

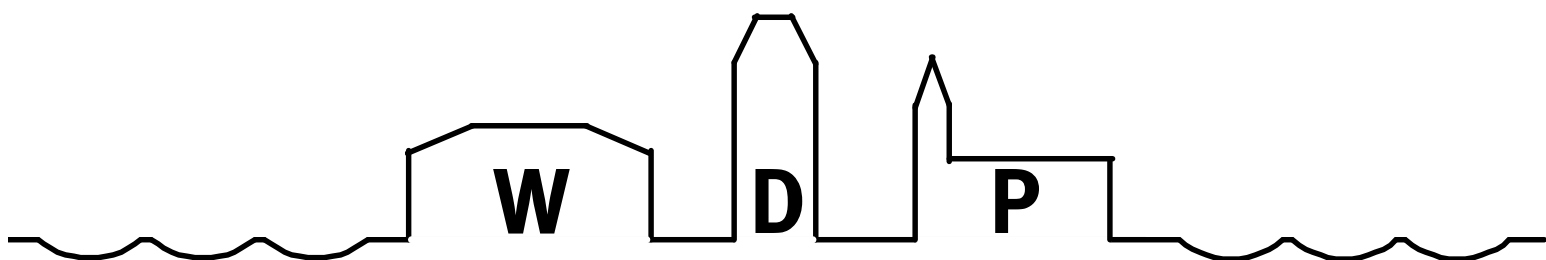


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Claudia Dührkop

Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von
Zeitschriften und Zeitschriftenverlagen

Heft 04 / 2009



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
E-Mail: jost.kramer@hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon:++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
E-Mail: info@hws-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-64-3

JEL-Klassifikation L82, M11, M30

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2009.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	4
1. Einführung	5
1.1. Problemstellung	5
1.2. Gang der Untersuchung	5
2. Grundbegriffe und Definitionen	5
2.1. Der wirtschaftswissenschaftliche Medienbegriff	5
2.2. Der medienökonomische Zeitschriftenbegriff	6
3. Der Markt für Zeitschriften	9
3.1. Der Rezipientenmarkt	9
3.2. Der Werbemarkt	11
4. Wertschöpfungskette der Zeitschriftenerstellung	13
4.1. Primäraktivitäten	13
4.2. Unterstützende Aktivitäten	16
5. Kosten- und Erlösstruktur der Zeitschriftenerstellung	16
5.1. First-Copy-Cost-Charakter	16
5.2. Dual-Proceeds-Charakter	18
6. Der Zeitschriftenverlag	20
6.1. Der Begriff des Zeitschriftenverlages	20
6.2. Die Organisation	21
6.3. Der Pressevertrieb als Besonderheit	25
7. Fazit	28
Literaturverzeichnis	29
Internetquellenverzeichnis	30
Autorenangaben	30

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
S.	Seite
s.	Siehe
Tab.	Tabelle
TKP	Tausender Kontakt Preis
VDZ	Verband deutscher Zeitschriftenverleger
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

1. Einführung

1.1. Problemstellung

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen eines Praktikums beim DPV Deutscher Pressevertrieb GmbH verfasst. Der DPV ist eine 100 prozentige Tochterfirma des Verlagshauses Gruner+Jahr und wurde im Jahr 2006 gegründet. Ursache hierfür war die Neustrukturierung der gesamten vertrieblichen Aktivitäten von Gruner+Jahr und deren Neuaufstellung unter einem einheitlichen neuen Dach. Dies resultierte aus dem ständig wachsenden Vertriebsgeschäft, von dem nun auch andere Verlage und Titel, wie z.B. Die Zeit, Der Spiegel oder Egmont EHAPA Gebrauch machen können. Das Unternehmen übernimmt folglich den Vertrieb von Presseprodukten aller Art vom Mutterverlag selbst und anderen Verlagen, sowie im In- und Ausland.

Gegenstand dieser Praktikumsarbeit sind die betriebswirtschaftlichen Besonderheiten der Zeitschrift und des Zeitschriftenverlages. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der betriebswirtschaftlichen und nicht auf der publizistischen Seite der Printmedien. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Beleuchtung der Besonderheiten des Pressevertriebes, da in diesem Bereich das zuvor erwähnte Praktikum absolviert wurde.

1.2. Gang der Untersuchung

Die Arbeit ist in sechs Hauptpunkte gegliedert. Im ersten Gliederungspunkt ist bereits die Herleitung der Aufgabenstellung und die methodische Vorgehensweise erläutert worden. Im zweiten Punkt werden die Grundbegriffe, wie der wissenschaftliche Medienbegriff und der medienökonomische Zeitschriftenbegriff, erläutert. Darauf folgt die Darstellung des Zeitschriftenmarktes, differenziert in Rezipienten- und Werbemarkt. Danach erfolgt die nähere Betrachtung der Themen: Wertschöpfungskette der Zeitschriftenerstellung sowie im nächsten Punkt die Erläuterung der Kosten- und Erlösstruktur bei der Zeitschriftenerstellung. Nachdem nun die betriebswirtschaftlichen Merkmale der Zeitschrift geklärt wurden, wird im Gliederungspunkt sechs der Zeitschriftenverlag hinsichtlich seines Begriffes, seiner Organisation und der Funktion des Pressevertriebes untersucht. Abschließend wird die Arbeit mit einem Fazit beendet.

2. Grundbegriffe und Definitionen

2.1. Der wirtschaftswissenschaftliche Medienbegriff

Grundsätzlich wird die Frage, was Medien sind, mit einer Art von Aufzählung beantwortet. Danach gehören zu den klassischen Medien der Printbereich (vgl.

Beck 2005: 1), der Hörfunk und das Fernsehen. Des Weiteren werden auch das Internet und das Kino genannt. Andere aInformationsträger bzw. Übertragungsmittel, wie z.B. das Telefon oder Telefax gelten nach allgemeiner Meinung nicht zu den Medien (vgl. Beck 2005: 1). Um eine allgemeingültige Definition zu erhalten, wird zunächst geklärt, welche Aufgaben und Eigenschaften Medien haben.

Der Begriff des Mediums beschreibt die Instrumente, mit denen Informationen zwischen Sender und Empfänger ausgetauscht werden (vgl. Beck 2005: 1). Eine weitere Bezeichnung für Medien ist der Begriff Massenmedien. Diese Bezeichnung ist auf die Eigenschaft zurück zu führen, dass Medien einen großen Adressatenkreis haben und die Fähigkeit besitzen mehrere Adressaten gleichzeitig anzusprechen. Da man beispielsweise mit dem Telefon nur wenige Menschen gleichzeitig erreichen kann, fällt jenes nicht unter die getroffene Definition.

Bezogen auf den wirtschaftswissenschaftlichen Bereich, gibt es wiederum weitere Definitionsversuche für den Begriff Medium (vgl. Kiefer 2001: 14ff). Dabei steht für einige Autoren der technische Bestandteil des materiellen Trägers von Informationen im Vordergrund und für andere die betriebswirtschaftliche Komponente, welche den Nutzen für den Konsumenten durch das publizistische Produkt darstellt (vgl. Sjurts 2005: 7). In dieser Arbeit wird der betriebswirtschaftlichen Ansicht gefolgt, da der Träger der Information lediglich als Zusatz angesehen werden kann.

Medienprodukte bestehen folglich aus zwei Elementen: aus dem immateriellen kulturellen Produkt (Information) und aus einem materiellen Träger (Medium), welcher die Inhalte transportiert. Der publizistische Inhalt in Form von Informationen, Unterhaltung und/oder Werbung bildet weiterhin für den Konsumenten den originären Produktnutzen. Eine weitere Besonderheit der Medienprodukte ist die Präsenz auf zwei Märkten, dem Rezipienten- und dem Werbemarkt (vgl. Sjurts 2005: 8). Somit sind Massenmedien nicht nur Träger redaktioneller Informationen, sondern auch Träger von Werbebotschaften. Dieser Verbund hat große Auswirkungen. Mit ca. 15 Milliarden Euro trägt die Werbung einen großen Teil des Umsatzes der Massenmedien und umgekehrt wäre ohne Massenmedien der heutige Umfang der Werbung nicht denkbar (vgl. Heinrich 2006: 79).

2.2. Der medienökonomische Zeitschriftenbegriff

Seit der Einstellung der amtlichen Pressestatistik 1994 sind die Definitionsansätze des Zeitschriftenbegriffes in Deutschland als uneinheitlich zu bezeichnen (vgl. Heinrich 2001: 30). Laut der amtlichen Pressestatistik wird die Definition der Zeitschrift in erster Linie als Negativabgrenzung zur Zeitung gesehen. Somit versteht die Pressestatistik alle periodischen Publikationsformen, die nicht der Definition der Zeitung entsprechen und häufiger als jährlich erschei-

nen, als Zeitschrift (vgl. Statistisches Bundesamt 1992: 6). Diese unpräzise Negativabgrenzung weist zugleich das Fehlen einer Allgemeindefinition des Zeitschriftenbegriffes auf, welche bis heute in der Zeitschriftenforschung nicht aufgestellt werden konnte. Zwar bestehen viele Ansätze für eine tiefgründigere Begriffserklärung, jedoch erweisen sich jene meist nur als Erweiterung der Negativabgrenzung und folglich als eine Art von Abgrenzungskatalog.

Da momentan keine allumfassende Definition feststellbar ist, können folglich lediglich die Unterschiede zwischen Zeitschrift und Zeitung zusammengetragen werden.

- **Aktualität:**

Zeitschriften legen ihren redaktionellen Schwerpunkt im Gegensatz zu Zeitungen nicht auf Neuigkeiten des Tages. Ihre Berichterstattung bezieht sich dabei auf Fachthemen, welche eine so genannte sekundäre Aktualität besitzen (vgl. Menhard/Treede 2004: 18). Eine Ausnahme besteht bei wöchentlichen Zeitschriften, die hinsichtlich ihrer Aktualität mit wöchentlichen Zeitungen gleichzusetzen sind.

- **Universalität:**

In Bezug auf die Universalität des Themenspektrums sind Zeitungen breit gefächert, indem sie beispielsweise Meldungen aus Politik, Wirtschaft, Sport und lokalen Geschehen abdrucken (vgl. Menhard/Treede 2004: 18). Die Zeitschrift hingegen bezieht sich auf wenige Sachgebiete. Ausnahme hierbei bilden wieder Nachrichtenmagazine wie z.B. der Stern, welcher der Universalität von überregionalen Zeitungen gleich kommt.

- **Publizität:**

Beide Medien wenden sich an die Öffentlichkeit. Auf Grund der größeren Universalität der Zeitung, hat jene auch eine größere Zielgruppe als die Zeitschrift (vgl. Menhard/Treede 2004: 18). Folglich ist auch die Auflage der Zeitschrift kleiner als die der Zeitung.

- **Periodizität:**

In Bezug auf die Periodizität erscheinen Zeitschriften ebenso regelmäßig wie Zeitungen nur nicht so oft. Die Vorstellungen der Forscher gehen hinsichtlich des Begriffes regelmäßig auseinander. Für die Pressestatistik beispielsweise kann sich jedes Heft, welches mindestens viermal im Jahr erscheint, Zeitschrift nennen (vgl. Statistisches Bundesamt 1992: 6). Nach der Definition des VDZ gehören hingegen alle periodisch erscheinenden Presseerzeugnisse, die keine Zeitungen sind, zur Gattung der Zeitschrift.¹ Allgemein ist festzustellen, dass diese Einordnung zwar der Vielzahl an verschiedenen Presseprodukten gerecht wird, welche den Zeitschriften zu geordnet werden können, aber dennoch sehr unspezifisch ist. Folglich könnten andere Presseprodukte, wie z.B. lose Blattsammlungen oder Veranstaltungskalender ebenfalls unter diese Definition fallen.

¹ Vgl. <http://www.dpv.de/vertriebsw/html/886/zeitschrift.html>.

Neben diesen publizistisch orientierten Merkmalen könnten beide Medien auch hinsichtlich der Nutzungsintensität unterschieden werden, da Zeitschriften in der Regel intensiver genutzt werden als Zeitungen. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Erscheinungsform. Zeitungen haben ein größeres Format, bestehen aus nicht gebundenen, gefalzten Doppelseiten und sind auf typischem Zeitungspapier gedruckt. Redaktionell gesehen, ist die Berichterstattung kürzer und auch die Verwendung von Bildern oder Illustrationen ist im Vergleich zur Zeitschrift geringer. Die Zeitschrift ist aus buchbinderischer Sicht geheftet oder geleimt und wird auf unterschiedlichen Papiersorten gedruckt. Die Berichterstattung ist, wie zuvor erwähnt, ausführlicher und bildlastiger. Darüber hinaus ist der Farbanteil bei Zeitungen meist gering. Hingegen werden Zeitschriften vollfarbig gedruckt.

Trotz dieser Vielzahl von Abgrenzungen und Unterscheidungsmerkmalen, erscheint das Ergebnis sehr allgemein. Damit eine noch detailliertere Darstellung erfolgen kann, werden im nachfolgenden Abschnitt die unterschiedlichen Zeitschriftenarten in Gruppen eingeteilt.

Für die Klassifikation der Zeitschriften gibt es wieder unterschiedliche Ansätze.² In dieser Arbeit wird der Ansicht von HEINRICH gefolgt, der die Zeitschriften nach ökonomischen Funktionen einteilt (vgl. Heinrich 2001: 306). Nach HEINRICH werden die Zeitschriften in Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften, Kunden- und Verbandszeitschriften sowie in Amts- und Anzeigenblätter eingeteilt.

Unter dem Begriff der Publikumszeitschrift werden Titel verstanden, welche universelle Informationen für ein breites Publikum beinhalten. Das Ziel der Publikumszeitschrift ist, die Leserschaft zu unterhalten und/oder zu beraten (vgl. Menhard/Treede 2004: 21). Abzugrenzen davon sind die Fachzeitschriften, welche bestimmte Informationen über spezielle Themen für Leser bestimmter Berufsgruppen beinhalten.³ Neben diesen Hauptgruppen gibt es noch die Kunden- und Verbandszeitschriften, die zur Pflege der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden dienen (vgl. Menhard/Treede 2004: 23). Zu ihnen gehören beispielsweise die Apothekenzeitschriften oder das Lufthansa-Magazin. Eine weitere Zeitschriftengruppe bilden die Amtsblätter, welche als periodische Veröffentlichungen von staatlichen Organisationen gelten (vgl. Menhard/Treede 2004: 26). Neben den Amtsblättern gibt es auch noch die Anzeigenblätter, deren Inhalte überwiegend aus Anzeigen bestehen. Die Anzeigenblätter werden in der Regel kostenlos verteilt.

² Die Pressestatistik unterscheidet beispielsweise in Politische Wochenblätter, Konfessionelle Zeitschriften, Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften, Kundenzeitschriften, Amtliche Blätter, Kommunale Blätter, Sonstige Zeitschriften. Der VDZ unterteilt Fachzeitschriften, Konfessionelle Zeitschriften und Publikumszeitschriften. Die IVW unterscheidet Fachzeitschriften, Kundenzeitschriften, Offertenblätter, Publikumszeitschriften und Supplements.

³ Vgl. <http://www.demeda.de/faqs/medienlexikon/fachzeitschriften.html>.

Die Gruppe der Publikumszeitschriften bilden im Vergleich zu den anderen Zeitschriftenklassen die auflagen- und umsatzstärkste Gruppe (vgl. Heinrich 2001: 304f). Folglich bilden die Publikumszeitschriften die wichtigste Gruppe innerhalb der Klassifikation von Zeitschriften und stehen somit auch im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtungen hinsichtlich des Zeitschriftenmarktes.

3. Der Markt für Zeitschriften

3.1. Der Rezipientenmarkt

Die Printprodukte, speziell die Zeitschriften, sind auf der einen Seite Medien zur Verbreitung geistigen Inhaltes und auf der anderen Seite bieten sie Platz für Anzeigen. Dieser Dualismus, der aus erwerbswirtschaftlicher und politischer Funktion besteht, birgt ein bestimmtes Potential an Differenzen bezüglich der Priorität der beiden Funktionen (vgl. Streng 1995: 28). Im Vergleich zu anderen Produkten, ist die Tatsache, dass die Zeitschrift aus zwei Teilen besteht, der größte Unterschied. Da dies ferner bedeutet, dass die Zeitschrift auf zwei Märkten angeboten wird. Diese Märkte werden als Rezipienten- und Werbemarkt bezeichnet, sind wirtschaftlich miteinander verbunden und stehen in gegenseitiger Abhängigkeit (vgl. Streng 1995: 34). Den Verbindungspunkt der beiden Märkte bildet der Leser, welcher in der Forschung auch als Rezipient bezeichnet wird. Er konsumiert den geistigen Inhalt und ist gleichzeitig Zielperson für die Werbung in Form von Anzeigen. Im Nachfolgenden soll jeweils eine Übersicht über den Rezipienten- und Werbemarkt gegeben werden.

Der Rezipientenmarkt von Zeitschriften ist hinsichtlich seiner Größe und Anzahl in Bezug auf die Angebotsseite von den vier umsatzstärksten Verlagen dominiert (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: Konsolidierte Marktanteile der vier größten Verlage (1995 bis 2006)

Publikumspresse: Konsolidierte Marktanteile der vier größten Konzerne						
1995 bis 2008						
inklusive Beteiligungsunternehmen, gattungsbereinigt, in %						
Konzern	2008	2006	2004	2002	2000	1995
Bauer	19,5	20,7	21,1	23,4	22,3	25,6
Burda	16,5	15,5	13,5	12,4	10,8	9,3
Springer	15,1	16,1	16,3	15,7	15,4	13,8
Gruner+Jahr	10,8	10,6	9,5	9,7	10,1	10,9
Marktanteil der vier größten Konzerne	61,9	62,9	60,4	61,2	58,6	59,6

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogel (2008: 469).

Der kumulierte Marktanteil der vier größten Presseverlage verbleibt stabil bei 61,9 Prozent. Das ist ein sehr hohes Niveau, sodass von einer oligopolistischen Angebotsposition der Großverlage gesprochen werden kann.

Dennoch ist sowohl das Angebot als auch die Nachfrage nach Zeitschriften durch eine hohe Elastizität gekennzeichnet. Die Zeitschriftenverlage reagieren beispielsweise sehr flexibel auf Nachfrageänderungen der Rezipienten, wie die hohe Anzahl an zielgruppenspezifischen Titelneueinführungen beweisen (vgl. Sjurts 2005: 99). Auch die Nachfrager sind durch eine hohe Flexibilität gekennzeichnet, was anhand von schwankenden Auflagenzahlen der jeweiligen Titel nachzuvollziehen ist. Grund für diese geringe Leser-Blatt-Bindung könnte der große räumliche Verbreitungsgrad von Zeitschriften sein, da dadurch die Kundenbindung durch das Angebot lokaler Inhalte verhindert werden kann (vgl. Sjurts 2005: 99).

Hinsichtlich der Betrachtung des gesamten Marktes wird zunächst deutlich, dass die Titelanzahl gestiegen ist (s. Tabelle 2). Diese hat sich von 957 im Jahre 1995 auf 1.482 im Jahre 2008 erhöht.

Tabelle 2: Entwicklung der Titelanzahlen

Publikumspresse: Entwicklung der Titelanzahlen							
1995 bis 2008							
	2008	2006	2004	2002	2000	1998	1995
Gesamt	1.482	1.392	1.209	1.126	1.127	1.004	957
IVW-geprüft	555	530	502	481	467	439	416

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogel (2008: 469).

Im Gegensatz dazu hat sich die kumulierte Gesamtauflage der Titelanzahl allerdings weniger dynamisch entwickelt. Diese fiel zwischen 1995 und 2008, sodass ein Rückgang der durchschnittlichen Auflage von 215.254 Exemplaren im Jahre 1995 auf 146.570 Exemplare im Jahre 2008 zu verzeichnen ist (s. Tabelle 3).

Tabelle 3: Durchschnittliche Auflagenzahlen von 1995 bis 2008

Publikumspresse: Durchschnittliche Auflagenzahlen von 1995 bis 2008						
IVW, jeweils I. Quartal, gattungsbereinigt						
	2008	2006	2004	2002	2000	1995
IVW-geprüfte Titel	555	530	502	481	467	416
Durchschnitt	146.570	158.796	170.446	184.180	198.151	215.254

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogel (2008: 471).

Vor dem Hintergrund der gestiegenen Gesamtanzahl der Zeitschriftentitel aber gleichzeitigem Rückgang der durchschnittlichen Auflage kann von einem ausgereiften Markt gesprochen werden (vgl. Sjurts 2005: 101f).

Zusammenfassend ergibt dies für den Rezipientenmarkt, dass die großen Zeitschriftenverlage eine stabile oligopolistische Position haben. Weiterhin stehen sie vor der Herausforderung, mit einer hohen Nachfrageelastizität umzugehen und dass sie mit einer besonderen Wettbewerbsintensität umgehen müssen, da sie sich auf einem ausgereiften Markt befinden.

3.2. Der Werbemarkt

Die Zeitschrift als Werbeträger ist nicht einheitlich zu beschreiben, da die Art der Werbung stark von der Zeitschriftenklassifikation abhängig ist. Die Wer-

bung in Fachzeitschriften ist beispielsweise rational sowie argumentativ, hingegen wirkt sie bei Publikumszeitschriften eher emotional. Des Weiteren wird die Zeitschrift als Basismedium für zielgruppenbezogene Werbung bezeichnet, da sie im Vergleich zu anderen Medien nur wenige Streuverluste hat (vgl. Heinrich 2006: 86).

Im Vergleich zum Rezipientenmarkt wird auch der Werbemarkt durch die vier größten Presseverlage dominiert. Auf der Seite des Angebots ist der Werbemarkt davon geprägt, dass die Verlage uneingeschränkte Bereitschaft zeigen, Anzeigenraum zur Verfügung zu stellen, wodurch sie als sehr flexibel einzuschätzen sind (vgl. Sjurts 2005: 100). Demgegenüber steht die Seite der Nachfrage, welche weniger flexibel ist. Ursache dafür ist die Zielgruppenausrichtung von Zeitschriften und Unternehmen, welche ein bestimmtes Produkt durch die Anzeige bewerben. Folglich bietet sich aus Sicht der Unternehmen, welche ihre Produkte durch Anzeigen bewerben wollen, nur eine geringe Anzahl von Zeitschriften an, die sich auf die gleiche Zielgruppe beziehen. Daraus resultiert, dass innerhalb der Presse eine hohe Konzentration bei der Verteilung der Werbeausgaben auf wenige Gattungen besteht (vgl. Sjurts 2005: 101).

Zusammenfassend verfügen die vier großen Zeitschriftenverlage auch im Werbemarkt über eine stabile oligopolistische Position. Zudem ist die Nachfrageelastizität in Bezug auf Anzeigen gering. Eine besondere Herausforderung für den Werbemarkt ist die stagnierende Wettbewerbsintensität. Die Ursache hierfür liegt ca. 10 Jahre zurück. Seit 1998 kam es zu starken Schwankungen der Werberlöse, die bei vielen Medien bis zum Rekordjahr 2000 dynamisch anstiegen und 2001 einen starken Einbruch zu verzeichnen hatten. Erst in den vergangenen Jahren erholten sich die Werberlöse und stiegen ab 2006 sogar wieder an (s. Tabelle 4).

Tabelle 4: Netto-Werbeumsätze der Publikumszeitschriften

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Mio. Euro	1.868,98	2.006,51	2.247,32	2.092,45	1.934,79	1.861,50	1.839,20	1.791,40	1.855,89
Veränderung zum Vorjahr in %	(+)4,2	(+)7,4	(+)12	(-)6,9	(-)7,5	(-)3,8	(-)1,2	(-)2,6	(+)3,6

Quelle: Hans-Bredow-Institut für Medienforschung an der Universität Hamburg (2008: 29).

Abschließend ist zu sagen, dass die Zeiten der Anbietermärkte vorbei sind und der Wettbewerb aller Medien untereinander stärker geworden ist. Im Endeffekt kämpfen alle Medien als Informationsträger um einen Anteil am Zeitbudget des Rezipienten, welcher das Medienangebot zunehmend selektiv nutzt und für sich individuell optimiert. Dies wirkt sich auch auf die Media-Planung der Werbetreibenden aus. Der Anteil des erfassten Werbeaufkommens der

Print-Medien, d.h. von Zeitungen und Zeitschriften zusammen genommen, sank von 1980 bis 2004 von 67,5 auf 38,5 Prozent (vgl. Dreppenstedt 2007: 23). Dieser Rückgang ist durch die zunehmende Vielfalt in der Medienwelt zu begründen.

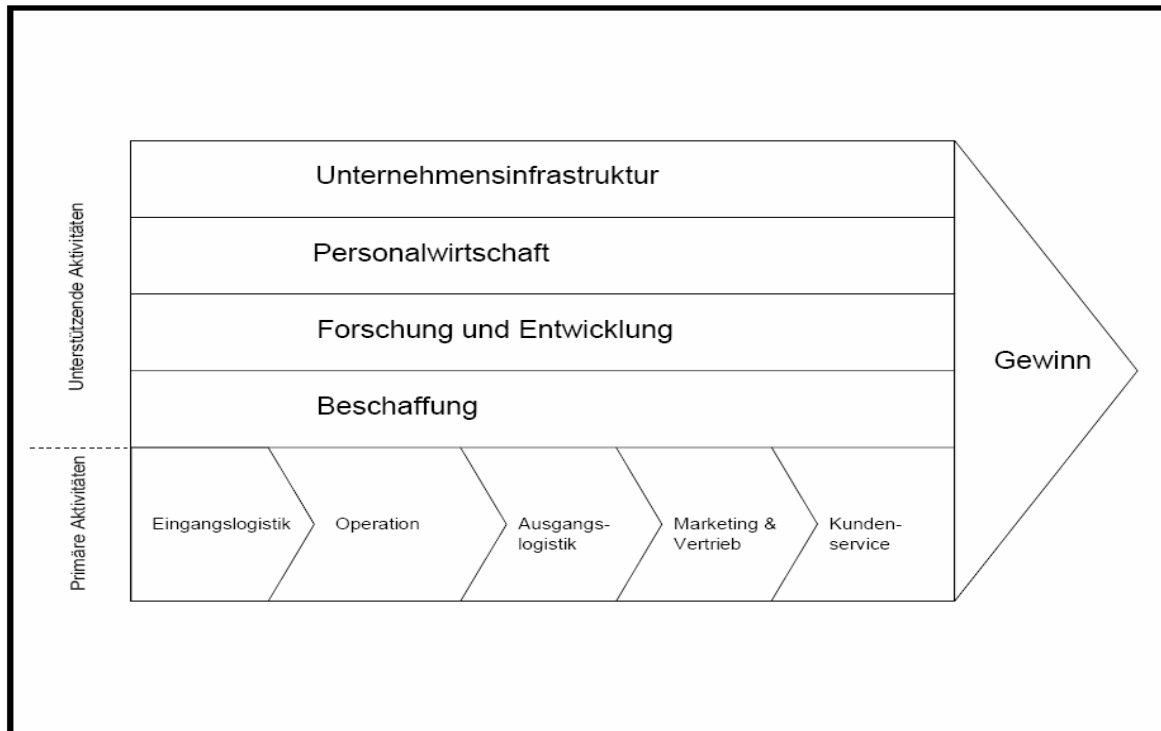
Nach diesen nun getroffenen Erläuterungen zum Zeitschriftenmarkt werden im nächsten Abschnitt die strategisch relevanten Aktivitäten von Zeitschriftenverlagen innerhalb einer Wertschöpfungskettenbetrachtung zusammengefasst.

4. Wertschöpfungskette der Zeitschriftenerstellung

4.1. Primäraktivitäten

Der Begriff Wertschöpfung stammt aus dem Gebiet der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung. Eine Wertschöpfungskette ist die Systematik eines **Geschäftsprozesses**, welcher den Weg eines **Produktes** oder einer **Dienstleistung** bis zum Verbraucher mitsamt der in jeder Stufe erfolgten Wertsteigerung bezeichnet (vgl. Kiener/Maier-Scheubeck/Obermaier/Weiß 2006: 8). Erstmals wurde die Idee und Konzeption der Wertschöpfungskette **1985** von dem **Wirtschaftswissenschaftler MICHAEL E. PORTER** vorgestellt. Der Wert eines Produktes besteht somit nicht nur aus dem eigentlichen Produkt, sondern bei genauerem Hinsehen aus sehr vielen verschiedenen Komponenten, die in den Wertschöpfungsstufen entstehen. Eine Vielzahl von Wertschöpfungsstufen stellt somit die Wertschöpfungskette dar. In der unterstehenden Abbildung ist die PORTER'sche Wertschöpfungskette dargestellt.

Abbildung 1: PORTER'sche Wertschöpfungskette

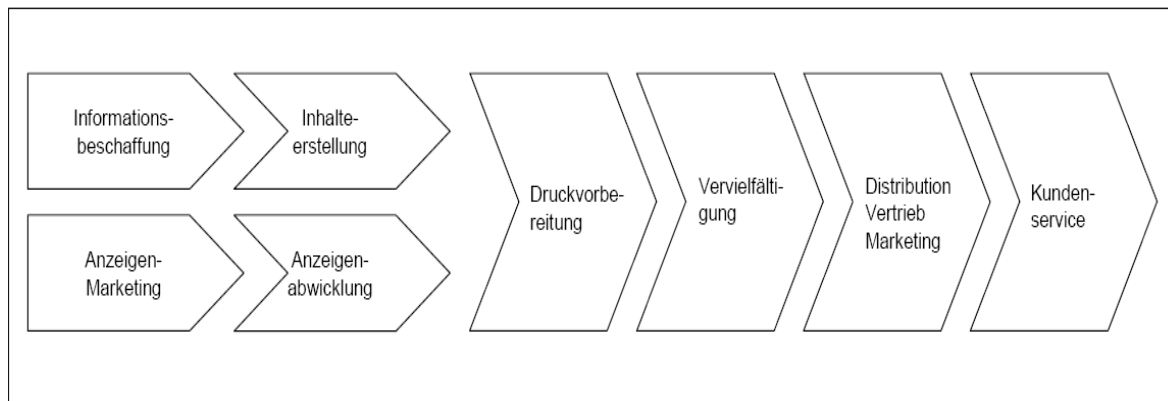


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (2000: 66).

PORTER unterscheidet innerhalb der Wertschöpfungskette zwischen primären und unterstützenden Wertaktivitäten (s. o. Abb. 1), wobei die unterstützenden Aktivitäten der Aufrechterhaltung der Primäraktivität dienen und damit während jeder Primäraktivität anfallen können (vgl. Keuper/Hans 2003: 15). Die Primäraktivitäten erbringen wiederum die marktbezogene Wertschöpfung von der physischen Leistungserstellung bis hin zum Verkauf und Übermittlung an den potentiellen Kunden (vgl. Porter 2000: 96). Als Resultat der Wertschöpfungskette ergibt sich der Gewinn, der sich aus der Differenz zwischen den Kosten der Wertschöpfungsaktivitäten und dem am Markt erzielten Preis für das Ergebnis der Wertschöpfungskette ergibt (vgl. Keuper/Hans 2003: 14).

Die Primäraktivitäten für den Zeitschriftenverlag lassen sich anhand der nachfolgenden Wertschöpfungskette darstellen.

Abbildung 2: Wertschöpfungskette von Print-Medien



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (2000: 69).

Die Wertschöpfungskette eines Printmediums ist bei Zeitschriftenverlagen in hohem Maße vertikal integriert, d.h. ein Großteil der einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten wird von dem Verlag selbst erbracht. In der ersten Stufe der Wertschöpfungskette befindet sich dabei die Informationsbeschaffung, welche in Zusammenarbeit mit Nachrichtenagenturen und Bildarchiven stattfindet. Danach erfolgt die eigentliche journalistische Inhaltserstellung. Hierbei werden die Informationen sortiert, aufbereitet und zu neuen Medieninhalten zusammengesetzt. Zeitgleich zu diesem kreativen Vorgang akquiriert im kaufmännischen Teil das Anzeigen-Marketing die Anzeigenkunden und nimmt innerhalb der Anzeigenabwicklung die Buchung und anschließende Platzierung der Anzeige in der Zeitschrift vor. Die Medieninhalte und die Anzeigen werden ferner in der Druckvorbereitung zu einem Layout zusammengefasst. In diesem Arbeitsschritt wird nochmals die Verbundproduktion von Medieninhalten und Anzeigen deutlich.

Nach der Druckvorbereitung erfolgt die Vervielfältigung der Zeitschrift. Anschließend wird diese über die Vertriebswege distribuiert, wobei die Distribution über die beschränkte Anzahl der Absatzwege insbesondere für die Großverlage ein ganz wesentliches Kriterium für deren Marktmacht ist. Zum Schluss erfolgt der Kundenservice. Dieser erfüllt die Funktion der Betreuung der End- und Anzeigenkunden. In Bezug auf die Endkunden ist die Zielstellung, eine hohe Leser-Blatt-Bindung⁴ aufzubauen und einen hohen Abonnentenstamm beizubehalten. Die Anzeigenkunden werden hingegen durch die

⁴ Unter dem Begriff Leser-Blatt-Bindung wird der Grad der Verbundenheit und der emotionalen Affinität der Leser zum Printmedium verstanden. Der Entwicklung von Indizes der Leser-Blatt-Bindung liegt die Annahme zugrunde, dass Werbemittel, die in Werbeträgern mit einer starken Blattbindung der Leser erscheinen, eine größere Chance für eine starke Werbewirkung besitzen als solche, die in Werbeträgern mit schwacher Blattbindung erscheinen. Nach: Fokus-Lexikon, http://relaunch.medialine.de/PM1D/PM1DB/PM1DBF/pm1dbf_koop.htm?snr=338.

persönliche Betreuung gebunden.

4.2. *Unterstützende Aktivitäten*

Des Weiteren wird in der Abb. 1 das Vorhandensein der unterstützenden Aktivitäten dargestellt. Zu den unterstützenden Aufgaben gehört z.B. die Personalwirtschaft, die für die Beschaffung und Entwicklung personeller Ressourcen verantwortlich ist, welche wiederum zur Herstellung und Vermarktung des Print-Produktes erforderlich sind. Eine weitere Komponente ist der Bereich der Forschung und Entwicklung. Dieser Unternehmenszweig beschäftigt sich mit der Analyse der Nutzung und Akzeptanz medialer Angebote der Rezipienten sowie der Entwicklung neuer Formate (vgl. Keuper/Hans 2003: 17). Als eine der wichtigsten unterstützenden Aktivitäten wird die Unternehmensinfrastruktur aufgeführt, welche die Abteilungen der Planung, Finanzen und des Rechnungswesens umfasst. Diese werden oftmals von mehreren Geschäftseinheiten, die für verschiedene Titel im Verlag stehen, in Anspruch genommen um somit Synergieeffekte zu nutzen (vgl. Keuper/Hans 2003: 17). Als weitere unterstützende Aktivität ist im Pressebereich noch die Verlagsleitung zu nennen, welche nicht in Abb. 1 dargestellt ist. Die Verlagsleitung hat in Bezug auf die selbständigen Redaktionen eine übergeordnete Bedeutung und gibt so beispielsweise die strategische Grundausrichtung des gesamten Verlagshauses vor.

All diese Prozesse sind von großer Bedeutung bei der Herstellung einer Zeitschrift. Neben diesem Punkt ist auch die Betrachtung der Kosten- und Erlösstruktur ein wichtiger Faktor für die Zeitschriftenerstellung, welche im nachfolgenden Gliederungspunkt thematisiert wird.

5. **Kosten- und Erlösstruktur der Zeitschriftenerstellung**

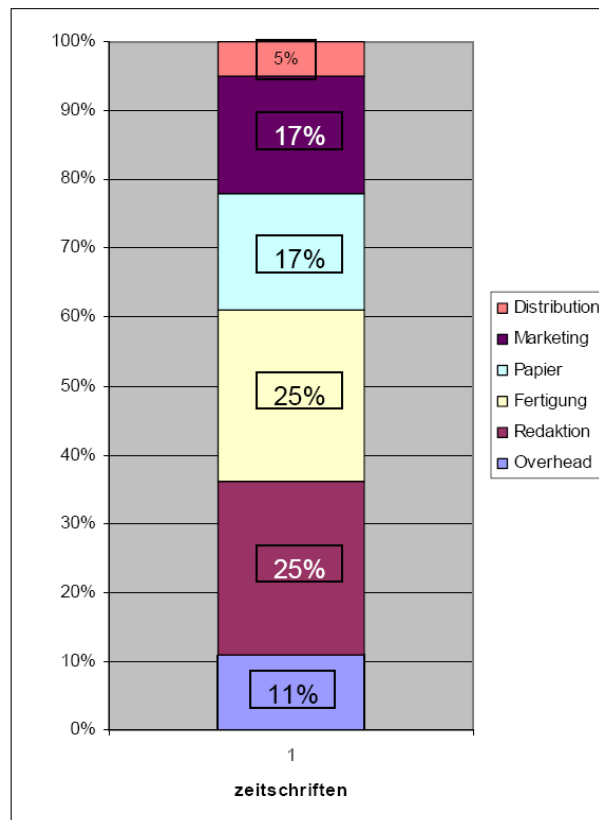
5.1. *First-Copy-Cost-Charakter*

Die Kosten- und Erlösstruktur der Zeitschriftenerstellung ist im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen sehr besonders. Kennzeichnend für die Kostenstruktur ist dabei eine hohe Fixkostenintensität (First-Copy-Cost-Charakter), die auf der Erlösseite die parallele Bedienung zweier Märkte – den Rezipienten- und den Werbemarkt – erfordert (Dual-Proceeds-Charakter).

Die Produktion einer Zeitschrift ist eine „Blaupausen-Produktion“ (vgl. Heinrich 2001: 243). Das bedeutet, dass unabhängig von der Menge der späteren Käufer für jede einzelne Ausgabe ein Prototyp erstellt werden muss. Damit ergibt sich das ökonomische Grundproblem eines Verlages, nämlich das Vorhandensein einer hohen Fixkostenintensität. Diese liegt bei einem Zeitschriftenverlag bei ca. 65 Prozent der Gesamtkosten, wobei die variablen Kosten, die sich auch aus der Vervielfältigung und Distribution ergeben, bei nur 35 Prozent liegen. Die Kostenstruktur ist in der nachfolgenden Abbildung bei-

spielhaft dargestellt.

Abbildung 3: *Beispielhafte Produktionsstruktur von einem Zeitschriftenverlag*

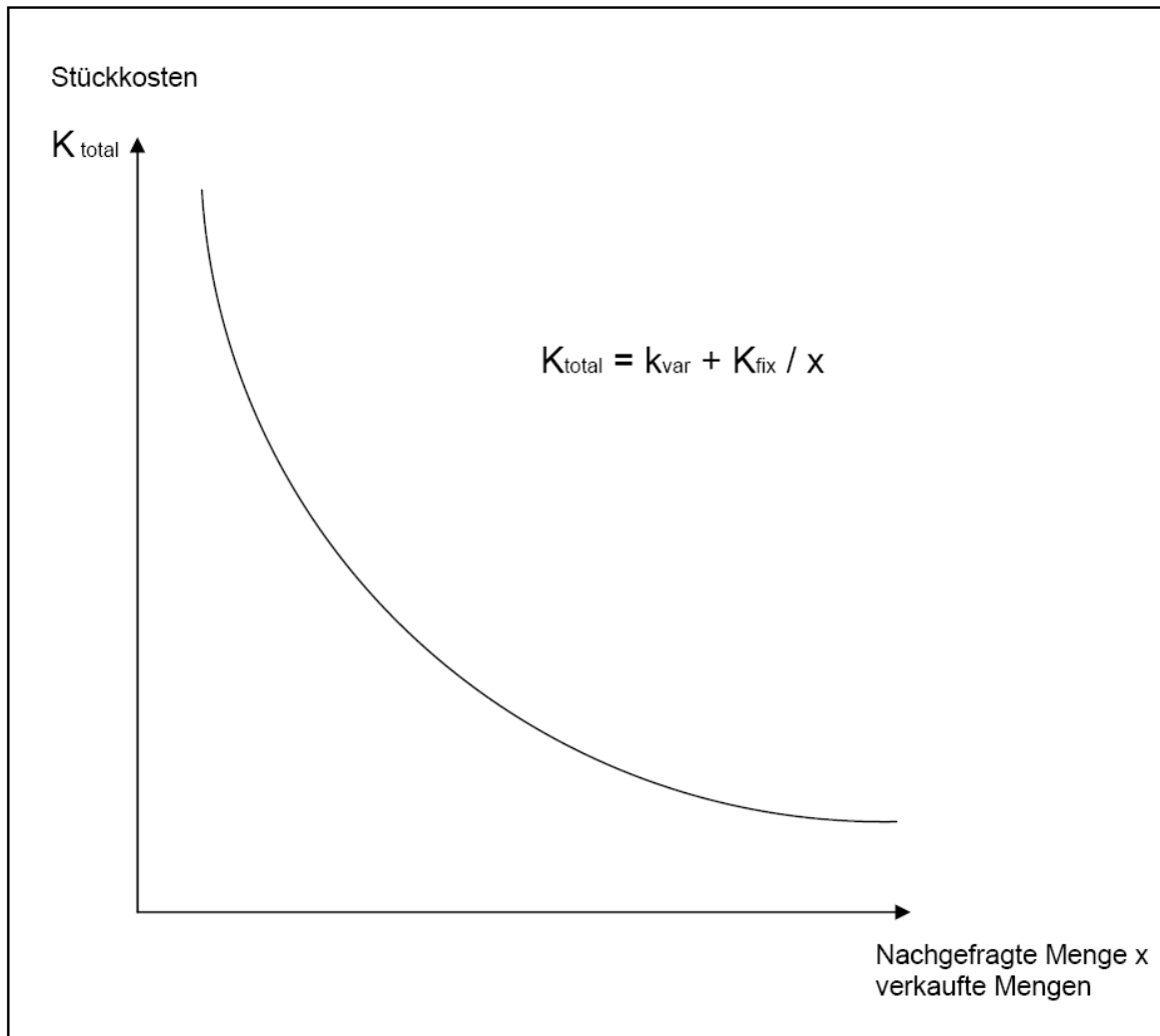


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Keuper/Hans (2003: 8).

Eine klare Trennung von variablen und fixen Kosten erweist sich dabei als sehr schwierig. Fertigungs- und Distributionskosten enthalten beispielsweise sowohl Kosten für die Betriebsbereitschaft, wie z.B. Personalkosten, als auch produktionsmengenabhängige Kosten, wie etwa die Höhe der Druckfarbenkosten (vgl. Keuper/Hans 2003: 8). Ein weiteres Indiz für den hohen Fixkostenanteil ist der hohe Anteil an Personalkosten, der bei etwa 40 Prozent liegt (vgl. Keuper/Hans 2003: 8). Dies resultiert aus der notwendigen personellen Besetzung der Redaktion, ohne die ein Titel nicht entstehen könnte.

Beeinflusst werden die Fixkosten weiterhin durch steigende oder sinkende Auflagen. Steigt beispielsweise die Auflage, sinken die Fixkosten, da eine bessere Verteilung der Stückkosten auf die einzelnen Exemplare erreicht werden kann (vgl. Heinrich 2001: 97). Dieser Effekt wird als Fixkostendegression bezeichnet und lässt sich dabei allein durch die Größe der Nachfrage und den damit verbundenen Markt veranschaulichen, welches in der folgenden Abbildung abzulesen ist (vgl. Heinrich 2001: 98).

Abbildung 4: Prinzip der Fixkostendegression



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Keuper/Hans (2003: 9).

Grundaussage dieser Abbildung ist, dass sich die Kosten nicht allein durch den vorhandenen Marktbedarf bzw. die Verkaufserlöse decken lassen. Somit müssen sich Verlage der Quersubventionierung durch einen weiteren Markt, nämlich des Werbemarktes, bedienen.

5.2. Dual-Proceeds-Charakter

Um die Produktionskosten zu decken und um Gewinn erzielen zu können, sind Zeitschriften meist nicht nur Träger redaktioneller Informationen, sondern auch Träger von Werbebotschaften. Somit stellt die Bereitstellung von Werbeseiten eine weitere Erlösquelle für den Verlag dar, indem an die Werbetreibenden die Wahrscheinlichkeit verkauft wird, dass ihre Werbebotschaft von einer bestimmten Anzahl von Lesern und gleichzeitig einer bestimmten Zielgruppe wahrgenommen wird (vgl. Heinrich 2001: 236). Durch diese Verbundproduktion stehen Rezipienten- und Werbemarkt in einem abhängigen

Verhältnis zu einander, welches als Anzeigen-Auflagen-Spirale bezeichnet wird. Die Auflagenhöhe auf dem Rezipienten-Markt ist demnach von der Qualität und Quantität der angebotenen Informationen abhängig und beeinflusst damit den Fixkostendegressionseffekt. Eine höhere Auflage hat wiederum eine größere Reichweite zur Folge, wodurch gleichzeitig der Anzeigenpreis, der so genannte Tausender-Kontaktpreis (TKP) auf dem Werbemarkt gesenkt wird (vgl. Heinrich 2001: 241). Der TKP stellt die zentrale Bewertungskennzahl des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von konkurrierenden Werbeträgern mit gleicher Zielgruppe dar und lässt sich durch die nachfolgende Formel berechnen.

Abbildung 5: Formel zur Berechnung des Tausender-Kontakt-Preises

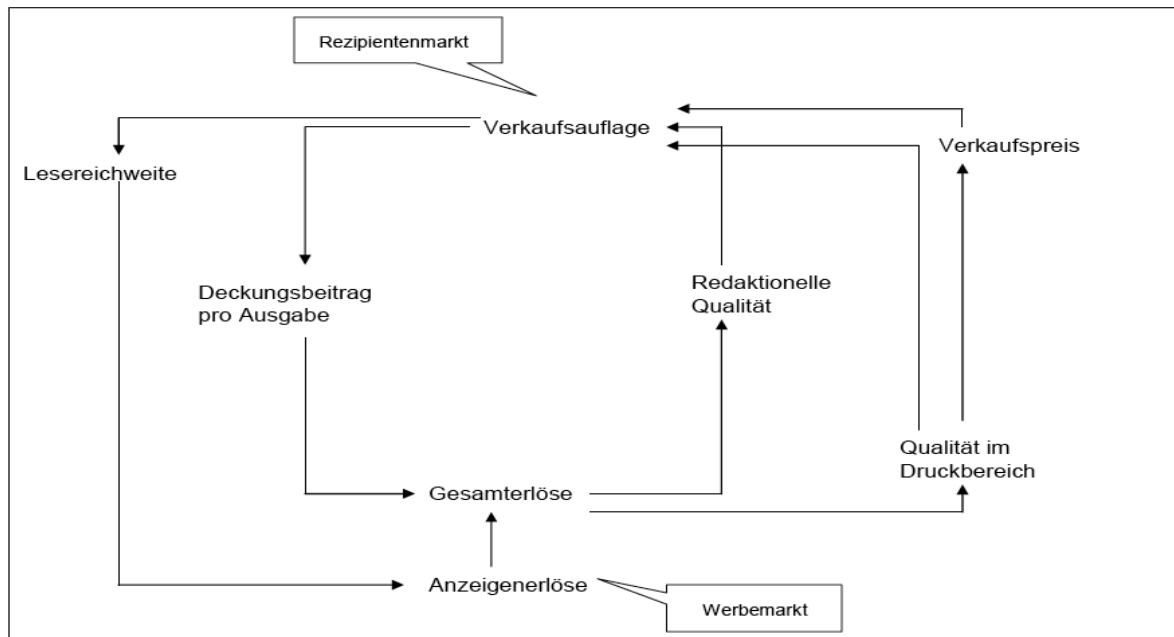
$$\text{TKP} = \frac{\text{Werbegrundpreis}}{\text{Anzahl der erreichten Personen}} \times 1000$$

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2007: 697).

Ein sinkender TKP zieht ein steigendes Anzeigenvolumen nach sich, was wiederum zu höheren Gewinnen führt. Diese können dann wieder in die Leistung der Redaktion reinvestiert werden. Das kann erneut zu höheren Auflagen führen, wodurch die Bezeichnung des Begriffes Anzeigen-Auflagen-Spirale deutlich wird.

Somit ist festzustellen, dass durch die Verbundproduktion und die damit resultierende Bedienung zweier Märkte, der hohe Fixkostenanteil gedeckt werden kann. Wie die Abbildung 6 zeigt, ist teilweise nur mit Hilfe der Anzeigen-erlöse ein marktfähiger Preis einer Zeitschrift zu realisieren.

Abbildung 6: Auflagen-Anzeigen-Spirale



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Wirtz (2001: 116).

Weiterhin zeigt die Abbildung 6 die Auflagen-Anzeigen-Spirale, welche die Abhängigkeit zwischen Leser- und Inserentenmarkt verdeutlicht. Im Idealfall garantiert ein großer Leserkreis auch hohe Anzeigenerlöse, da sich der Anzeigenpreis an der Auflagenhöhe orientiert. Durch hohe Anzeigenerlöse lassen sich auf der anderen Seite niedrige Verkaufspreise und ein qualitatives Angebot der Redaktion realisieren, was wiederum zu höheren Absatzzahlen führen kann. Daraus ergeben sich höhere Vertriebs Erlöse und folglich bei konstant gehaltenem TKP auch weitere Umsatzsteigerungen im Anzeigenbereich. Der „duale Markt“ hat somit in Hinblick auf die obige Abbildung eine hohe Bedeutung für die Zeitschriftenverlage in Bezug auf die Erlösquellen.

6. Der Zeitschriftenverlag

6.1. Der Begriff des Zeitschriftenverlages

Ein Verlag ist ein Medien-Unternehmen, das Werke der Literatur, Kunst, Musik oder Wissenschaft vervielfältigt und verbreitet. Ein Verlag im Pressebereich spezialisiert sich dementsprechend auf die Vervielfältigung und Verbreitung von Zeitschriften oder Zeitungen. Der Zweck eines Medienunternehmens liegt in der Beschaffung, Selektion, Aufbereitung, Bündelung und Verbreitung von Informationen (vgl. Beck 2005: 2). Weiterhin ist es eine technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheit. Das Medienunternehmen hat die Aufgabe den Fremdbedarf zu decken, wobei selbständige Entscheidungen getroffen werden und ein eigenes Risiko besteht (vgl. Sjurts 2005: 7). Ein Medienunternehmen wird darüber hinaus zu den

Dienstleistungsunternehmen gezählt, die Informationen, Unterhaltung und/oder Werberaum anbieten. Unterstützt wird diese Aussage, indem sie die Vorprodukte i.S. der Informationen, Unterhaltung und Werbung zu einem marktreifen Endprodukt kombinieren. Bezogen auf den Pressebereich ist das materielle Gut Zeitung oder Zeitschrift letztendlich nur Mittel zum Zweck, um die erstellten immateriellen Informationen dem Rezipienten anzubieten. Demzufolge ist das primäre Ergebnis der Leistungserstellung immaterieller Natur, was wiederum ein Merkmal einer Dienstleistung ist.

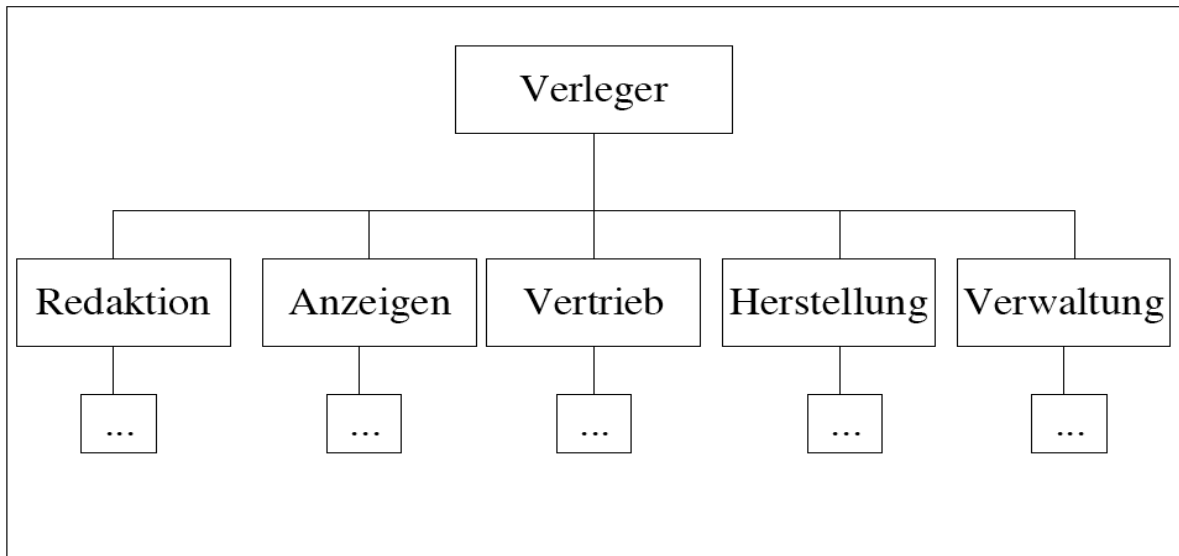
Aus dieser kurzen Untersuchung lässt sich die Zielstellung eines Verlages ableiten, welche sich zu gleichen Maßen auf das Verfolgen von publizistischen als auch ökonomischen Erfolg richtet, da Medienprodukte sowohl Kultur- als auch Wirtschaftsgüter sind. Allgemein ist festzustellen, dass sich aus diesem Doppelcharakter ein Zielkonflikt ergibt. Während der publizistische Erfolg auf die Aktualität, Richtigkeit, Vielfalt und Relevanz des Presseproduktes abzielt, sieht der ökonomische Erfolg die reine Gewinnmaximierung vor. Das Optimum liegt natürlich im Gleichgewicht dieser beiden Faktoren, wobei dennoch zu beachten ist, dass eine solche Gewichtung je nach Interessenslage des Verlages bzw. der Redaktion verschieden sein kann. So muss der Wochentitel Stern als meinungsbildender Qualitätsführer einen höheren publizistischen Anspruch als beispielsweise die Bild-Zeitung haben (vgl. Keuper/Hans 2003: 7).

6.2. Die Organisation

Die Organisationsstrukturen von Zeitschriftenverlagen können überaus vielfältig sein. Die Ursache hierfür liegt in der Möglichkeit, dass sowohl Ein-Personen-Gesellschaften als auch Konzerne Produkte herausgeben, welche unter die Bestimmung der Zeitschrift subsumiert werden kann.

In Verlagen mit beispielsweise nur drei Beschäftigten und nur einer herausgebenden Zeitschrift übernimmt der Eigentümer alle wichtigen Managementfunktionen, indem er Verleger, Verlagsleiter, Herausgeber, Chefredakteur, Anzeigenleiter und Vertriebsleiter ist. Das Organigramm in der folgenden Abbildung zeigt die mögliche Organisationsstruktur eines Verlages mit nur einer Zeitschrift.

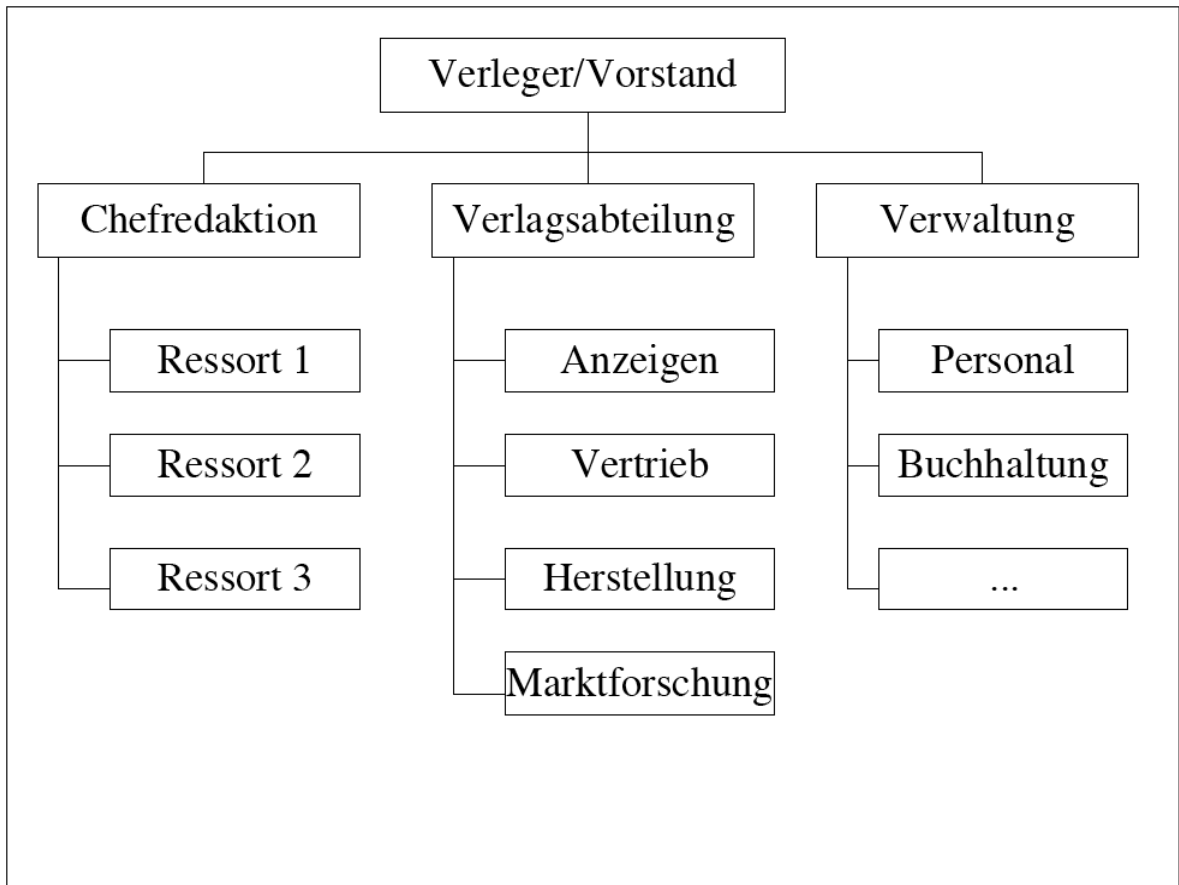
Abbildung 7: Organigramm einer Einlinien-Hierarchie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogel (1998: 223).

Erst mit zunehmender Größe kommt es zu Differenzierung der Aufgaben und es entstehen weitere Leitungsebenen aus Chefredaktion, Verlagsleitung und Verwaltung (s. Abb. 8).

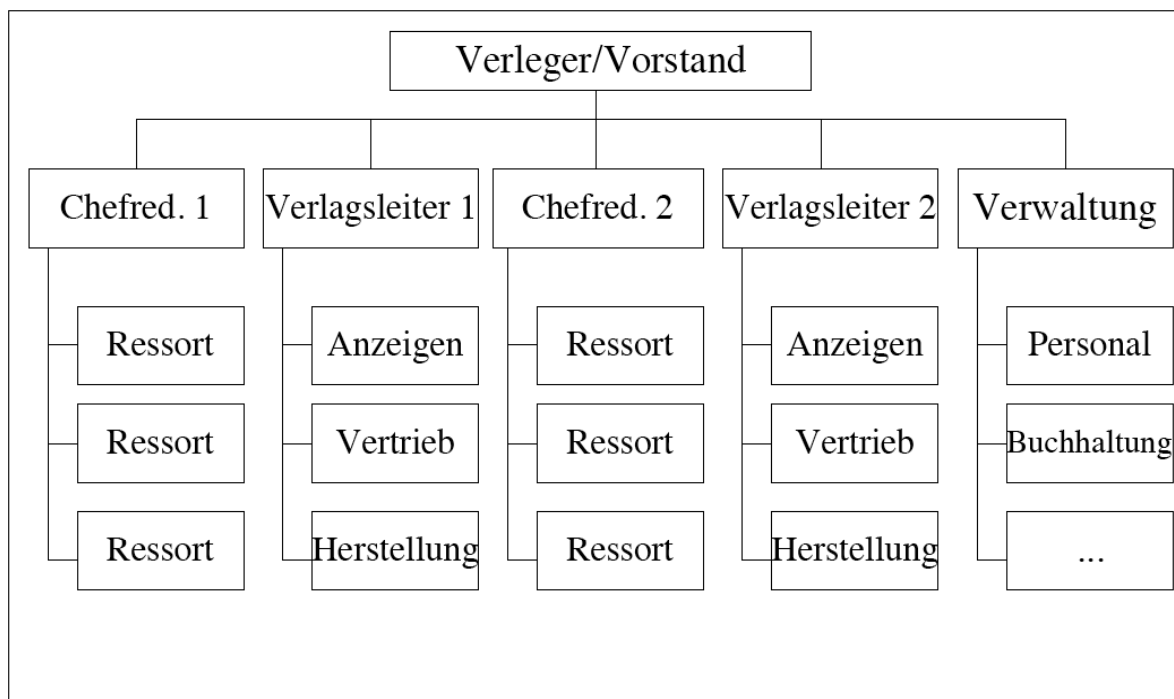
Abbildung 8: Organigramm einer Zweiliniens-Hierarchie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogel (1998: 224).

Sobald Verlage mehrere Zeitschriften herausbringen, nutzen sie Synergie-Effekte durch eine modifizierte Linienstruktur (Abb. 9) oder durch eine Matrix-Hierarchie (Abb. 10). Das Modell der modifizierten Linienstruktur hat den Vorzug, dass es klare Verantwortlichkeiten und eindeutig abgegrenzte Kompetenzbereiche gibt. Der Nachteil dieser Organisationsform liegt allerdings in der begrenzten Nutzung der Synergien, da die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, welche ähnliche Aufgaben bewältigen müssen (wie z.B. Anzeigen- oder Vertriebsabteilung), nicht stattfindet (vgl. Vogel 1998: 224).

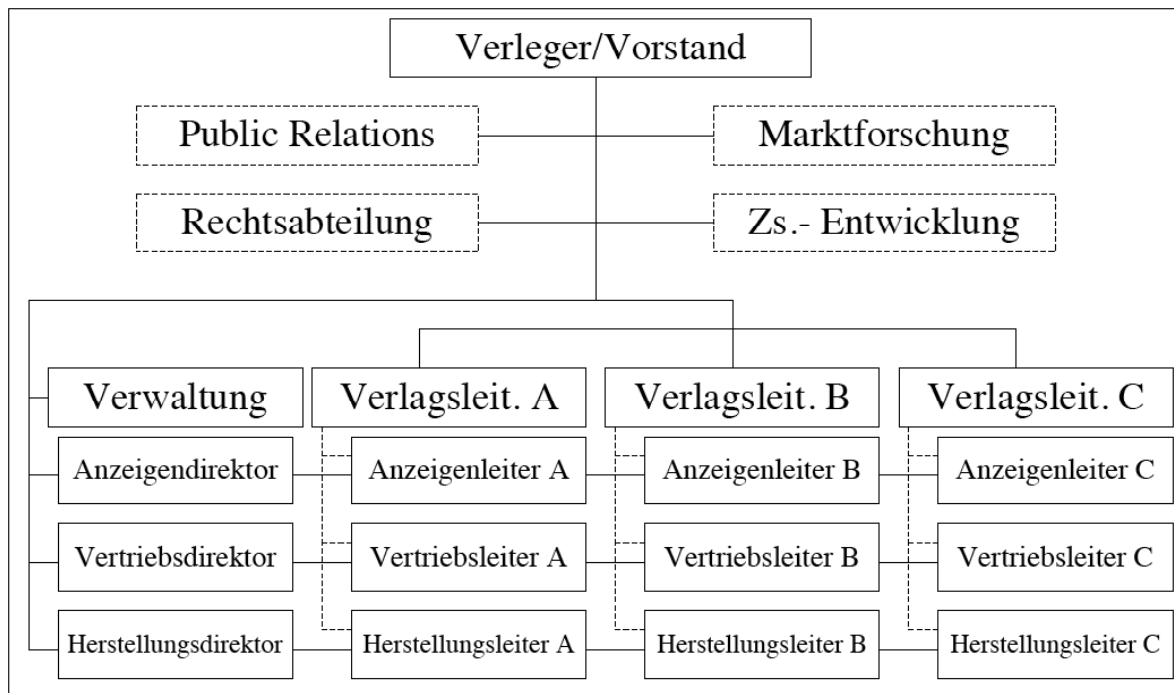
Abbildung 9: Organigramm einer modifizierten Linien-Hierarchie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogel (1998: 224).

Aus diesem Grund strukturierten die größeren Verlage in den siebziger Jahren auf die Matrix-Organisation um, damit die Synergie-Effekte besser genutzt werden konnten (vgl. Vogel 1998: 224). Das Organigramm der Matrix-Hierarchie ist gekennzeichnet von der Überlagerung einer funktionalen und einer objektorientierten Organisationsstruktur. Die Grundsätze der Matrixorganisation sind die Spezialisierung nach Dimensionen und die Gleichberechtigung der Dimensionen (vgl. Kiener/Maier-Scheubeck/Obermaier/Weiß 2006: 53). In Bezug auf den Zeitschriftenbereich hat dies zur Folge, dass die einzelnen Betriebseinheiten als Kostenstellen geführt werden, was die Folge hat, dass Leistungen zwischen den unterschiedlichen Unternehmensbereichen intern verrechnet werden können. Weiterhin werden durch die Matrix-Organisation die disziplinarische und die fachliche Verantwortung getrennt. So ist z.B. der Anzeigenverkaufsleiter einer Zeitschrift A disziplinarisch dem Anzeigenverkaufsdirektor des Unternehmens untergeordnet. Sein fachlicher Vorgesetzter ist allerdings der Verlagsleiter der Zeitschrift A.

Abbildung 10: Organigramm der Matrix-Struktur



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogel (1998: 225).

Diese Art von Organisation stärkt die Förderung der Teamarbeit und verdrängt das Denken in Hierarchien. Als Nachteil ist der hohe Koordinationsaufwand zu nennen, was dazu führen kann, dass es teilweise schwer bestimmbar ist, wer direkt für welche Ergebnisse die Verantwortung trägt (vgl. Kiener/Maier-Scheubeck/Obermaier/Weiß 2006: 53).

Die Organisationsstruktur der großen Verlage änderte sich im Verlauf der achtziger und neunziger Jahre erneut. In dieser Zeit wurden die einzelnen Geschäftsbereiche in so genannte Profitcenter umgewandelt, welche als eigene kleine Unternehmen geführt werden (vgl. Vogel 1998: 225). Die Zeitschriften-Profitcenter werden dabei meist nach Titelfamilien, Zielgruppen oder thematischen Gruppen gestaltet. Ziel dieser Organisation ist es unrentable Abteilungen aufzulösen, anstatt sich durch Umlagerung der Gemeinkosten, was wiederum andere Bereiche belasten würde, überleben zu lassen. In der Praxis wird diese strikte Einteilung nicht vollkommen durchgeführt. So bestehen beispielsweise für die Anzeigen- und Vertriebsabteilungen teilweise noch die vorherigen Matrix-Strukturen, wodurch Synergie-Effekte genutzt werden können.

Vor dem Hintergrund eines in Bezug auf die Nachfrage gesättigten Zeitschriftenmarktes, in dem um jeden Leser gekämpft wird, richten die Verlage ihre Strategie auf eine vollständige Marktausschöpfung über die Markendehnung, sowie Produkt- und Preisdifferenzierung. Dabei gehen die Verlage selbst auf die kleinsten Nischen und Zielgruppenfragmente ein (vgl. Deppe 2007: 62). Die aus der Zunahme der Titellanzahl im Einzelhandel entstehende

Dynamik des Sortimentes stellt aus vertriebsbezogener Perspektive eine hohe Herausforderung an die Verlage. Folglich werden im nächsten Gliederungspunkt die Besonderheiten des Pressevertriebes geklärt.

6.3. Der Pressevertrieb als Besonderheit

Die ca. 2.950 regelmäßig erscheinenden Presserzeugnisse im Einzelhandel erschweren es, den eigenen Titel für den potentiellen Leser optimal zu präsentieren (vgl. Vogel 2006: 381). Viele Titel gehen auf Grund der hohen Titelanzahl im Verkaufsregal unter. Marketingmaßnahmen gewinnen demnach für den Verlag an Bedeutung. Neben dieser Problematik wirken auch die bereits erläuterten Entwicklungen im Zeitschriftenmarkt, wie z.B. der Absatzrückgang, auf die Verlage ein. Folglich ist eine an die jeweiligen Bedürfnisse angepasste optimale Vertriebsorganisation unablässlich. Jedoch sind durch den Absatzrückgang neue Determinanten entstanden, welche den Vertrieb beeinflussen. Zu diesen Determinanten gehört beispielsweise der gestiegene Kostendruck, welcher von den Verlagen an die Vertriebsaktivitäten ausgelagert wird. Diese geben es wiederum auf die nachfolgenden Akteure, wie Nationalvertriebe oder den Großhandel weiter.

In großen Verlagen ist die steuernde Abwicklung des Vertriebes durch eine eigene Abteilung immer noch der Normalfall. Allerdings haben diese meist ihre Vertriebsabteilungen ausgegliedert und rechtlich selbständige Tochterunternehmen in Form eines Nationalvertriebes gegründet, welche die Vertriebsaktivitäten des Verlagsmutterhauses aber auch für externe Verlagskunden übernehmen (vgl. Brummund 2006: 589). Neben diesen gibt es andererseits auch Vertriebsdienstleister, an denen Verlage keine Mehrheitsanteile besitzen. Es gibt allerdings kaum einen Verlag, der seine Titel überregional verbreitet und dabei auf den Einsatz von fremden Dienstleistungsunternehmen verzichtet (vgl. Brummund 2006: 60). Dies bezieht sich besonders auf die kleinen Verlage, für die eine eigene Absatzorganisation nicht in Betracht kommt, da die erforderliche Kapitalausschüttung oder der Organisationsgrad fehlt. Die Einschaltung von Absatzhelfern ist oftmals die einzige Möglichkeit für kleine Verlage, im Wettbewerb mit Konkurrenten zu bestehen.

Der Nationalvertrieb hat folglich als Vertriebsdienstleister die Aufgabe, die Objekte seines ihn beauftragten Kundenverlages optimal im Markt zu platzieren und konkrete Potentiale für seine Verlagspartner zu erschließen. Dafür bedarf es neben der Marktbeobachtung und der Marktanalyse, der Ermittlung der Dispositionsmengen, der Kommunikation dieser in den Großhandel und den Bahnhofsbuchhandel, der Belieferung der sonstigen Verkaufsstellen, der Errechnung des Absatzes sowie der Abwicklung der Remission. Darüber hinaus wird durch den Außendienst für ein effizientes Marketing am Point of Sale gesorgt.

Das Verlagshaus Gruner+Jahr hat beispielsweise seine Vertriebsabteilung in

Form des Tochterunternehmens DPV ausgelagert. Der DPV ist in fünf verschiedene und eigenständige Units aufgeteilt: DPV Network, DPV Worldwide, DPV Direct, DPV Services und DPV Gruner+Jahr. Der Grund für diese Aufteilung liegt in der Aufgabe als professioneller Dienstleister für innovative und maßgeschneiderte Vertriebsstrategien für interne und externe Kunden in allen Teilbereichen des Vertriebsmarktes zu sorgen.

Die Besonderheit dieses Nationalvertriebes ist folglich die Eigenschaft, dass der DPV nicht nur den Vertrieb für die verlagseigenen Titel abwickelt, sondern auch andere Kundenverlage professionell und bundesweit betreut. Die Dienstleistung für andere Kundenverlage umfasst nicht nur die Vertriebsabwicklung, sondern auch die individuelle Beratung. So verhält sich beispielsweise der Vertrieb für eine Special-Interest-Zeitschrift anders, als bei einem General-Interest-Titel. Der Verkauf beispielsweise über den Großhandel in Form des Einzelhandels mit einer hohen Auflage wäre in diesem Fall nicht rentabel. Dies würde aus geringen Verkäufen resultieren, was wiederum zu einer hohen Remission führen würde. Insgesamt würden die Umsätze nicht ausreichen um allein die Druckkosten zu decken. Eine Belieferung der Bahnhofsbuchhandlungen würde in diesem Zusammenhang eine effizientere Möglichkeit darstellen. Eine andere auf den individuellen Kundenverlag zugeschnittene Maßnahme, könnte die besondere Hervorhebung und Platzierung im Einzelhandel bei einer Neueinführung oder eines Relaunches eines Titels sein. Durch die Sonderplatzierung tritt der Titel aus der Masse von Zeitschriften hervor und der Endkonsument wird durch die erhöhte Aufmerksamkeit zum Kauf angeregt.

Als Konsequenz einer wachsenden Kleinteiligkeit in der Bearbeitung des Pressevertriebsmarktes und in der Betrachtung der Nachfrage kann von einer Entwicklung weg vom Massenmarkt und hin zum Zielgruppenmarkt gesprochen werden, dessen Kleinigkeit im Pressevertriebssystem zu neuen Problemen führt (vgl. Deppe 2007: 62). Die immer kleiner werdenden Absatzmengen verteilen sich auf unterschiedliche Titel. Dies führt wiederum neben einem preisaggressiven Wettbewerb über billige Copypreise zu wirtschaftlichen Nachteilen und Steuerungsproblemen. Neben dieser Problematik wird die Marktlage für die Anbieter von Vertriebsdienstleistungen auch dadurch immer schwieriger, dass die Verlage unter einem hohen Kostendruck stehen und diesen Druck an die in der Wertschöpfungskette folgenden Akteure weitergeben.

Die am Beispiel des DPV Network gezeigte, am Kunden ausgerichtete, Geschäftsbeziehungsentwicklung stellt ein Merkmal dar, mit dem sich Nationalvertriebe positiv von der Konkurrenz abgrenzen können und welches vor dem Hintergrund des ansteigenden Wettbewerbs bedeutsam ist.

Neben dem Vertriebsdienstleister spielt der Pressegroßhandel eine weitere wichtigere Rolle im Pressevertrieb. Als Handelspartner der Verlage und der Nationalvertriebe kaufen die Pressegrossisten für eigene oder fremde Rechnung Zeitungen sowie Zeitschriften und setzen diese unverändert oder nach

nicht nennenswerter Be- oder Verarbeitung vor allem an Einzelhändler ab (vgl. Brummund 2006: 167). Auf Basis des Dispositionsrechtes ist der Grossist gebunden, den Weisungen des Verlages Folge zu leisten und diese auch gegenüber dem Einzelhandel durchzusetzen. Seitens der Verlage wird von ihnen eine optimale Steuerung der Einzelhandelsdisposition, die Unterstützung bei kostenintensiven Marketinginvestitionen und eine flexible Reaktion auf kurzfristige erkennbare Verkaufschancen, beispielsweise in Form von Messen gefordert. Durch die Verschärfung der wirtschaftlichen Situation des Pressevertriebs, kommt es auch bei den Pressegrossisten zu zusätzlichen Kosten, da es zu erhöhten Koordinations- und Lageraufwänden kommt, welche wiederum auf die zunehmende Anzahl an Titeln zurückzuführen ist. Konsequenz dieser Herausforderung ist ein zunehmender Zusammenschluss von kleineren bis mittleren Grossisten.

Nach der Stufe des Pressegroßhandels folgt der Einzelhandel, welcher im Pressevertrieb von großer Bedeutung ist. Aufgabe des Einzelhandels ist die Lieferung an den Endverbraucher. Der Einzelhandel ist folglich als Business-to-Customer-Markt zu identifizieren und stellt das letzte Glied in der Wertschöpfungskette dar. Etwa 80 Prozent des Presseumsatzes im Grosso werden mit ca. 40 Prozent der Händler erwirtschaftet (vgl. VDZ 2007: 78). Als problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang, dass die Händler, die eine Sortimentsbreite von mehr als 200 Titeln aufweisen, sich im Jahr 2006 um sechs Prozent verkleinert haben. Lediglich die Händler mit einem kleineren Sortiment von weniger als 100 Titeln konnten einen Zuwachs verbuchen (vgl. VDZ 2007: 78). Auch im Einzelhandel ist der drastische Wettbewerb zu spüren, indem es einen harten Kampf um den Regalplatz gibt, welcher durch die Titelnahme bedingt ist. Die optimale Präsentation eines Titels ist somit unmöglich geworden und nur noch hochauflagige Zeitschriften gelangen direkt auf den Tresen, wodurch sie im besseren Blickfeld des Endkonsumenten liegen. Folglich steht auch der Einzelhandel vor neuen Herausforderungen, welche gezielte Marketingmaßnahmen am Point of Sale mit sich ziehen.

Allgemein ist zu sagen, dass der Pressemarkt von einem hohen Produktangebot gekennzeichnet ist. Aufgrund der enormen Titelauswahl, die ein potentieller Leser hat, kommt dem Vertrieb und dem Marketing von Presseprodukten eine immer bedeutendere Rolle im Markt zu. Diese Entwicklung haben KNOCHE und ZERDICK bereits vor langer Zeit gesehen:

„Wachsende Konkurrenz zwischen Verlagen, informierte Käufer und Leser und weit gehende Sättigung der etablierten Teilmärkte führen zwangsläufig dazu, dass Marketing und Vertrieb eine immer größere Bedeutung für den Unternehmenserfolg bekommen, sich auf immer detailliertere Analysen stützen und deshalb ein eindrucksvolles Maß an professioneller Kompetenz voraussetzen“ (Knoche/Zerdick 1992: 9).

Das Vertriebsgeschäft wird in Zukunft noch kleinteiliger, komplizierter und damit noch kostenintensiver werden, so dass eine differenziertere Vertriebsar-

beit für den einzelnen Titel die Folge dieser Entwicklung ist. Auch die Käuferstromverlagerung verändert die bestehenden Marktstrukturen im Einzelhandel nachhaltig. Dies ist z.B. an der zunehmenden Öffnung der Discounter nachzuvollziehen. Die Discounter realisieren dabei bis heute nur vier Prozent des Presseumsatzes (vgl. VDZ 2007: 78). Die Zuschaltung von Discountern hat Konsequenzen für die gesamte Angebotsstruktur von Zeitschriften, da die Platzierung eines möglichst breiten Angebotssortimentes auf Grund von Platzbeschränkungen nicht gelingt. Vorwiegend hochauflagige Titel erhalten Platzierungen in den Discountern, so dass die Gefahr einer langfristigen Zerfaserung der Angebotsstruktur besteht, die der Zeitschriftenbranche insgesamt eher schaden dürfte (vgl. Krebs 2007: 15).

Dieser Trend wird anhalten und zu einer stärkeren Positionierung der Distributionsstrategien zwischen hochauflagigen Zeitschriften einerseits und Special-Interest-Zeitschriften andererseits führen.

7. Fazit

Die Zeitschriftenbranche hat im Zusammenspiel zwischen der informationsgebenden Abteilung, d.h. der Redaktion, und den einzelnen Verlagsabteilungen einen besonderen Reiz. Eine weitere Besonderheit besteht in dem Punkt, dass das Produkt Zeitschrift im Vergleich zu klassischen Markenartikeln zu jedem Erscheinungstermin neu gemacht wird, woraus sich auf der einen Seite neue und spannende Herausforderungen ergeben. Auf der anderen Seite sind diese Aktivitäten und Gestaltungsspielräume aber auch dem fortlaufenden Wandel unterworfen und müssen an diesem angepasst werden.

Die Perspektiven für das Zeitschriftengeschäft gestalten sich in diesem Sinne, dass einfache Transaktionen im Vertriebs- und Anzeigengeschäft immer stärker genutzt werden und durch immer komplexer werdende Geschäftsmodelle ersetzt werden (vgl. Althans 2007: 186). Das bedeutet das Kooperationen entstehen, welche Vertriebs-, Anzeigen-, Marketing-, Herstellungs- und Redaktionsaspekte berücksichtigen und auch crossmediale Pakete schnüren, die Print-, Online- und Elemente anderer Medienplattformen beinhalten. Somit liegt der Fokus der großen Zeitschriftenverlage nicht nur auf der Inhaltsproduktion, sondern auf dem Fakt, dass alle Prozesse der Wertschöpfungsstufen zur Absicherung und Weiterentwicklung genutzt werden müssen. Besonders in Hinblick auf die Entwicklung der unterschiedlichen Medien und der Allgegenwärtigkeit des Internets muss sich das Medium der Zeitschrift entscheiden, ob sie in Zukunft Informationsmedium, Markenprodukt oder Werbeplattform ist, oder ob sie die Angebote der digitalen Medien nutzt um ihr Bestehen und ihre Weiterentwicklung zu sichern.

Abschließend ist zu sagen, dass die Lesekultur durch das Internet unter Druck geraten ist und die Grenzen zwischen redaktioneller und kommerzieller Aussage immer mehr verwischen. Folglich wird das riesige Angebot an Zeit-

schriften auf lange Sicht schmaler werden, da sich das Denken in Ausnutzung von Wertschöpfungspotentialien und einem höheren Return-On-Investment verstärken wird.

Literaturverzeichnis

- Althans, Jürgen** (2007): Den Publikumszeitschriftenverlag managen, in: Friedrichsen, Mike; Brunner, Martin F. (Hrsg.), Perspektiven für die Publikumszeitschrift, 1. Auflage, Springer Verlag.
- Beck, Hanno** (2005): Medienökonomie: Print, Fernsehen und Multimedia, 2. Auflage, Springer Verlag.
- Brummund, Peter** (2006): Struktur und Organisation des Pressevertriebs, 1. Auflage, Saur Verlag.
- Deppe, Ralf** (2007): Der Pressevertrieb braucht zukunftsichernde Wertschöpfung, in: der neue vertrieb (dnv), Nr. 17-18, S. 62-65.
- Dreppenstedt, Enno** (2007): Das Publikumszeitschriftengeschäft von 1945 bis 2005 – Marktentwicklungen und Perspektiven, in: Friedrichsen, Mike; Brunner, Martin F. (Hrsg.), Perspektiven für die Publikumszeitschrift, 1. Auflage, Springer Verlag.
- Hans-Bredow-Institut für Medienforschung der Universität Hamburg** (2008): Zur Entwicklung der Medien in Deutschland zwischen 1998 und 2007, Wissenschaftliches Gutachten zum Kommunikations- und Medienbericht der Bundesregierung,.
- Heinrich, Jürgen** (2001): Medienökonomie Band 1 Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, 2. Auflage, Opladen Verlag.
- Heinrich, Jürgen** (2006): Medienprodukte, Medienangebote und Mediennutzung, in: Christian Scholz 2006 (Hrsg.), Handbuch Medienmanagement, 1. Auflage, Springer Verlag.
- Keuper, Frank/Hans, Renée** (2003): Multimedia-Management: Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriften-verlage im digitalen Informationszeitalter, 1. Auflage, Gabler Verlag.
- Kiener, Stefan/Maier-Scheubeck, Nicolas/Obermaier, Robert/Weiß, Manfred** (2006): Produktions-Management, 8. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kiefer, Marie Luise** (2001): Medienökonomie: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Knoche, Manfred/Zerdick, Axel** (1992): Postzeitungsdienst und alternative Zustellformen im Vertriebssystem der Presse, Diskussionsbeitrag Nr. 80, Hrsg.: Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienstleistung.
- Krebs, Rüdiger** (2007): Neustrukturierung: Im grünen Bereich, in: der neue vertrieb (dnv), Nr. 14, S. 14-15.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred** (2007): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Auflage, Gabler Verlag.
- Menhard, Edigna/Treede, Tilo** (2004): Die Zeitschrift. Von der Idee bis zur Vermarktung, 1. Auflage, UV Verlagsgesellschaft mbH.

- Porter**, Micheal E. (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Campus Fachbuch Verlag.
- Sjurts**, Insa (2005): Strategien in der Medienbranche, 3. Auflage, Gabler Verlag.
- Statistisches Bundesamt** (1992): Presse 1990, Fachserie 11, Bildung und Kultur, Reihe 5.
- Streng**, Isabel (1998): Strategisches Marketing für Publikumszeitschriften, 1. Auflage, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Vogel**, Andreas (1998): Die populäre Presse in Deutschland; ihre Grundlagen, Strukturen und Strategien, 1. Auflage, Verlag Reinhard Fischer.
- Vogel**, Andreas (2006): Stagnation auf hohem Niveau, in: Media Perspektiven, Nr. 7, S. 380-398.
- Vogel**, Andreas (2008): Stabile Positionen in schrumpfenden Märkten. Daten zum Markt und zur Konzentration der Publikumspresse in Deutschland im I. Quartal 2008. In: Media Perspektiven 09/2008, S. 467-484.
- VDZ Verband Deutscher Zeitschriftenverleger** e.V. (2007): Das VDZ-Jahrbuch.

Internetquellenverzeichnis

- Fokus-Lexikon, http://relaunch.medialine.de/PM1D/PM1DB/PM1DBF/pm1dbf_koop.htm?snr=338, zuletzt geprüft am 2009-02-15.
- Ohne Verfasser: <http://www.demeda.de/faqs/medienlexikon/fachzeitschriften.html>, zuletzt geprüft am 2009-02-15.
- Ohne Verfasser: <http://www.dpv.de/vertriebsw/html/886/zeitschrift.html>, zuletzt geprüft am 2009-02-15.

Autorenangaben

Claudia Dührkop, LL.B.
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
Philipp-Müller-Straße 14
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
E-Mail: c.duehrkop@stud.hs-wismar.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge – Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft
- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität
- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilkner: Die ersten Tage im Studium der Wirtschaftsinformatik
- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes
- Heft 04/2007: Beate Stirtz: Hybride Finanzierungsformen als Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmen
- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Brandenburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends
- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethodische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen – Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

- Heft 1/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?
- Heft 02/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?
- Heft 03/2008: Regina Bojack/Barbara Bojack: Comenius, ein moderner Pädagoge
- Heft 04/2008: Chris Löbbert/Stefanie Pawelzik/Dieter Bastian/Rüdiger Steffan: Datenbankdesign und Data Warehouse-Strategien zur Verwaltung und Auswertung von Unfalldaten mittels Risikopotenzialwerten und Risikoklassen
- Heft 05/2008: Reinhard J. Weck/Anatoli Beifert/Stefan Wissuwa: Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen. Eine selektive Bestandsaufnahme
- Heft 06/2008: Petra Wegener: Die Zeit und ihre Facetten in der Fotografie
- Heft 07/2008: Anne Przybilla: Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen
- Heft 08/2008: Barbara Bojack: Co-Abhängigkeit am Arbeitsplatz
- Heft 09/2008: Nico Schilling: Die Rechtsformwahl zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften nach der Unternehmenssteuerreform 2008
- Heft 10/2008: Regina Bojack: Der Bildungswert des Singens
- Heft 11/2008: Sabine Hellmann: Gentechnik in der Landwirtschaft
- Heft 12/2008: Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften – Utopische Idee oder realistische Perspektive?
- Heft 01/2009: Günther Ringle: Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft - Das Beispiel der Wohnungsgenossenschaften -
- Heft 02/2009: Madleen Duberatz: Das Persönliche Budget für Menschen mit Behinderungen – Evaluation der Umsetzung am Beispiel der Stadt Schwerin
- Heft 03/2009: Anne Kroll: Wettervorhersage mit vorwärts gerichteten neuronalen Netzen
- Heft 04/2009: Claudia Dührkop: Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von Zeitschriften und Zeitschriftenverlagen.