

Diplomarbeit

Wettbewerbsstrategien ausgewählter Verlagshäuser

Fachhochschule St. Pölten

ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades

Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe

Am Fachhochschul-Diplomstudiengang Medienmanagement

St. Pölten

Von

Constanze Liebhart

0410088056

Begutachter:

Mag. Helmut Kammerzelt

Zweitbegutachter:

Dr. Kati Förster

St. Pölten, am 30. Mai 2008

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Diplomarbeitsthema 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.

St. Pölten, 30. Mai 2008

.....

Ort, Datum

Unterschrift

Danksagung

An dieser Stelle bedanke ich mich ganz herzlich bei meinen Eltern, Johann und Helga Liebhart, für die finanzielle Unterstützung sowie bei meiner Schwester, Kathrin Liebhart, die mich moralisch unterstützte und mich in schwierigen Zeiten aufbaute.

Mein Dank gilt auch meinem Betreuer, Herrn Mag. Helmut Kammerzelt, der sich stets sehr rasch für meine Anliegen Zeit nahm.

Des Weiteren bedanke ich mich bei meinen Interviewpartnern Frau Dragana Bilic, Herrn Ing. Günter Hofer und Herrn Herbert Scheiblauber sowie Frau Mag. Susanne Dworschak und Frau Susanne Hofer, die die Kontakte zu den Interviewpartnern herstellten.

Vorwort

Printmedien sind aus unserer Gesellschaft nicht wegzudenken, obwohl sie seit dem Aufkommen der Neuen Medien zunehmend als altmodisch gelten. Mittlerweile können die gewünschten Informationen über Handy bezogen werden, doch dieser Weg wird nicht so häufig genutzt als sie Zeitungen zu entnehmen. Ein Beispiel hierfür ist die tägliche Bahnfahrt zum Arbeitsplatz, bei der nach eigenen Beobachtungen deutlich mehr Menschen ihren Blick in eine Zeitung vertiefen als die Neuigkeiten über Handy in Erfahrung zu bringen. Selbst bei katastrophalen Nachrichten wird die Zeitung als Informationsquelle gerne gekauft, obwohl Neue Medien Informationen wesentlich rascher verbreiten können. Häufig wird folgende Frage gestellt: "Hast du schon dieses und jenes im Radio gehört? Da muss ich gleich morgen diese und jene Zeitung kaufen." Um schnell an Informationen zu gelangen, sind die Medien Radio und Fernsehen sowie Neue Medien sehr beliebt, doch die gedruckte Information scheint einen besonderen Stellenwert einzunehmen. Aus dieser Faszination heraus, wurde die vorliegende Arbeit den Printmedien gewidmet und untersucht, welche Maßnahmen im Bereich der Wettbewerbsstrategie ausgewählte Verlagshäuser ergreifen, um Vorteile gegenüber ihren Konkurrenten zu erlangen.

Zusammenfassung

Verlagshäuser müssen sich nicht nur gegen andere Verlagshäuser zur Wehr setzen, sondern haben auch zunehmend mit Substitutionsprodukten zu kämpfen. Bei Substitutionsprodukten von Printmedien handelt es sich um Radio- und Fernsehsender sowie Neue Medien, denn sie alle befriedigen das Bedürfnis nach Unterhaltung und Information. Auf Grund des steigenden Konkurrenzdruckes ist die Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie wichtiger denn je, wenn sich Verlagshäuser am Markt etablieren möchten. Sorgfältig durchdachte Wettbewerbsstrategien sind außerdem für die Verteidigung der Marktposition unumgänglich.

Besonders beliebt im Kampf um Leser und Abonnenten sind Zugaben. Da Printmedien nicht auf Grund der Zugabe gekauft werden sollen, unterliegen die sogenannten „Incentives“ gesetzlichen Bestimmungen. Bei Verstoß gegen die vorgegebenen Kriterien besteht für Konkurrenten die Möglichkeit einer gerichtlichen Klage. Ein Schuldspruch bedeutet finanzielle Einbußen und wirkt sich negativ auf das Image aus. Deshalb setzen Verlagshäuser vermehrt auf Innovationen diverser Formen sowie auf kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Printmedien. Richtungsweisend dafür sind Ergebnisse permanenter Umfragen unter Lesern und Abonnenten, die telefonisch und elektronisch durchgeführt werden.

Neben Umfragen unter Lesern und Abonnenten sind die Konkurrenten mit ihren Stärken, Schwächen und Strategien für die Entwicklung eigener Wettbewerbsstrategien von großer Bedeutung, denn die Strategien der Verlagshäuser beeinflussen sich gegenseitig. Zusätzlich beeinflussen die Ergebnisse umfassender Marktanalysen die Strategienentwicklung entscheidend. Neben objektiven Ergebnissen diverser Analysen sind subjektive Einschätzungen beim Entwickeln von Wettbewerbsstrategien ausschlaggebend.

Abstract

Publishing houses do not only have to defend themselves against other publishing houses but also against other competitors such as radio, television programmes, and new media. All of these media compete to satisfy the need for entertainment and information. The stress of competition is growing and so the development of a competitive strategy is more important than ever before. Therefore, in order for a publishing house to establish a market position, careful sophisticated competitive strategies are essential.

A very popular strategy for attracting new readers and subscribers has been the use of promotional give-aways. However, it is a legal requirement that print media is bought because of their information content rather than solely because of the promotional give-aways. If a publishing house violates this law, competitors can institute legal proceedings. As a result, publishing houses are forced to be innovative and to continuously develop their products making use of the results of regular surveys of subscribers and readers. Their innovations can include expanding into other business sectors as well.

Publishing houses must also be fully aware of external factors such as the strengths, weaknesses, and strategies of their competitors. In addition, extensive market analyses are necessary. In the end, successful complete strategies are based upon both objective results and subjective evaluations.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	I
ZUSAMMENFASSUNG	II
ABSTRACT	III
INHALTSVERZEICHNIS.....	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VI
SYMBOLVERZEICHNIS.....	VII
ABBILDUNGSVEZEICHNIS.....	VIII
1 EINLEITUNG	1
2 DER PRINTMARKT UND SEINE MEDIEN	4
2.1 Begriffsbestimmungen.....	4
2.2 Allgemeine Informationen über Printmedien	5
2.3 Besonderheiten von Printmedien	7
2.4 Grund- und Zusatznutzen von Printmedien.....	11
3 KONKURRENZ-, KUNDEN- UND MARKTANALYSEN ALS BASIS VON WETTBEWERBSSTRATEGIEN	15
3.1 Konkurrenzanalyse.....	18
3.2 Kundenanalyse.....	24
3.3 Marktanalyse	26
4 AUSGEWÄHLTE WETTBEWERBSSTRATEGIEN	27
4.1 Steigerung des Marktanteiles	27
4.1.1 Steigerung des Marktanteiles vs. Rentabilität	29
4.1.2 Möglichkeiten zur Steigerung des Marktanteiles.....	30
4.1.2.1 <i>Marktdurchdringung</i>	30
4.1.2.2 <i>Markterweiterung</i>	33

4.2 Das Konzept der mobilen Verteidigung.....	34
4.2.1 Marktneuheit.....	36
4.2.2 Unternehmensneuheit/Diversifikation.....	41
4.2.3 Produktmodifikation.....	43
4.3 Das Konzept der Stellungssicherung am Beispiel der Grenzpreisstrategie	48
5 MAßNAHMEN AUSGEWÄHLTER VERLAGSHÄUSER IM BEREICH DER WETTBEWERBSSTRATEGIE	53
5.1 Hypothesen	53
5.2 Vorstellung der Interviewpartner	54
5.3 Analyse der Konkurrenten, Kunden und Märkte	54
5.4 Innovationen und kontinuierliche Weiterentwicklung	66
5.5 Werben mit der Reichweite und einer breiten Produktpalette	76
6 FAZIT	81
LITERATURVERZEICHNIS.....	86
INHALTSVERZEICHNIS DER CD-ROM	95

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ATS	Austrian Schilling
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
f	folgend
ff	fortfolgend
ggf.	gegebenenfalls
Ing.	Ingenieur
IT	Informationstechnologie
LAE	Leseranalyse Entscheidungsträger
Mag.	Magister
mod.	modifiziert
ÖAK	Österreichische Auflagenkontrolle
S.	Seite
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb

Symbolverzeichnis

§	Paragraf
€	Euro
&	und

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen von Printmedien	12
Abbildung 2: Schritte der Konkurrenzanalyse	18
Abbildung 3: Arten von Produktinnovationen	35

1 Einleitung

Da der Wettbewerbsdruck sowohl durch andere Verlagshäuser als auch durch die Substitutionsprodukte Radio, Fernsehen und Neue Medien zunehmend steigt, wird es für die Verantwortlichen von Verlagshäusern immer wichtiger, sich Gedanken über ihre Wettbewerbsstrategien zu machen. Nur mit den geeigneten Maßnahmen können Verlagshäuser ihre Printmedien etablieren bzw. deren Position am Markt verteidigen. Dazu soll vor allem der Printmarkt, der sich aus Zeitungen und Magazinen zusammensetzt, genauer betrachtet werden. Bei den Zeitungen gibt es eine Auswahl an klassischen Tageszeitungen sowie Boulevard- und Gratiszeitungen. Im Magazinsektor ist eine große Bandbreite anzutreffen. Ihm gehören u.a. Nachrichten-, Wirtschafts-, Auto-, Sport- und Frauenmagazine an. Gratiszeitungen sind vermehrt im Kampf um Anzeigenkunden als Konkurrenz zu sehen, sofern es sich nicht um Special-Interest Magazine handelt, denn in diesen werden themenspezifische Anzeigen inseriert. Gratiszeitungen verzeichnen eine hohe Auflage und durch die Tatsache, dass sie kostenlos erworben werden, wird die breite Masse erreicht. Das wiederum lockt Anzeigenkunden.

Neben Anzeigenkunden gehören auch Leser zur Kundschaft, wobei, die Leser in zwei Gruppen unterteilt werden. Das sind zum einen die Leser, die ihre Printmedien über den Einzelhandel beziehen, von den Interviewpartnern als „normale Leser“ bezeichnet, und die Abonnenten. In dieser Arbeit wird überwiegend auf die Leser und Abonnenten eingegangen.

Das Ziel dieser Arbeit ist aufzuzeigen, welche konkreten Maßnahmen ausgewählte Verlagshäuser im Bereich der Wettbewerbsstrategie ergreifen, um sich Vorteile gegenüber ihren Konkurrenten zu verschaffen. Dazu wird zuerst der Printmarkt mit

seinen Medien überblicksmäßig dargestellt und sowohl auf Grundlegendes, als auch auf Besonderheiten des Printmarktes bzw. der Printmedien eingegangen. Der darauf folgende Abschnitt befasst sich mit der Analyse von Konkurrenten, Kunden und Märkten. Die Konkurrenz-, Markt- und Kundenanalyse wurden in die Arbeit aufgenommen, da sie für die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien bzw. für das Festsetzen von konkreten Maßnahmen im Bereich der Wettbewerbsstrategie unerlässlich sind.

Im Anschluss an die Analysen werden drei ausgewählte Wettbewerbsstrategien, die Steigerung des Marktanteiles, das Konzept der mobilen Verteidigung und das Konzept der Stellungssicherung, vorgestellt. Bei den beiden zuletzt genannten Wettbewerbsstrategien handelt es sich um Verteidigungsstrategien. Die Wettbewerbsstrategien werden in einem allgemeinen Kontext beschrieben, jedoch mit Beispielen der Verfasserin aus der Printbranche belegt, sofern sich die Ratschläge auf Verlagshäuser umlegen lassen. Aus den Wettbewerbsstrategien werden Hypothesen abgeleitet, die im Fazit bestätigt oder widerlegt werden. Die Überprüfung erfolgt auf Basis der Auswertung der Experteninterviews.

Im empirischen Teil werden, nach der Aufstellung der Hypothesen und einer kurzen Vorstellung der Interviewpartner, die ausgewerteten Ergebnisse der Expertenbefragungen dargelegt und mit dem theoretischen Teil in Verbindung gesetzt. Anschließend werden die Hypothesen überprüft, Schlussfolgerungen gezogen und die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst sowie Anregungen zu weiterführenden Forschungen gegeben, gefolgt von einem Ausblick.

Als Forschungsmethode diente für den theoretischen Teil eine umfassende Literaturrecherche von deutsch- und englischsprachigen

Büchern und Magazinen. Der empirische Teil basiert auf Experteninterviews. Die Methode des Experteninterviews wurde deshalb gewählt, da es keine bessere Alternative gibt, so tiefe Einblicke in die Wettbewerbsstrategien von Verlagshäusern zu erhalten, als durch eine Befragung der dafür verantwortlichen Mitarbeiter. Es wurde je ein Mitarbeiter aus drei unterschiedlichen Verlagshäusern befragt, wobei jeder Interviewpartner für die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien mitverantwortlich ist. Die Interviewten werden nach der Aufstellung der Hypothesen näher vorgestellt. Durch die unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien der Verlagshäuser, konnten den Interviewpartnern nicht dieselben Fragen gestellt werden. Die Interviews wurden deshalb anhand eines Leitfadens geführt. Die gestellten Fragen ergaben sich aus den vorangegangenen Antworten.

In der vorliegenden Arbeit sind alle Formulierungen zur Bezeichnung von Personen in einem allgemeinen Kontext als geschlechtsneutral zu verstehen, wobei zur Vereinfachung und für eine bessere Lesbarkeit die männliche Form gewählt wurde. Dies schließt jedoch ausdrücklich die weibliche Form mit ein.

2 Der Printmarkt und seine Medien

Printmedien sind keine klassischen Produkte, weshalb eine Definition, nachstehend angeführt, zur besseren Verständlichkeit beiträgt. Außerdem sind die in der Arbeit verwendeten Begriffe „Medium“, „Medienunternehmen“, „periodisches Medium oder Druckwerk“ gesetzlich festgelegt.

2.1 Begriffsbestimmungen

Bei Medienunternehmen handelt es sich in dieser Arbeit um Verlagshäuser. Der Begriff „periodisches Medium oder Druckwerk“ bezieht sich auf Tageszeitungen und Magazine. Die gesetzlichen Begriffsbestimmungen lauten nach Mediengesetz, Artikel 1, Erster Abschnitt folgendermaßen:

„§ 1. (1) Im Sinn der Bestimmungen dieses Bundesgesetzes ist

1. „Medium“: jedes Mittel zur Verbreitung von Mitteilungen oder Darbietungen mit gedanklichem Inhalt in Wort, Schrift, Ton oder Bild an einen größeren Personenkreis im Wege der Massenherstellung oder der Massenverbreitung

5. „periodisches Medium oder Druckwerk“: ein Medienwerk oder Druckwerk, das unter demselben Namen in fortlaufender Nummern wenigstens viermal im Kalenderjahr in gleichen oder ungleichen Abständen erscheint und dessen Nummern, mag auch jede ein in sich abgeschlossenes Ganzes bilden, durch ihren Inhalt im Zusammenhang stehen

6. „Medienunternehmen“: ein Unternehmen, in dem die inhaltliche Gestaltung des Mediums besorgt wird und seine Herstellung und Verbreitung besorgt oder veranlaßt (sic!) werden“¹

Um die Begriffsbestimmung fortzusetzen, wird nun geklärt, worum es sich in der vorliegenden Arbeit handelt, sofern von einem Produkt

¹ Zeder 2005, S. 18

geschrieben wird. In der Literatur wird ein Produkt als mobiles Gut bezeichnet, das von einem Unternehmen für einen Konsumenten erzeugt wird und auf dem Markt gegen Bezahlung erworben werden kann.² Beim Betrachten des Produktes „Printmedium“ fällt auf, dass es sich dabei nicht um ein Produkt im klassischen Sinne handelt, sondern ebenfalls um eine Dienstleistung.³ Dies liegt daran, dass sich der Inhalt der Zeitungen und Magazine mit jeder Ausgabe ändert, d.h. der redaktionelle Inhalt wird für jede Ausgabe neu erstellt.⁴ Printmedien bestehen demnach einerseits aus einem immateriellen, andererseits aus einem materiellen Teil. Zum immateriellen Teil gehören die Information, die Unterhaltung und die Publizierung von Werbung. Beim Papier, auf dem die immateriellen Bestandteile der Printmedien gedruckt sind, handelt es sich hingegen um den materiellen Teil.⁵ In dieser Arbeit werden Printmedien als Produkt bezeichnet. Darunter sind sowohl der materielle Teil, das Papier und dessen Beschaffenheit, als auch der redaktionelle Teil, die Dienstleistung an sich, zu verstehen, d.h. beide Bestandteile zusammen werden als Produkt definiert.

2.2 Allgemeine Informationen über Printmedien

So manches Printmedium kann dem Leser das Gefühl vermitteln, dass es ihm die beste Unterhaltung und Information für sein Geld bietet. Dies gelingt durch Extras, Zusatzservices und „Überraschungen“ in jeder Ausgabe. Ein Beispiel hierfür ist das Nachrichtenmagazin „NEWS“. Zum Preis von € 2,20 werden dem Leser Informationen zur Verfügung gestellt, die er selbst in vier anderen Magazinen zusammen nicht erhält. „NEWS“ verzeichnet eine hohe Auflage, das wiederum auf erfreuliche Erträge schließen

² Vgl. Berger 1998, S. 25

³ Vgl. Wallinger 1994, S.62

⁴ Vgl. Schroeder 1994, S. 18

⁵ Vgl. Huber 2002, S. 44

lässt. Zu beachten ist allerdings, dass Printmedien nicht unter ihrem Qualitätswert verkauft werden sollen, d.h. der Copy-Preis darf nicht zu niedrig angesetzt werden. Ein Grund, weshalb der Copy-Preis sehr niedrig angesetzt wird ist, dass Verlagshäuser das Ziel verfolgen, die Reichweite seiner Printmedien zu steigern. Dies erfolgt zu Lasten des Images der Printmedien und führt dazu, dass das Image der Zeitungen oder Magazine schlechter ist als das der Produkte selbst.⁶

Preiserhöhungen lassen sich am leichtesten bei Fachmagazinen durchsetzen, da die Leser nur wenige Vergleichsmöglichkeiten haben. Beim Wirtschaftsmagazin „trend“ wurde eine Preiserhöhung geschickt mit dem Zugewinn von Abonnements verbunden. Unter dem Motto „Investments des Monats“ wurde verkündet, dass es nur noch kurze Zeit möglich sei, die Abonnements zum alten Preis zu erwerben. Preissenkungen hingegen sind dann durchzuführen, wenn die Leser Konkurrenzprodukte auf Grund eines niedrigeren Preises bevorzugen und sie sich trotz einer Qualitätssteigerung der eigenen Printmedien nicht an diese binden lassen.⁷

Der Weg, auf dem die Produkte von den Herstellern zu den Konsumenten gelangen, wird als Distributionsweg bezeichnet.⁸ Dabei sind sowohl die Hersteller, als auch die Konsument inbegriffen. Leser können die Printmedien sowohl über den Einzelhandel als auch als Abonnent durch Hauszustellung erwerben. Bei beiden Vertriebsarten ergeben sich für die Verlagshäuser Vor- und Nachteile. Während der Einzelverkauf mit der täglichen Unsicherheit des Absatzerfolges zu kämpfen hat, verursacht die Zustellung der Printmedien hohe Kosten. Trotz der hohen Kosten, die Abonnements mit sich bringen, sind die Vorteile nicht von der Hand zu weisen. Die Abonnenten bezahlen das Produkt im Voraus

⁶ Vgl. Wallinger 1994, S. 89 f

⁷ Vgl. Wallinger 1994, S. 91

⁸ Vgl. Ahlert 1991, S. 11

und die Produktauslastung schwankt kaum. Schwankungen entstehen, wenn im Sommer viele Abonnenten das Abonnement für die Dauer ihres Urlaubs abbestellen. Die geringe Schwankung erleichtert die Planung für zukünftige Aktivitäten. Außerdem sinkt das Risiko der Kündigung eines Abonnements mit dessen Dauer.⁹ Weiters bringt eine hohe Abonnementquote etliche Vorteile im Anzeigenverkauf mit sich,¹⁰ denn je höher die Reichweite ist, desto teurer gestalten sich die Anzeigenpreise. Verlagshäuser können mehr als 70% des Umsatzes durch den Einzelhandel verbuchen.¹¹

Wie bei anderen Produkten, ist für Printmedien die Kommunikationspolitik sehr bedeutend. Sie zielt darauf ab, die Produkte von Unternehmen gegenüber den potentiellen Kunden so darzustellen, dass ein für die Unternehmen positives Nachfrageverhalten kreiert wird.¹² Die Kommunikationspolitik, die über ein klassisches Medium erfolgt, wird als sachliche Werbepolitik bezeichnet.¹³ Für Printmedien stellen die klassischen Medien die wichtigsten Werbekanäle dar,¹⁴ wobei die Gestaltung und Platzierung der Werbebotschaft immer wichtiger wird, da etwa 90% der Werbebotschaften die Zielgruppe auf Grund der Reizüberflutung nicht erreichen.¹⁵

2.3 Besonderheiten von Printmedien

Obwohl sich Neue Medien im Vormarsch befinden, konnten sie bislang die gedruckte Information nicht verdrängen.¹⁶ Dennoch ist anzumerken, dass die Tageszeitung in den letzten 20 Jahren im

⁹ Vgl. Geretschlaeger/Leinschitz 1994, S. 542

¹⁰ Vgl. Geretschlaeger/Leinschitz 1994, S. 511

¹¹ Vgl. Wallinger 1994, S. 92 f

¹² Vgl. Lechner/Egger/Schauer 2006, S. 495

¹³ Vgl. Schmid 1996, S. 128

¹⁴ Vgl. Büchelhofer et al. 1994, S. 464

¹⁵ Vgl. Brandt/Schneider 2001, S. 54

¹⁶ Vgl. Kipphan 2000, S. 4

Lesermarkt an Bedeutung verloren hat.¹⁷ Ein besonderes Merkmal in der Medienbranche findet sich in der Kommunikationspolitik. Es werden Gegengeschäfte getätigt, jedoch können gesetzliche Einschränkungen gewünschte Werbemaßnahmen verhindern. Die eigenen Printmedien dienen als Werbeträger für Printmedien anderer Verlagshäuser und zusätzlich besteht die Möglichkeit, in anderen Printmedien desselben Verlages seine Produkte zu bewerben, d.h. Verlagshäusern, die mehrere Printmedien vertreiben, bietet sich eine Vielzahl an Möglichkeiten der gegenseitigen Bewerbung.¹⁸ In Printmedien inserierte Werbung bringt den Vorteil mit sich, dass die Werbebotschaft für längere Zeit gespeichert wird,¹⁹ vorausgesetzt die Botschaft ist kurz und leicht verständlich. Besonders wirkungsvoll erweisen sich Botschaften, die bei den Lesern Bilder generieren. Die Botschaft wird im Langzeitgedächtnis verankert, sofern sie mit Bildern unterstützt und farblich ansprechend gestaltet wird.²⁰

Das Besondere an Printmedien, im Vergleich zu vielen anderen Produkten, ist, dass es sich um Binnenmarktprodukte handelt, d.h. Printmedien beschränken sich größtenteils auf einen Nationalstaat sowie Sprach- und Kulturregionen.²¹ Dies resultiert nicht ausschließlich aus kulturellen und sprachlichen Gründen, sondern ist eine Folge von distributionstechnischen Eigenschaften. Natürlich sind hier, wie in beinahe jedem Bereich, Ausnahmen anzutreffen. An Printmedien, denen es gelang, sich über die Landesgrenzen hinweg zu etablieren, sind die internationalen Modemagazine „Elle“ und „Vogue“ zu nennen. Sie werden im Fachjargon als „Außenhandelsprodukte“ bezeichnet.²² Ein Merkmal der gesamten

¹⁷ Vgl. Glotz 2004, S. 12

¹⁸ Vgl. Büchelhofer et al. 1994, S. 404

¹⁹ Vgl. Büchelhofer et al. 1994, S. 490

²⁰ Vgl. Brandt/Schneider 2001, S. 55 f

²¹ Vgl. Meier/Schanne/Trappel 1994, S. 202

²² Vgl. Huber 2002, S. 43 f

Medienbranche ist, dass Medien und Medienangebote als fixer Bestandteil jeder Kultur gelten.²³

Im Vergleich zu anderen Medien müssen für die Nutzung von Printmedien keine Vorinvestitionen getätigt werden. So stellen zwar Unternehmen im Internet ihr Produkt, Information und Unterhaltung, kostenlos zur Verfügung, allerdings müssen vorher Investitionen getätigt werden, um das Angebot nutzen zu können. Im Falle des Internets ist ein Computer oder ein mobiles Endgerät erforderlich, um eine Internetverbindung herstellen zu können. Um Radio- und Fernsehprogramme zu empfangen, müssen ebenfalls zuerst die dazu benötigten Geräte erstanden werden.²⁴ Dazu zählen nicht nur das Radio und der Fernseher, sondern ebenfalls Computer und mobile Endgeräte, da auch über diese Radio und Fernsehsender empfangbar sind.

Ein weiteres Merkmal von Printmedien sind die Zugaben, die im Fachjargon „Incentives“ genannt werden. Die Palette der Zugaben ist sehr breit gefächert und reicht von Vignetten über Mobiltelefone bis hin zu Flugreisen. Leser erhalten Zugaben bspw. wenn sie ein Abonnement für einen bestimmten Zeitraum abschließen.²⁵ Um Gewähr leisten zu können, dass Printmedien nicht wegen der Zugabe, sondern der Information und Unterhaltung erworben werden, unterliegen sie folgender gesetzlichen Bestimmung:

²³ Vgl. Karmasin/Winter 2002, S. 31

²⁴ Vgl. Huber 2002, S. 18

²⁵ Vgl. Huber 2002, S. 52

„UWG, 1. Abschnitt, zivilrechtliche und strafrechtliche Bestimmungen

1. Handlungen unlauteren Wettbewerbes

Zugaben

§ 9a. (1) Wer im geschäftlichen Verkehr zu Zwecken des Wettbewerbs

1. in öffentlichen Bekanntmachungen oder anderen Mitteilungen, die für einen größeren Personenkreis bestimmt sind, ankündigt, daß (sic!) er Verbrauchern neben Waren oder Leistungen unentgeltliche Zugaben (Prämien) gewährt, oder Verbrauchern neben periodischen Druckwerken unentgeltliche Zugaben (Prämien) anbietet, ankündigt oder gewährt oder

2. Unternehmern neben Waren oder Leistungen unentgeltliche Zugaben (Prämien) anbietet, ankündigt oder gewährt, kann auf Unterlassung und Schadenersatz in Anspruch genommen werden. Dies gilt auch dann, wenn die Unentgeltlichkeit der Zugabe durch Gesamtpreise für Waren oder Leistungen, durch Scheinpreise für eine Zugabe oder auf andere Art verschleiert wird.

(2) Abs. 1 ist nicht anzuwenden, wenn die Zugabe besteht

1. in handelsüblichem Zugehör zur Ware oder handelsüblichen Nebenleistungen,

2. in Warenproben,

3. in Reklamegegenständen, die als solche durch eine auffallend sichtbare und dauerhafte Bezeichnung des reklametreibenden Unternehmens gekennzeichnet sind,

4. in geringwertigen Zuwendungen (Prämien) oder geringwertigen Kleinigkeiten, sofern letztere nicht für Zusammenstellungen bestimmt sind, die einen die Summe der Werte der gewährten Einzelgegenstände übersteigenden Wert besitzen,

5. in einem bestimmten oder auf bestimmte Art zu berechnenden Geldbetrag, der der Ware nicht beigefügt ist,

6. in einer bestimmten oder lediglich nach Bruchteilen zu berechnenden Menge derselben Ware,

7. in der Erteilung von Auskünften oder Ratschlägen oder

8. in der Einräumung einer Teilnahmemöglichkeit an einem Preisausschreiben (Gewinnspiel), bei dem der sich aus dem Gesamtwert der ausgespielten Preise im Verhältnis zur Zahl der ausgegebenen Teilnahmekarten (Lose) ergebende Wert der einzelnen Teilnahmekarte 0,36 € und der Gesamtwert der ausgespielten Preise 21 600 € nicht überschreitet; dies kann nur mittels eigener Teilnahmekarten erfolgen.

*Z 8 gilt nicht für Zugaben zu periodischen Druckwerken.*²⁶

Verlagshäuser konzentrieren sich bei der Neukundengewinnung auf die Gewinnung von Abonnenten. Um die Hürde, ein Abonnement abzuschließen, zu überwinden, werden Test-Abonnements angeboten. Können diese unentgeltlich bezogen werden, besteht die Gefahr, dass viele Test-Abonnements bestellt werden, obwohl kein ernsthaftes Interesse seitens der Test-Abonnenten besteht. Um dem vorzubeugen, soll das Test-Abonnement zu einem geringen Preis angeboten werden. So gibt es weniger Tester, diese haben jedoch ein ernsthaftes Interesse an einem längerfristigen Abonnement.²⁷ Konnten Abonnenten gewonnen werden, ist es wichtig, diese an die Printmedien zu binden, da in die Neukundengewinnung ein Vielfaches mehr investiert werden muss, als in die Bindung von Abonnenten durch intensive Betreuung.²⁸ In der Vergangenheit war dies der umgekehrte Fall. Das Interesse des Unternehmens lag in der Gewinnung von Neukunden, das Binden der Stammkunden stand an zweiter Stelle.²⁹

2.4 Grund- und Zusatznutzen von Printmedien

Printmedien haben unterschiedliche Arten von Nutzen. Während beim Boulevardblatt die Unterhaltung im Vordergrund steht, steht bei Magazinen und wirtschafts- und politikbezogenen Tageszeitungen

²⁶ Doralt 2006, S. 11 f

²⁷ Vgl. Möhring 2006, S. 125 f

²⁸ Vgl. Brandt/Schneider 2001, S. 239

²⁹ Vgl. Kotler 2005, S. 57

die Information im Mittelpunkt.³⁰ Tageszeitungen müssen der Aktualität, Publizität, Universalität und Periodizität gerecht werden.³¹ Im Magazinbereich gibt es neben den klassischen Magazinen B2B-Magazine,³² d.h. die Zielgruppen beschäftigen sich aus beruflichen Gründen mit speziellen Themen, die sie in den Magazinen aufbereitet vorfinden.³³ Magazine erscheinen wöchentlich, 14-tägig, monatlich oder vierteljährlich.³⁴ Abbildung 1 zeigt, dass Printmedien nicht nur der Unterhaltung und Informationsbeschaffung dienen, sondern neben dem Grundnutzen einen Zusatznutzen erfüllen. Das Lesen von Printmedien basiert demnach auf unterschiedliche Motive.

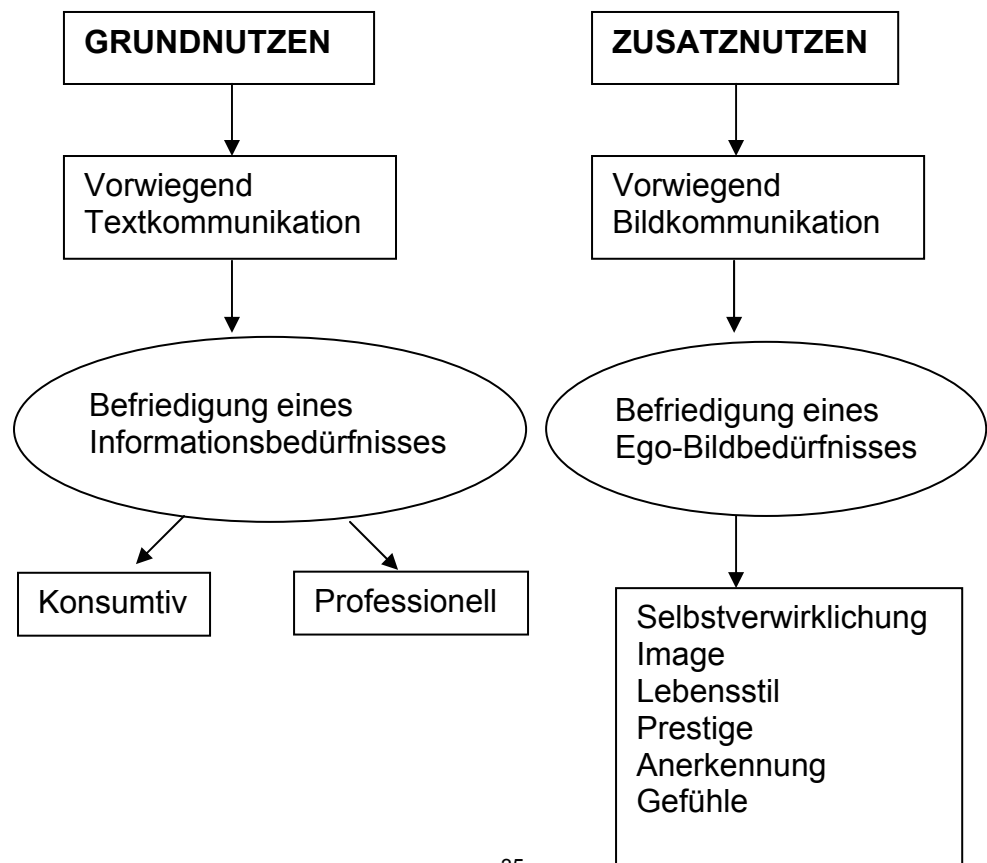


Abb. 1: Funktionen von Printmedien³⁵

³⁰ Vgl. Schroeder 1994, S. 18

³¹ Vgl. Mundhenke/Teuber 1998, S. 26 f

³² Vgl. Gerke 2005, S. 43

³³ Vgl. Breyer-Mayländer/Seeger 2006, S. 180

³⁴ Vgl. Mundhenke/Teuber 1998, S. 27

³⁵ Titel leicht mod.: Schroeder 1994, S. 25

Der Grundnutzen von Printmedien besteht in der Aufbereitung, Verarbeitung und Bereitstellung von Informationen jeglicher Art, die der Bedürfnisbefriedigung nach Information dienen. Dabei werden die Informationen vor allem in einem Text verpackt.³⁶ Der Vorteil von Printmedien gegenüber dem TV- und Hörfunk liegt darin, dass sich die Rezipienten intensiv mit dem Inhalt der Printmedien auseinandersetzen und keine Nebenbeschäftigung tätigen.³⁷ Das bereits erwähnte Informationsbedürfnis kann professionellem oder konsumtivem Nutzen entspringen,³⁸ wobei für die professionelle Nutzung berufliche Interessen ausschlaggebend sind. Der Leser erwartet fachbezogene Informationen, die er für die Ausübung seines Berufes benötigt. Das Redaktionsteam setzt sich aus qualifizierten Fachkräften der jeweiligen Branchen zusammen.³⁹ Berufsbedingtes Lesen wird als harte Arbeit und nicht als Zeitvertreib angesehen.⁴⁰

Unter konsumtiver Nutzung wird das Lesen von Informationen, die der Unterhaltung dienen, verstanden. Dazu gehört neben dem Lesen von Romanen die Sensationsberichterstattung, die sich im Boulevardjournalismus, also der Regenbogenpresse, findet. Dem Bereich der konsumtiven Nutzung gehören auch Informationen an, die als Ratgeber fungieren. Ratgeber treten in Form von Tipps zu den Themen Autokauf, Haushalt und Gesundheit usw. auf. Ein weiteres Motiv im Bereich der konsumtiven Nutzung ist die Bedürfnisbefriedigung nach aktuellen Informationen aus bspw. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Zu dieser Bedürfnisbefriedigung verhelfen Tages- und Wochenzeitungen. Im Allgemeinen bevorzugen Leser hier, im Gegensatz zur professionellen Nutzung, das sogenannte „leichte Lesen“.⁴¹ In jedem der Fälle müssen sich die Leser in den von ihnen gewählten Printmedien wiederfinden,

³⁶ Vgl. Schroeder 1994, S. 22

³⁷ Vgl. Wallinger 1994, S. 19

³⁸ Vgl. Schroeder 1994, S. 22 f

³⁹ Vgl. Bruhn/Wehrle 1989, S. 222

⁴⁰ Vgl. Wallinger 1994, S. 23

⁴¹ Vgl. Schroeder 1994, S. 23

andernfalls werden sie ihr Bedürfnis nach Information schon sehr rasch durch das Lesen anderer Printmedien befriedigen oder sich Substitutionsprodukten bedienen.⁴²

Der Zusatznutzen für Leser ist die Möglichkeit, sich durch Printmedien von der Masse abzuheben, ihre Lebensstile zum Ausdruck bringen zu können oder nach Ansehen zu streben. Das Lesen von Wirtschaftsmagazinen vermittelt der Öffentlichkeit ein bestimmtes Image. Bei Modezeitschriften wird der Zusatznutzen großteils über die Bildkommunikation vermittelt.⁴³

Damit Printmedien den Ansprüchen der Leser gerecht werden, müssen ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Einstellungen bekannt sein. Sie werden durch Beobachtungen und Umfragen identifiziert. Konkurrenzstrategien und Marktentwicklungen nehmen ebenfalls Einfluss auf die Gestaltung der Printmedien und auf die Wettbewerbsstrategie zur Positionierung.

⁴² Vgl. Wallinger 1994, S. 55

⁴³ Vgl. Schroeder 1994, S. 24

3 Konkurrenz-, Kunden- und Marktanalysen als Basis von Wettbewerbsstrategien

Für die Auswahl bzw. Entwicklung von Wettbewerbsstrategien ist eine umfassende Branchenanalyse nach Porter unerlässlich. In der vorliegenden Arbeit werden die Konkurrenz-, die Kunden und die Marktanalyse vorgestellt. Die Ergebnisse der Analysen ermöglichen zahlreiche Rückschlüsse auf die gesamte Branche.

Von Konkurrenz wird immer dann gesprochen, wenn mindestens zwei Anbieter ein gleichwertiges Produkt oder eine gleichwertige Dienstleistung am gleichen Markt absetzen.⁴⁴ Die Assoziation mit dem Begriff „Konkurrenz“ ist negativ, doch auf den zweiten Blick lässt sich erkennen, dass Unternehmen Konkurrenten brauchen und von ihnen profitieren können. Konkurrenten tragen zur Erhöhung der Gesamtnachfrage bei und beteiligen sich durch Werbeschaltungen an den Gesamtkosten der Marktentwicklung. Außerdem ziehen Konkurrenten an einem Strang, wenn gemeinsame Interessen gegenüber dem Gesetzgeber vertreten werden.⁴⁵ Ein weiterer positiver Effekt von Konkurrenten ist, dass Markteintritte umso unwahrscheinlicher sind, je höher die Anzahl der am Markt etablierten Unternehmen ist.⁴⁶

Um sich Vorteile gegenüber Konkurrenten zu verschaffen, sollen Unternehmen eine Wettbewerbsstrategie entwickeln. Dabei ist es vorzuziehen, einige Wochen intensiv über eine Strategie nachzudenken, als sich jeden Monat einem harten Konkurrenzkampf auszusetzen.⁴⁷ Es ist zu beachten, dass Strategien nicht mit Taktiken verwechselt werden, da es sich bei diesen beiden Begriffen nicht um Synonyme handelt. Strategien sind Richtlinien, die zur Orientierung

⁴⁴ Vgl. Schmid 1996, S. 115

⁴⁵ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 577 f

⁴⁶ Vgl. Porter 2000, S. 269

⁴⁷ Vgl. Wallinger 1994, S. 45

Konkurrenz-, Kunden- und Marktanalysen als Basis von Wettbewerbsstrategien

bei zu treffenden Entscheidungen dienen und beziehen sich auf das langfristige Agieren von Unternehmen. Unter Taktik hingegen wird das kurzfristige Agieren auf einem Teilgebiet verstanden.⁴⁸ Strategien ermöglichen vereinfacht, von einem Ist-Zustand in einen Soll-Zustand zu gelangen.⁴⁹ In Bezug auf den Wettbewerb wird das Streben nach einer guten Positionierung von Unternehmen innerhalb einer Branche, in der die Unternehmen tätig sind, als Strategie bezeichnet.⁵⁰ Ein Plan wiederum ist die konkrete Ausgestaltung einer Strategie, d.h. in einem Ablaufplan wird festgelegt, welche Mitarbeiter, welche Tätigkeiten, auf welche Art und Weise, bis zu welchem Zeitpunkt zu erledigen haben.⁵¹

Die strategische Planung ist von der Ausgangssituation des Unternehmens und dessen Umfeld abhängig, weshalb externe Faktoren in die Planung miteinbezogen werden sollen.⁵² Um eine erfolgreiche Wettbewerbsstrategie für den Konkurrenzkampf entwickeln zu können, ist es erforderlich, zuerst das eigene Unternehmen, sein Budget, die Konkurrenten, den Markt bzw. die Märkte und die Kunden zu analysieren, wobei die Selbstanalyse nach demselben Ablauf wie die Konkurrenzanalyse erfolgt⁵³ (siehe Kapitel 3.1) Die Analyse der Konkurrenten wird demnach zum Zweck der Strategieformulierung vorgenommen.⁵⁴ Die eigenen Produkte, Preise, Vertriebskanäle und Marketingmaßnahmen werden fortwährend mit jenen der Konkurrenten verglichen.⁵⁵ Außerdem sollen die Kerngeschäfte definiert werden.⁵⁶ Nur so kann ein Unternehmen seine eigenen Stärken und Schwächen sowie Vor- und

⁴⁸ Vgl. Agthe 1972, S. 158

⁴⁹ Vgl. Bücherlhofer et al. 1994, S. 426

⁵⁰ Vgl. Porter 2000, S. 18

⁵¹ Vgl. Wallinger 1994, S. 54

⁵² Vgl. Meier 2002, S. 76

⁵³ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 566

⁵⁴ Vgl. Porter 1999, S. 86

⁵⁵ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 566

⁵⁶ Vgl. Maier 2002, S. 59

Nachteile jenen der Konkurrenten gegenüber stellen sowie Chancen und Bedrohungen rechtzeitig erkennen.

Die Ergebnisse der Konkurrenz-, Kunden- und Marktanalysen ermöglichen eine effiziente Ausarbeitung der Wettbewerbsstrategien. Bevor die Analysen durchgeführt werden, ist es hilfreich, einen Fragenkatalog auszuarbeiten, damit keine bedeutenden Punkte vergessen werden.⁵⁷ Außerdem muss ggf. eine Software zur Archivierung der Daten implementiert werden. Weiters ist festzulegen, welche Information über welche Quellen beschafft werden sollen. Ein Mangel an Information ist ebenso negativ zu beurteilen wie das Sammeln und Archivieren unrelevanter Informationen.⁵⁸ Um die gewünschten Informationen in Erfahrung zu bringen, können gemeinsame Lieferanten und Kunden befragt sowie Geschäftsberichte gelesen werden.⁵⁹ Als weitere Informationsquellen dienen Produktbroschüren, Messeauftritte, Fernsehinterviews, Vorträge und Werbeanzeigen⁶⁰. Wurden die Informationsquellen festgelegt, wird sich der Konkurrenzanalyse gewidmet, denn der eigene Erfolg ist vom Wissen über die Konkurrenten, Kunden und Märkte abhängig.

⁵⁷ Vgl. Porter 1999, S. 86

⁵⁸ Vgl. Kairies 2007, S. 19 f

⁵⁹ Vgl. Porter 1999, S. 112

⁶⁰ Vgl. Kairies 2007, S. 27

3.1 Konkurrenzanalyse

Wie vorangegangen eingeleitet, widmet sich dieser Abschnitt der Konkurrenzanalyse. Abbildung 2 stellt die Vorgehensweise bei der Konkurrenzanalyse dar.⁶¹

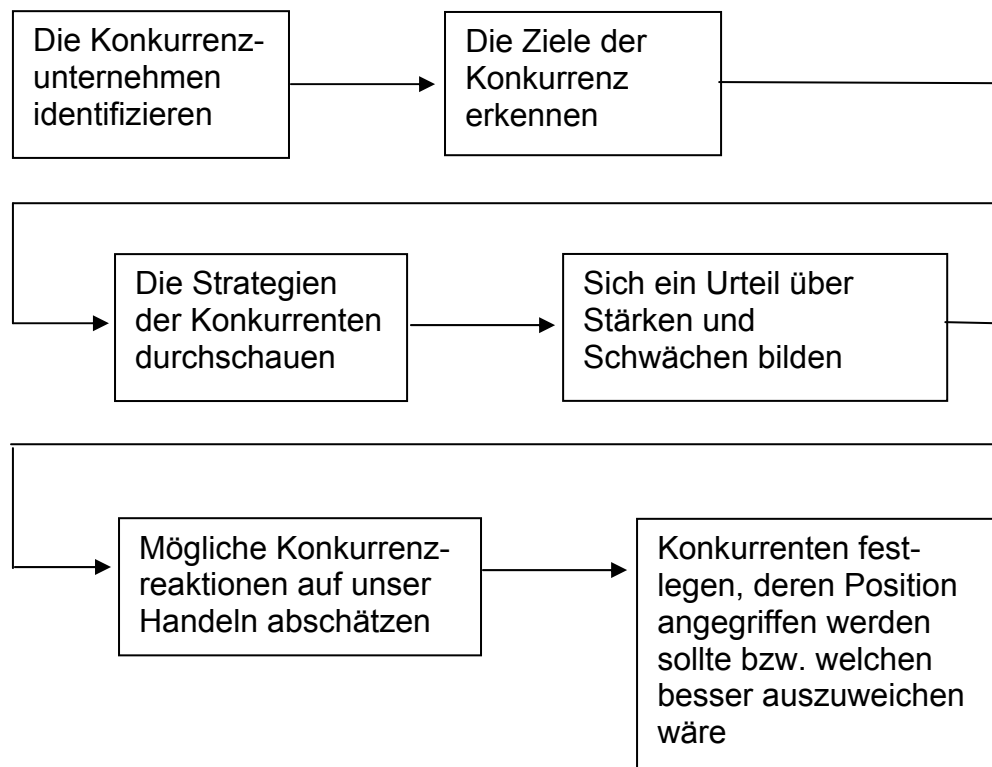


Abb. 2: Schritte der Konkurrenzanalyse⁶²

Unternehmen, die vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen anbieten, sind üblicherweise sehr rasch identifiziert. Im Medienbereich sind dies bspw. Verlagshäuser mit ihren Magazinen. Es dürfen jene Unternehmen nicht vergessen werden, die die gleiche Produktklasse oder Produkte mit gleichen Funktionen und Eigenschaften, also Substitutionsprodukte, anbieten wie bspw. die gesamte Medienbranche. Bei der Identifizierung von Konkurrenten sollen die Tendenzen des Marktes erkannt werden, denn durch

⁶¹ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 566

⁶² Quelle: Kotler et al. 2003, S. 570

Konkurrenz-, Kunden- und Marktanalysen als Basis von Wettbewerbsstrategien

Entwicklungen können plötzlich kaum beachtete Unternehmen zu Konkurrenten werden.⁶³ In diesem Zusammenhang wird von potentiellen Konkurrenten gesprochen.⁶⁴

Verlagshäuser sollen sich mit den Fragen beschäftigen, welchen Stellenwert interaktive Medien zukünftig einnehmen und welche Anbieter dadurch in den Markt eintreten werden.⁶⁵ Wird der Preis einer Produktklasse erhöht, steigt die Nachfrage an Substitutionsprodukten.⁶⁶ Steigt der Preis aller Tageszeitungen, so bedienen sich die Leser anderer Quellen um ihre gewünschten Informationen zu erhalten. Sie lesen demnach nicht mehr die Tageszeitung, sondern hören Radio oder sehen fern. Verlagshäuser sollen sich daher der Mehrfachverwendung von Inhalten widmen.⁶⁷ Printmedien, Radio, Fernsehen und Neue Medien sind Substitutionsprodukte, obwohl sie sehr unterschiedlich sind. Folglich sind all jene Unternehmen als Konkurrenten anzusehen, die das Bedürfnis der Rezipienten nach Informationen befriedigen.⁶⁸

Konnten Unternehmen ihre Konkurrenten identifizieren, sollen die Ziele der Konkurrenten erkannt werden, denn jedes Unternehmen setzt andere Schwerpunkte. So strebt bspw. nicht jedes Unternehmen nach maximalem Gewinn, sondern begnügt sich mit dem erzielten Gewinn, selbst wenn durch eine geeignete Wettbewerbsstrategie ein besseres Ergebnis zu erreichen wäre. Sind die Ziele der Konkurrenten bekannt, lässt sich feststellen, ob sie mit ihrer derzeitigen Situation zufrieden sind oder ob sie Änderungen vornehmen möchten. Änderungen können bspw. die Produktpalette, die Produktqualität oder die Preispolitik betreffen.⁶⁹

⁶³ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 570 f

⁶⁴ Vgl. Porter 1999, S. 89

⁶⁵ Vgl. Maier 2002, S. 60

⁶⁶ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 570 f

⁶⁷ Vgl. Maier 2002, S. 60

⁶⁸ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 570 f

⁶⁹ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 572 f

Konkurrenz-, Kunden- und Marktanalysen als Basis von Wettbewerbsstrategien

Bedeutend zu wissen ist, ob die Konkurrenten tendenziell risikofreudig, innovativ, flexibel oder aggressiv reagieren bzw. wie sie in der Vergangenheit reagiert haben.⁷⁰ Außerdem kann auf Grund der Ziele der Konkurrenten deren Reaktion auf eigene Strategieänderungen prognostiziert werden.⁷¹ Durch die Konkurrenzanalyse können sich für die analysierenden Unternehmen Chancen ergeben. Möglicherweise entdeckt ein Unternehmen bei der Analyse seiner Konkurrenten, dass diese ein neues Segment bedienen möchten, das die Unternehmen dann selbst besetzen können.⁷² Weiters können die Mitarbeiter von Unternehmen erkennen, ob sie mit einem Angriff zu rechnen haben und können sich folglich vorbereiten und rechtzeitig agieren.⁷³

Nach erfolgreicher Identifizierung der Ziele der Konkurrenten, sollen sich Unternehmen mit deren Wettbewerbsstrategien befassen. Je ähnlicher die Wettbewerbsstrategien von Unternehmen sind, desto stärker konkurrieren sie miteinander. Branchen unterteilen sich in strategische Gruppen. Die Bezeichnung „strategische Gruppe“ entstand, da Unternehmen, die der gleichen Gruppe angehören, gleiche oder sehr ähnliche Wettbewerbsstrategien verfolgen.⁷⁴ Eine strategische Gruppe bietet bspw. Gratiszeitungen an, eine andere Tageszeitungen zu einem sehr niedrigen Preis und eine dritte strategische Gruppe verkauft ihre Tageszeitung zu einem hohen Preis. Die Hauptkonkurrenten sind demnach jene Unternehmen, die sich in der gleichen strategischen Gruppe befinden, aber auch zwischen den einzelnen strategischen Gruppen existieren Konkurrenzbeziehungen. Dies resultiert einerseits daraus, dass sich die Marktsegmente nicht immer klar abtrennen lassen und es

⁷⁰ Vgl. Kairies 2007, S. 64

⁷¹ Vgl. Porter 1999, S. 90

⁷² Vgl. Kotler et al. 2003, S. 572 f

⁷³ Vgl. Kairies 2007, S. 20

⁷⁴ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 573

deshalb zu Überschneidungen kommt, andererseits da es sich um Substitutionsprodukte handelt.⁷⁵

Besonderes Augenmerk soll darauf gelegt werden, ob die Wettbewerbsstrategien der Konkurrenten Fusionen vorsehen, denn durch Fusionen gewinnen Unternehmen an Stärke.⁷⁶ Es soll ebenfalls bedacht werden, dass es sich bei Ankündigungen oder Signalen um „Bluffs“ handeln kann, die Konkurrenten auf falsche Fährten führen sollen. Ankündigungen können eine Kapazitätserweiterung, eine Preissenkung oder eine Produktinnovation betreffen. „Bluffs“ werden auch dann getätigt, wenn die Reaktionen der Konkurrenten auf bestimmte Maßnahmen getestet werden sollen.⁷⁷

In der nächsten Phase der Konkurrenzanalyse beschäftigen sich Unternehmen mit der Erkennung und Bewertung von Stärken und Schwächen ihrer Konkurrenten, denn eine erfolgreiche Umsetzung von Wettbewerbsstrategien hängt nicht zuletzt von den Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens ab.⁷⁸ Ziel ist es, die Vorteile der Konkurrenten zu vermindern und seine eigenen auszubauen.⁷⁹ Eine Möglichkeit hierzu ist, die Chancen, die der Markt bietet, mit den eigenen Stärken zu kombinieren.⁸⁰ Die Stärken und Schwächen lassen sich am leichtesten durch Sekundärdaten, persönliche Erfahrungen und durch das sogenannte „Hörensagen“ innerhalb einer Branche identifizieren.⁸¹ Sekundärdaten sind veröffentlichte Statistiken, die von Branchenverbänden angefordert werden können. Neben der Einholung von Sekundärdaten können Unternehmen ebenfalls eine Primärdatenerhebung unter Kunden, Lieferanten und

⁷⁵ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 573

⁷⁶ Vgl. Porter 1999, S. 89

⁷⁷ Vgl. Porter 1999, S. 119 f

⁷⁸ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 574

⁷⁹ Vgl. Kawasaki/Moreno 1997, S. 26

⁸⁰ Vgl. Wallinger 1994, S. 39

⁸¹ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 574

Konkurrenz-, Kunden- und Marktanalysen als Basis von Wettbewerbsstrategien

Händlern durchführen. Auch der Marktanteil kann Auskunft über zukünftige Gewinne liefern. Es ist üblich, nicht immer alle gewünschten Daten zu erhalten.⁸²

Zu den Stärken zählen nicht nur finanzielle Mittel und positive Kennzahlen, sondern auch motivierte Mitarbeiter, ausgezeichnetes Service, Aktualität, Ideenreichtum, Innovationsvorsprung sowie unerreichte journalistische Kompetenz. Als Schwäche wird eine einseitige Zielgruppenausrichtung angesehen.⁸³ Es ist üblich, nicht immer alle gewünschten Daten zu erhalten. Grundsätzlich sind alle Informationen von Bedeutung, die dazu beitragen, sich ein Bild über die Stärken und Schwächen der Konkurrenten zu verschaffen.

Schwächen können sich daraus ergeben, dass die Mitarbeiter der Unternehmen ihre Strategien auf veraltete Annahmen aufbauen. Sie glauben bspw., dass sie Produkte von hoher Qualität anbieten, die Kunden jedoch mit der Qualität schon lange nicht mehr zufrieden sind. Es soll vermieden werden, sich an oberflächlichen Meinungsäußerungen wie „Konsumenten bevorzugen alles aus einer Hand angeboten zu bekommen“ oder „Konsumenten messen dem Kundenservice mehr Bedeutung zu als dem Preis“ zu orientieren. Treffen Unternehmen fälschlicherweise solche Annahmen, können andere Unternehmen davon profitieren.⁸⁴

Konnten in den vorhergehenden Schritten die Ziele, Strategien, Stärken und Schwächen der Konkurrenten erkannt werden, lassen sich ihre Reaktionen auf eigene Marketingmaßnahmen in gewissem Maße abschätzen. Dabei ist zu beachten, dass jeder Konkurrent, abhängig von seiner Unternehmensphilosophie und –kultur sowie seinen Leitlinien, anders reagieren wird. So werden Unternehmen schwach reagieren, wenn sie überzeugt sind, die Kunden bereits an

⁸² Vgl. Kramer 1987, S. 121

⁸³ Vgl. Wallinger 1994, S. 41

⁸⁴ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 574 f

sich gebunden zu haben oder wenn sie Absichten, die die Konkurrenten hegten, zu spät erkannten. Es können ihnen natürlich auch die nötigen finanziellen Mittel, um angemessen reagieren zu können. Zeigen sie keine Reaktionen auf die durchgeführten Maßnahmen, bedeutet das nicht, dass sie nicht auf andere Maßnahmen reagieren würden. Sie reagieren bspw. nur auf Maßnahmen, die sie als bedrohlich ansehen. Scheint ihnen die Erhöhung des Werbebudgets eines Konkurrenten bedeutungslos, so setzen sie hier keine Gegenmaßnahmen.⁸⁵

Es gibt jedoch auch Unternehmen, die sofort auf jede Maßnahme ihrer Konkurrenten reagieren, indem sie, sobald ein Konkurrent ein neues Produkt auf den Markt gebracht hat, ein ähnliches anbieten, um zurückzuschlagen. Gegenmaßnahmen können jedoch nicht für alle Unternehmen vorhergesagt werden. Je einfacher sich allerdings die Reaktionen der Konkurrenten vorhersagen lassen, desto leichter ist es für Unternehmen sowohl die Konkurrenten anzugreifen, als auch die aktuelle Marktposition zu verteidigen.⁸⁶ Können Vorhersagen getroffen werden, wird anschließend festgelegt, welche Konkurrenten es sich lohnt anzugreifen und welche Unternehmen besser nicht angegriffen werden sollen.

Unternehmen greifen einen schwachen Konkurrenten an, da sie annehmen, dass dafür weniger Zeit und Geld benötigt wird, als für einen Angriff auf einen starken Konkurrenten. Dabei wird oft vergessen, dass im Falle eines erfolgreichen Angriffs auf einen schwachen Konkurrenten es nicht besonders viel zu gewinnen gibt⁸⁷ und eine Niederlage fatal wäre, die sich zudem auf das eigene Image negativ auswirken würde.⁸⁸ Außerdem werden kleine Konkurrenten nach einem erfolgreichen Angriff oft von großen Unternehmen

⁸⁵ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 576

⁸⁶ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 576

⁸⁷ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 577

⁸⁸ Vgl. Kawasaki/Moreno 1997, S. 30

aufgekauft und der Angreifer hat sich somit durch seine Wettbewerbsstrategie einen größeren Feind geschaffen.⁸⁹ Ein weiterer Punkt ist, dass die Zusammenarbeit in kleinen Unternehmen häufig stärker ist als in großen und dies als Erfolgsfaktor angesehen wird.⁹⁰ Daher sollen Unternehmen überlegen, ob es sich nicht eher lohnt, einen starken Konkurrenten anzugreifen, denn auch diese weisen Schwachstellen auf.⁹¹

3.2 Kundenanalyse

Die Kundenanalyse ist bedeutend, da der Kunde die Basis des Geschäftes darstellt. Verlagshäuser haben zwei Kundengruppen, die Leser bzw. Abonnenten und die Anzeigenkunden. In der vorliegenden Arbeit wird, wie in der Einleitung hingewiesen, überwiegend auf die Leser und Abonnenten eingegangen. Das Umfeld der Kunden soll ebenfalls durchleuchtet werden, damit die Einflüsse, die deren Handeln beeinflussen, erkennbar sind.⁹² Zuerst soll herausgefunden werden, wer die aktuellen Kunden sind.⁹³ Es lohnt sich über die demografischen, sozioökonomischen und psychografischen Daten der Kunden Bescheid zu wissen, um sie gezielt ansprechen zu können. Zu den Daten zählen u.a das Alter der Leser, der Familienstand, das Geschlecht, die soziale Schicht, der die Leser angehören, der Wohnort, das Einkommen sowie ihre Einstellungen.⁹⁴

Zusätzlich sollen die Kunden auf psychologischer Ebene analysiert werden. Dabei wird beobachtet, ob sie sich risikofreudig verhalten oder auf Sicherheit setzen und wie entscheidungsfreudig und

⁸⁹ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 577

⁹⁰ Vgl. Kawasaki/Moreno 1997, S. 30

⁹¹ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 577

⁹² Vgl. Kramer 1987, S. 201

⁹³ Vgl. Hooley/Saunders/Piercy 1998, S. 131

⁹⁴ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 492

selbstbewusst sie sind. Merkmale sollen weiters über den Lebensstil herausgefunden werden, denn die Kunden können Einzelgänger oder eher Gruppenmenschen sein. In der Printbranche ist das Informationsverhalten entscheidend, d.h. es soll herausgefunden werden, welche Printmedien der Konkurrenten und Sonderausgaben die Leser kaufen, durch welche Covers sie sich besonders angesprochen fühlen und welche sonstige Kaufgewohnheiten die Leser zeigen. Die Gründe für den Kauf sollen ebenfalls hinterfragt werden, denn einige Leser kaufen Printmedien ausschließlich auf Grund der beigegebenen Incentives. Weiters ist festzustellen, ob die Einstellung der Leser gegenüber den Printmedien positiv oder neutral ist und ob sich Präferenzen bzgl. journalistischer Qualität, Preis sowie Hintergrundberichterstattung erkennen lassen.⁹⁵

Um diese Daten zu erheben, kann entweder ein Marktforschungsinstitut beauftragt oder, im Fall von Printmedien, diesen ein Fragebogen beigelegt werden. Durch den Fragebogen wird Lesern und Abonnenten die Möglichkeit gegeben, Einfluss auf die zukünftige Entwicklung zu nehmen. Die Ergebnisse sollen Trends bzgl. diverser Lebensbereiche widerspiegeln⁹⁶, sowie über Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Leser Auskunft geben.⁹⁷ Das Feedback der Befragten kann Anlass für Innovationen sein. Darunter fällt die Aufnahme des „IT-Teil“ in das Wirtschaftsmagazin „Gewinn“.⁹⁸ Es ist eine einmalige Chance für die Verlagshäuser, die Bedürfnisse der Leser zu befriedigen. Um die Bereitschaft, Feedback zu geben, zu steigern, sollen den Lesern als Dankeschön Preise in Aussicht gestellt werden.⁹⁹ Sind den Ergebnissen zu Folge Änderungen durchzuführen, sollen diese langsam vorgenommen werden.¹⁰⁰

⁹⁵ Vgl. Wallinger 1994, S. 56 f

⁹⁶ Vgl. Wallinger 1994, S. 57

⁹⁷ Vgl. Hooley/Saunders/Piercy 1998, S. 133

⁹⁸ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 11

⁹⁹ Vgl. Wallinger 1994, S. 57

¹⁰⁰ Vgl. Wallinger 1994, S. 66

3.3 Marktanalyse

Die Marktanalyse baut auf die Konkurrenz- und Kundenanalyse auf.¹⁰¹ Bevor der Markt analysiert werden kann, soll er genau definiert werden. Es ist möglich, dass der Markt in einzelne Teilmärkte unterteilt werden muss, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Eine Einteilung kann nach dem B2B und B2C Bereich erfolgen. Dabei ist zu überprüfen, ob sich Überschneidungen der Teilmärkte feststellen lassen. Informationen, die bei einer Marktanalyse auf keinen Fall fehlen sollen, sind die Aufteilung des Marktanteiles, die Preisgestaltung, die wirtschaftlich-konjunkturelle Entwicklung, die soziologische Veränderung, die politische Einwirkung sowie technologische und rohstoffbedingte Entwicklungen.¹⁰² Weitere Informationen, die eingeholt werden sollen, betreffen die Größe des Marktvolumens, die derzeitige und die zukünftige Gewinnsituation sowie die Nachfrage am Markt.¹⁰³

Um Vorhersagen zu treffen, können u.a. Statistiken herangezogen werden. Auf einer Absolventenstatistik basierend kann prognostiziert werden, wie sich die Nachfrage bzgl. bestimmter Magazine entwickeln wird.¹⁰⁴ Gibt es mehr Absolventen der „Allgemeinen BWL“ als im Gesundheitsbereich, wird die Nachfrage an Wirtschaftsmagazinen größer sein, als jene an Gesundheitsmagazinen. Die Trends dürfen nicht missachtet werden, denn die allgemeine Nachfrage an Gesundheitsmagazinen kann aus diversen anderen Gründen steigen. Trends lassen sich am leichtesten erkennen, wenn die Ergebnisse der Kunden-, Konkurrenz- und Marktanalyse zusammen gefasst werden.

¹⁰¹ Vgl. Aaker 1995, S. 87

¹⁰² Vgl. Schneider 2000, S. 233 f

¹⁰³ Vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 129

¹⁰⁴ Vgl. Aaker 1995, S. 91

4 Ausgewählte Wettbewerbsstrategien

In diesem Kapitel werden drei von zahlreichen Wettbewerbsstrategien vorgestellt. Im Gegensatz zur Strategie der Steigerung des Marktanteiles sind das Konzept der mobilen Verteidigung und das Konzept der Stellungssicherung Verteidigungsstrategien.

4.1 Steigerung des Marktanteiles

Festzuhalten ist, dass es sich in der Printbranche um eine Steigerung der Reichweite anstatt einer Steigerung des Marktanteiles handelt. Das Konzept lässt sich trotzdem vom allgemeinen Kontext ausgehend auf die Printbranche umlegen.

Wie auch bei anderen Vorhaben soll genau festgelegt werden, bis zu welchem Zeitpunkt der Marktanteil um wie viel Prozent vergrößert werden soll.¹⁰⁵ Durch die Steigerung des Marktanteiles kann ein Unternehmen weitere Vorteile erlangen, die dazu beitragen, sich erfolgreich am Markt zu behaupten.¹⁰⁶ Am Markt etablierte Unternehmen haben die Möglichkeit, die Branchenstruktur zu beeinflussen.¹⁰⁷ Weiters genießen Unternehmen mit einem hohen Marktanteil einen guten Ruf¹⁰⁸ und die Kunden bringen diesen Unternehmen mehr Vertrauen entgegen als Unternehmen, die einen geringeren Marktanteil für sich verbuchen.¹⁰⁹ Gelingt es einem Unternehmen Marktführer zu werden, wird ihm, auf Grund dieser Position, nahezu uneingeschränkte Glaubwürdigkeit zugeschrieben.¹¹⁰ Der Marktführer soll mit seiner Position werben und sich keineswegs in Bescheidenheit hüllen. Die Werbebotschaft

¹⁰⁵ Vgl. Seeger 2005, S. 39

¹⁰⁶ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 694 f

¹⁰⁷ Vgl. Porter 2000, S. 33

¹⁰⁸ Vgl. Porter 2000, S. 643

¹⁰⁹ Vgl. Trout/Rivkin 2003, S. 95

¹¹⁰ Vgl. Trout/Rivkin 2003, S. 125

kann geschickt formuliert werden, damit sie nicht angeberisch oder überheblich wirkt.¹¹¹ Eine Tageszeitung kann folgendermaßen werben: „Mehr als die Hälfte der Bevölkerung bevorzugt die Neuigkeiten unserer Zeitung zu entnehmen“.

Folgendes Beispiel soll verdeutlichen, wie bedeutend eine Marktanteilssteigerung sein kann: Die Einnahme des Marktes um ein Prozent kann eine Umsatzsteigerung von bis zu 50 Millionen Euro ausmachen. Folglich kann ein erhöhter Marktanteil zu einem größeren Gesamtgewinn führen und dieser kann sich in einer höheren Kapitalrendite niederschlagen, wenn bspw. die Stückkosten mit steigendem Marktanteil sinken. Dies ist der Fall, wenn eine Kostenführerschaft angestrebt wird, oder wenn die Unternehmen ein qualitativ hochwertiges Produkt anbieten und dieses bei einem hohen Preis Abnehmer findet. Die Kosten für den Qualitätsvorsprung können durch den Preis eingetrieben werden.¹¹² Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass mit der Zunahme des Marktanteiles der Einfluss auf die Preisbildung steigt.¹¹³

Unternehmen, denen es gelingt, ihren Marktanteil zu vergrößern, übertreffen ihre Konkurrenten durch Produktinnovationen, steigende Produktqualität und hohe Marketingausgaben. Besonders Investitionen in Werbung und Verkaufsförderung haben sich in der Vergangenheit bewährt. Starke und permanente Preissenkungen konnten nicht dazu beitragen, den Marktanteil zu steigern. Dies erklärt sich folgendermaßen: Bei jeder Preissenkung zieht mindestens ein Konkurrent mit. Konkurrenten, die ihre Preise nicht senken, werben mit dem Zusatznutzen, den ihre Produkte gegenüber jenen der Konkurrenten aufweisen. Deshalb gibt es keine deutliche

¹¹¹ Vgl. Trout/Rivkin 2003, S. 127

¹¹² Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 694 f

¹¹³ Vgl. Becker 2006, S. 150

Marktverschiebung zu Gunsten jenes Unternehmens, das die Preise zuerst senkt.¹¹⁴

4.1.1 Steigerung des Marktanteiles vs. Rentabilität

Eine Steigerung des Marktanteiles steht nicht immer im Einklang mit der Rentabilität. Im frühen Stadium des Produktionsprozesses können auf Grund von Vorinvestitionen und den geringen Absatzmengen, die die Stückkosten noch nicht decken, noch keine Gewinne erwirtschaftet werden. Im weiteren Verlauf des Produktionsprozesses werden der Break-Even-Point und die Wachstumsphase erreicht. Die Wachstumsphase ist durch die Steigerung des Marktanteiles bei gleichzeitiger Zunahme der Rentabilität, die auf Grund der Kostendegression und der Marktanteilssteigerung erfolgt, gekennzeichnet. Das Ende der Wachstumsphase zeichnet sich durch die Sättigungsphase aus. Die Aufnahmebereitschaft des Marktes nimmt von nun an permanent ab.¹¹⁵

Die Rentabilität wird einerseits durch den Kapitalumschlag, der durch Überdimensionierung der Kapazitäten sinkt, andererseits durch den Preisverfall, der durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck entsteht, negativ beeinflusst. Daraus resultierend lässt sich der Marktanteil nur noch zu Lasten der Rentabilität steigern. Unternehmen können ihren Marktanteil auf Kosten der Rentabilität ausbauen, um eine marktbeherrschende Position einzunehmen oder Marktanteilsbußen akzeptieren, um eine bessere Rendite zu erzielen.¹¹⁶ Lässt sich der Marktanteil, ohne die Rentabilität negativ zu beeinflussen, nicht mehr steigern, ist der „optimale Marktanteil“ erreicht. Die Gründe für das Existieren eines optimalen Marktanteiles

¹¹⁴ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 695

¹¹⁵ Vgl. Becker 2006, S. 116 ff

¹¹⁶ Vgl. Becker 2006, S. 118

sind sehr vielfältig. Einerseits gibt es Kunden, die kleine Unternehmen gegenüber dem Marktführer bevorzugen, andererseits verteidigen Konkurrenten ihren Marktanteil vehementer wenn er sinkt.¹¹⁷

Eine Erweiterung des Marktanteiles ist nicht immer sinnvoll, vor allem dann nicht, wenn ein hoher Marktanteil nur einen geringen wirtschaftlichen Vorteil mit sich bringt, die zu erwerbenden Marktsegmente nicht besonders attraktiv sind, die Konsumenten gerne Geschäftsbeziehungen mit mehreren Anbietern eingehen und die Marktaustrittsbarrieren sehr hoch sind. Für den Marktführer ist es in diesem Fall lukrativer, den Markt selbst zu vergrößern anstatt den Marktanteil zu steigern. Es ist wirtschaftlicher, den Marktanteil bei weniger wirtschaftlichen Sektoren zu verringern und sich auf die profitableren Geschäftsfelder zu konzentrieren.¹¹⁸

4.1.2 Möglichkeiten zur Steigerung des Marktanteiles

Eine Marktanteilssteigerung kann sowohl durch Marktdurchdringung als auch durch Markterweiterung erzielt werden. Beide Strategien bieten mehrere Möglichkeiten, um die gewünschten Ziele zu erreichen.

4.1.2.1 Marktdurchdringung

Die Steigerung des Marktanteiles bei einem gegenwärtigen Produkt auf einem gegenwärtigen Markt wird als „Marktdurchdringung“ bezeichnet. Unternehmen nützen das hier das noch vorhandene Marktpotenzial aus.¹¹⁹ Die Unternehmensaufgabe ist demnach das

¹¹⁷ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 694 f

¹¹⁸ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S.694 f

¹¹⁹ Vgl. Becker 2006, S. 149

Ansprechen potentieller Kunden.¹²⁰ Dies ist wahrlich keine leichte Aufgabe, da es durch das Überangebot an Produkten zunehmend schwieriger wird, die potentiellen Kunden für sich zu gewinnen.¹²¹ Unternehmen sollen sich bewusst sein, dass vielen potentiellen Kunden das Produkt nicht bekannt ist.¹²² Weiters werden jene potentiellen Kunden angesprochen, die die Produkte zwar kennen, aber glauben, sie nicht zu benötigen bzw. dass die Produkte ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können.¹²³ Unternehmen sollen daher versuchen, die potentiellen Kunden zu überzeugen, das Produkt von nun an zu nutzen bzw. es nicht mehr bei der Konkurrenz zu kaufen.¹²⁴ Um potentielle Kunden anzusprechen, können ein Stammtisch organisiert und Meinungsbildner eingeladen werden.¹²⁵ Eine Möglichkeit in der Printbranche, Neukunden zu gewinnen, ist, Gratisexemplare an Haushalte zu verschicken. Können die Rezipienten vom Printmedium überzeugt werden, werden sie Leser und im besten Fall Abonnenten.¹²⁶

Außerdem können Unternehmen den Markt erschließen, indem sie neue Zielgruppen definieren und ansprechen.¹²⁷ Im Falle von Wirtschaftsmagazinen können dies Studenten und angehende Führungskräfte sein. Ein Verkaufsargument wäre, dass der komplexe Inhalt der Magazine verständlich aufbereitet ist. Die Zielgruppe wird effizient erreicht, wenn Gratisexemplare vor Universitäten und Fachhochschulen verteilt werden.¹²⁸

Weiters können die Produkte durch geografische Expansion über die Landesgrenzen hinaus zum Kauf angeboten werden, wodurch die

¹²⁰ Vgl. Esch/Hermann/Sattler 2006, S. 169

¹²¹ Vgl. Kotler 2005, S. 23

¹²² Vgl. Kotler et al. 2003, S. 583

¹²³ Vgl. Pepels 2006, S. 116

¹²⁴ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 583 f

¹²⁵ Vgl. Wallinger 1994, S. 56

¹²⁶ Vgl. Meier/Schanne/Trappel 1994, S. 240 f

¹²⁷ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 583 f

¹²⁸ Vgl. Wallinger 1994, S. 117

Unternehmen neue Kunden gewinnen.¹²⁹ Bei Verlagshäusern empfiehlt sich eine Expansion ins Ausland, wenn sie in Grenznähe angesiedelt sind. Beispiele für geografische Expansionen sind die „Westdeutsche Allgemeine Zeitung“ und „Springer“, die von Deutschland nach Österreich expandierten. Tendenziell expandieren jene Verlagshäuser ins Ausland, die im Heimatmarkt die Position des Marktführers einnehmen. Ein Grund für eine Auslandsexpansion ist der gesättigte Markt im Inland.¹³⁰

Bei der Gewinnung von Neukunden soll bedacht werden, dass nicht alle Zielgruppen auf dem gleichen Weg erreicht werden können, da sie unterschiedliche Lebensgewohnheiten und Tagesabläufe haben. Teilweise werden die gleichen Medien genützt, jedoch zu anderen Zeiten. Ein Bankangestellter kann mittels Fernsehwerbung wochentags eher abends als während des Tages erreicht werden. Auf den Bildungsstand der Zielgruppe soll ebenfalls Rücksicht genommen werden, vor allem dann, wenn die Werbung in Printmedien inseriert werden soll, denn je nach Bildungsstand und zugehöriger Sozialschicht werden bestimmte Printmedien bevorzugt.

Eine weitere Möglichkeit um Neukunden zu gewinnen ist die Weiterempfehlung der Produkte durch Kunden. Diese Art der Werbung ist besonders glaubwürdig, da sie keineswegs von den Unternehmen beeinflusst wird. Kunden, die Produkte auf Grund von Empfehlungen kaufen, gelten als loyaler als jene, deren Kauf auf ein Werbeinserat zurückzuführen ist.¹³¹ Die Erweiterung der Distributionskanäle stellt ebenfalls eine Möglichkeit im Prozess der Neukundengewinnung dar.¹³²

¹²⁹ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 583 f

¹³⁰ Vgl. Meier/Schanne/Trappel 1994, S. 224 f

¹³¹ Vgl. Esch/Hermann/Sattler 2006, S. 408

¹³² Vgl. Becker 2006, S. 150

Bei der Neukundengewinnung soll miteinbezogen werden, dass der Marktanteil nur vorübergehend steigen kann bspw. wenn die Kundengewinnung durch Sonderaktionen oder Preissenkungen erfolgt. Ist die Aktion zu Ende, fällt der gewonnene Marktanteil wieder. Neukunden können ebenfalls durch Preiskämpfe gewonnen werden. Der Marktanteil lässt sich weiters steigern, indem Kunden zur Mehrnutzung angeregt werden. Bei dieser Strategie werden die Kunden überzeugt, das Produkt öfter zu nutzen.¹³³ Verlagshäuser können ihre Leser auffordern, die Zeitung nicht nur sonntags, sondern auch an den restlichen Wochentagen zu kaufen.

4.1.2.2 Markterweiterung

Die Strategie der Markterweiterung trägt ebenfalls zur Steigerung des Marktanteiles bei, indem die gegenwärtigen Produkte auf neuen Märkten angeboten werden.¹³⁴

Neue Verwendungsmöglichkeiten eines Produktes können zur Steigerung des Marktanteiles beitragen und werden häufig durch Werbung vermittelt. Es können sowohl Unternehmen, als auch Kunden neue Verwendungsmöglichkeiten entdecken. Deshalb ist es bedeutend, dass Unternehmen fortwährend die Verwendungszwecke ihrer Produkte beobachten. Viele neue Verwendungsmöglichkeiten entstanden nicht durch Forschung in Labore, sondern basieren auf Kundenvorschlägen. Dadurch wird deutlich, dass die Kundennähe für das Wachstum eines Unternehmens ausschlaggebend sein kann.¹³⁵ Eine indirekte neue Verwendungsmöglichkeit von Printmedien betrifft die Funktion als Ratgeber. Die Leser müssen den Eindruck erhalten,

¹³³ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 584

¹³⁴ Vgl. Pepels 2006, S. 116

¹³⁵ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 686

dass die Zeitung oder Zeitschrift ihre Lebensqualität verbessert, indem sie ihnen als Lebenshilfe zur Seite stehen.¹³⁶

4.2 Das Konzept der mobilen Verteidigung

Etablierte Unternehmen müssen sich oftmals gegen Angriffe von mehreren Konkurrenten zur Wehr setzen. Gelingt es den Unternehmen, die Angriffe erfolgreich abzuwehren, können sie einen Gegenangriff starten.¹³⁷ Ein Erfolgsrezept, um Angriffe erfolgreich abzuwehren bzw. sie sogar zu verhindern, scheint Kotler gefunden zu haben. In seinem „Konzept der mobilen Verteidigung“ setzt er auf permanente Innovationsaktivitäten. Demnach sollen etablierte Unternehmen durch kontinuierliche Innovationen einerseits an strategischer Tiefe gewinnen, die dazu beiträgt, Angriffe leichter abzuwehren,¹³⁸ andererseits nach neuen Betätigungsfeldern suchen, die zukünftig als Angriffs- und Ausgangspunkt für Verteidigungen dienen. Um zu wissen, in welche Richtung sich Unternehmen bewegen sollen, sind die Konkurrenten, der Markt und die Kundenwünsche, in dieser Arbeit die Wünsche der Leser und Abonnenten, zu analysieren (siehe Kapitel 3).¹³⁹

Die Nachfrage nach Produkten wird durch verschiedene Faktoren wie bspw. eine Veränderung des Konsumverhaltens beeinflusst.¹⁴⁰ In der Vergangenheit haben einige Unternehmen ihre Marktposition verloren, da sie sich nicht der Weiterentwicklung ihrer Produkte widmeten.¹⁴¹ Eine kontinuierliche Verbesserung des Kundennutzens und der Kundenbetreuung sowie dauerhafte Kosteneinsparungen

¹³⁶ Vgl. Meier/Schanne/Trappel 1994, S. 282

¹³⁷ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 687

¹³⁸ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 693

¹³⁹ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 687 f

¹⁴⁰ Vgl. Barske 2001, S. 26

¹⁴¹ Vgl. Kotler 2005, S. 49

sind ebenfalls Bestandteil dieses Konzeptes.¹⁴² Eine hervorragende Kundenbetreuung ist weiters insofern bedeutend, da zufriedene Kunden unbezahlte Verkäufer sein können,¹⁴³ d.h. sie empfehlen ein Produkt weiter. Für etablierte Unternehmen ist es von Vorteil, die Initiative zu behalten, das Tempo des Fortschritts zu bestimmen und die Schwächen seiner Konkurrenten zu ihren Gunsten zu nutzen.¹⁴⁴

Unternehmen werden als innovativ angesehen, wenn sie Absatzrückgänge in schrumpfenden Märkten durch neue Produkte oder die Ausweitung ihrer Geschäftsfelder auf neue Märkte ausgleichen.¹⁴⁵ Innovationen versprechen die besten Einnahmemechanen und lassen Unternehmen wachsen.¹⁴⁶ Es gibt verschiedene Arten von Innovationen, die in Abbildung 3 dargestellt werden.

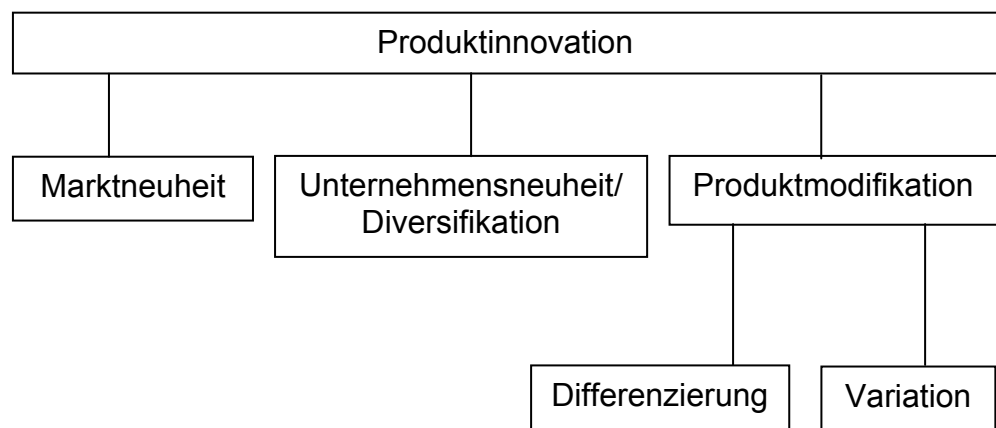


Abb. 3: Arten von Produktinnovationen

Innovationen erfolgen intern durch Entwicklungen oder extern durch Akquisitionen. Die Einteilung erfolgt in Marktneuheiten, Unternehmensneuheiten, auch Diversifikation bezeichnet, und

¹⁴² Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 687 f

¹⁴³ Vgl. Kawasaki/Moreno 1997, S. 27

¹⁴⁴ Vgl. Kotler Bliemel 2006, S. 688

¹⁴⁵ Vgl. Barske 2001, S. 13

¹⁴⁶ Vgl. Seeger 2005, S. 11

Formen der Produktmodifikation.¹⁴⁷ Bei Produktmodifikationen werden lediglich Veränderungen der Produkteigenschaften vorgenommen, weshalb von Teilimitationen gesprochen wird.¹⁴⁸ Die Innovationsarten werden in den folgenden Abschnitten detailliert erklärt.

4.2.1 Marktneuheit

Eine Marktneuheit zeichnet sich dadurch aus, dass in einem Land ein neuer Markt entsteht, also ein Markt, der bis zum Erscheinen eines Produktes noch nicht existierte.¹⁴⁹ Gibt es weltweit noch keinen Markt für dieses Produkt, wird es als Weltneuheit bezeichnet, d.h. jedes Produkt ist zu dem Zeitpunkt, zu dem es das erste Mal erscheint, eine Weltneuheit.¹⁵⁰ Produktinnovationen, die eine Marktneuheit darstellen, erfolgen oft nach dem Trial & Error-Prinzip, d.h. während des Entwicklungsprozess können negative Ergebnisse nicht ausgeschlossen werden. Selbst wenn ein negativ zu beurteilendes Ergebnis vorliegt, soll die Entwicklung nicht abgebrochen werden.¹⁵¹ Ob ein Produkt langfristig Erfolg haben wird, lässt sich nicht aus den ersten Kundenreaktionen schließen.¹⁵² Neuartige Produkte brauchen gelegentlich Jahre, um sich am Markt durchzusetzen.¹⁵³ Die Phase, in der sie sich am Markt etablieren, wird „Take-off-Phase“ genannt und verspricht überproportionale Wachstumsraten.¹⁵⁴

¹⁴⁷ Vgl. Freter 2004, S. 68

¹⁴⁸ Vgl. Kramer 1987, S. 79

¹⁴⁹ Vgl. Freter 2004, S. 68

¹⁵⁰ Vgl. Crawford/Di Benedetto 2000, S. 11

¹⁵¹ Vgl. Nausner 2002, S. 121

¹⁵² Vgl. Seeger 2005, S. 36

¹⁵³ Vgl. Trout/Rivkin 2003, S. 103

¹⁵⁴ Vgl. Albers/Gassmann 2005, S. 13

Unsicherheit und schlechte Strukturierbarkeit sind demnach Charakteristika im Entwicklungsprozess von Marktneuheiten.¹⁵⁵ Der Innovationsprozess umfasst die Forschung und Entwicklung, Ideensuche, -findung und –auswahl sowie das Marketing.¹⁵⁶ Auf Grund des mühsamen Prozesses gilt es daher, Marktneuheiten durch Patentanmeldungen vor Imitationen zu schützen.¹⁵⁷ Imitationsmöglichkeiten werden schnell genutzt, da der Forschungs- und Entwicklungsaufwand wesentlich geringer ist und die Produkte oft in verbesserter Qualität produziert werden können. Für die Kunden hat dies den Vorteil, dass die sogenannten „Kinderkrankheiten“ behoben werden konnten.

In welchen Segmenten Marktneuheiten den größten Erfolg versprechen, lässt sich durch Absatz- und Kundenstatistiken herausfiltern.¹⁵⁸ Informationen über Präferenzen der Zielgruppen sowie deren Kaufbereitschaft dienen ebenfalls der Prognoseerstellung.¹⁵⁹ Für die Entwicklung von Marktneuheiten gibt es neben der Möglichkeit in Forschung und Entwicklung zu investieren die Alternative, die Kunden aktiv in den Prozess einzubeziehen. Sie können ihre Wünsche, Anregungen und Beschwerden online oder telefonisch kundgeben. So lassen sich Kosten einsparen und die Kundenbindung wird gestärkt.¹⁶⁰ Nachstehend wird ein Beispiel für die Entwicklung einer Marktneuheit aus der Printbranche genannt.

Werden jeden Freitag von der Tageszeitung eines Verlages deutlich mehr Exemplare als an den restlichen Wochentagen verkauft, kann durch beiliegende Fragebögen herausgefunden werden, an welchen Wochentagen die Leser die Zeitung kaufen und von welchen Motiven

¹⁵⁵ Vgl. Freter 2004, S. 69

¹⁵⁶ Vgl. Seeger 2004, S. 43

¹⁵⁷ Vgl. Albers/Gassmann 2005, S. 9

¹⁵⁸ Vgl. Pepels 2006, S. 14

¹⁵⁹ Vgl. Freter 2004, 71 f

¹⁶⁰ Vgl. Seeger 2004, S. 57

sie geleitet werden. Geben viele Leser an, die Zeitung freitags auf Grund des Veranstaltungskalenders für die kommende Woche zu kaufen, kann der Verlag auf das Bedürfnis nach Veranstaltungstipps reagieren, indem er sich entscheidet, zu Monatsbeginn ein Magazin anzubieten, das alle Veranstaltungstipps für den kommenden Monat enthält. Leser von Konkurrenzprodukten, die diese ebenfalls nur wegen der Veranstaltungsübersicht kaufen, wechseln nun zum neuen Magazin, da dieses, anstelle einer Wochenvorschau, eine Monatsvorschau bietet.

Neben der Beobachtung der Kunden kann die Beobachtung der Konkurrenz der Ideenfindung dienen und Tendenzen der Branchenentwicklung erkennen lassen¹⁶¹ (siehe Kapitel 3). Die Ideensuche verläuft außerhalb des Unternehmens häufig erfolgreicher als intern.¹⁶² Die interne Ideenfindung funktioniert am besten, wenn den Mitarbeitern der Unternehmen Freiräume für Kreativität gelassen werden. Trotz dieser Freiräume soll der Prozess der Ideenfindung systematisch ablaufen, um sein Ziel nicht zu verfehlen.¹⁶³ Werden Marktneuheiten angenommen, müssen sie laufend verbessert werden, um Unternehmen nicht Gefahr laufen zu lassen, durch nachgeahmte Konkurrenzprodukte Marktanteile an Konkurrenten zu verlieren.¹⁶⁴ Außerdem werden 80% der neuen Konsumgüter von potentiellen Kunden abgelehnt, sodass sich die Mitarbeiter auf keinen Fall auf ihrem Erfolg, dass das Produkt angenommen wurde, ausruhen dürfen.¹⁶⁵

Verlief die Ideensuche erfolgreich, kann im nächsten Schritt die Beurteilung der Ideen vorgenommen werden. Ziel ist es herauszufinden, welche Ideen das Potenzial aufweisen um Gewinn bringend umgesetzt werden zu können. Wirtschaftliche und

¹⁶¹ Vgl. Porter 1999, S. 114

¹⁶² Vgl. Seeger 2005, S. 17

¹⁶³ Vgl. Seeger 2004, S. 11

¹⁶⁴ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 689

¹⁶⁵ Vgl. Kotler 2005, S. 37

technische Kriterien dienen der Entscheidungsfindung. Weiters soll hinterfragt werden, ob die potentiellen Kunden bereit sind, einen Preis für die Marktneuheit zu bezahlen, der mindestens die Ausgaben deckt. Im Fall von Verlagshäusern gilt es zu bewerten wie viele Werbekunden gewonnen werden können. Die Abschätzung des Markterfolges gestaltet sich deshalb schwierig, weil die befragten Leser, die angaben, die Zeitung wegen der Veranstaltungstipps zu kaufen, im ersten Moment vom neuen Magazin begeistert sein können, aber nach wenigen Ausgaben vielleicht durch die Einseitigkeit, nämlich das bloße Vorfinden von Veranstaltungsdaten, gelangweilt sind und wieder zu einer Tageszeitung greifen, die neben Veranstaltungstipps zusätzlich anderwärtigen Content enthält.

Bei der Entwicklung von Marktneuheiten darf folglich nichts dem Zufall überlassen werden, denn nur wenn sich die Produktidee mit den Kundenbedürfnissen deckt, werden die Unternehmen mit ihren Vorhaben erfolgreich sein.¹⁶⁶ Ein Problem ist, dass nicht erhoben werden kann, ob und welche Produkte die Bedürfnisse befriedigen können. Es gilt daher herauszufinden, welche Eigenschaften die Produkte aufweisen müssen, um die Bedürfnisse befriedigen zu können. Anschließend kann ein Produkt kreiert und dieses durch Tests bewertet werden.¹⁶⁷

Bei Produkttests werden potentielle Kunden aufgefordert, ein Produkt zu testen, um die subjektive Meinung der Testpersonen zu erhalten.¹⁶⁸ Verlagshäuser können testen, welche Meinung die Befragten bzgl. des Layouts, des redaktionellen Inhaltes, der Beschaffenheit des Papiers und des Bild-Text-Verhältnisses haben.

¹⁶⁶ Vgl. Barske 2001, S. 17

¹⁶⁷ Vgl. Pepels 2006, S. 58

¹⁶⁸ Vgl. Bauer, E. 1984, Produkttests in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiST), 13. Jg. H4, S. 157 – 164, zitiert nach: Freter 2004, S. 72

Produkttests sollen verhindern, dass Ideen, die nicht gewinnversprechend sind, umgesetzt werden.¹⁶⁹

Neben Produkttests können Markttests durchgeführt werden. Um bei Markttests verwertbare Ergebnisse zu erhalten, ist es nötig, sich intensiv mit dem Thema Marktforschung auseinander zu setzen. Eine falsche Stichprobenziehung ist ebenso problematisch wie eine ungeeignete Fragestellung. Bei Markttests wird entweder ein Teil, oder der gesamte Marketing-Mix in einem räumlich begrenzten Markt getestet. Die Ergebnisse können anschließend auf den Gesamtmarkt umgelegt werden, da der räumlich begrenzte Testmarkt ein strukturgleiches, verkleinertes Abbild des Gesamtmarktes darstellt. Markttests weisen gegenüber Produkttests den Vorteil auf, dass sie relativ genaue Prognosen zulassen. Der Nachteil von Markttests ist allerdings, dass sie keine Rückschlüsse zulassen, aus welchen Gründen ein Produkt nicht erfolgreich sein wird. Es lässt sich lediglich herausfinden ob eine Marktneuheit von den potentiellen Kunden angenommen oder abgelehnt wird. Führt die Analysen, Tests und Datenauswertungen zu dem Ergebnis, dass mindestens eine Idee gewinnbringend umgesetzt werden kann, gilt es, diese im nächsten Schritt zu realisieren.¹⁷⁰

Die wichtigsten Faktoren die beachtet werden sollen, damit Marktneuheiten angenommen werden, sind neben dem Übereinstimmen der Produkteigenschaften mit den Kundenbedürfnissen, ein ausreichendes Budget zur Umsetzung der Ideen, das Beachten sich ändernder Rahmenbedingungen sowie das Bewerben der neuen Produkte.¹⁷¹ Unternehmen sollen sich bewusst sein, dass die Interessen und Bedürfnisse der potentiellen Kunden über jenen der Unternehmen stehen. Die Unternehmensziele dürfen aber trotzdem nicht vernachlässigt werden, d.h. die

¹⁶⁹ Vgl. Seeger 2005, S. 23

¹⁷⁰ Vgl. Freter 2004, S. 72 ff

¹⁷¹ Vgl. Barske 2001, S. 43 ff

Produkteigenschaften müssen den Kundenwünschen entsprechen, damit das Produkt gekauft und so das Unternehmensziel, bspw. eine starke Kundenbindung, erreicht wird.¹⁷²

4.2.2 Unternehmensneuheit/Diversifikation

Neben der Marktneuheit gibt es noch die Möglichkeit der Unternehmensneuheit, die ebenfalls unter dem Begriff Diversifikation bekannt ist.¹⁷³ Diversifikation bezeichnet die Ausweitung der Geschäftsfelder durch Aufnahme von für Unternehmen neue Produkte auf für Unternehmen neue Märkte. Das Produktprogramm wird demnach verbreitert.¹⁷⁴ Ein breites Produktprogramm ist generell eher flach und ein schmales eher tief.¹⁷⁵ Unternehmen diversifizieren, wenn sie sich an wachsenden Märkten beteiligen möchten, die Produktionskapazitäten bisher nicht ausschöpfen konnten oder das Risiko durch eine breitere Streuung reduzieren wollen.¹⁷⁶ Die Risikostreuung erfolgt durch Ausgleichen von Absatzschwankungen der verschiedenen Märkte, auf denen die Unternehmen tätig sind.¹⁷⁷ Ein weiterer Vorteil, sowohl für den Kunden als auch für die Unternehmen ist, dass die Unternehmen ihren Kunden durch Diversifikationen oft „Alles aus einer Hand“ anbieten können.¹⁷⁸

Ein Risiko wird allerdings darin gesehen, dass sich Unternehmen durch Diversifikation von ihren Kernkompetenzen entfernen.¹⁷⁹ Die Unternehmen sind folglich in keiner der angebotenen Produktkategorien namhaft, da es bereits anderen Unternehmen

¹⁷² Vgl. Barske 2001, S. 56 ff

¹⁷³ Vgl. Freter 2004, S. 63

¹⁷⁴ Vgl. Hansen/Henning-Thurau/Schrader 2001, S. 228

¹⁷⁵ Vgl. Freter 2004, S. 65

¹⁷⁶ Vgl. Freter 2004, S. 63

¹⁷⁷ Vgl. Hansen/Henning-Thurau/Schrader 2001, S. 230 f

¹⁷⁸ Vgl. Bruhn/Meffert 2006, S. 248

¹⁷⁹ Vgl. Hansen/Henning-Thurau/Schrader 2001, S. 230 f

gelingen ist, ihre Produkte durch Einzigartigkeit zu platzieren.¹⁸⁰ Können jedoch diversifizierende Unternehmen ihre bisherigen Kenntnisse und Erfahrungen im neuen Tätigkeitsbereich nützen, sind sie auf gutem Weg, Vorteile gegenüber ihrer Konkurrenten aufzubauen.¹⁸¹

Diversifikationen sind horizontal, vertikal oder lateral. Bei der horizontalen Diversifikation steht das neue Produkt in direktem Zusammenhang mit dem bisherigen Produktprogramm. Das ist der Fall, wenn Verlagshäuser ihr Geschäftsfeld von Tageszeitungen auf Magazine ausweiten. Unter vertikaler Diversifikation hingegen wird die Erzeugung eines Produktes verstanden, das einer vor- oder nachgelagerten Produktionsstufe angehört. Die laterale Diversifikation bezeichnet das Aufnehmen neuer Produkte, die mit der bisherigen Produktlinie in keinem Zusammenhang stehen.¹⁸² Ein Beispiel hierfür ist der „Gewinn-Verlag“, der neben dem Wirtschaftsmagazin diverse Veranstaltungen anbietet. Die Diversifikation in nicht verwandte Branchen ist sinnvoll, wenn nach mittel- und langfristigen Auswegen aus Bedrohungssituationen gesucht wird.¹⁸³

Diversifikationen können ebenfalls als Markentransfer, auch „Brand Extension“ genannt, stattfinden. Der bestehende Name einer Marke wird auf weitere Produkte einer anderen Kategorie übertragen. An Beispielen aus der Printbranche sind „Spiegel-TV“, „Stern-TV“ und „Focus-TV“ zu nennen. Die Marken wurden aus der Printbranche auf die Fernsehbranche transferiert.¹⁸⁴ Bei der „Zeitungsguppe BILD“ erfolgt der Markentransfer auf Geschäftsfelder, die außerhalb der Medienbranche liegen. In C & A Filialen sind „BILD Shop“

¹⁸⁰ Vgl. Trout/Rivkin 2003, S. 150

¹⁸¹ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2006, S. 170

¹⁸² Vgl. Kreikebaum 1997, S. 59

¹⁸³ Vgl. Kotler et al. 2003, S. 590

¹⁸⁴ Vgl. Breyer-Mayländer/Seeger 2006, S. 183

eingrichtet und mit Partnern werden Kaffee und Spülmaschinen vertrieben.¹⁸⁵

4.2.3 Produktmodifikation

Der Bereich „Produktmodifikation“ teilt sich in zwei Bereiche, die Produktvariation und die Produktdifferenzierung. Bei der Produktvariation werden die Eigenschaften eines bestehenden Produktes verändert. Das veränderte Produkt ersetzt das bisherige. Bei der Produktdifferenzierung bleibt dem Markt das ursprüngliche Produkt erhalten und zusätzlich werden mehrere Varianten dieses Produktes angeboten.¹⁸⁶ Dies hat den Vorteil, dass die gleiche bzw. eine sehr ähnliche Zielgruppe angesprochen wird und die Unternehmen den Markt bereits kennen.¹⁸⁷

Durch Produktdifferenzierung wird das Produktsortiment durch gleichzeitiges Anbieten mehrerer Varianten eines bereits vorhandenen Produktes vertieft. Es wird gezielt auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden eingegangen, da das ursprüngliche Produkt nun in verschiedenen Varianten angeboten wird.¹⁸⁸ In diesem Zusammenhang wird von „mass customization“, also kundenindividueller Massenfertigung, gesprochen.¹⁸⁹ Produktdifferenzierungen sind nicht immer das Ergebnis unterschiedlicher Kundenbedürfnisse, sondern finden oft bewusst statt, um unterschiedliche Bedürfnisse zu wecken. So werden neue Kunden gewonnen und bestehende vom zusätzlichen Kauf weiterer Varianten überzeugt. (siehe Kapitel 4.1). Das vielfältige Angebot bindet die Kunden an das Unternehmen.¹⁹⁰

¹⁸⁵ Vgl. Huber 2007, S.100

¹⁸⁶ Vgl. Freter 2004, S. 74

¹⁸⁷ Vgl. Seeger 2005, S. 37

¹⁸⁸ Vgl. Porter 1999, S. 73 f

¹⁸⁹ Vgl. Crawford/Di Benedetto 2000, S. 53

¹⁹⁰ Vgl. Hansen/Henning-Thurau/Schrader 2001, S. 232 f

Bei all den Vorteilen dürfen die Nachteile nicht vergessen werden. Je mehr Varianten von einem Produkt hergestellt werden, desto höher sind die Produktionskosten. Unternehmen sollen daher versuchen, die Differenzierung so weit wie möglich am Ende des Produktionsprozesses anzusiedeln.¹⁹¹ Der Herausgeber einer Tageszeitung kann den Hauptteil der Zeitung belassen und bei jeder Variante einen Spezialteil an den Hauptteil anfügen. Der Spezialteil kann Reportagen und Hintergrundberichte zu diversen Sparten wie Wirtschaft oder Sport beinhalten. Die Differenzierung findet also erst im Anschluss an den Hauptteil statt.

Das Anbieten mehrerer Varianten birgt die Gefahr des Kannibalisierungseffektes. Das bedeutet, dass die Kunden keine weitere Variante kaufen, sondern von einer Variante zu einer anderen wechseln. Sie kaufen somit nicht, wie gewünscht, mehrere Produktvarianten, sondern wie bisher nur eine. Selbst wenn sich der Produktabsatz nicht erhöht, kann eine Umsatz- oder Gewinnsteigerung erzielt werden, wenn die Kunden bereit sind, für einzelne Varianten höhere Preise zu bezahlen.¹⁹² Die Entscheidung, bis zu welchem Preis die Kunden bereit sind, ein Produkt zu erwerben, basiert auf ihrer subjektiven Nutzenwahrnehmung.¹⁹³ Speziell bei hohen Preisen und Ausgaben soll abgeklärt werden, wie einfach Konkurrenten Substitutionsprodukte erzeugen können.¹⁹⁴

Produktdifferenzierungen verhindern das Aufkommen von Lücken im bestehenden Produktsortiment¹⁹⁵ und lassen das Schaffen von Markteintrittsbarrieren hinfällig werden¹⁹⁶. Außerdem werden Preiskämpfe vermieden. Die Verhinderung von Sortimentslücken ist deshalb bedeutend, da Lücken eine gute Angriffsmöglichkeit für

¹⁹¹ Vgl. Hansen/Henning-Thurau/Schrader 2001, S. 233 f

¹⁹² Vgl. Hansen/Henning-Thurau/Schrader 2001, S. 233 f

¹⁹³ Vgl. Bohn 1993, S. 19

¹⁹⁴ Vgl. Kramer 1987, S. 64

¹⁹⁵ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 689

¹⁹⁶ Vgl. Porter 1999, S. 31

Konkurrenten bieten. Gelingt es Konkurrenten die Lücke zu schließen, haben sie gute Chancen, Kunden abzuwerben und Marktanteile zu gewinnen. Das Verhindern von aufkommenden Lücken bzw. die Schließung von solchen verursacht häufig hohe Kosten, jedoch ist es vorzuziehen, die nötigen Investitionen zu tätigen anstatt die Lücken bestehen zu lassen. Unternehmen lassen sich keine Chance entgehen, die Lücken ihrer Konkurrenten zu schließen und so deren Marktanteil zu erwerben. Das Sortiment darf Lücken aufweisen, sofern ein vergleichsweise geringes Risiko besteht, an Marktanteil zu verlieren. Für etablierte Unternehmen ist daher eine genau Analyse und Einschätzung der Situation nötig, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Regelmäßige Produktinnovationen dienen einerseits der Minimierung der Wahrscheinlichkeit eines Angriffs, andererseits die Angriffe auf weniger risikoreiche Bereiche zu lenken sowie die Intensität der Angriffe zu reduzieren.¹⁹⁷

Produktdifferenzierungen finden sich in Form von „Line Extensions“.¹⁹⁸ Dabei wird die bestehende Marke, im Gegensatz zur „Brand Extension“, auf Produkte der gleichen Kategorie übertragen. Es entsteht eine Dachmarke der die neuen Produkte untergeordnet sind. Jedes einzelne Produkt profitiert von den Stärken der Dachmarke, die durch den Namen symbolisiert werden. Beim Vorhaben der „Line Extension“ ist zu überprüfen, ob in den angestrebten Segmenten eine ausreichende Nachfrage vorhanden ist und die Unternehmen über eine Möglichkeit verfügen, um die einzelnen Zielgruppen effektiv erreichen zu können.¹⁹⁹

„Line Extensions“ finden sich bei der Zeitungsgruppe „BILD“.²⁰⁰ Das erste Printmedium der Zeitungsgruppe „BILD“ war die Tageszeitung,

¹⁹⁷ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 689

¹⁹⁸ Vgl. Lutz 2005, S. 94

¹⁹⁹ Vgl. Rogall 2000, S. 268

²⁰⁰ Vgl. Lobe 2004, 105

die anfangs aus vier Seiten bestand. Am 24. Juni 1952 wurden 455.000 Exemplare kostenlos in Hamburg verteilt. Ab diesem Zeitpunkt, konnte die Auflage kontinuierlich gesteigert werden. Sie ist auf das Ablichten aktueller Pressefotos und die Gründung von Regionalredaktionen und Kampagnen, die unter dem Motto „Ein Herz für Kinder“ und „BILD kämpft für Sie“, standen, zurückzuführen.²⁰¹ Das Konzept, die Leser zu fesseln, sie zu faszinieren, ihnen eine Gänsehaut zu bescheren und mit erregenden Nachrichten zu versorgen, konnte demnach Erfolg verbuchen.²⁰²

Nach der Tageszeitung folgte 1956 die „BILD AM SONNTAG“, kurz BAMS, genannt. Sie ist die siebente Ausgabe der „BILD“, unterscheidet sich aber von ihr, indem sie in einem kleineren Format erscheint, von der Themenauswahl familienfreundlicher und sehr textlastig ist. Dies liegt daran, dass sich das Lesebedürfnis an Sonntagen gegenüber den restlichen Wochentagen ändert.²⁰³

Ein weiteres Printmedium der „Zeitungsgruppe BILD“ ist „BILD DER FRAU“. Anfangs wurde dieses Magazin im Format der BILD AM SONNTAG, durchgängig in Farbe und im Offsetdruck, produziert. Es war für die breite Masse bestimmt und unterlag keiner Zielgruppeneinschränkung. Im Laufe der Zeit wurde das Format verkleinert, der Umfang des Magazins erweitert, die Papierqualität verbessert und es erfolgte eine Umstellung vom Offsetdruck zum Tiefdruck.²⁰⁴

Weitere Produkte der Zeitungsgruppe „BILD“ sind die Magazine „AUTO BILD“ und „SPORT BILD“, wobei es sich bei der „AUTO BILD“ um das erste Magazin der BILD Gruppe handelt. Es erschien erstmals im Jahr 1986 im Vierfarb-Tiefdruck auf Zeitungspapier und

²⁰¹ Vgl. Lobe 2004, S. 94 f

²⁰² Vgl. Lobe 2004, S. 98

²⁰³ Vgl. Lobe 2004, 105

²⁰⁴ Vgl. Lobe 2004, 105

der Verlag stand dem Produkt skeptisch gegenüber, da die Verantwortlichen die Meinung vertraten, dass das Thema „Auto“ nicht zum Unternehmen passe. Sie einigten sich, dass nicht die technischen Details, sondern der Mensch im Vordergrund stehen solle. Daraus ergaben sich die Mottos „Aus Liebe zum Auto“ und „Freude am Autofahren“. Der Inhalt wurde somit personalisiert. Autofahrer messen dem Magazin viel Bedeutung zu, da in ihm technische Pannen und Skandale aufgedeckt werden.

Das Magazin „SPORT BILD“ konnte ebenfalls schnellen Erfolg verbuchen, indem es sich bereits bei seiner Gründung im Februar 1988 als europäischer Marktführer etablierte. Dieses Magazin ist als Weiterentwicklung des beliebten Sportteiles der „BILD“ und „BILD AM SONNTAG“ zu sehen. Während im Sportteil auf Aktualität gesetzt wird, zeichnet sich die „SPORT BILD“ durch Hintergrundberichte und Analysen aus, die unter dem Motto „Wissen, warum“ stehen.²⁰⁵

Außerdem gehören der Zeitungsgruppe „BILD“ noch die Magazine „COMPUTER BILD“, „COMPUTER BILD SPIELE“, „REISE BILD“ und „TIER BILD“ an. Die erste Ausgabe der „COMPUTER BILD“ war sofort vergriffen. Die vierzehn Tage später erschienene zweite Ausgabe konnte 750.000-mal verkauft werden. Trotz einer Preissteigerung von einer Mark auf 2,50 Mark ist „COMPUTER BILD“ das marktführende Magazin. Es hilft Anfängern sich in der Computerwelt zu Recht zu finden und hat stets begehrte Tipps für Fortgeschrittene bereit.

Nach „COMPUTER BILD“ wurden noch die Magazine „COMPUTER BILD SPIELE“, „REISE BILD“ und „TIER BILD“ am Markt positioniert. Sie verdanken ihren Erfolg der Marke „BILD“. Die typischen Eigenschaften, wie knappe Darstellung, leicht verständliche Sprache,

²⁰⁵ Vgl. Lobe 2004, S. 106

Bildersprache sowie Orientierungs- und Lebenshilfe, ziehen sich durch alle Tochterprodukte hindurch.²⁰⁶

„Line Extensions“ dienen ebenfalls der Platzierung von Sonderheften. Ein Beispiel findet sich bei „Auto Motor Sport“. Es erscheinen regelmäßig Sonderhefte zu den Themen „Gebrauchtwagen“, „Klassik“, „Sport“, „Autos“ und „Formel 1“. Sie sollen einerseits auf das Mutterprodukt aufmerksam machen, andererseits die Leser zu zusätzlichen Käufen motivieren.²⁰⁷

4.3 Das Konzept der Stellungssicherung am Beispiel der Grenzpreisstrategie

Das Konzept der Stellungssicherung sieht vor, dass am Markt etablierte Unternehmen die Märkte, auf denen sie tätig sind, durch Schaffen von Barrieren, vor Angriffen potentieller Konkurrenten schützen.²⁰⁸ Die konkrete Aufgabe von Barrieren besteht darin, Markteintritte potentieller Konkurrenten zu verhindern,²⁰⁹ weshalb sie als Markteintrittsbarrieren bezeichnet werden. Markteintritte können durch Markteintrittsbarrieren nicht immer verhindert, sondern oft nur verzögert werden.²¹⁰

Potentielle Konkurrenten sind in diesem Zusammenhang Unternehmen, die in den Markt eintreten möchten. Dabei handelt es sich einerseits um Unternehmen, die neu gegründet werden, andererseits um Unternehmen, die bereits existieren, allerdings in anderen Geschäftsfeldern tätig sind. Unternehmen, die ihre Geschäftsfelder ausweiten möchten, können identifiziert werden, indem ihre aktuellen Geschäftsfelder analysiert werden. Anhand der

²⁰⁶ Vgl. Lobe 2004, S. 107

²⁰⁷ Vgl. Breyer-Mayländer/Seeger 2006, S. 183

²⁰⁸ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 689

²⁰⁹ Vgl. Fischer 2005, S. 402

²¹⁰ Vgl. Stiglitz 1999, S. 406

Ergebnisse der Analyse können Rückschlüsse gezogen werden, ob bzw. welche Unternehmen ihre Geschäftsfelder erweitern möchten.²¹¹

Markteintrittsbarrieren können bewusst geschaffen werden oder sich im Laufe der Zeit selbstständig bilden wie das bei Lerneffekten der Fall ist, denn sie entstehen durch Erfahrungen, die Unternehmen sammeln.²¹² Außerdem stellen Unternehmen an sich eine Markteintrittsbarriere dar, denn je mehr Unternehmen sich auf einem Markt befinden, desto schwieriger ist es für eintretende Unternehmen, sich am Markt zu etablieren. Demnach ist es für Unternehmen von Vorteil, wenn sie sich den Markt mit mehreren Unternehmen teilen. Natürlich werden nur jene Unternehmen als Markteintrittsbarriere gesehen, denen Kompetenz und eine gute Positionierung zugeschrieben werden. Besetzen Konkurrenten Produktnischen, erscheint der Markt für eintretende Unternehmen weniger lohnenswert.²¹³ Eine Markteintrittsbarriere, die hingegen von Unternehmen bewusst geschaffen wird, ist die Grenzpreisstrategie.

Die Grenzpreisstrategie soll verhindern, dass der Markt für eintretende Unternehmen als attraktiv bewertet wird. Bieten Unternehmen ihre Produkte zu einem für sie profitablen Preis an, scheint der Markt lukrativ.²¹⁴ Es sind die zu erwartenden Gewinne, die die Aufmerksamkeit von Unternehmen wecken und sie ernsthaft über einen Markteintritt nachdenken lassen.²¹⁵ Je höher der Gewinn ausfallen wird, desto attraktiver wird ein Markteintritt bewertet. Außerdem werden die am Markt neuen Unternehmen ihre Produkte zu einem Preis anbieten, der unter jenem der Konkurrenten liegt, um so Marktanteile von ihnen zu erwerben.²¹⁶ Denken potentielle

²¹¹ Vgl. Porter 2000, S. 633

²¹² Vgl. Maier 2002, S. 71

²¹³ Vgl. Porter 2000, S. 279 f

²¹⁴ Vgl. Geroski 1991, S. 108

²¹⁵ Vgl. Geroski 1991, S. 161

²¹⁶ Vgl. Geroski 1991, S. 108

Konkurrenten, dass etablierte Unternehmen mit einem Preiskampf reagieren werden, sind die Gewinne nur momentan vielversprechend, denn nach einem Markteintritt können auf Grund des Preiskampfes kaum Gewinne erwirtschaftet werden.²¹⁷

Handelt es sich um einen kleinen Markt und ist ein Markteintritt mit hohen Kosten verbunden, lohnt sich der Markteintritt selbst dann nicht, wenn die etablierten Unternehmen ihre bisherigen Preise beibehalten. Ist dies allerdings nicht der Fall, müssen die etablierten Unternehmen den Preis für ihre Produkte soweit herabsenken, dass die in den Markt eintretenden Unternehmen keine Gewinne erwirtschaften können.²¹⁸ In diesem Fall wird von der Anwendung der Grenzpreisstrategie gesprochen.²¹⁹ Der neu festgesetzte Preis wird Eintrittssperrenpreis genannt und lässt etablierte Unternehmen Gewinne erwirtschaften, aber verhindert gleichzeitig das Eintreten neuer Unternehmen in den Markt, da sich für diese auf Grund der Markteintrittskosten keine Gewinne mehr erwirtschaften lassen.²²⁰

Der Eintrittssperrenpreis ist gleichzeitig jener Preis, bei dem ein gewinnmaximaler Absatz erzielt wird. Dies ergibt sich daraus, dass sich die gesamte Nachfrage auf Grund des niedrigen Preises auf dieses Unternehmen konzentriert und die Kunden der Konkurrenten zu diesem Unternehmen abwandern.²²¹ Ein Markteintritt kann bereits erfolgreich abgewehrt werden, wenn dieser Preis dauerhaft so weit absenkt wird, dass er etwa zehn Prozent über den Selbstkosten liegt.²²²

Senken Unternehmen die Preise ihrer Produkte nicht, werden neue Unternehmen in den Markt eintreten. Wie vorangegangen erklärt,

²¹⁷ Vgl. Stiglitz 1999, S. 412

²¹⁸ Vgl. Martin 1994, S. 75

²¹⁹ Vgl. Maier 2002, S. 71

²²⁰ Vgl. Bain 1962, S. 170

²²¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer 2006, S. 516

²²² Vgl. Bain 1962, S. 170

werden sie durch das Anbieten ihrer Produkte zu einem niedrigeren Preis Marktanteile der etablierten Unternehmen erwerben. Aus diesem Grund lohnt es sich für etablierte Unternehmen, ihre Produkte zu einem niedrigeren Preis anzubieten, den daraus resultierenden niedrigeren Gewinn zu akzeptieren, um so ihre Marktposition langfristig zu behaupten.

Die Entscheidung über einen Markteintritt ist allerdings nicht nur vom zu erwartenden Gewinn abhängig, sondern auch, wie zuvor erläutert, von jenen Kosten, die bei einem Markteintritt anfallen. Sie werden als „sunk costs“ bezeichnet, da sie im Falle eines Marktaustritts verloren sind. Zu den „sunk costs“ zählen Investitionen für materielle und immaterielle Produkte wie Maschinen, Werbeausgaben und das Erwerben von Lizenzen. In der Printbranche können dies Lizenzen zur Nutzung von (Bild-)Datenbanken sein. Bei einem Marktaustritt können die Anlagegüter verkauft werden, doch sie verlieren rasch an Wert und werden deshalb deutlich unter dem Anschaffungswert verkauft. Weitere „sunks costs“ sind Werbeausgaben die anfallen, da die eingetretenen Unternehmen ihre Produkte bewerben müssen um sie bekannt zu machen. Am Markt bereits tätige Unternehmen sind den Kunden bereits bekannt. Je höher sich die „sunk costs“ belaufen, desto eher werden Unternehmen von einem Markteintritt absehen.²²³

Die Anwendung der Grenzpreisstrategie ist allerdings keine Garantie für die Verhinderung von Markteintritten. Unternehmen, die in den Markt eintreten möchten, analysieren üblicherweise die Branche sehr genau und sammeln Informationen über die Nachfrage, die Rivalität zwischen den Konkurrenten und über Tendenzen. Ausgehend von diesen Informationen können Unternehmen abschätzen, ob es sich tatsächlich um den Eintrittssperrenpreis handelt oder ob der Preis zu niedrig angesetzt wurde um zu demonstrieren, dass die anfallenden Kosten sehr niedrig sind. Die exakten Kosten können natürlich nur

²²³ Vgl. Martin 1994, S. 70 ff

„Insider“ wissen.²²⁴ Identifizieren Unternehmen den Eintrittssperrenpreis als „Bluff“, werden sie in den Markt eintreten. Eintreten werden sie aber auch dann, wenn es sich um den tatsächlichen Eintrittssperrenpreis handelt, aber sie ihre Produkte zu wesentlich kostengünstigeren Konditionen produzieren können.

²²⁴ Vgl. Stiglitz 1999, S. 414

5 Maßnahmen ausgewählter Verlagshäuser im Bereich der Wettbewerbsstrategie

Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit werden auf Basis der in Kapitel 4 beschriebenen Wettbewerbsstrategien Hypothesen gebildet. Anschließend werden die Interviewpartner vorgestellt, gefolgt von der Auswertung der Interviews. Den Abschluss bildet das Fazit.

5.1 Hypothesen

Die Überprüfung der hier aufgestellten Hypothesen erfolgt im Fazit.

- Alle ausgewählten Verlagshäuser wenden die gleichen Maßnahmen im Bereich der Wettbewerbsstrategie an.
- Alle ausgewählten Verlagshäuser setzen die gleichen Prioritäten.
- Alle im theoretischen Teil der Arbeit beschriebenen Wettbewerbsstrategien lassen sich in der Praxis klar voneinander trennen.
- Das Anwenden einer Wettbewerbsstrategie schließt das Anwenden einer anderen aus.
- Die Wettbewerbsstrategien werden aus den Gründen, die im theoretischen Teil beschrieben wurden, angewandt.
- Das Anwenden der Grenzpreisstrategie ist unumgänglich.

5.2 Vorstellung der Interviewpartner

Herr Herbert Scheiblauber maturierte 1982 und ist mittlerweile seit 18 Jahren für die „Gewinn-Verlag Wailand & Waldstein GesmbH“, nachstehend „Gewinn-Verlag“ genannt, tätig. In seiner derzeitigen Position ist er für die Anzeigen- und Marketingleitung verantwortlich. Er nimmt an jenem Meeting teil, welches sich den Fragen der Leser und Abonnenten widmet.

Herr Ing. Günter Hofer übernahm den „a3-Verlag“ von seinem Vater und führt diesen gemeinsam mit seiner Frau Susanne Hofer. Die Gründung des Verlages erfolgte in den 70er Jahren.

Frau Dragana Bilic startete ihre Karriere bei der „Verlagsgruppe NEWS“ vor sechs Jahren. In den ersten vier Jahren war Frau Bilic als Marketingleiterin der Magazine „Woman“, „TV-Media“, „e-media“ und „X-Press“ tätig. Seit zwei Jahren leitet Frau Bilic die Marketingabteilung von „Woman“ und „First“. Das Magazin „First“ wurde im September 2007 in den Markt eingeführt.

5.3 Analyse der Konkurrenten, Kunden und Märkte

Das österreichische Wirtschaftsmagazin „Gewinn“ wurde 1982 von Herrn Dr. Wailand und Herrn Waldstein gegründet. Bereits zu dieser Zeit war Dr. Wailand der stellvertretende Chefredakteur der „Neuen Kronen Zeitung“. Dr. Wailand besitzt heute 75% und Herr Waldstein 25% des „Gewinn-Verlag“. Zum Zeitpunkt der Gründung gab es am österreichischen Markt das Wirtschaftsmagazin „trend“. Die Situation war besonders schwierig, da Österreich von einer wirtschaftsfeindlichen Stimmung geprägt war. Es sollten weder Unternehmen noch Privatpersonen in irgendeiner Weise über Geld sprechen und es galt erwirtschaftete Gewinne möglichst zu verheimlichen. Die zwei schwerstgehüteten Geheimnisse in den 80er

Jahren waren: Wie viel verdienen Unternehmen und wie viel verdient jeder Einzelne. Beiden Eigentümern wurde deshalb prophezeit, dass am österreichischen Markt weder vom Werbevolumen noch von der Nachfrage ein zweites Wirtschaftsmagazin bestehen könne. Ein Wirtschaftsmagazin sei ausreichend, zumal sich die Bevölkerung kaum für wirtschaftliche Themen interessiert. Die Gründung des „Gewinn“ wird deshalb als Experiment bezeichnet.²²⁵

Anhand dieser Aussagen lässt sich erkennen, dass das Wirtschaftsmagazin trotz einer negativ zu beurteilenden Konkurrenz-, Kunden- und Marktanalyse gegründet wurde. Der „Gewinn“ war zwar keine Sensation, aber verkaufte sich von Anfang an gut.²²⁶ Dieser Erfolg ist auf eine Vielzahl von Entscheidungen zurückzuführen, die auf den Interpretationen der Ergebnisse der Analysen beruhen. Da die Konkurrenz durch den „trend“ groß war und laut Experten keine Nachfrage bestand, wurde exakt definiert, wie das Magazin aussehen muss, damit es von der Bevölkerung angenommen wird. Beim „Gewinn-Verlag“ wurde der Entschluss gefasst, dass das Magazin keine Kopie des „trend“ sein darf und somit eine andere redaktionelle Aufbereitung und Philosophie braucht. Es wurde davon ausgegangen, dass das Magazin nur gelesen wird, wenn die Leser einen klaren, persönlichen Nutzen oder finanziellen Vorteil erlangen bspw. durch Tipps zu Gehaltsverhandlungen. Die Leser müssen folglich mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen im Mittelpunkt stehen. So kamen die Gründer des „Gewinn-Verlag“ zu der Entscheidung, dass der „Gewinn“ service- und nutzerorientiert sein muss und der Vorteil, den die Leser durch den „Gewinn“ erhalten, in jedem Artikel klar erkennbar und herauslesbar sein soll.²²⁷

Bei der Gründung von Printmedien sind weitere Punkte zu beachten. Ein Fehler, der von den Gründern der Tageszeitung „Österreich“

²²⁵ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 1 f

²²⁶ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 17

²²⁷ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 3

begangen wurde, ist, dass sie „den Mund zu voll genommen“ haben²²⁸. „Österreich“ ist erfolgreich, doch die Tageszeitung wird an den Versprechungen, der „Neuen Kronen Zeitung“ den Markt streitig zu machen, gemessen. Die Versprechungen der Gründer wurden eindeutig zu hoch angesetzt²²⁹ und „damit müssen sie sich herum schlagen“.²³⁰ Beim „Gewinn-Verlag“ wurde dies, sowie das Schaffen eines direkten Konkurrenten, bewusst verhindert.

Durch die unterschiedlichen redaktionellen Philosophien ist das Konkurrenzverhältnis zwischen dem „Gewinn“ und dem Hauptkonkurrenten „trend“ entspannt. Im Konkreten sieht die Situation folgendermaßen aus: Während der „Gewinn“ seinen Lesern einen eindeutig erkennbaren Nutzen bietet, sind die Artikel des „trend“ wirtschaftspolitisch und beschreibend.²³¹ Außerdem verrät der „Gewinn“ seinen Lesern Tipps aus diversen Bereichen. Aktuell wird ihnen geraten, wie sie im Falle der Einführung einer Vermögenszuwachssteuer handeln sollen, um Vorteile zu erlangen. Im „trend“ werden Stellungnahmen der einzelnen österreichischen Parteien bzgl. der Vermögenszuwachssteuer veröffentlicht. Derartige Stellungnahmen sind im „Gewinn“ lediglich in den Kommentaren der Eigentümer zu finden.²³²

Daran lässt sich erkennen, dass beide Magazine wirtschaftsinteressierte Leser ansprechen, sich diese Zielgruppe jedoch wiederum unterteilen lässt. Der „Gewinn“ spricht die aktiveren Leser an, die gerne handeln. Sie sind rasch bereit ihre Produkte wie Versicherungen oder Banken zu wechseln, sofern sich für sie ein Vorteil ergibt. Die Leser können als nutzerorientierter und agiler als jene des „trend“ beschrieben werden. Die Leser des „trend“ hingegen überlegen länger bis sie sich für oder gegen einen Wechsel

²²⁸ Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 30

²²⁹ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 30

²³⁰ Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 30

²³¹ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 4

²³² Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 27

entscheiden, informieren sich aber gerne.²³³ In beiden Fällen werden die Magazine auf Grund des professionellen Nutzens gelesen.

Auf das Verhindern einer starken Konkurrenzsituation wurde bei der Gründung des „Gewinn“ geachtet, indem der „trend“ genau analysiert wurde und sich die Geschäftsführung für eine andere Philosophie und Aufbereitung des redaktionellen Inhalts entschied. Die Verantwortlichen des „trend“ versuchten in der Vergangenheit dieselbe Schiene wie der „Gewinn“ zu besetzen und scheiterten. Daraus resultierend wurde sich wieder der bis dahin festgelegten Philosophie zugewandt und ist damit am Markt erfolgreicher. Herr Scheiblauer kann nicht nachvollziehen, weshalb die für den „trend“ verantwortlichen Mitarbeiter die Philosophie des „Gewinn-Verlag“ nachahmen wollten. Der „Gewinn-Verlag“ war der erste Verlag, der die service- und nutzerorientierte Schiene besetzte und diese Tatsache wird bei den (potentiellen) Lesern immer verankert sein. Das ist ein klarer Vorteil des „Gewinn“, denn an den Ersten wird sich immer am besten erinnert. Das sei in jedem Bereich der Fall, so Herr Scheiblauer und nennt als Beispiel den ersten Astronauten und den ersten Mann, der fliegend den Ozean überquerte. Deshalb wird davon ausgegangen, dass einem kein Printmedium die Marktposition streitig machen könne.²³⁴

Daraus ergibt sich die Frage, wieso es für den Verlag bedeutend ist, seine Leser, und vor allem Abonnenten, durch Innovationen jeglicher Art an das Magazin zu binden (siehe Kapitel 5.4), wenn einem auf Grund der Tatsache, der Erste am Markt gewesen zu sein, niemand mehr die Position streitig machen kann.²³⁵ Außerdem ist der „Gewinn“ das erste und, bis auf den gescheiterten Versuch des „trend“, einzige Magazin, das die nutzer- und serviceorientierte Nische besetzt. Die Aussage von Herrn Scheiblauer, wonach der

²³³ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 27

²³⁴ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 6

²³⁵ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 6

Erste einen immerwährenden Vorteil durch diese Tatsache verbucht, deckt sich mit der Meinung von Frau Bilic.²³⁶ Dennoch erfolgt die Leser-Blatt-Bindung bei der „Verlagsgruppe NEWS“, wie beim „Gewinn-Verlag“ durch Zugaben, Innovationen usw. (siehe Kapitel 5.4).

Der „trend“ scheiterte nicht nur an der Tatsache, das zweite nutzer- und serviceorientierte Magazin zu sein, sondern auch daran, dass die Idee, beide Philosophien in einem Heft zu vereinen, nämlich im „trend“, nicht zielführend ist. Dies bestätigte sich schließlich durch das Zurückkehren des „trend“ zur bisherigen Philosophie. Ein weiterer Punkt ist, dass die Leserüberschneidung 40% beträgt. Daraus lässt sich ableiten, dass an beiden Magazinen Interesse besteht. Es werden also sowohl die service- und nutzerorientierte als auch die wirtschaftspolitische Aufbereitung des redaktionellen Inhaltes nachgefragt.²³⁷

Dass sich die Konkurrenzsituation permanent ändert und, wie in der Literatur beschrieben, Konkurrenzbeziehungen ebenfalls zwischen den unterschiedlichen strategischen Gruppen bestehen, zeigt folgendes Beispiel: Die Konkurrenten anderer strategischer Gruppen sind für den „Gewinn-Verlag“ lästiger, als der eigentliche Konkurrent, der „trend“. Der „trend“ hat eine klar definierte Linie und Philosophie, wodurch sein Handeln vorhersehbar ist. Störender sind die Tageszeitungen mit ihren Beilagen, da die Wirtschaftsbeilagen einmal nutzerorientiert, wie beim „Gewinn“, und dann wieder wirtschaftspolitisch, wie beim „trend“, aufbereitet sind.²³⁸

Beim „a3 Verlag“ wurden vor dem Anbieten des ersten Magazins ebenfalls die Konkurrenz- und Marktsituation analysiert. Zum Zeitpunkt der Gründung gab es die Wirtschaftsmagazine „trend“ und

²³⁶ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 17

²³⁷ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 27

²³⁸ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 4

„profil“ und die Idee des Geschäftsführers war, dass sich die Leser die Informationen nicht aus mehreren Magazinen zusammen suchen müssen, sondern ein Magazin angeboten bekommen, das die Berichte gesammelt veröffentlicht. So wurde das Wirtschaftsmagazin für Unternehmer „a3 ECO“ gegründet. Es gab jedoch keine Umfrage, vielmehr wurde das Konzept festgelegt, ohne die Nachfrage zu erheben. Dadurch wurde ein größeres Risiko einer Fehlentwicklung eingegangen, denn die Bedürfnisse wurden nur subjektiv eingeschätzt. Alleine die Idee selbst war für die Gründung des „a3 ECO“ ausschlaggebend.²³⁹

Dieses Handeln widerspricht vollkommen dem Idealtypus des Strategieprozesses der Literatur, doch das Konzept war sehr erfolgreich, sodass es auf andere Branchen übertragen wurde.²⁴⁰ So entstanden die Magazine „a3 BOOM!“, ein Magazin für den Medien- und Kommunikationsbereich, „a3 GAST“ für die Gastronomie- und Hotelleriebranche, „a3 VOLT“ für den technischen Bereich und das Baumagazin „a3 BAU“. Hier sind Parallelen zum „Zeitungsverlag BILD“ zu erkennen. Der Name „a3“ zieht sich durch die gesamte Magazinpalette. Wie im Fall von „BILD“ wird hier durch den Namen das dahinter stehende Konzept vermittelt. Während bei „BILD“ das Motto „BILD rät, kämpft, hilft“ auf alle Magazine, die der „Line Extension“ angehören, übertragen wurde und somit für den Erfolg ausschlaggebend ist, steht das „a3“ der Magazine des „a3-Verlag“ für eine Art „Nachschlagewerk“²⁴¹ für verschiedene Branchen.

Konkurrenten beeinflussten die Entscheidung, das Konzept auf andere Branchen umzulegen, nicht, da es in den 70er Jahren keine Konkurrenten gab.²⁴² Natürlich kann das so ausgelegt werden, dass den potentiellen Konkurrenten mit dem Anbieten der Magazine zuvor

²³⁹ Vgl. Interview mit Herrn Hofer, S. 1

²⁴⁰ Vgl. Interview mit Herrn Hofer, S. 1

²⁴¹ Vgl. Interview mit Herrn Hofer, S. 3

²⁴² Vgl. Interview mit Herrn Hofer, S. 1

gekommen werden sollte. In der Literatur wird vom Verhindern von Sortimentslücken gesprochen. Potentiellen Konkurrenten wurde also keine Chance auf die Schließung von Lücken gelassen, da sie der „a3-Verlag“ gar nicht erst aufkommen ließ bzw. selbst besetzte. Hätte der „a3-Verlag“ das Konzept nicht auf andere Magazine übertragen, wäre es für potentielle Konkurrenten einfach gewesen, das Konzept nachzuahmen und diese Magazine anzubieten.

Die Magazinpalette des „a3-Verlag“ richtet sich an Interessierte bestimmter Branchen und jedes Magazin hat somit eine jeweils klar definierte Zielgruppe. Das Problem ist allerdings, dass es heute ein weitaus größeres Angebot als zur Gründungszeit der „a3-Magazine“ gibt, und deshalb Beiträge selektiert werden müssen, da auf Grund der Vielzahl der am Markt angebotenen Magazine nicht mehr alle Beiträge gesammelt angeboten werden können. Die Selektion erfolgt subjektiv und so besteht die Gefahr, dass Beiträge nicht aufgenommen werden, die für die Leser interessant wären.

Da keine Leserbefragungen durchgeführt werden, ist es schwierig, Änderungen im Informationsverhalten zu erkennen. Sind die Leser mit der Auswahl der gesammelten Beiträge nicht zufrieden, werden sie vermutlich zu anderen Magazinen greifen bzw. die gewünschten Informationen mehreren Magazinen entnehmen. Aber genau das wollte der Verlag verhindern.

Eine ähnliche „Konkurrenzsituation“ gab es bei der Gründung der ersten Magazine der „Verlagsgruppe NEWS“. 1992 wurde „NEWS“ von Herrn Wolfgang Fellner gegründet und bestand aus vier Büchern. Herr Fellner analysierte den Markt und stellte fest, dass es keine Magazine gab, die den vier Büchern von „NEWS“ entsprachen. Es wurde der Entschluss gefasst, aus den vier Büchern von „NEWS“ eigenständige Magazine zu entwickeln, nämlich „TV-Media“, „FORMAT“, „e-media“ und „Woman“. Frau Bilic ist sich sicher, dass

es Umfragen gab, um herauszufinden, wie die Nachfrage konkret aussieht, konnte allerdings keine Auskunft diesbezüglich geben.²⁴³

Es lässt sich erkennen, dass auch bei der „Verlagsgruppe NEWS“ keine Lücken im Sortiment gelassen wurden. Dadurch sollten zusätzliche Anzeigenkunden für sich gewonnen werden.

Derzeit setzt sich die Angebotspalette der „Verlagsgruppe NEWS“ aus den Nachrichtenmagazinen „NEWS“ und „profil“, dem Wochenmagazin „FORMAT“, dem Wirtschaftsmagazin „trend“, den Frauenmagazinen „Woman“ und „First“, dem TV-Magazin „TV-Media“, dem Magazin für Internet, Computer, Handy und Multimedia „e-media“, dem Gesundheits-Magazin „NEWS LEBEN“, dem Kochjournal „GUSTO“, dem Magazin für Musik & Szene Xpress“ sowie den Special Interest Magazinen „Autorevue“, Golfrevue“, „Yachtrevue“ und „BÜHNE“ zusammen.

Anzumerken ist, dass es zur Zeit der Entwicklung der Magazine das Wirtschaftsmagazin „trend“, das damals dem „Verlag Orac“ angehörte, gab und somit sehr wohl ein Konkurrenzprodukt zum „FORMAT“ auf dem Markt angeboten wurde. Ebenso war dies bei „NEWS“ der Fall, denn bereits im Jahr 1970 wurde das „profil“ gegründet und in beiden Fällen handelt es sich um Nachrichtenmagazine. Wieso „profil“ und „trend“ nicht als Konkurrenzprodukte angesehen wurden, konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden. Denkbar wäre, dass durch die inhaltliche Aufbereitung und die Setzung unterschiedlicher Schwerpunkte andere Teilzielgruppen, wie beim „Gewinn“ und beim „trend“, die sich an Wirtschaftsinteressierte richten, angesprochen werden.

Bei den Magazinen „TV-Media“, „FORMAT“, „e-Media“ und „Woman“ handelt es sich um keine „Line Extension“ wie im Falle von „BILD“, da jedes Magazin genug Potenzial hatte, sich als eigenständige

²⁴³ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 1 f

Marke am Markt zu etablieren. An dieser Stelle lässt sich erneut die Bedeutung der Marktanalyse erkennen. Die „neuen“ Magazine basieren auf einer Weiterentwicklung der vier Bücher von „NEWS“, doch es sind keine Ableger.²⁴⁴ In diesem Fall wird von einer Mehrmarkenstrategie gesprochen, d.h. die Markenstrategie ist tief.²⁴⁵ Dennoch ist bei der „Verlagsgruppe NEWS“ eine „Line Extension“ zu finden. Dabei handelt es sich um „NEWS LEUTE“, „NEWS LEBEN“ und „NEWS EXCLUSIV“.²⁴⁶ Diese Magazine leben von dem starken Markennamen „NEWS“ und könnten ohne ihn am Markt nicht bestehen. Die „Verlagsgruppe NEWS“ wirbt mit 15 Magazinen, d.h. die Magazine der „Line Extension“ sind nicht inbegriffen.

Die Geschäftsführung und die Mitarbeiter der drei Verlagshäuser kamen bzgl. der gegenwärtigen Konkurrenz-, Kunden- und Marktanalyse zu unterschiedlichen Ergebnissen und anderen Schlussfolgerungen. Während Herr Scheiblaue und Herr Ing. Hofer den Magazinmarkt als gesättigt ansehen,²⁴⁷ vertritt Frau Bilic die Meinung, dass der Markt nie gesättigt ist und folglich immer wieder Nischen frei sind, die es zu besetzen gilt.²⁴⁸ Herr Scheiblaue rechnet auf Grund der erforderlichen finanziellen Mittel, die eine Magazin- oder Zeitungsgründung mit sich bringt, mit keinen weiteren Markteintritten, sofern wirtschaftlich gedacht wird.²⁴⁹ In den vergangenen 15 Jahren gab es eine Welle an Neugründungen von Printmedien, speziell im Magazinsektor. Außerdem wurden in den letzten Jahren einige Gratisprintmedien in den Markt eingeführt.²⁵⁰ Der Printmarkt ist insgesamt ein leicht schrumpfender Markt²⁵¹ und somit eine erfolgreiche Positionierung eines neuen Printmediums

²⁴⁴ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S.17

²⁴⁵ Vgl. Freter 2004, S. 61

²⁴⁶ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 16 f

²⁴⁷ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblaue, S. 9 und Interview mit Herrn Hofer, S. 3

²⁴⁸ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 3

²⁴⁹ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblaue, S. 5 f und S. 30

²⁵⁰ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblaue, S. 10

²⁵¹ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblaue, S. 5

noch schwieriger. Es ist wirtschaftlicher in eine Internetplattform zu investieren.²⁵²

Herr Scheiblauer widerspricht sich allerdings, denn der „Gewinn-Verlag“ kann sich vorstellen, ein Konsumentenmagazin anzubieten. Es gibt derzeit das Konsumentenmagazin „Der Konsument“, das vom Verein für Konsumentenschutz herausgegeben wird und an das Wirtschafts- und Sozialministerium gekoppelt ist.²⁵³ Beim „Gewinn-Verlag“ wurde in der Vergangenheit immer wieder ernsthaft überlegt, ein Konsumentenmagazin anzubieten, allerdings verschlechterte sich die Konjunktur jedes mal, sodass sich die Mitarbeiter entschieden, sich auf den „Gewinn“ zu konzentrieren.²⁵⁴

Einen neuen Markt sieht Herr Scheiblauer in ca. zehn Jahren. Er kann sich vorstellen, dass ein Magazin nach der Vorlage des „Gewinn“ stark nachgefragt werde. Der Schwerpunkt soll auf die Europaberichterstattung und internationale Wirtschaft gelegt werden. Derzeit ist der Markt in Österreich aber noch nicht reif dafür.²⁵⁵

Herr Ing. Hofer betrachtet zwar den österreichischen Markt mit seinen von ihm geschätzten 3.700 Medien, von denen seiner Meinung nach nur die wenigsten bekannt sind, als gesättigt, rechnet aber trotzdem mit weiteren Markteintritten. Zum Teil basiert diese Einschätzung auf seinen Erfahrungen, denn bereits zwei Mal verließ jeweils ein Chefredakteur mit dessen gesamten Team den „a3-Verlag“, um sich als Verleger selbstständig zu machen. Beide Verlagshäuser sind bis jetzt „*erfolgreich erfolglos*“²⁵⁶. Außerdem ist die eigene Marktposition durch Qualität und unabhängigen Journalismus bereits so sehr gefestigt, dass Markteintritte als unbedrohlich eingestuft werden. Leser sind im Umgang mit neuen

²⁵² Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 9

²⁵³ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 9

²⁵⁴ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 11

²⁵⁵ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 6 f

²⁵⁶ Interview mit Herrn Hofer, S. 3

Magazinen sehr vorsichtig. Es gibt nichts mehr, das „so toll“²⁵⁷ ist, denn sonst würde es der „a3-Verlag“ bereits selbst anbieten.²⁵⁸

Frau Bilic rechnet mit weiteren Markteintritten durch die „Verlagsgruppe NEWS“. Sie ist davon überzeugt, dass in den Bereichen „Tiere“ und „Lifestyle“ noch Marktpotential vorhanden ist. „Lifestyle“ inkludiert alle Faktoren, die das Leben, angenehmer gestalten. „*Alles hat (..) an Tempo zugelegt*“²⁵⁹ und der Mensch kann nicht mehr mithalten. Selbst Faxe werden heute kaum noch geschickt, da sie gegenüber e-Mails und SMS zu langsam sind. „Lifestyle“ soll dazu beitragen, das Leben wieder angenehmer gestalten können.²⁶⁰ Konkretere Aussagen über ein „Lifestyle-Magazin“ durfte Frau Bilic nicht machen.

Dass der Markt permanent unter Beobachtung steht, zeigen die Aussagen der Interviewpartner. In den letzten Jahren haben die Wirtschaftsmagazine Cash Flow“, „News Business“, „Option“ und „Wirtschaftswoche“²⁶¹ „*zugesperrt*“²⁶². Parallelen lassen sich im Boulevardbereich erkennen. Obwohl die Boulevardzeitung „täglich Alles“ eine der innovativsten Zeitungen am österreichischen Markt²⁶³ und ein Massenmedium von Bedeutung war, wurde sie im Jahr 2000, acht Jahre nach Gründung, eingestellt.²⁶⁴ Die Art der Marktlücken sowie die Zeitpunkte, zu denen Marktlücken geschlossen wurden, sind Herrn Scheiblauer bestens bekannt. Als Beispiel nennt er die Besetzung des Frauenmagazinmarktes durch die „Verlagsgruppe NEWS“.²⁶⁵ Daran lässt sich die Bedeutung, die der Marktanalyse zukommt, gut erkennen.

²⁵⁷ Interview mit Herrn Hofer, S.3

²⁵⁸ Vgl. Interview mit Herrn Hofer, S. 3

²⁵⁹ Interview mit Frau Bilic, S. 11

²⁶⁰ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 10 f

²⁶¹ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 28

²⁶² Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 28

²⁶³ Vgl. Meier/Schanne/Trappel 1994, S. 253

²⁶⁴ Vgl. Huber 2000, S. 17

²⁶⁵ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 9

Bei der „Verlagsgruppe NEWS“ erfolgt ebenfalls eine permanente Beobachtung des Marktes. Es wurde festgestellt, dass im März das Magazin „Flair“ in den Markt eingetreten ist. „Woman“ und „Flair“ sind österreichische Magazine mit internationaler Optik und internationalem Inhalt. Beide Magazine sind haptisch sehr anspruchsvoll, d.h. sie weisen eine schwere Papiergrammatur und UV-Lackierung auf. Somit richten sich „Woman“ und „Flair“ sowohl bei den Lesern als auch bei den Anzeigenkunden an dieselbe Zielgruppe.²⁶⁶

Das im Herbst des Vorjahres erschienene Magazin „Madonna“ hätte zu einem Störfaktor für „Woman“ werden können. Bisher mussten jedoch keine Einbußen verzeichnet werden. Frau Bilic führt dies auf die präventive Verhaltensweise zurück. Der Verlag startete eine Kollagenkampagne. Es wurden Frauen in verschiedenen Situationen dargestellt und dem Leser vermittelt, dass „Woman“ der Berater und die Orientierungshilfe für jeden Einzelnen ist. Da die Kampagne erfolgreich war, haben die Leser dem Verlag wohl die Botschaft abgenommen.²⁶⁷ Außerdem ist für den Erfolg die Verweildauer am Markt ausschlaggebend. Eine Marke, die sich lange auf einem Markt behaupten kann, spricht nach Ansicht von Frau Bilic für sich. Ein Produkt, das schon sehr lange angeboten wird, muss demnach qualitativ hochwertig sein und überzeugen, sonst würde es am Markt nicht mehr existieren. Dies ist bei „NEWS“ der Fall und wird mit *„NEWS deckt auf, NEWS informiert“*²⁶⁸ beworben.²⁶⁹

An eine Preissenkung wird bei der „Verlagsgruppe NEWS“ nicht gedacht, ganz im Gegenteil. Die letzte Preiserhöhung des Magazins „Woman“ liegt zwei Jahre zurück. *„Man zeichnet sich nicht dadurch*

²⁶⁶ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 3

²⁶⁷ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 12 f

²⁶⁸ Interview mit Frau Bilic, S. 17

²⁶⁹ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 17

aus, dass man günstiger ist.²⁷⁰ Obwohl „Woman“ um € 1,20 teurer ist als das Konkurrenzmedium „Madonna“, kam es zu keinen offensichtlichen Leserabwanderungen. An eine Preissenkung wird ausschließlich im Abonnement-Bereich gedacht und selbst da lediglich dann, wenn das Abonnement auf eine lange Laufzeit abgeschlossen wird.²⁷¹ Die Geschäftsführung des „a3-Verlag“ setzt ebenfalls auf Qualität anstatt Preissenkungen. Qualität bedeutet u.a, dass das Anzeigengeschäft strikt von der Redaktion getrennt wird. Im Impressum wird verankert, dass beim „a3-Verlag“ an den unabhängigen Journalismus geglaubt wird.²⁷²

Die genannten Beispiele verdeutlichen, dass der Printmarkt permanent in Bewegung und eine laufende Markt- und Leseranalyse unerlässlich ist. Nur so können Magazine fortwährend an geänderte Bedingungen angepasst werden. Dazu zählt das Aufgreifen neuer Trends. Außerdem lässt sich erkennen, dass die Ergebnisse der Konkurrenz-, Kunden- und Marktanalyse für die redaktionelle Linie und die Philosophie der Verlagshäuser ausschlaggebend sind. So besetzte der „Gewinn-Verlag“ die Nische der Service- und Nutzerorientierung im Bereich der Wirtschaftsmagazine und der „a3-Verlag“ bietet eine Art Sammelwerk in etlichen Fachbereichen an. So ist bspw. das „a3 Boom“ ein Nachschlagewerk für Marketingleiter. Daran lässt sich erkennen, dass Innovationen und kontinuierliche Weiterentwicklung für Verlagshäuser bedeutend sind.

5.4 Innovationen und kontinuierliche Weiterentwicklung

Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits auf die Kundenanalyse eingegangen, doch im Bereich von Innovationen und kontinuierlicher

²⁷⁰Interview mit Frau Bilic, S. 13

²⁷¹Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 13

²⁷²Vgl. Interview mit Herrn Hofer, S. 2

Maßnahmen ausgewählter Verlagshäuser im Bereich der Wettbewerbsstrategie

Weiterentwicklung ist es unumgänglich detaillierter auf sie einzugehen. Dies basiert zum einen darauf, dass Innovationen auf den Leser ausgerichtet sind bzw. für ihn geschaffen werden und zum anderen darauf, dass Innovationen großteils auf den Ergebnissen der Leserumfragen basieren.

Durch den steigenden Wettbewerb wird es für Verlagshäuser immer schwieriger, potentielle Leser auf ihre Printmedien aufmerksam zu machen, die Leser-Blatt-Bindung zu steigern sowie Abonnentenbeziehungen aufrecht zu erhalten. Anreize zum Kauf von Printmedien werden vor allem durch Zugaben geschaffen. Da Printmedien aber nicht auf Grund der Zugabe gekauft werden sollen, gibt es ein Gesetz, §9a UWG, das genau regelt, welchen Kriterien Zugaben entsprechen müssen. Es ist nicht einfach, Zugaben zu finden, die der Gesetzeslage entsprechen und Frau Bilic spricht sogar von einer „Katastrophe“²⁷³.

Die „Verlagsgruppe NEWS“ hat sich schon einige Verfahren wegen Zugaben eingehandelt, da sie den gesetzlichen Vorgaben widersprachen. Vor allem „Die ganze Woche GmbH“ und die „Verlagsgruppe NEWS“ haben sich in der Vergangenheit etliche Male geklagt. Seither sind die Marketer der „Verlagsgruppe NEWS“ deutlich vorsichtiger geworden, denn die Strafen sind verheerend. Wird vor Gericht entschieden, dass die Zugabe den gesetzlichen Kriterien nicht entspricht, gibt es einerseits die Möglichkeit, die betroffene Ausgabe des Magazins vom Markt zu nehmen, andererseits eine Geldstrafe zu bezahlen. Sie berechnet sich nach der Anzahl der Erscheinungstage des Magazins. Neben der finanziellen Einbuße wird das Image stark geschädigt.²⁷⁴ Verlagshäuser setzen daher vermehrt auf Innovationen und

²⁷³ Interview mit Frau Bilic, S. 8

²⁷⁴ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 8 f

Maßnahmen ausgewählter Verlagshäuser im Bereich der Wettbewerbsstrategie

kontinuierliche Weiterentwicklung, um auf ihre Printmedien aufmerksam zu machen.

Innovationen sorgen für Aufmerksamkeit und dienen der Aufrechterhaltung der Abonnentenbeziehungen, wobei das Ziel, die Abonnenten an die Printmedien zu binden, im Vordergrund steht. Ein Beispiel findet sich beim „Gewinn-Verlag“, bei dem das Binden der Abonnenten über dem Ziel, neue Leser zu gewinnen, steht. Herr Scheiblauber meint, dass dies nicht zwingend auf die Strategie des Verlages zurück zu führen ist, sondern es sich um ein Charakteristikum des Marktführers handelt, da es für ihn immer schwieriger ist, neue Kunden zu gewinnen, als für Unternehmen, die eine schwächere Marktposition einnehmen. Der Marktführer soll sich demnach darauf konzentrieren, seinen Kundenstock gegenüber Konkurrenten zu verteidigen. Deshalb entschlossen sich die Führungskräfte des „Gewinn-Verlag“ im Jahr 1985, ihren Abonnenten einen Mehrwert zu bieten und produzierten folglich den „Börsebrief“. Er bestand aus vier Seiten und enthielt Empfehlungen und Analysen im Bereich von Aktien, Berichte über die wirtschaftliche Lage der Märkte und eine detaillierte Unternehmensvorstellung.²⁷⁵

1990 war absolute Hochkonjunktur, die Anzeigenkunden des „Gewinn-Verlag“ wollten öfter als monatlich inserieren und den Abonnenten sollte mehr geboten werden als ein monatliches Wirtschaftsmagazin. In den „Börsebrief“ wurde bis zu diesem Zeitpunkt nur investiert, zumal er durch die aktuelle Börseinformation gesondert verschickt werden musste, keine Anzeigen verkauft wurden und somit keine Erlöse erwirtschaftet werden konnten. Die logische Konsequenz war die Weiterentwicklung des „Börsebrief“, um Anzeigen verkaufen und den Abonnenten einen deutlichen Mehrwert bieten zu können. Die verbesserte Produktionstechnik kam dem Vorhaben sehr entgegen, da von nun an durch den technischen

²⁷⁵ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 13 f

Fortschritt schneller produziert werden konnte. Beim weiterentwickelten Börsebrief handelt es sich um den „Top-Gewinn“, den Abonnenten Mitte des Monats erhalten.²⁷⁶

Die Verantwortlichen lehnten sich bei der Weiterentwicklung des „Börsebrief“ an den deutschen Markt an. Dort wurde an Abonnenten des „GEO“ ursprünglich einmal im Jahr kostenlos ein „GEO SPEZIAL“ verschickt. Es gab bis vor kurzem europaweit kein Abonnenten-Magazin wie den „Top-Gewinn“, doch jetzt wird der „Top-Gewinn“ vom „Capital“ kopiert.²⁷⁷ Um die Leser mit dem „Top-Gewinn“ vertraut zu machen, wurde ein Test-Abonnement angeboten. Dieses konnte gegen einen geringen Preis erworben werden.²⁷⁸ Daraus lässt sich schließen, dass verhindert werden sollte, dass nur Test-Abonnements angefordert werden, wenn kein ernsthaftes Interesse an einem Abonnement-Abschluss besteht. Dieses Vorgehen geht mit den Literaturtipps konform.

Wollten Interessierte jedoch kein Test-Abonnement abschließen, bestand die Möglichkeit, den „Top-Gewinn“ kostenlos per Telefon anzufordern. Der Verlag führte hierzu Namens- und Adresslisten, da auf Grund der Portokosten nur ein Exemplar pro Haushalt vorgesehen war. Wurde ein zweites Exemplar pro Haushalt, allerdings auf einen anderen Namen, angefordert, wurde eine Ausnahme gemacht. Ein drittes Exemplar wurde mit dem Hinweis, dass bereits zwei Exemplare zugesandt wurden, nicht mehr übermittelt. Die Interessenten hatten laut Herrn Scheiblauer dafür Verständnis. Zum damaligen Zeitpunkt war die Bereitschaft für Informationen zu bezahlen generell höher als heute.²⁷⁹

²⁷⁶ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 15 f

²⁷⁷ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 23

²⁷⁸ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 20 f

²⁷⁹ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 21

Etwa drei Monate nach dem Start der Bewerbung des „Top-Gewinn“ konnte ein Abonnement-Aufschwung verbucht werden, der ca. zwei Jahre lang andauerte. Insgesamt konnte drei Mal ein Abonnement-Aufschwung verbucht werden, nämlich immer dann, wenn es eine wirtschaftliche Hochkonjunktur gab und sich die Börsen besonders gut entwickelten.²⁸⁰ Es wurden allerdings auch wirtschaftliche Einbrüche erlebt, die jedoch mit dem „Top-Gewinn“ gut überstanden wurden. Das Anbieten des „Top-Gewinn“ zielt vorwiegend auf Abonnement-Abschlüsse ab, doch auch die Gewinnung von neuen Lesern wurde dadurch einfacher.²⁸¹ Dies steht wieder im Einklang mit der Strategie, den Kundenstock gegenüber den Konkurrenten zu verteidigen. Bei der Bewerbung des „Top-Gewinn“ soll darauf geachtet werden, dass das Magazin als zusätzliches Service des Verlages für Abonnenten beworben wird, sonst besteht die Gefahr, dass potentielle Leser den Eindruck erhalten, dass der „Gewinn“ nur in Kombination mit dem „Top-Gewinn“ lesenswert ist.

Beim „Gewinn-Verlag“ finden sich Innovationen, neben der Marktneuheit „Top-Gewinn“, auch in Form einer Diversifikation. Herr Scheiblauer spricht in diesem Zusammenhang von einer „*Veranstaltungslinie*“²⁸². Dazu zählen die „Gewinn-Messe“, das „Börseseminar“, der „MMM-Club“, der Club für „Moderne Markt-Methoden“, die „Gewinn MoneyWorld“ sowie Chart-Technik- und Versicherungsseminare. Die „Gewinn-Messe“ fand erstmals 1991 statt und wurde mit dem Hintergedanken, beim Leser vermehrt präsent zu sein und die Leser-Blatt-Bindung zu steigern, gegründet. In einem Versicherungsseminar wurden bspw. die Funktion und die Vor- und Nachteile einer fondsgebundenen Lebensversicherung erklärt. Da zu dieser Zeit viele neue Finanzprodukte auf dem Markt angeboten wurden, stieg die Nachfrage an Aufklärung. Heute ist es durch das Internet viel einfacher an Informationen zu gelangen und

²⁸⁰ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 18

²⁸¹ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 15 f

²⁸² Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 24

deshalb werden die Versicherungsseminare nicht mehr abgehalten. Dafür findet jährlich eine Art Roadshow, die vom „Gewinn-Verlag“ gemeinsam mit Partner österreichweit veranstaltet wird, statt.²⁸³

Das Anbieten des „Börseseminar“ für Einsteiger war eine Reaktion auf die Nachfrage. Das Interesse an Aktien stieg, doch die Bevölkerung hatte kaum Wissen zu diesem Themengebiet und sehnte sich nach einer Einführung. Das „Börseseminar“ wird jährlich im Rahmen der „Gewinn-Messe“ angeboten und ist stets gut besucht. Das „Börseseminar“ für Fortgeschrittene war die logische Fortsetzung. Es kann ein fixes Klientel von 50 bis 120 Personen verzeichnen.²⁸⁴

Die Konkurrenten reagierten auf die Veranstaltungslinie kaum. Der „trend“ bietet zwei bis drei Mal pro Jahr exklusive Veranstaltungen an, die zwischen 20 und 50 Teilnehmer aufweisen und rühmt sich damit. Dies ist aber nicht die Philosophie des „Gewinn-Verlag“, denn es soll die breite Masse angesprochen werden. Im Jahr 2007 konnten bei allen Veranstaltungen zusammen ca. 50.000 Menschen begrüßt werden. Jeder Einzelne musste sich dafür registrieren und so bestand die Möglichkeit, mit jedem Gast zu kommunizieren. Folglich kann jeder Kontakt zur Kundengewinnung des Wirtschaftsmagazins bzw. zur Kundenbindung genützt werden. Alleine dadurch, dass die Eintrittspreise für Veranstaltungen für Abonnenten um etwa € 40 günstiger sind, konnten vermehrt Abonnement-Abschlüsse verbucht werden. Von einem Abonnement-Aufschwung kann jedoch nicht gesprochen werden, vielmehr wurde das Angebot „*wohlwollend*“²⁸⁵ angenommen.²⁸⁶

²⁸³ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 24 f

²⁸⁴ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 23 f

²⁸⁵ Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 26

²⁸⁶ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 25 f

Um Interessierte an ein Abonnement heranzuführen, wird der „Top-Gewinn“ mittlerweile drei Mal im Jahr in Trafiken zum Kauf angeboten. Hier lässt sich erkennen, dass, wie nach Möhring beschrieben, die Neukundengewinnung von Verlagshäusern auf Abonnenten abzielt. Ursprünglich gab es neben dem „Top-Gewinn“ ein „Messe-Journal“, das ausschließlich für die „Gewinn-Messe“ produziert wurde. Diese beiden Magazine, mit einem Umfang von jeweils ca. 50 Seiten, wurden 1995 zusammengeführt. Im Rahmen der Zusammenführung wurde beschlossen, den „Top-Gewinn“ mit dem Spezialthema „Geldanlage“, passend zur „Gewinn-Messe“, anzubieten. Durch dieses verbesserte Magazin sollten Interessierte angelockt werden. Folglich wurde es, mit dem Hinweis, dass es für Abonnenten kostenlos ist, jährlich in Trafiken entgeltlich angeboten.²⁸⁷

Den „Top-Gewinn“ nur ein Mal im Jahr in Trafiken anzubieten schien dem Verlag „komisch“²⁸⁸. Es wurde der Entschluss gefasst, den „Top-Gewinn“ erneut mit dem Spezialthema „Geldanlage“ und einer Jahresvorschau zusätzlich im März in der Trafik gegen Entgelt anzubieten. Damals gab es die Jahresvorschauen nicht wie heute im Dezember des Vorjahres, sondern erst im Frühjahr des aktuellen Jahres. Da das Konzept gut angenommen wurde, wurde beschlossen, noch eine dritte Ausgabe, im Mai, in der Trafik aufzulegen. Wegen des Sommerloches vor sowie der Advents- und Weihnachtszeit nach dem Herbst, wird in der zweiten Jahreshälfte lediglich ein „Top-Gewinn“ in Trafiken angeboten.²⁸⁹

Die Problematik bei der „Vernachlässigung“ der Gewinnung von neuen Lesern sieht die Verfasserin darin, dass Abonnenten einem Verlag nicht ewig erhalten bleiben. Dies ist zumal schon biologisch bedingt, da Menschen nicht unsterblich sind. Den „Gewinn“ erhalten

²⁸⁷ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 22

²⁸⁸ Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 22

²⁸⁹ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 22 f

auch Österreicher, die aus beruflichen Gründen im Ausland leben, doch aktiv wird das Magazin im Ausland nicht vertrieben.²⁹⁰ Demnach handelt es sich beim „Gewinn“ um kein Außenhandelsprodukt. Da der „Gewinn“ auf Österreich ausgerichtet ist und kaum internationale Berichterstattung aufweist, ergeben sich die Vorteile für den Leser nur, wenn er im Inland wohnt. Deshalb werden nicht alle Auslandsösterreicher den „Gewinn“ im Ausland beziehen. Somit darf die Gewinnung von neuen Lesern nicht vernachlässigt werden.

Diese Ansicht vertreten ebenfalls Frau Bilic und Herr Ing. Hofer. Bei der „Verlagsgruppe NEWS“ werden über den Einzelhandel durch Zugaben Stammleser generiert, die im Endeffekt Abonnements abschließen sollen. Zur Bindung der Abonnenten dienen Prämiensysteme, Kombi-Abonnements, Goodies und Gutscheine in Form von Rabatten, die im Handel eingelöst werden können. Außerdem erhält der Abonnent bei einer Verlängerung seines Abonnements dieses günstiger als bisher. Bei Kombi-Angeboten reagiert der Verlag sehr flexibel auf Leserwünsche, denn Kombi-Angebote werden auf Nachfrage individuell geschnürt.²⁹¹

Gemäß Herrn Ing. Hofer kehren Abonnenten dem Verlag den Rücken, sobald sie sich vernachlässigt fühlen. Welche Maßnahmen zur Bindung von Abonnenten eingesetzt werden, wurde nicht genannt. Leser müssen permanent gewonnen werden, um Umsatzeinbußen vorzubeugen. Deswegen steht beim „a3-Verlag“ und bei der „Verlagsgruppe NEWS“ das Ziel, Abonnenten zu binden, nicht über dem Ziel, neue Leser zu gewinnen.²⁹²

Innovationen nehmen nicht nur beim „Gewinn-Verlag“ eine bedeutende Rolle ein, sondern auch bei der „Verlagsgruppe NEWS“.

²⁹⁰ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 3 f

²⁹¹ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S.8

²⁹² Vgl. Interview mit Herrn Hofer, S. 4

Maßnahmen ausgewählter Verlagshäuser im Bereich der Wettbewerbsstrategie

Sie sollen beworben und keinesfalls bescheiden zurückgehalten werden. Die „Verlagsgruppe NEWS“ bietet Online-Plattformen wie „mywoman“ und Hörbücher an. Auf der einen Seite stellen Innovationen neue Erlösquellen dar, auf der anderen Seite generieren sie eine höhere Reichweite. Die zusätzliche Erlösquelle ist von großer Bedeutung, doch die Steigerung der Reichweite ist das übergeordnete Ziel,²⁹³ denn durch eine hohe Reichweite steigen die Anzeigenpreise. Angemerkt werden muss, dass Verlage zur Diversifikation „gezwungen“ werden, denn vor allem die junge Bevölkerung setzt einen Internetauftritt voraus. Es handelt sich hierbei um das Schaffen eines Zusatznutzens, der vorausgesetzt wird.

Kontinuierliche Weiterentwicklung der Magazine ist ebenfalls ein Erfolgsbestandteil der Wettbewerbsstrategien der ausgewählten Verlagshäuser. Um den Lesern bieten zu können, was sie erwarten, müssen seine Bedürfnisse und Erwartungshaltungen analysiert werden. Dabei handelt es sich um einen laufenden Prozess, denn durch die geänderten Rahmenbedingungen wie bspw. eine Verbesserung oder Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage, ändern sich die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Leser.

Der „Gewinn-Verlag“ führt alle zwei Jahre eine ausführliche Umfrage unter seinen Lesern und Abonnenten durch. Die Umfragen erfolgen in Kooperation mit verschiedenen Marktforschungsinstituten und dienen ausschließlich zur internen Information, d.h. die Ergebnisse werden nicht veröffentlicht. Zu den wichtigsten Fragen gehören folgende: Welche Bereiche werden im „Gewinn“ bevorzugt gelesen? Was gefällt den Lesern am „Gewinn“ besonders gut und welche Bereiche sollen in den „Gewinn“ aufgenommen bzw. ausführlicher behandelt werden? Die Ergebnisse dieser Umfragen waren für die Aufnahme des „IT-Teil“ in den „Gewinn“ ausschlaggebend. Bis zu

²⁹³ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 7

Maßnahmen ausgewählter Verlagshäuser im Bereich der Wettbewerbsstrategie

dessen Aufnahme wurde das Thema „IT“ lediglich selten behandelt. Es fand seinen Platz im „Berufstil“. Außerdem wurde das Magazin stärker segmentiert. Die ersten Ausgaben des Magazins beinhalteten einen Geld-, einen Berufs- und einen Freizeitteil. Die Leser wünschten sich mehr Orientierung und folglich gibt es die Bereiche „Aktuell“, „Wertpapier & Börse“, „Persönliche Finanzen“, „Management und Unternehmer“, „Karriere & Weiterbildung“, „IT & Internet“, „Immobilien“, „Recht und Steuern“ und „Freizeit & Lifestyle“.²⁹⁴

Zusätzlich wird unter den Newsletter-Abonnenten eine monatliche Umfrage durchgeführt. Die Ergebnisse nehmen auf die Gestaltung des „Gewinn“ Einfluss. Die Titelseite der Märzangabe basiert auf dem Ergebnis einer solchen Umfrage.²⁹⁵ Wie dieses Umfrageergebnis konkret umgesetzt wurde, konnte nicht erläutert werden. Es ändert sich nicht nur der redaktionelle Inhalt des „Gewinn“, sondern auch die Optik. Periodenweise enthielt das Cover viele Bilder und im Laufe der Zeit änderte sich die Schriftart. Die optischen Änderungen basieren auf internen Ideen.²⁹⁶

Bei Lesern und Abonnenten entstand der Eindruck, dass sich das Magazin nicht verändert bzw. weiterentwickelt, da es sich bei den Anpassungen um fortwährende, nach außen hin sehr unauffällige Prozesse, handelt. Gemäß Herrn Scheiblauber sind Veränderungen aber genau dann am erfolgreichsten, wenn sie möglichst unauffällig vollzogen werden.²⁹⁷

Auf langsame, kontinuierliche Weiterentwicklung setzt auch die „Verlagsgruppe NEWS“. Die Magazine werden sowohl von der Optik und Haptik als auch vom redaktionellen Inhalt her permanent

²⁹⁴ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 11 f

²⁹⁵ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 12

²⁹⁶ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 31

²⁹⁷ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 12

verbessert und weiter entwickelt. Ausgangspunkt für die Richtung der Weiterentwicklung sind, wie beim „Gewinn-Verlag“, die Ergebnisse regelmäßiger Umfragen unter Lesern und Abonnenten und das, obwohl das Feedback laut Frau Bilic durchwegs positiv ausfällt.²⁹⁸ Denkbar ist, dass aber genau die kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung für das positive Feedback ausschlaggebend sind.

5.5 Werben mit der Reichweite und einer breiten Produktpalette

Den Empfehlungen der Literatur zu Folge, soll mit einer starken Marktposition bzw. mit einer hohen Reichweite geworben werden. Das Werben mit der Reichweite ist den Interviewpartnern ausschließlich im Anzeigenbereich wichtig. Durch eine hohe Reichweite ist es einfacher, Anzeigenkunden zu gewinnen und die Anzeigenpreise steigen mit einer höheren Reichweite. Die Werbewirtschaft soll wissen, wie hoch die Reichweiten der einzelnen Magazine und Tageszeitungen sind. Natürlich müssen Begleitmaßnahmen gesetzt werden, damit nicht der Eindruck entsteht: *„Naja, die sind jetzt überg’schnappt“*²⁹⁹. Allerdings läuft kaum ein Verlag Gefahr überheblich zu wirken, da kein Printmedium so eine *„super tolle Position“*³⁰⁰ hat, dass er sich das leisten kann. Am ehesten können es sich die Eigentümer der „Neue Kronen Zeitung“ leisten, überheblich zu wirken, da diese um sehr viel größer ist als alle anderen Marktteilnehmer. Der Konkurrenzdruck, unter dem die anderen Marktteilnehmer stehen, lässt keine Möglichkeit, überheblich zu sein.³⁰¹

²⁹⁸ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 3

²⁹⁹ Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 8

³⁰⁰ Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 8

³⁰¹ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 8

Neben einer hohen Reichweite ist das Anbieten mehrerer Magazine eine Stärke, allerdings ausschließlich für den Anzeigenmarkt.³⁰² Dem gegenüber steht die Aussage von Herrn Scheiblauer, dass es strategisch von Vorteil sei, sich auf ein Magazin zu konzentrieren und nicht wie ein Großverlag mehrere „Baustellen“³⁰³ bedienen zu müssen.³⁰⁴ Allerdings waren, wie vorangegangen erwähnt, die Anzeigenkunden des „Gewinn“, neben dem Ziel den Abonnenten einen Mehrwert zu bieten, ein Grund für die Weiterentwicklung des „Börsebrief“ zum „Top-Gewinn“, da die Anzeigenkunden des „Gewinn“ öfter als monatlich inserieren wollten.³⁰⁵

Herr Ing. Hofer und Frau Bilic stimmen überein, dass es dem Leser gleichgültig sei, wie viele Magazine ein Verlag anbietet und welche Position diese am Markt einnehmen. Magazine werden nicht auf Grund der Tatsache, dass sie demselben Verlag angehören, gelesen. Die naheliegende Vermutung, dass ein weiteres Magazin eines Verlages gelesen wird, weil die Leser mit der redaktionellen Qualität eines Magazins der Produktpalette zufrieden sind, ist nicht richtig. Da es sich bei den Magazinen des „a3-Verlag“ um Branchenmagazine handelt, wissen die wenigsten Leser und Abonnenten, dass der Verlag mehrere Magazine anbietet. Den Anzeigenkunden braucht dies nicht vermittelt werden, da diese das ohnehin wissen.³⁰⁶

Wie in Kapitel 5.3 erläutert, zieht sich der Markenname „a3“ durch die gesamte Produktpalette. Dies wirft die Frage auf, weshalb die Entscheidung für die Durchgängigkeit des „a3“ gefallen ist, denn Anzeigenkunden kennen die Magazinpalette des Verlages und für die Leser und Abonnenten ist es nicht von Bedeutung, welche Magazine einem Verlag angehören. Folglich bräuchten die Magazine

³⁰² Vgl. Interview mit Herrn Hofer, S. 4

³⁰³ Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 4

³⁰⁴ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 4

³⁰⁵ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauer, S. 15

³⁰⁶ Vgl. Interview mit Herrn Hofer, S. 4

Maßnahmen ausgewählter Verlagshäuser im Bereich der Wettbewerbsstrategie

das Markenzeichen „a3“ nicht, da jedes Magazin ausreichend Potenzial hat, sich als eigenständige Marke zu etablieren, zumal es sich um branchenspezifische Magazine handelt. Das „a3“ muss demnach aus einem anderen Grund, ausgehend vom „a3 ECO“, auf alle weiteren Magazine übernommen worden sein.

Bei einigen Magazinen der „Verlagsgruppe NEWS“ weiß ein Großteil der Bevölkerung, dass sie der „Verlagsgruppe NEWS“ angehören, vor allem bei „NEWS“, „TV-Media“ und „Woman“. Dass das „FORMAT“ ebenfalls der „Verlagsgruppe NEWS“ angehört, wissen die wenigsten und sind oft überrascht. Es gab eine Werbeaktion, in der jedes Magazin eine „Schnipp-Schnapp-Ecke“ besaß. Die Leser wurden aufgefordert, die Ecken von allen Magazinen zu sammeln und gesammelt an den Verlag zu schicken. Bei dieser Aktion wurden unter den Einsendern drei Autos verlost.³⁰⁷ Da es für die Leser nicht wichtig ist, welchem Verlag welche Magazine angehören, wurde die Aktion vermutlich nur gestartet, um Kombi-Angebote zu verkaufen, denn wissen die Leser nicht, welche Magazine der „Verlagsgruppe NEWS“ angehören, können sie keine Kombi-Angebote abonnieren.

Im Anzeigenbereich kann durch die Vielfalt an Magazinen positiver Druck erzeugt und sein Image gestärkt werden. Eine breite Angebotspalette wirkt besonders bei Messeauftritten und Veranstaltungen positiv. Großen Wert legt Herr Ing. Hofer auf die Teilnahme an der LAE, der Leseranalyse Entscheidungsträger, und Mitglied der ÖAK, der österreichischen Auflagenkontrolle, zu sein und somit von ihr kontrolliert zu werden. Die LAE richtet sich an leitende Mitarbeiter mit Entscheidungsfunktion, die in Betrieben in Österreich arbeiten. Die Mitgliedschaft bei der ÖAK erfolgt auf freiwilliger Basis. Die veröffentlichten Angaben zu den Auflagen sind somit objektiv und beruhen nicht auf Eigenuntersuchungen. Das ist für Anzeigenkunden von besonderem Interesse.

³⁰⁷ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 13 ff

Maßnahmen ausgewählter Verlagshäuser im Bereich der Wettbewerbsstrategie

Um das Niveau der Anzeigenpreise aufrecht zu erhalten, ist gelegentlich eine Umpositionierung nötig. Viele Markteintritte haben in den letzten Jahren die Anzeigenpreise durch ihre schlechte Qualität gedrückt. Darunter leidet vor allem das „a3 VOLT“. Herr Ing. Hofer betont, dass einem in diesem Fall eine tolle Marktposition auch nicht weiter helfe und eine Umpositionierung vermutlich unumgänglich sei, um die gewünschten Anzeigenerlöse zu erwirtschaften. Um weiterhin Anzeigenkunden für das „a3 VOLT“ zu gewinnen, wird der redaktionelle Inhalt ausgeweitet.³⁰⁸ Im Gegensatz zu Leserwünschen wird auf Bedürfnisse im Anzeigenbereich reagiert.

Bei der „Verlagsgruppe NEWS“ ist die Marktposition der Magazine ebenfalls nur im Anzeigenbereich bedeutend. Eine weitere Stärke gegenüber den Anzeigenkunden ist die breite Zielgruppen- und Themenabdeckung, die sich aus der Vielzahl an Magazinen ergibt. Folglich bietet sich für Anzeigenkunden die Möglichkeit, Kombi-Pakete zu buchen. Möchte ein Anzeigenkunde Wirtschaftsinteressierte ansprechen, kann er seine Anzeigen durch das Kombi-Paket „NEWS“, „trend“ und „FORMAT“ vergünstigt inserieren.³⁰⁹

Speziell die Position des Marktführers soll nach Ansicht von Herrn Scheiblauer beworben werden. Er stimmt den Meinungen der Autoren Trout und Rivik zu, die besagen, dass dem Marktführer besondere Seriosität, Qualität und Unabhängigkeit zugeschrieben wird. Dies basiere auf der Tatsache, dass der Marktführer in der Regel eine wirtschaftlich gesunde Basis aufweist und somit die Grundlage für unabhängigen Journalismus bildet. Stehen Journalisten und Redakteure permanent unter Druck und müssen um ihr Geld zittern, ist es schwieriger, unabhängig und seriös zu

³⁰⁸ Vgl. Interview mit Herrn Hofer, S. 2

³⁰⁹ Vgl. Interview mit Frau Bilic, S. 4

berichten. Dies treffe jedoch nicht nur auf Wirtschaftsmagazine zu, sondern auf die gesamte Medienbranche.³¹⁰

Anhand der Beispiele lässt sich erkennen, dass Anzeigenkunden für Verlagshäuser eine bedeutende Erlösform darstellen. Nach Kipphan decken Anzeigenerlöse oft mehr als die Hälfte der Kosten.³¹¹ Deswegen ist das Kundtun einer starken Marktposition wichtig. Wie bereits erläutert, steigen durch eine hohe Reichweite und eine hohe Auflage, die durch eine Hohe Anzahl an Abonnenten konstant gehalten wird, die Anzeigenerlöse. Dieser Kreislauf wird als Anzeigen-Auflagen-Spirale bezeichnet. Durch die Erlöse können wiederum Marketingmaßnahmen zur Lesergewinnung und Aufrechterhaltung von Abonnentenbeziehungen umgesetzt werden.

³¹⁰ Vgl. Interview mit Herrn Scheiblauber, S. 7

³¹¹ Vgl. Kipphan 2000, S. 5

6 Fazit

Wie sich erkennen lässt, ergreifen nicht alle Verlagshäuser die gleichen Maßnahmen im Bereich der Wettbewerbsstrategie. Innovationen nehmen beim „Gewinn-Verlag“ und bei der „Verlagsgruppe NEWS“ eine bedeutende Rolle ein, während ihnen beim „a3-Verlag“ geringe Bedeutung zukommt. Innovationen kommen sowohl als Marktneuheiten als auch als Diversifikationen vor. Beim „Top-Gewinn“, dem kostenlosen Monatsmagazin für „Gewinn-Abonnenten“, handelt es sich um eine Marktneuheit, während die Veranstaltungslinie des „Gewinn-Verlag“ eine laterale Diversifikation darstellt. Sämtliche Innovationen basieren auf Leser- und Abonnentenwünsche sowie auf den Ergebnissen der Markt- und Konkurrenzanalysen. Es kann festgehalten werden, dass generell alle Maßnahmen und Strategien auf den Ergebnissen diverser Analysen basieren. Wirtschaftsexperten rieten auf Grund der Konkurrenz- und Marktsituation von der Gründung des „Gewinn“ ab. Die Eigentümer analysierten jedoch den potentiellen Konkurrenten „trend“ und die Nachfrage und entschieden sich anschließend für die Gründung des Wirtschaftsmagazins „Gewinn“, das sich durch eine völlig andere Strategie als Marktführer etablierte. Die Strategie des Konkurrenten beeinflusste demnach das eigene Handeln.

Werden jene Verlagshäuser miteinander verglichen, die sich den gleichen Maßnahmen bedienen, fällt auf, dass die Prioritäten unterschiedlich gesetzt werden. Ausschlaggebend dafür sind subjektive Einschätzungen und Interpretationen von Analysen, bisherige Erfahrungen sowie unterschiedliche Zielsetzungen. Die Prioritäten werden u.a. in Bezug auf die Leser- und Abonentengewinnung unterschiedlich gesetzt. Während der Gewinnung von neuen Lesern beim „a3-Verlag“ und bei der „Verlagsgruppe NEWS“ die gleiche Bedeutung beigemessen wird wie der Aufrechterhaltung von Abonnentenbeziehungen, steht beim

„Gewinn-Verlag“ das Ziel, Abonnenten zu binden, über dem Ziel, neue Leser zu gewinnen. Dies erfolgt jedoch nicht aus dem in der Literatur genannten Grund, wonach in die Neukundengewinnung um ein Vielfaches mehr investiert werden muss als in die Kundenbindung, sondern da es gemäß Herrn Scheiblauer für den Marktführer eindeutig schwieriger ist, seinen Kundenstock auszubauen. Er konzentriert sich demnach auf die Verteidigung seines aufgebauten Kundenstockes. Prioritäten werden nicht nur bei der Kundengewinnung und –bindung sondern in den unterschiedlichsten Bereichen anders gesetzt.

Die im theoretischen Teil beschriebenen Wettbewerbsstrategien lassen sich in der Praxis nicht klar abgrenzen. Teilweise ergänzen sich die Strategien, teilweise wird eine Strategie dazu eingesetzt, das Ziel einer anderen Strategie zu erreichen. Demnach schließt das Anwenden einer Wettbewerbsstrategie das gleichzeitige Anwenden einer weiteren Wettbewerbsstrategie nicht aus. Ein Beispiel hierfür ist die „Verlagsgruppe NEWS“. Bei ihr wird das „Konzept der mobilen Verteidigung“ dazu eingesetzt, die Reichweite zu steigern. Dies ist eigentlich das Ziel der ersten beschriebenen Wettbewerbsstrategie. Durch Innovationen werden potentielle Leser auf die Magazine aufmerksam gemacht. Sie sollen zu Lesern und im besten Falle zu Abonnenten werden. Ein angenehmer Nebeneffekt sind die zusätzlichen Erlöse, die zum Teil durch Internetplattformen erwirtschaftet werden können. Verlagshäuser entwickeln, in Anlehnung an die Ratschläge der Literatur, ihre eigenen Strategien und wählen nicht eine vorgeschlagene Strategie aus.

Der Hintergedanke von Innovationen beim „Gewinn-Verlag“ ist, den Abonnenten einen Zusatznutzen bzw. Mehrwert zu bieten, um sie an das Magazin zu binden. Die Leser werden somit zur Mehrverwendung angeregt, nämlich den „Gewinn“ nicht mehr ab und zu käuflich zu erwerben, sondern ihn durch ein Abonnement

regelmäßig zugestellt zu bekommen. Eine Gemeinsamkeit mit der „Verlagsgruppe NEWS“ besteht darin, dass zusätzliche Erlöse eine Nebenrolle einnehmen. Risikostreuung ist demnach auch hier nicht das Ziel der Diversifikation.

Die eigentlichen Ziele von Diversifikationen sind die Beteiligung an wachsenden Märkten, die Ausnutzung von vorhandenen Produktionskapazitäten und eine breitere Risikostreuung. Verlagshäuser nützen jedoch offensichtlich Diversifikationen, um ihre Leser an ihre Printmedien zu binden, sodass sie im besten Fall ein Abonnement abschließen. Durch den Zusatznutzen, der durch die Diversifikationen für die Leser entsteht, kann folglich die Reichweite gesteigert werden. Ein Beispiel hierfür ist, dass Leser ein „Gewinn-Abonnement“ abschließen, da sich dadurch die Eintrittspreise für die Veranstaltungslinie des „Gewinn-Verlag“ senken. Dies bestätigte Herr Scheiblauber in seiner Aussage, dass das Angebot eines Abonnementabschlusses in Verbindung mit diversen Vergünstigungen wohlwollend angenommen wurde. Demnach werden die in der Literatur beschriebenen Wettbewerbsstrategien von Verlagshäusern angewandt, jedoch nicht immer mit dem dort dargestellten Ziel.

Die Anwendung der „Grenzpreisstrategie“ ist für keinen Interviewpartner eine geeignete Wettbewerbsstrategie. Eine Preissenkung steht weder zur Debatte um Leser von gegenwärtigen Konkurrenten abzuwerben, noch um Markteintritte zu verhindern. Dies liegt zum einen daran, dass die eigene Marktposition aus diversen Gründen wie bspw. durch das Besetzen einer Nische oder durch die Erfahrung, dass bisher kein potentieller Konkurrent eine tatsächliche Bedrohung gewesen ist, als gesichert angesehen wird und zum anderen, dass sich die Printmedien durch Qualität auszeichnen und nicht durch einen niedrigen Preis.

Abschließend kann festgehalten werden, dass für das Festsetzen von Maßnahmen im Bereich der Wettbewerbsstrategie, Konkurrenz-, Kunden- und Marktanalysen unerlässlich sind. Die Ergebnisse bilden die Basis, auf die Entscheidungen bzgl. Markteintritte, Positionierung und Weiterentwicklung gefällt werden. Um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, sind neben den genannten Analysen noch weitere Maßnahmen zu setzen. So soll nach einer Steigerung der Reichweite gestrebt werden, um sich Anzeigenerlöse zu sichern, die neben dem Verkaufserlös von Printmedien erheblich zur finanziellen abgesicherten Lage beitragen. Demzufolge ist das Bewerben der Reichweite im Anzeigenmarketing für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend. Die Erlöse sind die Grundlage für einen unabhängigen, seriösen Journalismus. Für die Leser ist nach Aussagen der Befragten die Reichweite bedeutungslos und findet somit im Lesermarketing keine Berücksichtigung. Verkaufserlöse werden neben dem Einzelhandel durch Abonnements erwirtschaftet. Es gilt daher, möglichst viele Leser an die Printmedien, am besten durch Abonnements, zu binden. Hierfür bieten Verlagshäuser Zugaben an, die überwiegend der Heranführung von potentiellen Lesern an die Printmedien dienen.

Diese Arbeit soll zu weiteren Forschungen anregen. So kann der Frage nachgegangen werden, ob sich weitere Verlagshäuser ebenfalls von der „Grenzpreisstrategie“ abwenden. Außerdem können die Strategien von Verlagshäusern von Tageszeitungen untersucht und mit jenen aus dem Magazinsektor verglichen werden. Es kann sich auch den Wettbewerbsstrategien von internationalen Verlagshäusern gewidmet werden.

Da sich diese Arbeit hauptsächlich mit den Lesern und Abonnenten als Kunden von Verlagshäusern beschäftigt, ist ein interessantes Forschungsgebiet die Betrachtung des Anzeigenbereichs. In diesem Zusammenhang kann auch erforscht werden, in welchen Medien die

Fazit

Verlagshäuser selbst werben und wie die Gegengeschäfte im Detail aussehen.

Neue Medien können nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance gesehen werden. Da zu jedem Magazin eine Website vorhanden ist, ergeben sich dadurch neue Erlösformen, die momentan noch nicht ausgeschöpft werden. Diesem Bereich kann sich ebenfalls gewidmet werden.

Zukünftig werden Verlagshäuser auf die Mehrverwendung des Content setzen. So erreichen sie die mobilen Leser nicht nur über Printmedien, sondern auch durch Neue Medien. Die Interaktivität bietet Verlagshäusern die Möglichkeit, direkt Feedback zu erhalten. Die Ergebnisse der Ausarbeitung lassen Verbesserungen zu. Durch Neue Medien werden neue Erlösformen genützt sowie mehr Anzeigenkunden angesprochen, da die Inserate flexibel gestaltet und personalisiert eingesetzt werden können.

Literaturverzeichnis

Aaker, David A. (1995): Strategic marketing management, 4. Auflage, New York et al.: John Wiley & Sons

Agthe, Klaus (1972): Strategie und Wachstum der Unternehmung: Praxis der langfristigen Planung, Baden-Baden et al.: Gehlen

Ahlert, Dieter (1996): Distributionspolitik: Das Management des Absatzkanals, Uni-Taschenbücher 1364, 3. Auflage, Jena / Stuttgart: Gustav Fischer Verlag

Albers, Sönke / Gassmann, Oliver (2005): Technologie und Innovationsmanagement in: Albers, Sönke / Gassmann, Oliver [Hrsg.]: Handbuch Technologie und Innovationsmanagement Strategie – Umsetzung - Controlling, Wiesbaden: Gabler, S. 3 - 21

Bain, Joe S. (1962): Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries, 2. Auflage, Cambridge et al.: Havard University Press

Barske, Heiko (2001): Innovations-Vorsprung: Strategische Erneuerung, Produktinnovation, Patentwesen, Düsseldorf: Symposium Publishing

Bauer, E. (1984): Produkttest in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiST), 13. Jg., H. 4, S. 157 - 164

Becker, Jochen (2006): Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 8. überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Berger, Markus K. (1998): Effiziente Konzeption von Produktinnovationen: Innovationsprobleme und adäquate Methoden, Aachen: Shaker Verlag

Bohn, Andreas (1993): Differenzierungsstrategien: Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung, Münchner Schriften zur angewandten Führungslehre (ohne Bandangabe), Herrsching: Verlag Barbara Kirsch

Brandt, Jörg/Schneider, Ulrich G. (2001): Handbuch Kundenbindung: Service und Kundenorientierung, Interviews mit namhaften Experten, Methoden und Maßnahmen der Kundenbindung, Düsseldorf, Cornelsen

Breyer-Mayländer, Thomas/Seeger, Christof (2006): Medienmarketing, München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Bruhn, Manfred/Wehrle, Friedrich [Hrsg.] (1989): Europa 1992: Chancen und Risiken für das Marketing: anlässlich des 20-jährigen Bestehens des Instituts für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag GmbH

Büchelhofer, Andreas et al. (1994): Kommunikationsstrategien von Tageszeitungsverlagen in: Bruck, Peter A. [Hrsg.]: Print unter Druck: Zeitungsverlage auf Innovationskurs: Verlagsmanagement im internationalen Vergleich, Forschungsprogramm „Ökonomie und Zukunft der Printmedien“ Band 2, München: Reinhard Fischer Verlag. S. 387-506

Crawford, C. Merle/Di Benedetto, C. Anthony (2000): New products management, 6. Auflage, Boston et al.: Irwin McGraw-Hill

Doralt, Werner [Hrsg.] (2006): UWG – Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb: neuer Band zu den Wirtschaftsgesetzen: Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb; Verbrauchsangabenverordnungen; Kennzeichnungsverordnungen; Nahversorgungsgesetz; Zurückbehaltung von Waren - ZollVO; EG-Richtlinien, Band 3, Wien: Linde Verlag

Esch, Franz-Rudolf/Herrmann, Andreas/Sattler, Henrik (2006): Marketing: Eine managementorientierte Einführung, München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Fischer, Marc (2005): Markteinführung von Innovationen in: Albers, Sönke / Gassmann, Oliver [Hrsg.]: Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie – Umsetzung - Controlling, Wiesbaden: Gabler, S. 397 – 414

Freter, Hermann (2004): Marketing: Die Einführung mit Übungen, München et al.: Pearson Studium

Geretschlaeger, Erich/Leinschitz, Anton (1994): Zeitungsvertrieb in: Bruck, Peter, A. [Hrsg.]: Print unter Druck: Zeitungsverlage auf Innovationskurs: Verlagsmanagement im internationalen Vergleich, Forschungsprogramm „Ökonomie und Zukunft der Printmedien“ Band 2, München: Reinhard Fischer Verlag. S. 507 – 595

Gerke, Thorsten (2005): Handbuch Werbemedien: Werbeträger optimal vermarkten, Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft

Geroski, Paul A. (1991): Market dynamics and entry, Oxford: Blackwell

Glutz, Peter (2004): Wandel in der Kontinuität – Herausforderung an eine neue Zeitungskultur in: Glutz, Peter / Meyer-Lucht, Robin: Online gegen Print: Zeitung und Zeitschrift im Wandel, Medien und Märkte Band 12, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 11 – 25

Hansen, Ursula/Henning-Thurau, Thorsten/Schrader, Ulf (2001): Produktpolitik: Ein kunden- und gesellschaftsorientierter Ansatz, Sammlung Poeschel Band 73, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Homburg/Christian, Krohmer Harley (2006): Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler

Hooley, Graham J./Saunders, John A./Piercy, Nigel F. (1998): Marketing strategy & competitive positioning, 2. Auflage, London et al.: Prentice Hall Europe

Huber, Sandra (2007): Neue Erlösmodelle für Zeitungsverlage, Boizenburg: Verlag Werner Hülsbusch

Huber, Silvia, (2002) Medienmarketing: Online-Dienste österreichischer Tageszeitungsverlage, Schriftenreihe Telekommunikation, Information und Medien, Band 16, Krems: Donau-Universität

Kairies, Peter (2007): So analysieren Sie Ihre Konkurrenz: Konkurrenzanalyse und Benchmarking in der Praxis, Kontakt & Studium Band 519, 7. Auflage, Renningen: Expert-Verlag

Karmasin, Matthias/Winter, Carsten (2002): Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement in: Karmasin, Matthias / Winter, Carsten [Hrsg.]: Grundlagen des Medienmanagements, Medienwissenschaft Band 8203, 2. korrigierte und erweiterte Auflage, München: Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co KG, S. 15 - 39

Kawasaki, Guy/Moreno Michele (1997): Die Kunst, die Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben, übersetzt von Weithaler Gudrun, 3. Auflage, Wien, Signum-Verlag

Kipphan, Helmut/Schönhut, Jürgen (2000): Kommunikationstechnologien in: Kipphan, Helmut [Hrsg.]: Handbuch der Printmedien: Technologien und Produktinsverfahren, Berlin et al: Springer, S. 4 – 8

Kotler, Philip et al. (2003): Grundlagen des Marketing, übersetzt von Walther Werner, 3. überarbeitete Auflage, München: Pearson Studium

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München et al.: Pearson Studium

Kotler, Philip (2005): FAQs zum Marketing: Was Sie über Marketing wissen sollten, übersetzt von Heike Schlatterer, München / Wien: Hanser Verlag

Kramer, Friedhelm (1987): Innovative Produktpolitik: Strategie - Planung - Entwicklung – Durchsetzung, Berlin et al.: Springer Verlag

Kreikebaum, Hartmut (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart et al.: Verlag W. Kohlhammer

Lechner, Karl/Egger, Anton/Schauer, Reinbert (2006): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. überarbeitete Auflage, Wien: Linde

Lobe, Tobias (2004): BILD: Von der Vision eines Verlegers zur nationalen Institution in: Baumgarth Carsten [Hrsg.]: Führung von Medienmarken: Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding, Wiesbaden: Gabler, S. 87- 110

Lutz, Marko (2005): Verteidigungsstrategien etablierter Medienunternehmen gegen neue Wettbewerber, Europäische Hochschulschriften Band 92, Frankfurt am Main et al.: Peter Lang. Europäischer Verlag der Wissenschaften

Maier, Matthias (2002): Strategisches Management in: Karmasin, Matthias / Winter Carsten [Hrsg.]: Grundlagen des Medienmanagements, Medienwissenschaft Band 8203, 2. korrigierte und erweiterte Auflage, München: Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co KG, S. 59 – 92

Martin Stephen (1994): Industrial economics: economic analysis and public policy, 2. Auflage, Englewood Cliffs/NJ: Prentice-Hall

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2006): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, Meffert Marketing Edition, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler

Meier, Werner A./Schanne, Michael/Trappel, Josef (1994): Produktstrategien und Marktnischenpolitik in: Bruck, Peter [Hrsg.]: Print unter Druck: Zeitungsverlage auf Innovationskurs: Verlagsmanagement im internationalen Vergleich, Forschungsprogramm „Ökonomie und Zukunft der Printmedien“ Band 2, München: Reinhard Fischer Verlag, S. 195 – 291

Möhring, Wiebke [Hrsg.] (2006): Praxis des Zeitungsmanagements: Ein Kompendium, München: Fischer

Mundehenke, Reinhard/Teuber Marita (1998): Der Verlagskaufmann: Berufsfachkunde für Kaufleute in Zeitungs-, Zeitschriften- und Buchverlagen, 8. vollständig überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main: Societäts-Verlag

Nausner, Peter (2002): Innovations- und Entwicklungsmanagement in: Karmasin, Matthias / Winter Carsten [Hrsg.]: Grundlagen des Medienmanagements, Medienwissenschaft Band 8203, 2. Auflage, München: Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co KG. S. 115 – 147

Pepels, Werner (2006): Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, 5. überarbeitete Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, übersetzt von Volker Brandt, Thomas C. Schwoerer, Michael Schickerling, 10. durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag

Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, übersetzt von Angelika Jaeger und Michael Schickerling, 6. Auflage, Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag

Rogall, Detlef, (2000) Kundenbindung als strategisches Ziel des Medienmarketing: Entwicklung eines marketingorientierten Konzeptes zur Steigerung der Leserbindung am Beispiel lokaler/regionaler Abonnementzeitungen, Marburg: Tectum Verlag

Schmid, Florian (1996): Positionierungsstrategien im Einzelhandel: Marktpositionen erobern und verteidigen, Zukunft im Handel Band 4, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag

Schneider, Karl [Hrsg.] (2000): Werbung in Theorie und Praxis, 5. erweiterte und überarbeitete Auflage, Waiblingen: M & S Verlag

Schroeder, Michael, (1994): Internationale Markt- und Managementstrategien für Print-Medien, Medien-Skripten Band 19, München: Verlag Reinhard Fischer

Seeger, Christoph (2004): Produkte: Ideen, Kunden, Märkte: entwickeln – testen – verkaufen, übersetzt von Hans-Peter Mayer et al., Harvard Business Manager, Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft

Seeger, Christoph [Hrsg.] (2005): Wachstum: Märkte schaffen – Partner finden – Perspektiven öffnen, Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft

Stiglitz, Joseph E. (1999): Volkswirtschaftslehre, Internationale Standardlehrbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Kruschwitz, Lutz [Hrsg.], München / Wien: R. Oldenbourg Verlag

Trout, Jack/ ivkin, Steve (2003): Differenzieren oder verlieren: So grenzen Sie sich vom Wettbewerb ab und gewinnen den Kampf um die Kunden, München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie

Wallinger, Albin (1994): Verlags-Management by Matrix: Strategien für erfolgreiches Medien-Marketing in den 90er Jahren mit mehr als 200 Fallbeispielen, Harrislee: K.u.K. Verlag

Zeder, Fritz (2005): Mediengesetz: Textausgabe mit Materialien der Novelle BGBl I 2005/49 samt einer kurzen Einführung in die Neuerungen und samt den Verordnungen über die Anbieters- und Ablieferungspflicht, Wien: Verlag Österreich

Inhaltsverzeichnis der CD-ROM

DIPLOMARBEIT ALS PDF

INTERVIEW MIT FRAU BILIC ALS PDF

INTERVIEW MIT HERRN ING. HOFER ALS PDF

INTERVIEW MIT HERRN SCHEIBLAUER ALS PDF