergänzen das Programm.

### 2.3.1.3 Gourmet Reise

Das Magazin Gourmet-Reise erscheint seit Sommer 2006 in Österreich und gehört laut Verlagsangaben zu den auflagenstärksten und meistgelesenen

Reisemagazinen im deutschsprachigen Raum.<sup>17</sup> Im Mittelpunkt stehen hier Köche, Rezepte und Küchen, abgerundet durch die Themen Wein und Reisen.



Abbildung 3: Gourmet-Reise Magazine (Quelle: www.gourmetreise.at)

Neben dem Magazin Gourmet-Reise werden noch das Gastronomie Fachmagazin „Rollin Pin“, Kochbücher und Corporate Publishing Produkte produziert. Diverse Online Auftritte und ein Web TV komplettieren das Programm.

#### 2.3.1.4 GENUSS.MAGAZIN & wein.pur

Im Österreichischen Agrarverlag widmet man sich seit dem Jahr 2005 dem Thema Genuss. Startschuss war im Mai 2005 mit dem GENUSS.MAGAZIN, das als erstes Special Interest Magazin das Wörtchen „Genuss“ gleich im Titel führte. Alle anderen Magazine in diesem Bereich nannten sich damals noch „Gourmetmagazine“ und von „Genussmagazinen“ im heutigen Sinne war weit und breit noch nicht die Rede.

Das GENUSS.MAGAZIN beschäftigt sich auf jeweils 100 Seiten schwerpunktmäßig mit den Bereichen Essen, Trinken und Reisen. Ein Magazin für Genießer und die schönen Dinge des Lebens. Kochrezepte, Interviews mit Produzenten, Getränketipps, Portraits, Reiseberichte und regelmäßige Verkostungen bilden den Kern.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Vgl. Gourmet Reise Mediadaten, 2011, S. 2 f

<sup>18</sup> Vgl. GENUSS.MAGAZIN Mediadaten, 2011, S. 2 f



Abbildung 4: GENUSS.MAGAZINE (Quelle: Österreichischer Agrarverlag)

Eine Besonderheit des Mediums ist, dass es in Österreich gemeinsam mit dem Magazin „wein.pur“ vertrieben wird. Beide Magazine werden im Doppelpack in der Trafik in Österreich zum Kauf angeboten. Eine Eigenheit, die sich daraus ergab, dass ein Teil der Vinaria Mannschaft (siehe nachfolgend unter Vinaria) Anfang 2006 zum Österreichischen Agrarverlag wechselte und dort das Magazin wein.pur neu auf den Markt brachte. Da ein Weinmagazin gut zum Thema Genuss passte, wurde es an das GENUSS.MAGAZIN „angedockt“ und gemeinsam im Handel platziert. Außerdem ersparte man sich dadurch doppelte Vertriebs- und Versandkosten, ein nicht unwesentlicher Faktor in der Magazinszene.

Das Magazin wein.pur beschäftigt sich, nomen est omen, nur mit Wein. Der Name ist Programm und der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf den Weinbauländern Österreich, Deutschland, Frankreich und Italien. Berichte aus den anderen Weinbaugebieten runden das Konzept ab.<sup>19</sup>

Dazu wird für jedes Heft ausgiebig verkostet und mit ein bis fünf Gläsern bewertet. Ein wichtiges Asset für ein Magazin dieser Art. Neben den „kleineren“ Verkostungen im Heft wird fünf bis sechs Mal im Jahr eine große Verkostung durchgeführt, die dann als Sonderbeilage dem Magazin beigelegt wird.

<sup>19</sup> Vgl. wein.pur Mediadaten, 2011, S. 2 f



Abbildung 5: wein.pur Magazine (Quelle: Österreichischer Agrarverlag)

Aus der Idee spezielle Themen der Genusszone mit eigenen Heften abzudecken, ähnlich wie es die Weinszene seit Jahrzehnten kennt, entstanden in den Monaten und Jahren nach der Entwicklung und Publizierung von wein.pur weitere Line-Extensions im Österreichischen Agrarverlag. Diversifikation im Genussbereich war die Grundidee. Sozusagen eine schlanke horizontale Diversifikation im Kerngeschäft Genuss innerhalb der GENUSS.gruppe im Österreichischen Agrarverlag. Es wurde und wird versucht, Ressourcen im Haus besser zu nutzen, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und damit die Rentabilität zu steigern.<sup>20</sup> Das Ergebnis waren die folgenden Produkte und Sonderausgaben, die alle GENUSS.MAGAZIN und wein.pur Abonnenten gratis zum Abonnement dazu bekommen.

#### 2.3.1.4.1 bier.pur

Seit dem Jahr 2007 wird daran gearbeitet mit bier.pur ein ähnliches Konzept durchzusetzen, wie es die Weinfreunde seit Jahrzehnten kennen. Das Kulturgut Bier in all seinen Facetten steht im Mittelpunkt. Verkostungen, Brauereiporraits, Braustile und Bierausbildungsstätten bilden den Kern. Seit 2009 ergänzen zwei eigene Ausgaben bier.pur Deutschland das Programm, womit im Jahr fünf

<sup>20</sup> Vgl. Gläser, 2008, S. 780 f

Ausgaben *bier.pur* (3 x Ö mit einer Auflage von 30.000, 2 x DE mit einer Auflage von 20.000) erscheinen.<sup>21</sup>

#### 2.3.1.4.2 *fleisch.pur*

Im Jahr 2009 wurde erstmals das Magazin *fleisch.pur* am Markt lanciert. Vier Mal im Jahr stehen die Themen Fleisch- und Wurst bzw. deren Hersteller und Produkte im Mittelpunkt. Österreichische und internationale Wursthersteller werden portraitiert, Verkostungen durchgeführt und vergessene Schmankerln vorgestellt.<sup>22</sup> Die Auflage beträgt ebenfalls 30.000 Stück.

#### 2.3.1.4.3 *spezialitäten.pur*

Seit 2007 wird vier Mal im Jahr das Magazin *spezialitäten.pur* mit einer Auflage von 30.000 Stück in Österreich über den Österreichischen Agrarverlag und die GenussRegionenMarketing GmbH (GRM) vertrieben. Dieses von der GRM bzw. dem Lebensministerium unterstützte Projekt bringt die Genuss Region Österreich Initiative des Ministeriums in Magazinform an die Mitgliedsbetriebe dieses Projektes, die es dann an ihre Kunden weiter geben. Die österreichischen Genuss Regionen und deren kulinarische Vielfalt stehen im Mittelpunkt.<sup>23</sup>



Abbildung 6: *fleisch.pur*, *bier.pur*, *spezialitäten.pur* (Quelle: Österreichischer Agrarverlag)

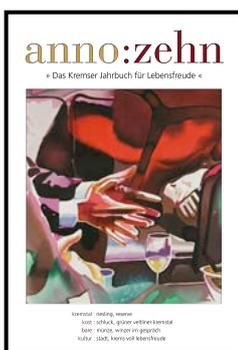
<sup>21</sup> Vgl. *bier.pur* Mediadaten, 2011, S. 2 f

<sup>22</sup> Vgl. *fleisch.pur* Mediadaten, 2011, S. 2 f

<sup>23</sup> Vgl. *spezialitäten.pur* Mediadaten, 2011, S. 2 f

#### 2.3.1.4.4 anno

Ein Spezialfall innerhalb der Genuss.Gruppe und vielleicht beispielhaftes Medium für die erfolgreiche Regionalisierung eines Magazins ist das Magazin anno mit den drei bisher erschienen Ausgaben anno:neun, anno:zehn und anno:elf. Hierbei wird, in Kooperation zwischen dem GENUSS.team aus dem Österreichischen



Agrarverlag und dem Weinkomitee Kremstal, ein jährliches Jahrbuch für das Kremstal, nämlich „anno - das Kremser Jahrbuch für Lebensfreude“, produziert. Anno bringt den Lesern die Weinbauregion Kremstal näher, Interviews mit Weinpersönlichkeiten werden geführt, Rebschulen vorgestellt, Weinlagen portraitiert oder Lokale vorgestellt. Auch das regionale kulturelle Angebot kommt nicht zu kurz.<sup>24</sup> Vertrieben

wird anno über die Abonnenten des GENUSS.MAGAZINs und über die Kremstaler Betriebe mit einer Auflage von 30.000 Stück.

**Abbildung 7: anno:zehn Magazin** (Quelle: Österreichischer Agrarverlag)

#### 2.3.1.4.5 GENUSS.rezepte



Als Ableger aus dem GENUSS.MAGAZIN wird einmal im Jahr, Anfang November, das GENUSS.rezepte Booklet aufgelegt. Dort finden sich auf 60 Seiten die besten Rezepte aus einem Jahr GENUSS.MAGAZIN wider. Das Booklet im kompakten A5-Format wird an die Abonnenten und Leser des GENUSS.MAGAZINs verteilt und im freien Verkauf im Zeitschriftenhandel bzw. über den GENUSS.online-Shop

**Abbildung 8: GENUSS.rezepte Booklet** (Quelle: Österreichischer Agrarverlag)

verkauft. Im November 2010 erschien das Booklet zum dritten Mal, gefüllt mit Kochanleitungen von z.B. Johann Lafer, Oliver

<sup>24</sup> Vgl. Wejwar, 2010, S. 3

Hoffinger oder Christoph Brunnhuber und deren Lieblingsrezepten.<sup>25</sup> Die Verteilung erfolgt österreichweit mit einer Auflage von 25.000 Stück.

### 2.3.1.5 Gusto

Das Magazin Gusto, seit 1983 am österreichischen Markt, ist das reichweitenstärkste Produkt unter den hier angeführten Magazinen. Es bezeichnet sich als „Das Österreichische Kochjournal“, woraus man sofort den Schwerpunkt erkennt: Rezepte und alles rund ums Kochen. Hauptzielgruppe sind Frauen. Dort hat das Heft eine Reichweite von 14,3 %. Doch auch das Gusto entging dem Genusstrend der letzten Jahre nicht, hat sich ein wenig optisch aufgerüstet und inhaltlich Themen aus dem genussaffinen Bereich mehr Raum im Heft verschafft. Mit 618.000 Leserinnen und einer Auflage von 67.550 Stück hat das Heft eine entsprechende Bedeutung am Genussmarkt, auch wenn es nicht in direkter Konkurrenz zu Falstaff, GENUSS.MAGAZIN und Co steht. Sonderausgaben mit bis zu einer Million Stück bringen zusätzlichen Bekanntheitsgrad und Druck am Markt.<sup>26</sup> Ein Onlineauftritt rundet die Angebot ab.



Abbildung 9: Gusto Magazin (Quelle: [www.gusto.at](http://www.gusto.at))

### 2.3.1.6 Vinaria

Das Magazin Vinaria, seit Mitte der Achtzigerjahre des vorigen Jahrhunderts am Zeitschriftenmarkt, beschäftigt sich vorwiegend mit Wein aus Österreich und den

<sup>25</sup> Vgl. Kraft, 2010, S. 3

<sup>26</sup> Vgl. Gusto Mediadaten, 2011, S. 2 f

wichtigsten Weinbauländern der Erde. In den letzten Jahren wurde auch für die Vinaria das Thema Genuss immer wichtiger. Man bezeichnet sich nun z.B. als ein „Magazin für Genießer“ und will mit Gourmetgeschichten den Bereich Wein ein wenig bereichern und die Genussschiene abdecken.<sup>27</sup> Daher wurde zu den sechs Ausgaben zuletzt zusätzlich zwei Mal im Jahr die Zeitschrift „Vinaria Gourmet“ herausgegeben. Somit acht Ausgaben pro Jahr. In den Mediadaten 2011 finden sich diese Sondereditionen aber nicht mehr, was vermuten lässt, dass das Thema in die nunmehr angegebenen sieben Ausgaben pro Jahr eingebaut bzw. integriert wird und das Konzept wohl nicht so aufgegangen ist, wie es geplant war.



Abbildung 10: Vinaria Magazine (Quelle: www.vinaria.at)

Auch in der LW Werbe- und Verlags GmbH werden im Umfeld der Vinaria Sonderpublikationen produziert, wie z.B. der jährliche „Jungweinatlas“ oder der jährliche „Vinaria Weinguide“. Der Online Auftritt, Vinaria Specials und Weinevents komplettieren das Bild.

### 2.3.2 Exkurs: Rondo, Freizeit und Co

Neben den vorhin erwähnten klassischen „Special Interest“ Magazinen aus der Essen-, Trinken-, Kochen- und Reisen-Szene, produzieren die österreichischen Zeitungsmacher ihre wöchentlichen Sonderbeilagen. In diesen Specials wird in den letzten 10 – 15 Jahren immer mehr Wert auf die Themen Reisen, Essen,

<sup>27</sup> Vgl. Vinaria Mediadaten, 2011, S. 1 f

Trinken, Wein, Spezialitäten und Genuss gelegt. Ein Bereich, der lange fast nur von den Special Interest Verlagen abgedeckt wurde. Diese Ausgaben sind zwar nach Meinung des Verfassers keine direkte Konkurrenz, knabbern aber, nach dem Verfall der Anzeigenpreise in den Tagesmedien, mehr und mehr am Anzeigenkuchen der Genussmedien. Drei Beispiele dazu werden im Folgenden kurz angeführt.

Das **Rondo**, die wöchentliche Beilage der Tageszeitung „Der Standard“ liegt jedem Freitag der Zeitung bei. Themen im Special sind Mode, Kosmetik, Uhren, Technik, Essen, Trinken, Reisen, Musik oder Design. Also Lifestyle im weitesten Sinn. Der Schwerpunkt liegt auf Mode (10x), Reisen (10x) und Design (5 x).<sup>28</sup>



Abbildung 11: Die Magazine Rondo, Freizeit und Was ist los (Quelle: www.derstandard.at, www.kurier.at, www.nachrichten.at)

Die **Freizeit** ist das wöchentliche Special des Kurier. Schwerpunkte der Beilage, die jeden Samstag als Beigabe zur Zeitung mit ausgeliefert wird, sind die Bereiche Genuss, Leute, Reise, Motor, Style, Mode, Schmuck, Uhren und Kosmetik.<sup>29</sup>

„**Was ist los**“ ist die wöchentliche Magazinausgabe der Oberösterreichischen Nachrichten, die jeden Freitag der Tageszeitung beiliegt. Nicht so hochwertig im Layout und beim Papier und weniger „stylish“, wie die soeben erwähnten Beilagen und inhaltlich ein wenig anders aufgebaut. Termine für die Freizeit stehen im Vordergrund und rundherum ein wenig Information über Veranstaltungen, Musikevents, Bücher, Leute, Kultur und selbstverständlich Genuss.

<sup>28</sup> Vgl. Der Standard, 1, 06.02.11, Rondo, <http://derstandarddigital.at/3140747/RONDO>

<sup>29</sup> Vgl. Kurier Mediadaten, 2011, S. 14 f

## 2.4 Genuss-Typen – Gibt es die?

Wenn so viel von Genuss, Gourmet, Wein und Lifestyle die Rede ist, dann muss es doch auch so etwas wie „Genuss-Typen“ geben, die alle diese verschiedenen Magazine kaufen und/oder lesen bzw. zumindest an diesen Themen Interesse zeigen? Es folgt an Hand von zwei ausgewählten Beispielen mit unterschiedlichen Zugängen ein Versuch, ein wenig Klarheit in diese Fragestellung zu bringen.

Die Große deutsche Genussstudie geht dabei den Weg der „Typologisierung“, Rützler und Reiter dagegen wollen in ihrem Werk Zukunftstrends aufspüren.

### 2.4.1 Die Genießertypen

Die „Große deutsche Genussstudie 2004“ hat versucht Genießertypen zu erfragen und daraus vier Typen entwickelt:<sup>30</sup>

- **Der Couchgenießer:** Der bescheidene Genuss mit geringem Aufwand. Eine Couch reicht. Sie genießen gerne alleine und das am besten Zuhause.
- **Der Geschmacksgenießer:** Sie verwöhnen sich gerne und Genuss geht dann meist durch den Magen. Sie leben nach dem Motto: „Man gönnt sich ja sonst nichts“.
- **Der Erlebnisgenießer:** Die sind auf der Suche nach dem Kick. After-Work Party, Fitnessstudio, Kinobesuch oder Haubenrestaurant. Alles bringt den vollen Genuss<sup>31</sup>.
- **Der Alltagsgenießer:** Die kleinen Dinge des Alltags machen diese glücklich. Das gute Gespräch mit Freunden kann schon genussvoll sein und überdurchschnittlich oft kommen bei ihnen die Themen Sex und Zärtlichkeit vor.

---

<sup>30</sup> Maier-Solgg/Neumann, 2004, S. 38 f

<sup>31</sup> Platt, 2004, S. 143

### 2.4.2 7 Leitideen für Genießer

Einen anderen Zugang zum Thema fanden Hanni Rützler und Wolfgang Reiter in ihrem Buch „Food Change - 7 Leitideen für eine neue Esskultur“. Eine „bessere“ Esskultur ist deren Ziel, um in Zukunft Genuss wieder schmeckbar zu machen. Gerade in Zeiten, wo Lebensmittel durch steigende Rohstoffpreise wieder im Gerede sind und billige Lebensmittel lt. Aussagen der Weltbank beim Weltwirtschaftsgipfel in Davos der Vergangenheit angehören, ein nicht uninteressanter, spannender Zugang.<sup>32</sup>

Die Leitideen von Rützler und Reiter gestalten sich, verkürzt dargestellt, wie folgt:<sup>33</sup>

1. **Besser statt mehr:** Im Prinzip geht es darum, in Zukunft nicht weniger zu haben, sondern weniger zu wollen. Wovon schlussendlich wieder alle mehr haben.
  - a. Güte wird wichtiger als Menge.
  - b. Faire Preise für bessere Qualität.
  - c. Besser kleinere Mengen in besserer Qualität essen als nur mittelmäßige Waren.
  - d. Qualität, Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit von Produkten stehen im Mittelpunkt.
2. **Vorwärts zum Ursprung:** Die neuen Geschmacksrichtungen heißen Nähe, Emotionalität, Identität und Sinn.
  - a. Nutzen von Gärten, Balkonen, Terrassen zum Anbau von Gemüse und Kräutern.
  - b. Trend zum Einkauf in Bauernmärkten und Ab Hof.
  - c. Persönliche Beziehungen zu Produzenten werden gesucht.
  - d. Mehr Interesse an den Produktionsbedingungen.
3. **Gemeinsam genießen:** Das gemeinsame Essen wird nicht weniger werden, aber das Essen wird anders gemeinsam genossen.

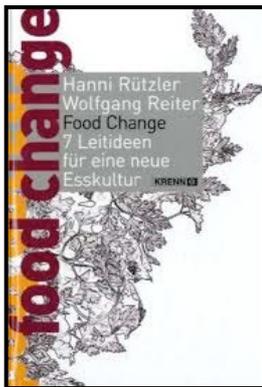
---

<sup>32</sup> Vgl. Redaktion OÖN, 28.01.2011, S. 9

<sup>33</sup> Vgl. Reiter/Rützler, 2010, S. 11 ff

- a. Gemeinsamkeit beim Essen wird wieder gesucht.
  - b. Neue Formen des gemeinsamen Essens wie Meal Sharing oder Corporate Cooking.
  - c. Höhere Bereitschaft, mehr zu bezahlen für das Erlebnis „Gemeinsamkeit“.
  - d. Gesunde Zubereitungstechniken dominieren.
4. **Natürlich gesund:** Genussvolles Essen und gesundes Essen werden eins.
- a. Obst und Gemüse werden attraktiver.
  - b. Teilzeitvegetarier werden mehr.
  - c. Das Wissen über gesunde Lebensmittel nimmt zu.
  - d. Gesunde und wohlschmeckende Speisen in Restaurants werden erwartet.
5. **Global wird normal:** Eine schmackhafte Weltküche in der auch mit Weltverantwortung gekocht wird.
- a. Kaufentscheidungen werden mit mehr globaler Verantwortung getroffen (CO2 neutral, Fairtrade, ...).
  - b. Interesse für Herkunft und Geschichte der Gerichte.
  - c. Mehr Information über exotische Lebensmittel wird gewünscht.
  - d. Einbezug internationaler Gerichte in den Alltag.
6. **Einfach besser:** Convenience geht nicht mehr nur schnell, sondern bringt auch Sinn- und Genussgewinn.
- a. Mehr Kreativität und Innovationsfreude bei Convenience Produkten.
  - b. Zeitgewinn wird gerne mit höherem Preis bezahlt.
  - c. Frische und gekühlte „Ready to Cook“-Produkte mit hoher Qualität.
  - d. Zunehmender Einkauf über Online Plattformen und Zustellservices.
7. **Immer schöner:** Wir werden noch viel mehr mit den Augen essen.
- a. Auch regionale Produkte brauchen adäquates Design.
  - b. Schöne Verpackungen mit Zusatznutzen (Information, Haltbarkeit), die recyclebar sind.
  - c. Tischkultur wird experimenteller und individueller.
  - d. Ein schönes Äußeres braucht ein qualitätsvolles Inneres.

Die Vielfalt an möglichen Szenarien in den kommenden Jahren macht deutlich, wie heterogen sich das Thema „Genuss-Typ“ darstellt. Man erkennt, wenn man sich die sieben Leitideen etwas durch den Kopf (oder den Magen) gehen lässt, was den sogenannten Genießern noch alles bevor steht oder bevorstehen kann. Doch um diese „Zukunftsvisionen“ unter die Leute zu bringen, bedarf es der Medien, insbesondere der Genussmedien, die auf diesem Gebiet eine wesentliche, wichtige und verantwortungsvolle Aufgabe haben, das breite Feld der Genüsse aufzubereiten.



**Abbildung 12":** Cover  
"Food Change" (Quelle:  
Krenn Verlag)

## **2.5 Schlussfolgerung**

Das Thema Genuss ist ein Vielfältiges. Man kann Genuss-Thesen aufstellen, Genusstypen charakterisieren oder Genuss-Trends entwickeln oder vermuten. In Zeiten, in denen z.B. die Französische Küche zum immateriellen Weltkulturerbe ernannt wird<sup>34</sup>, ist es jedenfalls essenziell, dass sich Fachmedien und Fachverlage wie auch Tagesmedien damit beschäftigen und ihre Leser mit gut recherchierten und tiefgehenden Geschichten begeistern. Genuss ist schwer fassbar und immer individuell. Gerade darum existiert möglicherweise auch diese Vielfalt an Medien in Österreich in diesem Bereich. Alle Genussmedien, die hier vorgestellt wurden und noch viele andere Printprodukte mehr, die im Rahmen dieser Arbeit nicht erwähnt werden konnten leisten einen Beitrag zur medialen und lukullischen Vielfalt in Österreich. Und deren Arbeit beeinflusst, hoffentlich positiv, direkt und indirekt das Kaufverhalten der Leser.

In einem Land wie Österreich, in dem Tourismus ein zentraler wirtschaftlicher Faktor ist und wo mehr als 70 Prozent der Nächtigungen auf kleine Gemeinden bis 5000 Einwohnern verteilt sind, muss Genuss eine wesentliche Rolle spielen.<sup>35</sup> Hier können die Genussmedien ihre Stärken ausspielen und z.B. proaktiv regionale und lokale Specials für eben diese Tourismusgemeinden und deren Gäste anbieten. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass sich die Anbieter dieser regionalen Magazine klar darüber sind, dass eben diese Specials im Wettbewerb mit all den anderen Medien in der Trafik, im Internet oder App-Stores stehen. Das heißt, sie müssen Produkte anbieten, die in Bezug auf Layout, Inhalt, Rhythmus und Tonalität an den Magazinen am Markt messbar sind und mindestens die gleiche Qualität aufweisen. Reine PR-basierte Magazine werden da nicht reichen.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. o.V., 13.02.2011, 1, <http://www.zeit.de/lebensart/essen-trinken/2010-11/frankreich-kueche-weltkulturerbe>

<sup>35</sup> Vgl. ker/mro/neu, 2011, S. 11

<sup>36</sup> Vgl. Krebs, 2011, S 101

### 3 Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene

*„Management ist die schöpferischste aller Künste.  
Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.“*  
Robert S. McNamara

#### 3.1 Einleitung

Im folgenden Kapitel wird versucht, unter Bezugnahme auf das GENUSS.team des Österreichischen Agrarverlages, die Grundzüge des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene darzustellen. Welche Folgerungen und Maßnahmen ergeben sich daraus und wie kann man strategisches Management auf Geschäftsfeldebene operativ im GENUSS.team umsetzen?

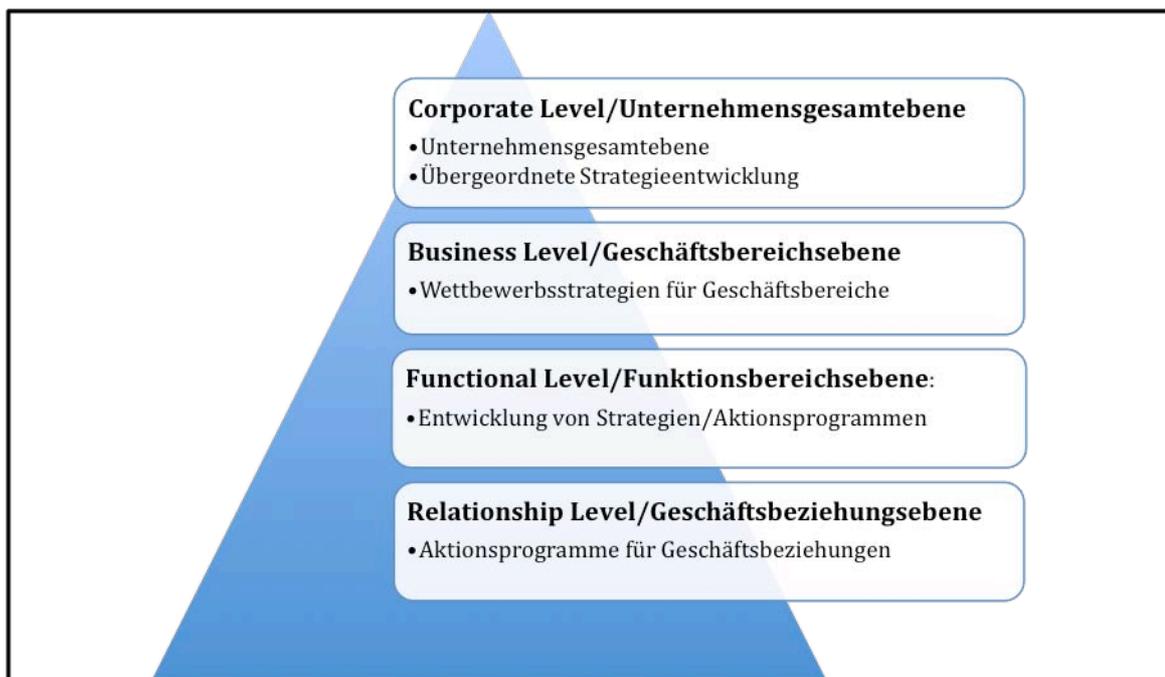


Abbildung 13: Aktionsebenen der Strategieformulierung (angelehnt an: Wirtz, 2011, S. 95)

Grundsätzlich können in Unternehmen strategische Entscheidungen vorwiegend auf zwei Ebenen getroffen werden: Auf der Unternehmensgesamtebene und in der Geschäftsbereichs- oder

Geschäftsfeldebene. In den Funktionsbereichen darunter handelt es sich eher um Aktionsprogramme, denn Strategien. Hier geht es um die operative Umsetzung.<sup>37</sup>

### **3.2 Abgrenzung Geschäftsfeldebene und Unternehmensebene**

Wenn in Unternehmen strategisches Management auf Geschäftsfeldebene betrieben wird oder betrieben werden soll, so geht man im Allgemeinen davon aus, dass ein Unternehmen über mehrere Divisionen oder auch strategische Geschäftseinheiten verfügt. Ist das nicht der Fall, ist das strategische Management direkt bei der Unternehmensführung angesiedelt, da es quasi nur ein Geschäftsfeld gibt, das gleichzeitig der Unternehmensführung entspricht.<sup>38</sup>

Existieren nun mehrere Geschäftsfeldebene in einem Unternehmen, so ist es nötig in strategisches Management auf Unternehmensebene und auf Geschäftsfeldebene zu unterscheiden.

#### **3.2.1 Strategisches Management auf Unternehmensebene**

Es ist die Aufgabe der Unternehmensführung, grundlegende Entscheidungen und Richtungsvorgaben zu treffen. Lang- und mittelfristige Ziele gehören abgesteckt. Wichtig dabei ist, dass sich die Unternehmensführung klar ist, wohin der Weg führen soll. Daher muss der Strategieentwicklung ein Prozess von Vision, Mission Statement und Goals voraus gehen. Sind diese Schritte gesetzt, wird es für die Unternehmensführung und die Mitarbeiter klarer und leichter verständlich, wohin es gehen soll.<sup>39</sup>

Management und damit auch strategisches Management bedeutet auch, dass oft Entscheidungen unter Ungewissheit fallen (müssen), man sich mit ungeplanten, überraschenden, bedrohlichen, individuellen oder einzigartigen Situationen oder Ereignissen befassen muss.<sup>40</sup> Dies gilt ebenso für das strategische Management auf Geschäftsfeldebene.

---

<sup>37</sup> Vgl. Hungenberg, 2008, S. 15

<sup>38</sup> Vgl. Hungenberg, 2008, S. 15 f

<sup>39</sup> Vgl. Wirtz, 2011, S 89 f

<sup>40</sup> Vgl. Hauschildt, 2002, S. 3

### 3.2.2 Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene

Hier ist es notwendig einen bestimmten Ausschnitt des Marktes in dem ein Unternehmen tätig ist zu betrachten. Fragen, die sich dabei stellen sind z.B.:

- Was will das Unternehmen/der Geschäftszweig in diesem Bereich leisten?
- Wie will es dort erfolgreich sein?
- Wer sind die Mitbewerber?
- Wie kann man das Geschäftsfeld abgrenzen?
- Was sind die Ziele?
- ...



**Abbildung 14: Strategieentwicklung auf Geschäftsfeldebene** (angelehnt an: Hungenberg, 2008, S 85)

Das strategische Management auf Geschäftsfeldebene muss auf Basis von Kundengruppen, die man ansprechen will, Leistungen, die angeboten werden und der vorhandenen Mitbewerber das Geschäftsfeld klar definieren. Das Management der Geschäftsfeldebene hat die Aufgabe Wettbewerbsstrategien zu entwickeln und dabei nicht die Ziele der Gesamtunternehmung aus den Augen zu verlieren.<sup>41</sup> Dazu muss das Management eine strategische Analyse oder

<sup>41</sup> Vgl. Hungenberg, 2008, S. 85 f

Situationsanalyse durchführen, Geschäftsfeld-Strategien formulieren und diese implementieren.<sup>42</sup>

### **3.3 Die strategische Analyse auf Geschäftsfeldebene**

Auf die einzelnen strategischen Geschäftsfelder (SGF) eines Unternehmens üben eine Menge externer sowie interner Faktoren mehr oder weniger großen Einfluss aus. Deshalb muss man sich beider immer bewusst sein, um deren Auswirkungen auf die zukünftige Entwicklung prognostizieren zu können.<sup>43</sup> SGF sind so zu bilden, dass sich alle mit einem bestimmten Bereich verbundenen Entscheidungen, Chancen und Risiken in ihrer Gesamtheit erfassen lassen. Im Idealfall ist das SGF durch spezifische Marktaufgaben klar abgegrenzt, weist eine hohe Eigenständigkeit auf und liefert positive Ergebnisse für den Unternehmenserfolg.<sup>44</sup> Unter einem SGF wird dabei also eine Produkt-Markt-Kombination, für die sich eigene, realistische und abgrenzbare Strategien entwickeln lassen, verstanden.<sup>45</sup>

Dabei könnte es sich beispielsweise um Bundesländer bzw. lokale wirtschaftliche Einheiten (z.B. Tourismusregionen) handeln, die eine Basis für solche Produkt-Markt-Kombination darstellen. Um daraus ein Marketing- und Erlösmodell zu entwickeln, wird es hilfreich sein, eine strategische interne und eine strategische externe Analyse, unter Zuhilfenahme der SWOT-Analyse und des Five-Forces-Modells von Porter, durchzuführen.

#### **3.3.1 Strategietheoretische Ansätze**

In der Betriebswirtschaftslehre ist immer wieder von zwei bekannten Handlungsmustern die Rede:

---

<sup>42</sup> Vgl. Wirtz, 2011, S. 92

<sup>43</sup> Vgl. Hungenberg, 2008, S. 87

<sup>44</sup> Vgl. Meffert, 1993, S. 67

<sup>45</sup> Vgl. Schumann, 2009, S. 212

- Der marktorientierte Ansatz (market-based-view)
- Der ressourcenorientierte Ansatz (resource-based-view)

Beim marktorientierten Ansatz wird das Unternehmen strategisch so ausgerichtet, dass es bestmöglich im Markt positioniert ist und daraus einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil lukriert. Ziel ist, die Bedrohung durch Substitutionsprodukte, die Rivalität in der Branche, die Abnehmer- und Lieferantenmacht und die Bedrohung durch neue Konkurrenten einzudämmen so gut es geht.<sup>46</sup> Im Fokus steht also in erster Linie der Markt und das, was er zu bieten oder nicht zu bieten hat.

Der ressourcenorientierte Ansatz geht dagegen davon aus, dass ein Unternehmen einzigartige Fähigkeiten (Ressourcen) hat und auf diese soll es sich konzentrieren. Die spezifischen Stärken eines Unternehmens helfen diesem besser als die Konkurrenten zu sein.<sup>47</sup> Diese Ressourcen müssen einen Kundennutzen stiften (valuable) und knapp (rare) sein. Wichtig dabei ist, dass diese Ressourcen nicht oder nur schwer imitierbar (imperfectly imitable) und nur mühevoll substituierbar (substitutable) sind. Unternehmen haben daher eigentlich die Pflicht diese Art von Ressourcen zu generieren, zu pflegen und effektiv einzusetzen.<sup>48</sup>

Die beiden Ansätze stellen gewissermaßen die zwei Seiten einer Medaille dar. Zusammengeführt bringen die beiden Ansätze eine höhere betriebswirtschaftliche Tiefenschärfe. Sowohl Expansions- wie Konsolidierungsfragen, wie auch die Frage der Erzielung wettbewerbsrelevanter Vorteile lassen sich damit angehen.<sup>49</sup>

### **3.3.2 Zweck der strategischen Analyse**

Die Auswahl der richtigen Strategie setzt voraus, dass dem Unternehmen bedarfsgerechte und zeitnahe Informationen zur Verfügung stehen, um die Ausgangssituation feststellen zu können.<sup>50</sup> Strategisches Management wird dazu

---

<sup>46</sup> Vgl. Sjurts, 2005, S. 18

<sup>47</sup> Vgl. Navarro, 2008, S. 37

<sup>48</sup> Vgl. Sjurts, 2005, S. 18 f

<sup>49</sup> Vgl. Rasche, 2002, S. 34 f

<sup>50</sup> Vgl. Marschner, 2004, S. 12

als Hilfsmittel benötigt, um langfristige und kurzfristige Aufgaben in Unternehmungen bewältigen zu können. Man versucht der Zukunft gedanklich vorzugreifen, um sich bzw. das Unternehmen vor Unannehmlichkeiten zu schützen.<sup>51</sup> Analyse ist also nicht nur auf die Gegenwart, sondern ganz besonders auf die Zukunft ausgerichtet, denn die zu formulierende Strategie soll ein Geschäftsfeld für die Zukunft ausrichten.

Die strategische Analyse kann in der Regel in drei Komponenten zerlegt werden:

1. Strategische Frühaufklärung
2. Umweltanalyse (externe Analyse)
3. Unternehmensanalyse (interne Analyse)

Bei der strategischen Frühaufklärung oder Früherkennung will man künftige unternehmensinterne oder –externe Vorgänge antizipieren.<sup>52</sup> Der Ausgangspunkt sind strategische Überraschungen, also Diskontinuitäten im System, die plötzlich und nicht kontrollierbar auftreten. Die strategische Früherkennung hat dabei die Aufgabe, strategisch bedeutende Informationen zu sammeln, die solche Diskontinuitäten frühzeitig erkennbar machen. Methoden dazu sind etwa „Das Konzept der schwachen Signale“ von Ansoff oder die Diffusionstheorie.<sup>53</sup>

Bei der Umweltanalyse geht es primär um Ressourcen und Fähigkeiten (Kernkompetenzen), die im Unternehmen vorhanden sind. Bei der externen Analyse dagegen stehen die Mitbewerber und alle Bestandteile die außerhalb des Einflusses des Unternehmens stehen im Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>54</sup>

### **3.3.3 Externe versus interne Analyse**

Die externe Analyse versucht also Chancen zu eruieren, die sich aus dem externen Umfeld ergeben. Gleichzeitig werden Risiken heraus gearbeitet, die dem

---

<sup>51</sup> Vgl. Tondelli, 2005, S. 30

<sup>52</sup> Vgl. Marschner, 2004, S. 13

<sup>53</sup> Vgl. Welsch, 2009, S. 38 f

<sup>54</sup> Vgl. Marschner, 2004, S. 13

Unternehmen aus dessen Umfeld drohen. Bei der internen Analyse dagegen werden die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens versucht festzuhalten. Für beide Methoden eignet sich die SWOT-Analyse hervorragend als Bezugsrahmen.<sup>55</sup>

### 3.3.4 Die SWOT-Analyse

Das Akronym „SWOT“ steht hierbei für die englischen Begriffe „strenghts“, „weakness“, „opportunities“ und „threats“, also Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. „Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, ob die gegenwärtigen Stärken und Schwächen eines Geschäftsfelds angesichts der erwarteten Entwicklungen der Umfeldler prinzipiell relevant sind und insbesondere, ob sie geeignet sind, die sich auftuenden Chancen und Risiken zu bewältigen.“<sup>56</sup> Es handelt sich also um einen methodischen Soll-Ist Vergleich, bei dem Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ausgewogen werden.<sup>57</sup>



Abbildung 15: Grundkonzept der SWOT-Analyse (angelehnt an: Homburg, 2000, S. 35)

<sup>55</sup> Vgl. Hungenberg, 2008, S. 88

<sup>56</sup> Hungenberg, 2008, S. 89

<sup>57</sup> Vgl. Garth, 2009, S. 251

SWOT-Analysen sind auf Grund ihrer „Einfachheit“ und Strukturiertheit weit verbreitet und geben einen guten Überblick über die momentane Situation in einem Unternehmen. Aus der SWOT-Analyse können im Regelfall drei Strategien abgeleitet werden:<sup>58</sup>

1. Matching Strategien
2. Umwandlungs-/Neutralisationsstrategien
3. Kreative Strategien

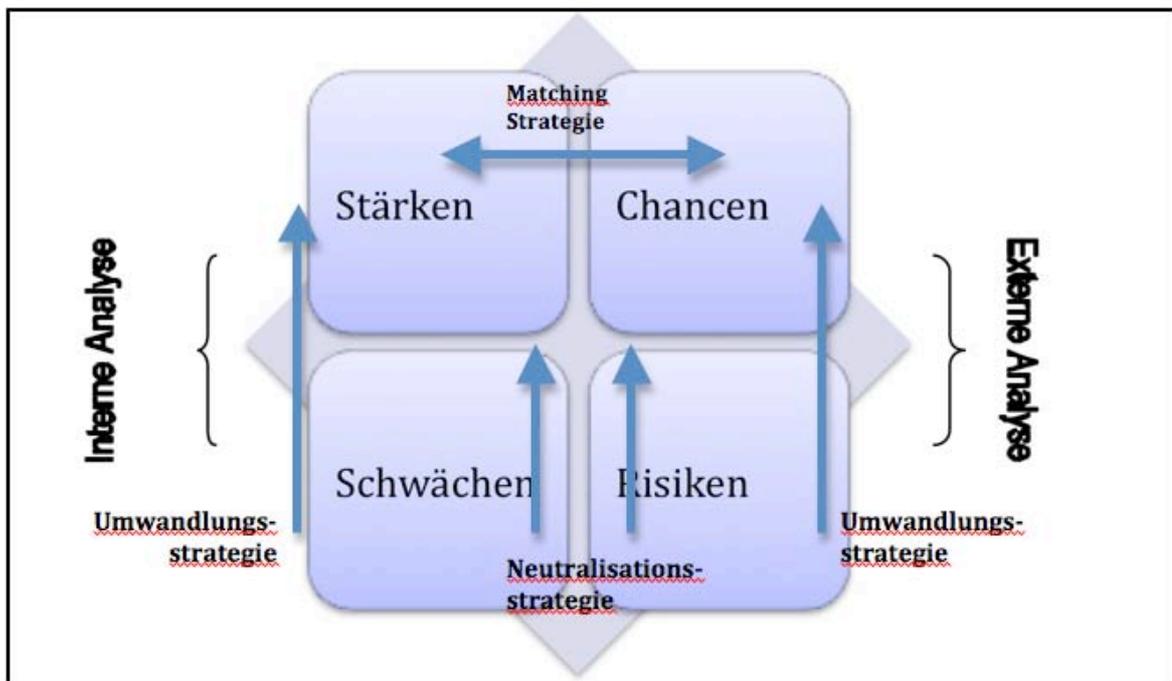


Abbildung 16: SWOT-Strategienentwicklung (angelehnt an: Homburg, 2000, S. 135)

Aus einer Stärke und einer dazu passenden Chance kann die Matching Strategie entstehen. „Die Strategie ergibt sich aus der Überlegung, wie die Stärke im Hinblick auf die Chance umgesetzt werden kann.“<sup>59</sup>

Schwächen und Risiken werden bei den Umwandlungs- und Neutralisationsstrategien berücksichtigt. Es wird versucht durch neue Strategien Schwächen in Stärken oder Risiken in Chancen umzuwandeln oder zumindest zu neutralisieren.

Bei den kreativen Strategien ist alles möglich, was immer dem Management im Rahmen der Analyse einfällt.

<sup>58</sup> Vgl. Homburg, 2000, S. 134 f

<sup>59</sup> Homburg, 2000, S. 134

### 3.3.5 Die externe Analyse

Die externe Analyse fußt auf der Erfassung von Chancen und Risiken im Umfeld eines Unternehmens. Eine Vielzahl an Faktoren kann diese Chancen und Risiken positiv oder negativ beeinflussen.

#### 3.3.5.1 Einflussfaktoren externer Analysen

Viele Faktoren wie z.B. gesetzliche Regelungen, Wechselkursschwankungen, Initiativen von Mitbewerbern oder technische Neuerungen können einem SGF Chancen am Markt verschaffen oder Risiken erzeugen. Und diese einzelnen Einflussfaktoren können sich wiederum gegenseitig beeinflussen, so dass es zu mehreren, wechselseitigen Einflussnahmen kommt. Es herrscht also ein hohes Maß an Komplexität. Um diese in ihre einzelnen Teile zu zerlegen – bzw. zumindest den Versuch dazu zu machen – bedarf es eines vereinfachenden Modells. Dieses teilt das System in die Bereiche Makroumwelt und Branchenumwelt (Mikroumwelt).<sup>60</sup>

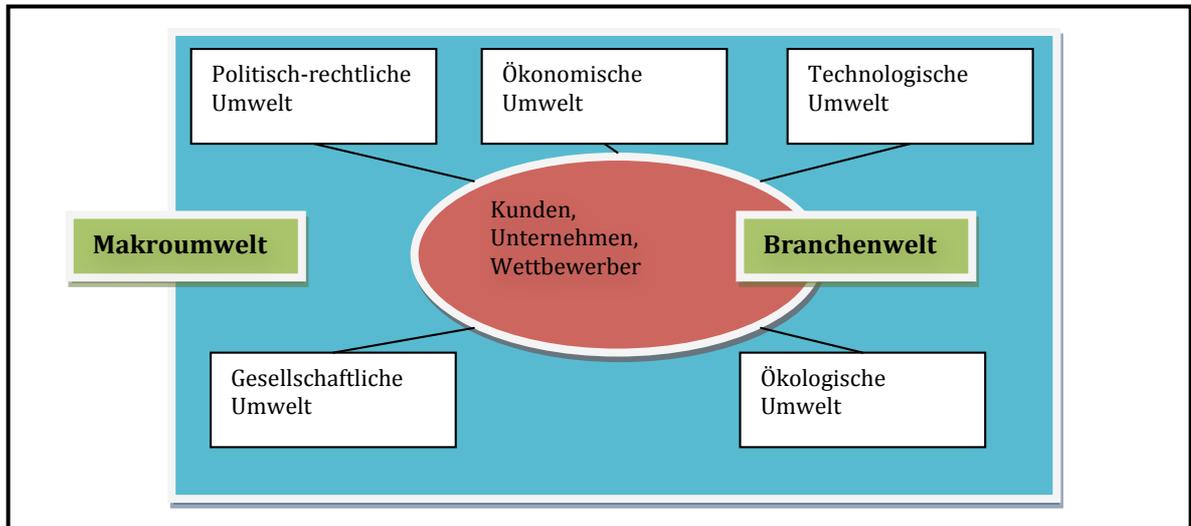


Abbildung 17: Makro- und Mikroumwelten (angelehnt an: Hungenberg, 2008, S. 90)

<sup>60</sup> Vgl. Hungenberg, 2008, S. 89 f

### 3.3.5.2 Die Makroumwelten

Makroumwelten werden in der Regel in fünf Gruppen aufgeteilt. Die Bereiche werden auch als Umfeld des Unternehmens oder Umfeldfaktoren bezeichnet. Eine Chancen-Risiken-Analyse bildet hier die Grundlage für den Blick nach außen, den Blick auf das globale Umfeld des Unternehmens.<sup>61</sup>

Die folgende Abbildung soll einen kurzen Überblick darüber geben, welche möglichen Einflussgrößen die einzelnen Umwelten definieren:<sup>62</sup>

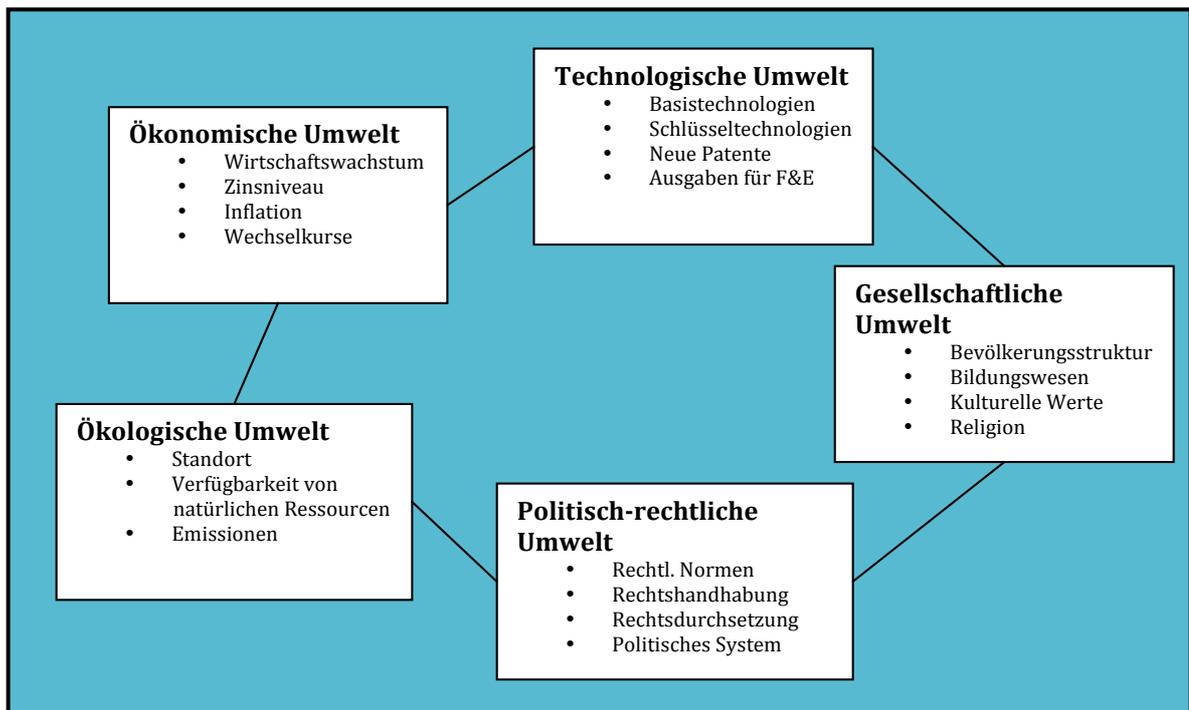


Abbildung 18: Makroumwelten – Eine Auswahl ein Einflussfaktoren

### 3.3.5.3 Die Mikroumwelten

Die Mikroumwelten, also der Blick nach Innen, das ist jener Teil, der die Stärken und Schwächen eines Unternehmens im Rahmen einer SWOT-Analyse darstellen

<sup>61</sup> Vgl. Gläser, 2008, S. 754

<sup>62</sup> Vgl. Hungenberg, 2008, S. 97 und Borowicz, 2009, S. 45

soll. Leistungspotenziale, Führungspotenziale sowie die Branchenstrukturen gehören bewertet und fließen in die Unternehmensanalyse ein.<sup>63</sup>

Zur Analyse von Branchenstruktur und –entwicklung gibt es ein Vielzahl von Modellen, die alle gemeinsam versuchen die wichtigsten Faktoren des Wettbewerbes zu systematisieren. Eines der bekanntesten davon ist das Modell der Five Forces nach Porter.<sup>64</sup>

#### **3.3.5.4 Das 5-Kräfte Modell nach Porter**

Das Ziel von Porter ist, die Wettbewerbssituation innerhalb einer Branche aus der Sicht des Unternehmens zu bestimmen, welches bereits in der selbigen tätig ist. Das Modell bietet also einen Analyseraster, mit dessen Hilfe Struktur und Einflussgrößen einer Branche beschrieben werden sollen. Porter teilt dabei die Marktkräfte in fünf Einflussbereiche auf:<sup>65</sup>

##### **1. Potenzielle Konkurrenten**

Eine Branche ist umso attraktiver, je geringer die Bedrohung durch potenzielle Mitbewerber ist und damit von der Höhe der Markteintrittsbarrieren abhängig. Eintrittsbarrieren könnten sein: Produktdifferenzierung, hohe Umstellungskosten, staatliche Beschränkungen oder „economies of scale“, also größenabhängige Vorteile.

##### **2. Marktmacht der Lieferanten**

Dabei ist die Marktmacht der Lieferanten umso größer, je höher die Umstellungskosten für den Abnehmer oder je weniger Anbieter es gibt. Also der Grad der Verhandlungsmacht des Lieferanten.

##### **3. Marktmacht der Abnehmer**

Dieser Punkt ist mehr oder weniger das Spiegelbild der Marktmacht der

---

<sup>63</sup> Vgl. Gläser, 2008, S. 754 f

<sup>64</sup> Vgl. Hungenberg, 2008, S. 101

<sup>65</sup> Vgl. Hungenberg, 2008 S. 101 ff

Lieferanten und kann, wie oben, bewertet werden. Nur eben mit umgedrehten Vorzeichen.

#### 4. Bedrohung durch Ersatzprodukte

Hier geht es um Produkte, die geeignet sind, das eigene Erzeugnis zu ersetzen. Ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor mit starkem Einfluss auf die Gewinnmargen. Die Branche wird umso attraktiver, je weniger Ersatzprodukte am Markt zu finden sind.

#### 5. Rivalität der Wettbewerber

Die Hauptfrage dabei ist, wie intensiv der Wettbewerb unter denen ist, die bereits in der gleichen Branche arbeiten. Das kann sich z.B. im Bereich des Preises (Preise unterbieten) oder der Leistungserstellung (verbesserte Produktqualität) abspielen. Aber auch die Höhe der Marktaustrittsbarrieren kann die Intensität des Wettbewerbes beeinflussen.

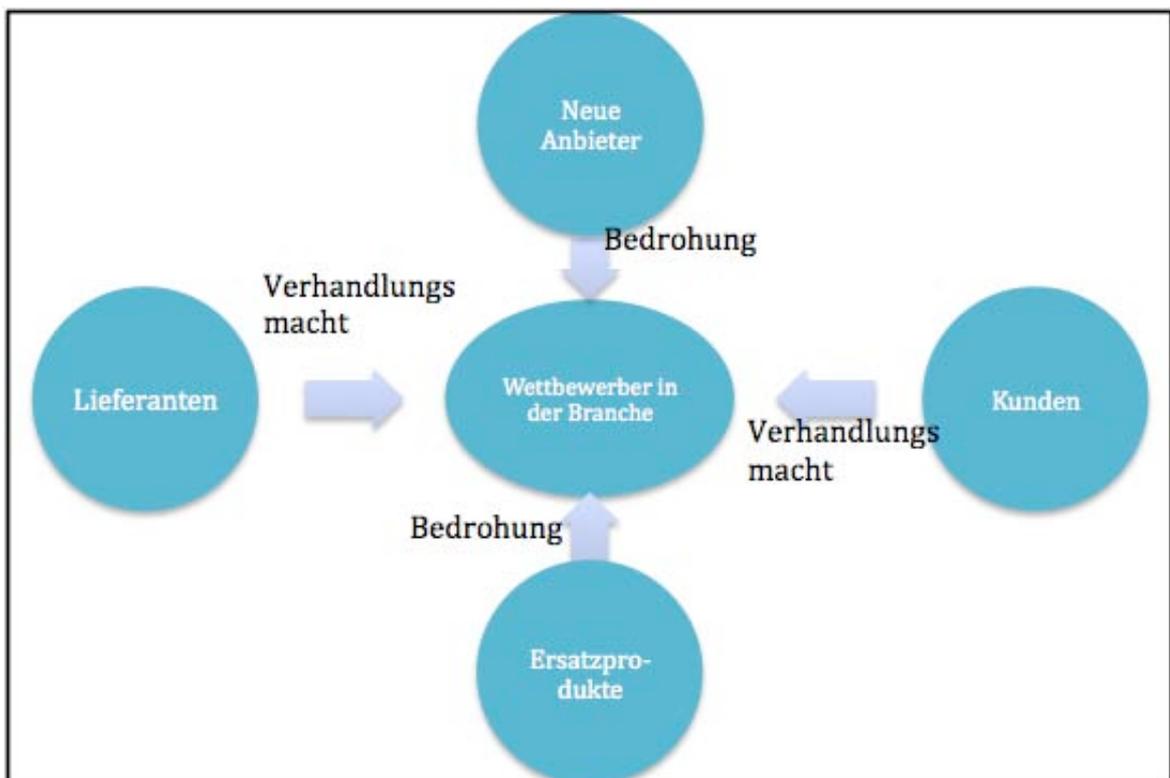


Abbildung 19: Porter's Five Forces

Porter geht bei seinem Modell davon aus, dass, je stärker die fünf Kräfte sind, desto schwieriger wird es, Preiserhöhungen am Markt durchzusetzen oder die Gewinnmargen zu erhöhen. Unternehmen haben überdies die Aufgabe diese fünf Kräfte regelmäßig zu überprüfen. Sollten sich Veränderungen in die eine oder andere Richtung ergeben, so hat das Management darauf zu reagieren und mögliche Chancen zu nutzen und auf Risiken zu antworten.<sup>66</sup> Denn: Eine einmal ermittelte Branchenstruktur ist nicht statisch, sondern verändert sich im Laufe der Zeit. Ökonomische und technologische Merkmale sind einem ständigen Wandel unterzogen und das wirkt auch auf die fünf Kräfte.<sup>67</sup>

Hat ein Unternehmen nun seine Position im zu untersuchenden Markt identifiziert, gilt es zu bestimmen, wo welche Ressourcen wie eingesetzt werden, um in Zukunft strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Hill/Jones, 2010, S. 43

<sup>67</sup> Vgl. Pereira, 2008, S. 4

<sup>68</sup> Vgl. Schumann, 2009, S. 212

### 3.3.6 Five Forces am Beispiel der GENUSS.gruppe

Hier soll am Beispiel der GENUSS.gruppe eine Integration in das 5-Kräfte-Modell von Porter im nationalen und regionalen Bereich dargestellt werden. Die Aufgaben der Gruppe wurden bereits zu Anfang dieser Arbeit kurz dargestellt: im Wesentlichen handelt es sich um die Erstellung von Printprodukten im Bereich Essen, Trinken, Reisen und Tourismus.

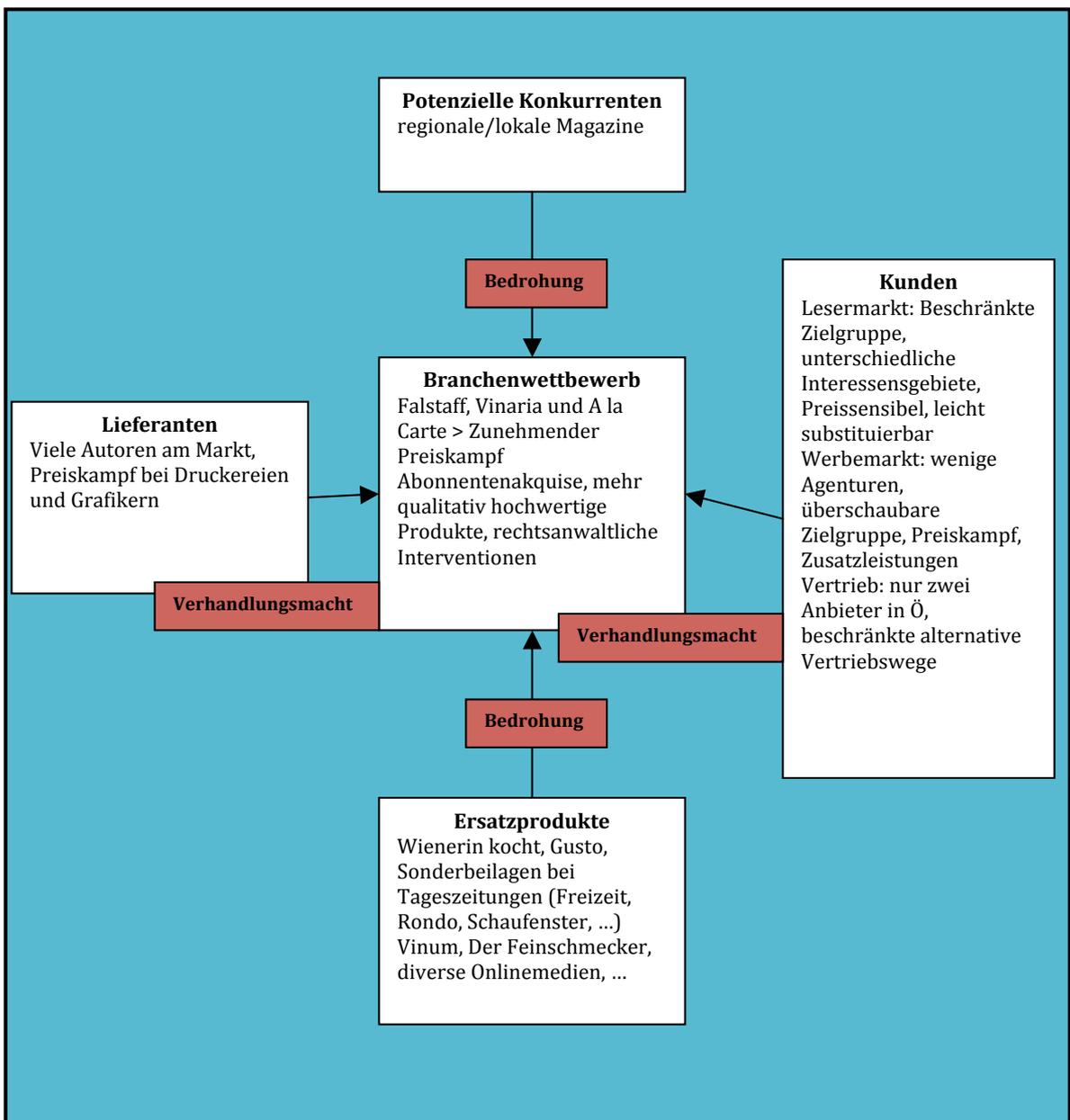


Abbildung 20: Das 5-Kräfte-Modell am Beispiel GENUSS.gruppe

### **3.3.6.1 Five Forces – Schlussfolgerungen**

Die vorige Abbildung stellt den aktuellen Stand der GENUSS.gruppe am österreichischen Markt im Printbereich grob dar. Fakt ist, dass innerhalb der Branche der Kampf um Kunden (Leser + Werbekunden) stärker wurde, schon alleine deshalb, weil die GENUSS.gruppe vor 6 Jahren mit einem neuen Produkt in den Markt eintrat und damit Unruhe in die Branche brachte, die damals nur aus drei Magazinen in diesem Bereich bestand. Dies hatte und hat zur Folge, dass die nationalen Mitbewerber nach und nach Überarbeitungen ihrer Inhalte und Layouts vornahmen.

### **3.3.6.2 Lieferantenmarkt**

Am Lieferantenmarkt herrscht eine eher komfortable Situation für die GENUSS.gruppe: Autoren gibt es genug und deren Honorare liegen im unteren Bereich. Die Druckereien unterbieten sich gegenseitig und wegen der insgesamt angespannten Situation am Zeitschriftenmarkt stehen genügend Grafiker zu günstigen Konditionen zur Verfügung. Schwierigkeiten bereitet manchmal der Fotoeinkauf bzw. die Fotoproduktion: Stockfotos sind zwar relativ günstig zu bekommen, reichen aber in diesem Segment oft nicht aus. Profifotos von bekannten Food-Fotografen dagegen kosten Unsummen.

### **3.3.6.3 Potenzielle Konkurrenten**

Eine nationale Bedrohung durch potenzielle Mitbewerber ist derzeit nicht gegeben bzw. nicht bekannt. Regional bzw. lokal besteht eine gewisse Bedrohung durch regionale/lokale Magazine, vor allem im Bereich Tourismus, finanziert durch Gemeinden und/oder Tourismusverbände. In der Regel lässt jedoch die Qualität dieser Produkte (Layout, Grafik, Text, ...) sehr zu Wünschen übrig und wenn die Qualität passt, so sind diese Produkte dann eher Werbebroschüren, denn Magazine.

#### **3.3.6.4 Ersatzprodukte**

Ersatzprodukte gibt es mittlerweile eine Menge am Markt. Nachdem fast jede Tages- und Regionalzeitung schon sogenannte Genuss-Seiten führt und das Thema auf Grund der Genussregionen Kampagne des Lebensministeriums einer breiten Öffentlichkeit bewusst gemacht wird, werden immer mehr Konsumenten angesprochen. Auch jede Lokalausgabe hat mittlerweile ihre Rezeptseiten, Weinvorstellungen, etc. Die Spezialisierung der GENUSS.gruppe im mittleren bis gehobenen Genussbereich bzw. als Special Interest Titel hebt diese jedoch deutlich von der Vielzahl an Genussseiten ab. Deutsche Magazine wie „Vinum“ oder „Der Feinschmecker“ behandeln zwar ähnliche Themen auf ähnlich hohem Niveau, stellen aber kein wirkliches Substitut dar, da Sie als „deutsches“ Medium wahrgenommen werden. Ein Umstand, der nach Meinung des Verfassers nicht zu unterschätzen ist. Man braucht sich nur die Inhaltsverzeichnisse ansehen und erkennt schon, dass Magazine dabei immer sehr national geprägt sind. Dazu kommt, dass es so etwas wie ein „österreichisches Deutsch“ und „deutsches Deutsch“ gibt. Leser reagieren immer noch sensibel auf diese Unterschiede, auch wenn durch Internet und TV die beiden Sprachwelten immer mehr zusammenwachsen.

#### **3.3.6.5 Kundenmarkt**

Am Kundenmarkt spielt sich der Kampf im Abonentensektor ab. Hier wird versucht, Abonnenten zu halten bzw. neue zu gewinnen. Die Zielgruppen der vier Mitbewerber sind ziemlich deckungsgleich. Andererseits wird der Werbemarkt immer enger, die Budgets geringer und die Forderungen der Agenturen und großen Werber umfangreicher. Dies hat zur Folge, dass das Serviceangebot für die Werbekunden vielfältiger, differenzierter und arbeitsintensiver wird, sich die Einnahmen aber dadurch nicht in gleicher Weise erhöhen. Beim Vertrieb ist man im klassischen (nationalen und regionalen) Bereich (Trafik, Kiosk, Zeitschriftenhandel) auf zwei Anbieter in Österreich beschränkt. Daher ist die große Herausforderung neue, alternative Vertriebswege (Clubmitgliedschaften, Gratisverteilung, Messen, Direktversand, ...) auf nationaler aber auch regionaler

und lokaler Ebene zu finden, um so Leser- und Abonnentenzahlen in die Höhe zu treiben und somit Reichweite zu generieren.

### **3.4 Schlussfolgerung**

Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene ist ein wesentlicher und unverzichtbarer Bestandteil eines erfolgreichen Medienunternehmens bzw. deren strategischer Geschäftsfelder. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass die Führung klare Erwartungen formuliert und Mitarbeiter so in den Prozess eingebunden werden, dass sie ständig an der Verbesserung der Printprodukte arbeiten. Kreativität und permanentes Problemlösen ist gefragt.<sup>69</sup>

Ein gut verständliches Werkzeug hierfür sind die beiden Ansätze das „market-based-view“ und des „resource-based-view“, die sich wiederum relativ leicht durch eine SWOT-Analyse bzw. das 5-Kräfte-Modell von Porter darstellen lassen. Das Unternehmen hat dadurch schnell einen Überblick über den Markt und seine eigene Stellung und kann, unter Einbindung der Mitarbeiter, neue oder abgewandelte Strategien entwickeln.

Wie die Analyse der GENUSS.gruppe an Hand von Porter gezeigt hat, ist der Markt ständig in Bewegung und hat Potenzial für weitere nationale und vor allem regionale Printprodukte.

---

<sup>69</sup> Vgl. Sprenger, 1999, S. 129 f

## 4 Regionalisierung und Lokalisierung

Medien überbrücken den Raum, die Geografie und nur auf diese Weise können sie die Menschen vernetzen. Die Räume können dabei sehr unterschiedlich sein.<sup>70</sup>

### 4.1 Regionalisierung/Lokalisierung - Perspektiven

In diesem Teil der Arbeit geht es um die bewusste Festlegung von zu bearbeitenden Märkten und Absatzgebieten innerhalb des nationalen Raumes (hier Österreich). Also nationale Strategien mit inlandsbezogenen Gebietsoptionen in Form von ausdifferenzierten regionalen oder lokalen Konzepten.<sup>71</sup> Im Mittelpunkt stehen somit Gemeinden, Orte, Städte oder Regionen und eine entsprechende lokale oder regionale Verbundenheit zu den produzierten Printprodukten in und für diese Gebiete.<sup>72</sup>

Drei wichtige Kriterien entscheiden darüber, ob diese Teilmärkte bearbeitet werden sollen:<sup>73</sup>

1. **Die Handhabbarkeit:** Es muss klar sein, was man tun muss, um die Bedürfnisse der potenziellen Kunden befriedigen zu können.
2. **Die Identifizierbarkeit:** Hier stellen sich zwei Fragen:
  - a. Wie groß ist der Bereich?
  - b. Mit wem muss man reden, um das Angebot zu bewerben?
3. **Die Zugänglichkeit:** Man muss die Produkte so aufbereiten und vertreiben können, dass diese auch für die Leser zugänglich werden.

---

<sup>70</sup> Vgl. Winkler, 2008, S. 167

<sup>71</sup> Vgl. Gläser, 2008, S. 840

<sup>72</sup> Vgl. Gläser, 2008, S. 794

<sup>73</sup> Vgl. Navarro, 2008, S. 113

Wichtig ist also, dass man den potenziellen Markt im Vorhinein einer entsprechenden Analyse unterzieht, die Aufnahmefähigkeit des anvisierten Marktes überprüft und mögliche Absatzprognosen erstellt.<sup>74</sup>

Insgesamt kann man Medien in räumlicher Hinsicht aus mehreren Blickwinkeln betrachten:<sup>75</sup>

- **Geografie:** Ein Gebiet nach geografischen, topografischen oder klimatischen Kriterien gemessen (die Alpen, das Inntal, der Mittelmeerraum, ...).
- **Kultur:** Grundlage kann hier die gemeinsame Sprache, Religion, Bräuche oder Geschichte sein. Verhaltensprägende Traditionen sind der Kern, die den Bewohnern ein „Wir-Gefühl“ geben.
- **Politik:** In diesem Fall besteht eine eindeutige administrativ-politische Eingrenzung (Gemeinde, Stadt, Bezirk, Bundesland, ...).
- **Wirtschaft:** Wirtschaftsräume entstehen durch die Unternehmen im Gebiet und Wirtschaftsregionen sind die Konzentration von Produktionsstätten, Arbeitsstätten und Orten in denen Wirtschaftsgüter konsumiert werden (z.B. Linz-Wels-Steyr, der Großraum Wien, ...).
- **Medien:** Medien bilden Kommunikationsräume indem sie bestimmte Gebiete abdecken. Ein Beispiel dafür sind die Lokalteile in Tageszeitungen oder Internetplattformen, die ein bestimmtes Zielpublikum mit Nachrichten versorgen.

Egal ob nun eine regionale oder lokale Perspektive herangezogen wird, es bleibt immer das Spannungsfeld zur nationalen, internationalen oder gar globalen Betrachtung bestehen. Auch die einzelnen Blickwinkel können untereinander konkurrieren.

Aber: Globalisierung oder Internationalisierung und demgegenüber Lokalisierung oder Regionalisierung müssen nicht zwangsläufig widersprüchlich sein. Sie können sogar Pole sein, die sich ergänzen und das Bild komplett machen (z.B.

---

<sup>74</sup> Vgl. Schumann/Hess, 2009, S. 55

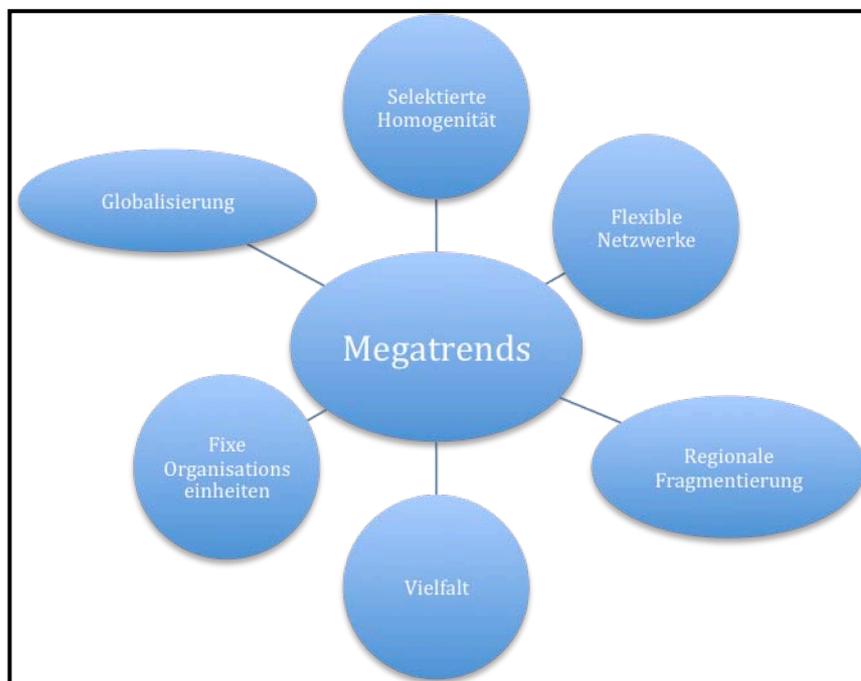
<sup>75</sup> Vgl. Gläser, 2010, S. 45 f und 65 f

das regionale Magazin, das mit News aus der weiten Welt medial abgerundet wird). „All business is local“ heißt es und das wird oft bestätigt.<sup>76</sup>

## 4.2 Megatrend Regionalisierung

Immer wieder liest man von Megatrends. Eigene Unternehmen haben sich entwickelt und Zukunftsforscher schauen in die kommende Zeit und sagen uns, was gerade im Trend ist oder Trend wird und was nicht. Auch der Begriff Regionalisierung kommt dabei immer wieder vor, ebenso wie der der Globalisierung. Also was soll man glauben? Kann es denn beides geben? Gleich vorweg: Ja, so wird es wohl sein.

Megatrends durchlaufen mehrere Phasen. Sie haben eine Vorlaufzeit, eine Durchbruchphase, eine Normalisierungsphase und eine Abschwungsphase oder kurz ausgedrückt: Aufstieg, Höhepunkt, Ende. Wobei hier Ende nicht heißen muss, dass alles verschwindet, sondern eher bedeutet, dass der Trend in einem anderen aufgeht oder einfach strukturell integriert wird.<sup>77</sup>



**Abbildung 21: Beispiele für Megatrends** (angelehnt an: van Someren, 2005, S. 60)

<sup>76</sup> Vgl. Anda/Fischer, 2001, S. 13

<sup>77</sup> Vgl. Nahrstedt, 2006, S. 269 f

Megatrends sind meist externe Entwicklungen und wichtige Treiber für strategische Innovationen. Sie halten länger an, wohingegen Trends kürzere Laufzeiten haben. Ein Problem, wie Anfangs erwähnt, ist, dass Megatrends nicht immer in die gleiche Richtung zeigen, sondern sich teils entgegengesetzt entwickeln. Wie z.B. Regionalisierung versus Globalisierung oder Fast-Food (Mc Donald's) versus Slow-Food (Slow-Food Bewegung aus Italien). So ist in China im Moment der „Hamburger“ von Mc Donald's voll im Trend, wo hingegen es bei uns immer mehr in Richtung Nachhaltigkeit und lokaler Produktion geht.<sup>78</sup>

Regionalisierung ist also kein neues Phänomen, jedoch zur Zeit in Österreich und Deutschland möglicherweise ein Prozess, der sich wieder verstärkt bzw. mehr Aufmerksamkeit auf sich zieht. Regionalisierung kann dabei gleichzeitig als Teil, Folge oder Gegenbewegung zur Globalisierung wahrgenommen werden.<sup>79</sup> Je nachdem, von welchem Standpunkt aus man es betrachtet.

### **4.3 Die Regionalisierung/Lokalisierung der GENUSS.gruppe**

Auf Basis der vorigen Einführung wird die Aufgabe der GENUSS.gruppe darin bestehen müssen, interessante regionale/lokale Zielmärkte zu finden, die relevante Werbe- bzw. Finanzierungspartner bieten. Die Medienmärkte werden dabei im Printbereich sehr häufig in geografischer Hinsicht abgegrenzt. Räumliche Marktabgrenzung hilft, die Anzeigen- und Lesermärkte besser zu definieren. Zu beachten ist dabei, dass man die Marktgröße richtig einschätzt.<sup>80</sup>

Marktgröße meint in diesem Fall:

- Gibt es potenzielle Käufer?
- Gibt es potenzielle Leser?
- Wie groß ist der mögliche Werbemarkt in der Region?
- Bestehen inhaltliche Ressourcen im Gebiet?
- Bestehen personelle Ressourcen im Gebiet?

---

<sup>78</sup> Vgl. Van Someren, 2005, S. 57 f

<sup>79</sup> Vgl. Zell, 16.01.2011, 1, <http://www.ibim.de/wigeo/1-5.htm>

<sup>80</sup> Vgl. Knoche/Siegert, 2003, S. 176 f

- Gibt es mögliche institutionelle Partner?
- Sind andere Partnerschaften möglich?

Zurückkommend auf Porter gilt es somit regionale/lokale Märkte mit geringem Wettbewerbsgrad zu finden, denn „je höher der Wettbewerb, desto weniger attraktiv ist der Markt für die Konkurrenten innerhalb des Marktes und für interessierte Newcomer von außen.“<sup>81</sup>

#### **4.3.1 GENUSS.Marketing-Strategie**

Der Begriff Marketing-Strategie wird in diesem Zusammenhang vor allem als Marktarealstrategie verstanden, also die Bestimmung der Art und der Stufen des Markt- und Absatzraumes.<sup>82</sup> Dazu muss begleitend immer die strategische Marketingplanung des Unternehmens im Auge behalten werden, nämlich.<sup>83</sup>

- Die Analyse der Unternehmens- und Umweltsituation
- Die Marktwahlentscheidung
- Das Ausmaß der Abdeckung des Marktes
- Das grundsätzliche Verhalten gegenüber den Marktteilnehmern
- Die Schwerpunkte des Marketingmix

#### **4.3.2 GENUSS.Marktfeldstrategie**

Um nun genauer beurteilen zu können, womit man in welchem Markt Chancen haben kann, sollte man sein Marktfeld definieren. Ein bewährtes Mittel dazu ist die Ansoff-Matrix der Marktfeldstrategien.

---

<sup>81</sup> Gläser, 2010, S. 29.

<sup>82</sup> Vgl. Gläser, 2008, S. 819.

<sup>83</sup> Vgl. Meffert, 1993, S. 56.

### 4.3.2.1 Die Ansoff-Matrix

Ansoff legt dem Ansatz das Konzept der strategischen Lücke zu Grunde, das davon ausgeht, dass es eine Differenz zwischen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und der aktuellen Erfolgspotenziale gibt und eben diese Lücke durch vier Strategien gefüllt werden kann.<sup>84</sup>

Das angenehme an dieser Matrix ist, dass sich die Felder nicht ausschließen, sondern ergänzen können und man sich als Unternehmen in mehreren Feldern gleichzeitig bewegen kann.



Abbildung 22: Ansoff Matrix (angelehnt an Perlitz, 2004, S. 36)

Die einzelnen Felder sollen/können folgende Fragen beantworten.<sup>85</sup>

1. Sind die aktuellen Produkte auf meinem derzeitigen Markt noch optimal absetzbar? – **Marktdurchdringung**

<sup>84</sup> Vgl. Perlitz, 2004, S. 35 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Bach, 2008, S. 4.

2. Können mit den aktuellen Produkten neue Märkte erschlossen werden? – **Marktentwicklung**
3. Wie erfolgreich können neue Produkte im gegenwärtigen Markt sein? – **Produktentwicklung**
4. Können neue Produkte neue Märkte erschließen? – **Diversifikation**

Stellt sich ein Unternehmen obige Fragen und versucht diese so objektiv wie möglich zu beantworten, ergeben sie daraus hoffentlich klarere Vorgehensweisen für die Verantwortlichen.

#### **4.3.2.2 Folgerungen für das GENUSS.team**

Angelehnt an Ansoff ergeben sich für das GENUSS.team eine Reihe von theoretischen Varianten und Absatzkanälen.

##### **4.3.2.2.1 GENUSS.Marktdurchdringung**

Das GENUSS.team hat bereits einige Produkte am nationalen Markt platziert und ist mit dem Flaggschiff, dem Doppelpack GENUSS.MAGAZIN & wein.pur, gut im Zeitschriftenhandel distribuiert und die Abonnentenzahlen wachsen langsam, aber kontinuierlich. Der Doppelpack ist in Österreich seit der CAWI-Print 2010 von GfK gleichauf mit dem Magazin Falstaff und hat eine Leserreichweite (LpA) von 147.000 Leserinnen oder 2,5 %.<sup>86</sup> Das Heft hat somit innerhalb weniger Jahre ein tolles Standing in der Genusssociety erreicht und ein kontinuierlicher Ausbau dieser Situation wird angestrebt.

Die Line Extensions (bier.pur, fleisch.pur, spezialitäten.pur) helfen dabei, die Bekanntheit der Marke „GENUSS.MAGAZIN“ am Markt zu festigen. Durch die Verteilung über den Österreichischen Brauereiverband, die Fleischer oder die GenussRegionenMarketing GmbH kommt es ebenso zu einer Stärkung der Marktposition der Trägermagazine GENUSS.MAGAZIN und wein.pur. Weitere Produkte würden diesen Effekt vermutlich noch verstärken.

---

<sup>86</sup> Vgl. Gasser/Kostner, 2010, S. 32 f und S. 42 f

#### **4.3.2.2.2 GENUSS.Marktentwicklung**

Das Magazin wein.pur wird seit Beginn 2006 mit einer kleinen Auflage in Deutschland vertrieben und seit 2010 auch in der Schweiz. Für bier.pur gibt es zwei eigene Deutschlandausgaben, die auch nur dort vertrieben werden.

Eine Ausweitung der bestehenden Produkte auf neue Märkte ist derzeit nicht im Plan. Vorstellbar wäre, dass eventuell das GENUSS.MAGAZIN solo am süddeutschen Markt oder in der deutschsprachigen Schweiz platziert wird. Allerdings ist dies aus heutiger Sicht nur in sehr kleinen Auflagen sinnvoll und möglich, da es dazu an entsprechenden Werbe- und Vertriebsbudgets mangelt.

#### **4.3.2.2.3 GENUSS.Produktentwicklung**

Neue Produkte am bestehenden Markt zu platzieren ist im GENUSS.team derzeit kein Thema. Die Kompetenzen liegen klar in einem abgegrenzten Bereich (Essen, Trinken, Reisen, Rezepte, Lebensmittel, Kochen, ...) und hier will man sich auch weiterhin bewegen.

#### **4.3.2.2.4 GENUSS.Diversifikation**

Wahrscheinlich, neben der Marktdurchdringung, der spannendste Bereich für das GENUSS.team. Hier kann das Team seine umfangreichen Kompetenzen im Genussbereich hervorragend ausspielen. Ein hoch qualifiziertes Kernteam und fachlich versierte Autoren bilden dabei den soliden Grundstock.

##### **4.3.2.2.4.1 Horizontale Diversifikation**

In den letzten Jahren entstanden im Team eine Vielzahl an Line Extensions, wie käse.pur, bier.pur, fleisch.pur, eis.pur oder spezialitäten.pur. Ideen für weitere Projekte gibt es genug. Die Umsetzung erfolgt im Einzelfall jedoch nur unter einem hohen Maß an Erlössicherheit. Titel wie weinviertel.pur, schokolade.pur, kaffee.pur, spirituosens.pur etc. liegen mehr oder weniger fertig in den Schubladen bzw. sind schnell und qualitativ umsetzbar. Hier besteht die Möglichkeit mittels

Lokalisierung oder Regionalisierung eine Vielzahl an Line Extensions zu platzieren. Die Herausforderung dabei ist, entsprechende Finanzierungs- und Vertriebspartner in den Regionen zu finden und zu überzeugen.

#### **4.3.2.2.4.2 Vertikale Diversifikation**

Das ist innerhalb der Gruppe kein Thema. Innerhalb des Verlages bzw. der Holding schon, sind doch auch z.B. Druckereien oder ein Logistikzentrum im Eigentum der Holding, zu der auch der Österreichische Agrarverlag und dessen GENUSS.team gehört.

#### **4.3.2.2.4.3 Laterale Diversifikation**

Das GENUSS.team produziert bereits zwei bis drei Bücher pro Jahr, die in diesem Bereich einzuordnen sind. Weitere Buchprojekte wie ein eigenes „Fleisch-Buch“ sind in der Umsetzung und neue wein.pur Bücher in Planung.

Im Online Bereich (GENUSS.online) werden alle Kompetenzen unter [www.genuss-magazin.eu](http://www.genuss-magazin.eu) gebündelt und in Kombination mit einem wöchentlichen Newsletter (GENUSS.letter) regelmäßig genussvolle Informationen an mittlerweile über 40.000 Empfänger verschickt. Die Online Verkaufserfolge sind sehr zufriedenstellend, darum wird dieses Segment stärker ausgebaut werden.

Im Jahr 2009 wurde erstmals, gemeinsam mit Partnern aus der Brauwirtschaft, ein eigenes Bier eingebracht: die „bier.pur.edition 09“. Ein Spezialbier (Doppelbock) mit längerer Lagerfähigkeit in einer exklusiven 0,75 Liter Flasche limitiert auf 2.000 Flaschen zum Verkaufspreis von Euro 9,90 pro Flasche. Das Bier war nur nach wenigen Wochen ausverkauft und 2010 gab es eine Neuauflage mit zwei verschiedenen Bieren: „Barley-Wine 2010“ und „Abteibier 2010“. 2011 wird es voraussichtlich eine Kooperation mit der Brauerei Stiegl geben. Immerhin die Nummer 2 am österreichischen Biermarkt. Weitere ähnliche Ideen dazu gibt es bereits, was in letzter Konsequenz zu einem eigenen GENUSS.shop im Internet führen könnte. Erste rudimentäre Ansätze hierzu bestehen schon.

Leserreisen und Leserseminare wurden teilweise schon durchgeführt und haben Potenzial. Eine aktivere Betreuung dieses Themas scheiterte bisher an den personellen und finanziellen Ressourcen. Ein neuer Anlauf in diesem Segment wird gerade unternommen und man darf gespannt sein, wohin die „Reise“ geht.

### 4.3.3 GENUSS.Erlösmodell

Neben der Marketing- und Marktfeldausrichtung ist die Finanzierung, genauer genommen eigentlich das Erlösmodell, ein wesentliches Standbein jedweder geschäftlichen Vorgehensweise. Im privatwirtschaftlichen Bereich stellt das Erlösmodell generell einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, was an der Vielzahl an Vermarktungsmodellen, nicht nur im Printbereich alleine, rund um Medienthemen ablesbar ist.<sup>87</sup> Das Erlösmodell ist also ein wichtiger Teil des Geschäftsmodells, mit dem es aber nicht gleichzusetzen ist.<sup>88</sup>

#### 4.3.3.1 Vier Basistypen von Erlösmodellen

Systematisch können vier Basistypen von Erlösmodellen unterschieden werden:<sup>89</sup>

**Typ A:** Das ist die Direktfinanzierung durch den Nutzer, in unserem Fall durch den Leser. Also Abonnement und Kauf am Kiosk.

**Typ B:** Die Erlöse aus der Marktkommunikation von Wirtschaftsunternehmen. Folglich klassische Anzeigenerlöse („above the line“), als auch Sponsoring, Product Placement und Bartering („below the line“).

**Typ C:** Die Erlösgenerierung im Non-Profit Bereich, wie Subventionen und Finanzhilfen oder öffentliche Gebühren und Spenden.

---

<sup>87</sup> Vgl. Garth, 2009, S. 289.

<sup>88</sup> Vgl. Wirtz, 2011, S. 80

<sup>89</sup> Vgl. Gläser, 2008, S. 556 ff.

**Typ D:** Die Erlösgenerierung aus Verkäufen von Rechten und Lizenzen. Im Fall der GENUSS.gruppe wäre das z.B. die Weitergabe von Content an andere Anbieter. Aber auch Merchandising fällt darunter.

Immer öfter kommt es in diesem Zusammenhang zu einer Vermischung der vier Basistypen, quasi eine Art **Typ E**.

Denn: Betrachtet man die Medienbranche generell, so wird schnell klar, dass sich die meisten Medien nicht mehr nur aus einer Quelle, dem Konsumenten bzw. Rezipienten – das entspräche dem Marktmodell – finanzieren, sondern eine Vielzahl an Erlösquellen anzuzapfen versuchen.<sup>90</sup> Eine Form, die auch für das GENUSS.team und seine Produkte immer wichtiger wird.

#### **4.3.3.2 Folgerungen für das GENUSS.team**

Für das GENUSS.team heißt das im Erlösbereich:

- Ein Typ A Erlösmodell für ein regionales oder lokales Printprodukt kann mehr oder weniger ausgeschlossen werden. Schon auf Grund der geringen Zahl an Rezipienten in den Gebieten wird eine Finanzierung auf dieser Basis nicht zum Erfolg führen.
- Größere Chancen bestehen beim Typ B. Hier kann vermutlich ein Teil der Kosten über Inserate aus der Werbewirtschaft der Region amortisiert werden, wenn nicht sogar alles. Das hängt aber davon ab, wie gut der Anzeigenverkauf in der Region verankert ist bzw. wie groß die Unterstützung seitens regionaler/lokaler Partner ist. Sponsoring oder Product Placement in Form von bezahlter PR kann in diesem Fall eine wichtige Rolle spielen.
- Beim Typ C besteht in fast allen Gebieten die Möglichkeit eine Finanzierung zusammen zu bringen. Es hängt alleine von den Verantwortlichen im öffentlichen oder halböffentlichen Bereich ab, ob Sie wollen und das Projekt im Gebiet für durchsetzbar halten oder nicht. Nationale, lokale und

---

<sup>90</sup> Vgl. Kiefer, 2005, S. 303.

regionale Fördertöpfe dazu sind zu Hauf vorhanden. Die Voraussetzung dafür ist, dass es Personen gibt (in der Region oder im Verlag), die sich im Förderdschungel zurecht finden.

- Eine Typ D Finanzierung erscheint zwar möglich, wird aber nicht angestrebt.

#### **4.4 Schlussfolgerung**

Regionalisierung, immer wieder in diversen Studien als Megatrend angeführt, ist ein probates Mittel, um Nischenprodukte aus dem Genussbereich gezielt zu platzieren. Von Bedeutung ist, dass man im Vorhinein Märkte identifiziert, welche für ein derartiges Konzept in Frage kommen. Die konsequente Marktbearbeitung und –beobachtung ist also mit ziemlicher Sicherheit ein kritischer Erfolgsfaktor für zukünftigen Erfolg. Hat das Management interessante Ziele (Tourismusregionen, Öffentliche Partner, Unternehmen aus dem Genuss Umfeld, ...) gefunden, muss es konsequent an der Umsetzung lokaler und regionaler Strategien arbeiten.

Auf die individuelle Ebene heruntergebrochen heißt das: Der Manager, der Verkäufer etc. hat sich in die Handlung zu vertiefen und die zur Verfügung stehenden Fähigkeiten im Rahmen seiner Handlungsmöglichkeiten zu nutzen. D.h. die volle Energie auf das Geschehen richten.<sup>91</sup>

Die Konsequenzen für die GENUSS.gruppe auf Basis der Ansoff-Matrix werden durch die Analyse sehr klar herausgearbeitet. Die Folgerungen: Im Rahmen von Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation bietet ein Erlösmodell, basierend auf diversifizierten Produkten, durchaus gute Marktchancen.

Also eine eher konservativ, klassische Positionierung durch horizontale oder laterale Diversifikation, die strategietheoretisch durch marktorientierte und ressourcenbasierte Ziele, wie in Kapitel drei dargestellt, erklärt werden kann.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Csikszentmihalyi, 1999, S. 276 f

<sup>92</sup> Vgl. Sjurts, 2005, S. 430 f und S. 474 f

## 5 Fazit

### 5.1 Allgemein

Das Thema „Genießen“ ist ein umfassendes und vielfältiges Feld, wie man den Erläuterungen aus Kapitel zwei entnehmen kann. Diese Mannigfaltigkeit hat wiederum Auswirkungen auf die Arbeit von Verlagen, die sich mit der Materie Genuss in Printmedien auseinandersetzen wollen. Und zwar insofern, als dass sich die Genussmedien genau Gedanken darüber machen müssen, welche Inhalte sie warum in ihren Medien veröffentlichen. Gut recherchierte, niveauvolle Artikel eingebettet in ein optisches und haptisches Leseerlebnis mit emotionalen Inhalten sind die Grundsäulen guter Genusstitel.

Eine Analyse der strategischen Geschäftsfelder, hier das der GENUSS.gruppe, hilft, die eigene Situation am Markt besser zu verstehen und entsprechende Maßnahmen zu setzen. Wichtige Instrumente dazu sind der marktorientierte sowie der ressourcenorientierte Ansatz, die es der GENUSS.gruppe ermöglichen regionale Potenziale bzw. mögliche zukünftige Märkte zu identifizieren. Das Five-Forces-Modell von Porter liefert entsprechende Lösungsansätze und macht die Märkte für die GENUSS.gruppe transparenter und durchschaubarer.

Das Konzept der strategischen Lücke nach Ansoff, angewendet auf die GENUSS.gruppe, zeigt vor allem Entwicklungschancen im Bereich der Marktdurchdringung und im breiten Feld der Diversifikation. Hier kann sich die GENUSS.gruppe noch mehr ausbreiten und entsprechende erfolgreiche Erlösmodelle entwickeln. Diese Erlösmodelle, die in vier Basistypen eingeteilt und auf die GENUSS.gruppe umgelegt wurden, bestätigen die anfangs aufgestellte These. Nämlich, dass eine Regionalisierung der GENUSS.magazine eine regionale Finanzierung benötigt und diese nur durch öffentliche bzw. halböffentliche Institutionen oder regionale Unternehmen und Tourismusbetriebe aufgebracht werden kann. Sobald diese (Teil-)Finanzierung gesichert ist, steht erfolgreichen regionalen Printlösungen nichts mehr im Wege.

## **5.2 Kritische Erfolgsfaktoren**

Für eine wirtschaftlich und inhaltlich erfolgreiche regionale Positionierung von Magazinen aus der GENUSS.gruppe ergeben sich im Rahmen dieser Arbeit abschließend folgende kritische Erfolgsfaktoren:

- Klare, durchdachte inhaltliche Struktur des Mediums
- Hohes Augenmerk auf Papierqualität, Layout und Haptik der Produkte
- Emotionen weckende Bilder und Texte
- Kernkompetenzen in der Gruppe aufbauen/stärken
- Alternative Vertriebswege finden
- „market-based-view“ und „resource-based-view“ als Basiswerkzeuge
- Die Ansoff-Matrix als Umsetzungstool
- konsequente Marktbearbeitung und –beobachtung
- horizontale oder laterale Diversifikation
- Realistische Erlösmodelle

## **6 Zusammenfassung/Abstract**

### **6.1 Zusammenfassung**

Regionalisierung von Magazinen ist ein viel diskutiertes Thema innerhalb der Medienszene und es gab und gibt unzählige Beispiele erfolgreicher und gescheiterter Projekte in diesem Bereich. Im Rahmen dieser Arbeit wird versucht zu klären, ob Regionalisierung für einen Special Interest Titel aus dem Genuss-Bereich Sinn macht und sich daraus auch betriebswirtschaftlich sinnvolle Erlösmodelle ergeben können. Dazu wird zuerst das Thema Genuss eingegrenzt, die wichtigsten Player am Markt vorgestellt und danach die strategische Vorgehensweise für kleinere Geschäftseinheiten von Verlagen analysiert. Basis der Untersuchungen sind das Five-Forces-Modell von Porter, eine SWOT-Analyse, die strategische Analyse auf Geschäftsfeldebene und die Ansoff-Matrix. Daraus werden dann Regionalisierungsstrategien abgeleitet und auf ihre betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit bzw. Erlöskraft hin überprüft.

### **6.2 Abstract**

The regionalisation of magazines is a subject of considerable discussion within the media scene and there have been numerous examples of successful and failed projects in this area. In the scope of this work, it is attempted to explain whether regionalisation makes sense for a special interest title from the field of gastronomy and whether based upon this profitable revenue models can be developed. The subject of gastronomy is defined first, the most important players on the market introduced, and afterward the strategic process for the smaller business units in publishing companies analysed. The bases of these studies are Porter's Five Forces Model, a SWOT analysis, a business segment-level strategic analysis, and the Ansoff Matrix. Regional strategies are then derived from this and examined for their viability and profitability.

## 7 Literatur- und Quellenverzeichnis

- A LA CARTE MEDIADATEN** (2011): A la Carte Mediadaten, 2011, Wien.
- ANDA, B./FISCHER, A.** (2010): AWD: Local Branding als Ansatz für Marketingkommunikation zur Kundenakquise und Kundenbindung, in: Reinecke, S. (Hrsg.) (2010): Best Practice in Marketing – Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, Zürich, S. 12 – 22.
- BACH, C.** (2008): Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff, Studienarbeit Norderstedt.
- BIER.PUR MEDIADATEN** (2011): bier.pur Mediadaten, 2011, Wien.
- BOROWICZ, F.** (2009): Strategie, Lehrgangsunterlagen für den Lehrgang „MBA für Media Management“ an der FH St. Pölten, St. Pölten.
- CSIKSZENTMIHALYI, M.** (1999): Flow – Geheimnis des Glücks, 8. Auflage, Stuttgart.
- DER STANDARD** (2011): Rondo, <http://derstandarddigital.at/3140747/RONDO>, 06.02.2011, Wien.
- DUDENRADAKTION** (2001): Das Herkunftswörterbuch: Etymologie der deutschen Sprache, Band 7, Mannheim.
- FÄLBL, C.** (2009): Eine Frage der Fantasie, in: Genuss.Magazin, 4, 2009, Wien S. 98.
- FLEISCH.PUR MEDIADATEN** (2011): fleisch.pur Mediadaten, Wien.
- GARTH, A.J.** (2009): Medienmanagement – Rahmenbedingungen, Menschen, Organisationen, Berlin.
- GASSER, B./KOSTNER, M.** (2010): CAWI Print 2010, Die Reichweitenstudie der spezifischen Zeitschriften, Wien.
- GLÄSER, M.** (2010): Markt – lokal/regional/national/international, Lehrgangsunterlagen für den Lehrgang „MBA für Media Management“ an der FH St. Pölten, St. Pölten.
- GLÄSER, M.** (2008): Medienmanagement, München.
- GENUSS.MAGAZIN MEDIADATEN** (2011): GENUSS.MAGAZIN Mediadaten, Wien.
- GOURMET REISE MEDIADATEN** (2011): Gourmet Reise Mediadaten, Graz.

- GUSTO MEDIADATEN** (2011): Gusto Mediadaten, Wien.
- HAUSCHILDT, J.** (2002): Zwischenbilanz: Prozesse, Strukturen und Schlüsselpersonen des Innovationsmanagements – Ergebnisse empirischer Studien des Kieler Graduiertenkollegs „Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation“, in: Conrad, P./Schreyögg, G. (Hrsg.) (2002): Theorien des Managements, Wiesbaden, S. 1 – 34.
- HILL, C.W.L./JONES, G.R.** (2010): Strategic Management – An Integrated Approach, Mason.
- HOMBURG, C.** (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre – Entscheidungsunterstützung durch Modelle, 3. Auflage, Wiesbaden.
- HUNGENBERG, H.** (2008): Strategisches Management in Unternehmen, 5. Auflage, Wiesbaden.
- KAMOLZ, K.** (2011): Der Gourmet der Nation, <http://www.profil.at/articles/1024/560/271349/der-gourmet-nation>, 31.1.2011, Wien.
- KER/MRO/NEU** (2011): Hoffen auf den Kommunal-Messias, in: Der Standard, Nr. 6697, 03.02.2011, Wien, S. 11.
- KIEFER, M. L.** (2005): Medienökonomik, 2. Auflage, München.
- KNOCHE, M./SIEGERT, G.** (2003): Die österreichische Medienlandschaft zwischen Zentralisierung, Regionalisierung und Lokalisierung. In: Dachs, H. (Hrsg.) (2003): Der Bund und die Länder, Wien, S. 169 – 228.
- KRAFT, A.** (2010): Editorial, in: Genuss-Rezepte. Die besten Rezepte aus dem GENUSS.MAGAZIN, Wien, S. 3.
- KREBS, C.** (2011): Markenwelten entstehen im Kopf, in: Der Österreichische Journalist, 01/2011, Salzburg-Eugendorf, S. 100 – 102.
- KRIENER, M.** (2004): Die langsamen Genießer von Slow Food, in: Platt, G.(Hrsg.): Genussbarometer Deutschland, 1. Auflage, Berlin, S. 135 – 142.
- KURIER MEDIADATEN** (2011): Kurier Mediadaten, Wien.
- LISSMANN, K.P.** (1998): Die großen Philosophen und ihre Probleme: Vorlesungen zur Einführung in die Philosophie 2, Wien.
- MAIER-SOLGK, R./NEUMANN, H.** (2004): Typologie der Genießer, in: Platt, G.(Hrsg.): Genussbarometer Deutschland, 1. Auflage, Berlin, S. 37 – 44.

- MARSCHNER, K.** (2004): Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie - Ein branchenspezifischer Ansatz auf Basis strategischer Erfolgsfaktoren, Rostock.
- MEFFERT, H.** (1993): Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Auflage, Wiesbaden.
- MEYERS LEXIKONREDAKTION** (1996): Duden, Das neue Lexikon, Band 4: Gebi - Indi, Band 9: Sein – Turn, 3. Auflage, Mannheim.
- NAHRSTEDT, W.** (2006): Wellness: Gesundheit durch Freizeit & Tourismus. Zur Synergie der Megatrends in der neuen Moderne – WellnessAkademie als Qualifizierungsmodell, in: Reuber, P./Schnell, P. : Postmoderne Freizeitstile und Freizeiträume, Berlin, S. 269 – 290.
- NAVARRO, P.** (2008): Das komplette Wissen der MBAs, 2. Auflage, München.
- o.V.** (2011): Französische Küche zum Weltkulturerbe ernannt, <http://www.zeit.de/lebensart/essen-trinken/2010-11/frankreich-kueche-weltkulturerbe>, 13.02.2011.
- PEREIRA, A.C.** (2008): Porter´s Five Forces, Norderstedt.
- PERLITZ, M.** (2004): Internationales Management, 5. Auflage, Stuttgart.
- PLATT, G.** (2004): Der Erlebnisgenießer, in: Platt, G.(Hrsg.): Genussbarometer Deutschland, 1. Auflage, Berlin, S. 143.
- RASCHE, C.** (2002): Multifokales Management: Strategien und Unternehmenskonzepte für den pluralistischen Wettbewerb, Wiesbaden.
- REDAKTION OÖN** (2011): Zeit der billigen Lebensmittel ist vorbei. Oberösterreichische Nachrichten, Nr. 22, 28.01.2011, Linz, S. 9.
- REITER, W./RÜTZLER, H.** (2010): Food Change. 7 Leitideen für eine neue Esskultur, Wien.
- SCHUMANN, M./HESS, T.** (2009): Grundfragen der Medienwirtschaft, 4. Auflage, Berlin, Heidelberg.
- SJURTS, I.** (2005): Strategien in der Medienbranche, 3. Auflage, Wiesbaden.
- SPRENGER, R. K.** (1999): Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, 16. Auflage, Frankfurt.
- TONDELLI, G.** (2005): So leicht geht strategisches Management, Rogwill.
- VAN SOMEREN, T. C. R.** (2005): Strategische Innovationen – So machen Sie ihr Unternehmen einzigartig, Wiesbaden.

- VINARIA MEDIADATEN** (2011): Vinaria Mediadaten, 2011, Krems.
- WAGNER, C.** (2011): Genuss zwischen Mode und Tradition: Fünf Thesen zum Hedonismus, [speising.net/upload/Genuss.pdf](http://speising.net/upload/Genuss.pdf), 31.01.2011.
- WEIN.PUR MEDIADATEN** (2011): wein.pur Mediadaten, Wien.
- WEJWAR, S.** (2010): Editorial, in: anno:zehn. Das Kremser Jahrbuch für Lebensfreude, Wien, S. 3.
- WELSCH, C.** (2009): Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen, Berlin.
- WIKIPEDIA** (2011): Genuss, <http://de.wikipedia.org/wiki/Genuss>, 31.01.2011.
- WINKLER, H.** (2008): Basiswissen Medien, Frankfurt.
- WIRTZ, B.W.** (2011): Medien- und Internetmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden.
- ZELL, H.** (2011): Regionalisierung, <http://www.ibim.de/wigeo/1-5.htm>, 16.01.2011.

## 8 Inhaltsverzeichnis CD-ROM

- pdf der Masterthesis
- Internetlinks aus Masterthesis
- Diverse Mediadaten
- Genuss-Thesen nach Christoph Wagner

## **9 Anhang**

### **9.1 *Das Magazin A la Carte***

Erscheinungsweise: 4 x jährlich

Auflage: 28.500 Stück

Format: 222 mm Breite x 292 mm Höhe

Leser: keine offiziellen Zahlen in den Mediadaten angegeben

Vertrieb: Abo und Trafik/Zeitschriftenhandel

Herausgeber/Medieninhaber: D+R Verlags GmbH, Wien

Web: [www.alacarte.at](http://www.alacarte.at)

### **9.2 *Das Magazin Falstaff***

Erscheinungsweise: 8 x jährlich

Auflage Österreich: 35.000 Stück

Format: 233 mm Breite x 300 mm Höhe

Vertrieb: Abo, Trafik/Zeitschriftenhandel, Falstaff Gourmet Club

Leser: 147.000 laut CAWI Print 2010, GfK

Herausgeber: Angelika Rosam, Wolfgang Rosam

Medieninhaber: Falstaff Verlags GmbH

Web: [www.falstaff.at](http://www.falstaff.at)

### **9.3 *Das Magazin Gourmetreise***

Erscheinungsweise: 4 x jährlich

Auflage Österreich: 25.000 Stück

Format: 220 mm Breite x 290 mm Höhe

Vertrieb: Abo, Trafik/Zeitschriftenhandel, Hotels & Restaurants

Leser: keine offiziellen Angaben in den Mediadaten

Herausgeber: Jürgen Pichler, Harald Koch

Medieninhaber: M.V. Medienconsulting & Verlags GmbH

Web: [www.gourmetreise.at](http://www.gourmetreise.at)

#### **9.4 Die Magazine *GENUSS.MAGAZIN* & *wein.pur***

Erscheinungsweise: 6 x jährlich im Doppelpack (*GENUSS.MAGAZIN* + *wein.pur*)

Auflage Österreich: 30.000 Stück

Format *GENUSS.MAGAZIN*: 210 mm Breite x 280 mm Höhe

Format *wein.pur*: 205 mm Breite x 300 mm Höhe

Vertrieb: Abo, Trafik/Zeitschriftenhandel, Hotels, Sondervertrieb

Leser Doppelpack: 147.000 laut CAWI Print 2010, GfK

> Leser *GENUSS.MAGAZIN*: 88.000 laut CAWI Print 2010, GfK

> Leser *wein.pur*: 108.000 laut CAWI Print 2010, GfK

Herausgeber: Österreichischer Agrarverlag GmbH Nfg. KG

Medieninhaber: Österreichischer Agrarverlag GmbH Nfg. KG

Web: [www.genuss-magazin.eu](http://www.genuss-magazin.eu), [www.weinpur.at](http://www.weinpur.at)

#### **9.5 Das Magazin *GUSTO***

Erscheinungsweise: 12 x jährlich

Auflage Österreich: 67.550 Stück

Format: 210 mm Breite x 280 mm Höhe

Vertrieb: Abo, Trafik/Zeitschriftenhandel

Leser: 618.00 laut Mediaanalyse 09/2010

Herausgeber: Verlagsgruppe News GmbH

Medieninhaber: Verlagsgruppe News GmbH

Web: [www.gusto.at](http://www.gusto.at)

## **9.6 Das Magazin VINARIA**

Erscheinungsweise: 7 x jährlich

Auflage Österreich: 20.000 Stück

Format: 210 mm Breite x 280 mm Höhe

Vertrieb: Abo, Trafik/Zeitschriftenhandel, Kooperationspartner

Leser: 62.000 laut CAWI Print 2010, GfK

Herausgeber: Erwin Goldfuß

Medieninhaber: LW Werbe- und Verlags GmbH, Krems

Web: [www.vinaria.at](http://www.vinaria.at)