

Rezensionen



Verteidigungsstrategien etablierter Medienunternehmen gegen neue Wettbewerber

Lutz, Marko

**Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main 2005,
300 Seiten, 51,50 Euro, ISBN 3-631-54121-X**

Aus Sicht marktbeherrschender Unternehmen stellen neue Konkurrenten immer eine strategische Bedrohung dar. Insbesondere auf gesättigten Märkten – so auch dem Gros der klassischen Medienmärkte in Deutschland – können Marktanteile fast ausschließlich durch Verdrängung realisiert werden. Um als etabliertes Unternehmen einen Marktanteilsverlust an neue Konkurrenten präventiv zu unterbinden,

respektive den Schaden nach dem Markteintritt zu minimieren, wurden im Zeitablauf unterschiedlichste Modelle entwickelt, die unter dem Begriff der Verteidigungsstrategien subsumiert werden. Marko Lutz analysiert, inwieweit diese Verteidigungsstrategien auch auf Medienmärkten, und hier insbesondere auf Publikumszeitschriftenmärkten, zum Einsatz kommen können.

Das Werk unterteilt sich, über eine Einleitung und eine Zusammenfassung einschließlich Ausblick hinaus, in drei Hauptabschnitte, nämlich eine Übersicht zum Konzept der Verteidigungsstrategien (Abschnitt zwei), die Ableitung von Hypothesen zum Verteidigungsverhalten etablierter Anbieter im deutschen Publikumszeitschriftenmarkt (Abschnitt drei) und die Analyse der Verteidigungsstrategien etablierter Anbieter im deutschen Zeitschriftenmarkt vor dem Hintergrund dieser Hypothesen (Abschnitt vier).

Im Anschluss an die Einleitung widmet sich der zweite Abschnitt der grundsätzlichen Einordnung von Verteidigungsstrategien in das Feld des strategischen Managements und zeigt Konzept und Elemente einer Verteidigungsstrategie auf. Wem Begriffe wie das Predatory Pricing oder Signaling-Ansätze aus der Preispolitik oder Hotellings Straußendorf aus dem Bereich der Produktpolitik neu sind, dem wird hier in ansprechender und anspruchsvoller Form ein Aufriss der oft sehr komplexen Theorie geboten. Die eigentliche Anwendung der konzeptionellen Grundlagen auf den Markt der deutschen Publikumszeitschriften findet in Abschnitt drei statt. Eingeleitet wird dieser durch eine gut strukturierte und akzentuierte Darstellung der Besonderheiten und Rahmen-

bedingungen des deutschen Publikumszeitschriftenmarktes. Auf diesen Marktmerkmalen aufsetzend formuliert der Autor Hypothesen zum Einsatz von Verteidigungsstrategien durch Publikumszeitschriftenverlage. Zur Überprüfung seiner Hypothesen untersucht der Autor Verteidigungsstrategien in der Unternehmenspraxis über einen Zeitraum von zehn Jahren. Die Ergebnisse werden am Beispiel von drei Fallstudien (Markteintritt von Gala im Jahr 1994, von YAM im Jahr 2000 und von Lisa im Jahr 1994) dargestellt. Die Fallstudien zeigen unausgeschöpfte Potenziale, weisen aber auch auf Probleme in der praktischen Umsetzbarkeit von Verteidigungsstrategien (z. B. aufgrund unzureichender Datenverfügbarkeit) hin.

Marko Lutz gelingt es in diesem Buch, eine Brücke zwischen theoretischen Denkkonstrukten und praktischen Anwendungsbeispielen zu schlagen. Der theoretische Abschnitt ist fachlich versiert, anspruchsvoll und sprachlich von hoher Qualität. Durch die überwiegend aus der spieltheoretischen Strategielehre abgeleiteten Operationalisierungen von Marketing-Mix-Instrumenten richtet sich der Autor in weiten Teilen weniger an den Praktiker als vielmehr an Wissenschaftler. Idee und Konzept von Verteidigungsstrategien erschließen sich dem Leser aber spätestens im sehr anschaulichen und leicht verständlichen dritten und vierten Abschnitt des Buches.

Kritisch anzumerken ist zum ersten der etwas irreführende Titel des Buches. Anders als danach zu vermuten wäre, untersucht Lutz nicht Medienunternehmen im Allgemeinen, sondern explizit Publikumszeitschriftenverlage. Zum zweiten müssen Zweifel an der linearen Übertragung der Erkenntnisse zu Verteidigungsstrategien von Publikumszeitschriftenverlagen auf Medienunternehmen anderer Teilbranchen bestehen. Eine Übertragung ist zwar nicht völlig abwegig, aber aufgrund der Marktspezifika einzelner Medienteilmärkte sind Modifikationen unerlässlich.

Fazit: Das vorliegende Werk ist ein fantastisches Buch für Leser, die sich ein umfängliches Bild von Verteidigungsstrategien und deren Anwendung machen wollen. Praktiker sollten sich vom ersten Abschnitt nicht abschrecken lassen, da das Anwendungskapitel auch ohne die Theorie durchweg nachvollziehbar ist. Um die Erkenntnisse der Arbeit über Verteidigungsstrategien bei Zeitschriftenverlagen auf den Zeitungsmarkt oder gar den Fernsehmarkt zu übertragen, fehlt es allerdings an Fundierung; weitere Arbeiten erscheinen notwendig.

Sven Sörensen, AOL Deutschland



Struktur und Organisation des Pressevertriebs

Peter Brummund
K.G. Saur Verlag, München 2006, 725 Seiten, 64,- Euro,
ISBN 3-598-11449-4

Die besondere Marktdynamik, die Sättigung einzelner Teilmärkte sowie die Entwicklung neuer Technologien und die damit einhergehende Auflösung von Branchengrenzen stellen den Pressevertrieb vor besondere Herausforderungen. Die hervorgehobene Bedeutung des Vertriebsmarktes für den wirtschaftlichen Erfolg von Verlagen ist durch die Anzeigenrückgänge der vergangenen Jahre wieder verstärkt in den Fokus gerückt worden.

Vor diesem Hintergrund ist das vielfach festgestellte Fehlen fundierter, aktueller und praxisnaher Literatur zum Thema Pressevertrieb bemerkenswert. Dieses erschwert insbesondere Seiteneinsteigern den Zugang zu dieser komplexen Materie und führt dazu, dass die Annäherung an dieses Betätigungsfeld zumeist auf dem Wege des „learning by doing“ erfolgen muss.

Peter Brummund hat die beschriebene Lücke bereits einmal für sich entdeckt und im Jahre 1985 mit dem gleichnamigen Titel „Struktur und Organisation des Pressevertriebs“ geschlossen. Die Tatsache, dass dieser inzwischen vergriffene Titel noch immer als Einstieg in die Materie des Pressevertriebs empfohlen wird, setzt Maßstäbe für die Neuauflage, die der Autor nicht als überarbeitete Fassung, sondern als eigenen Ansatz zur Beschäftigung mit diesem weit gefassten und komplexen Thema verstanden wissen möchte. Da eine detaillierte inhaltliche Auseinandersetzung des 725 Seiten umfassenden Werks den Rahmen dieser Rezension sprengen würde, kann nachfolgend lediglich eine Besprechung ausgewählter Passagen des Werks vorgenom-

men werden, mit dem Brummund zum „selektiven Lesen“ anregen möchte.

Im ersten Kapitel „Absatz und Vertrieb“ erfolgt eine prägnante Vorstellung der verschiedenen Absatzformen. Zudem wird eine Einordnung des Vertriebs in die Aufbauorganisation des Verlags vorgenommen und ein typischer Aufbau einer Vertriebseinheit skizziert. Die Ausführungen gewähren einen sehr guten Überblick über die verlagseigenen Zustellorganisationen.

Das zweite Kapitel ist der Vorstellung der selbständigen Absatzorgane gewidmet und erörtert die Möglichkeiten und Grenzen der Delegation von Aufgaben im Rahmen des Presseabsatzes. Hervorzuheben sind insbesondere die systematische und vollständige Behandlung der unterschiedlichen Bereiche, in denen ein Outsourcing von Pressevertriebsdienstleistungen vorgenommen werden kann sowie die Vermittlung von wissenswerten Hintergründen. Hierzu gehört insbesondere die Charakterisierung der Rolle der Deutschen Post als Dienstleister für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage. Ein ganzheitliches Verständnis dieser historisch gewachsenen Dienstleistungsbeziehung wird dadurch möglich.

Als besonders gelungen kann das dritte Kapitel „Absatzwege und Absatzmittler von Zeitungen und Zeitschriften“ angesehen werden. In den Ausführungen über Presse-Im- und Exporteure sowie Nationalvertriebe werden alle wesentlichen Akteure dieses Marktes für Verlagsdienstleistungen vorgestellt und Entwicklungen, wie z. B. der Wechsel von Kundenbetreuungsverhältnissen, im Lichte vorhandener Marktkenntnis betrachtet. Auch das Thema der Belieferung von Discountern mit Presse geht über eine bloße Darstellung der aktuellen Diskussion und Vorstöße hinaus und beinhaltet eine kritische Würdigung der Thematik unter Einbeziehung von Erfahrungen, die bei der Erschließung der Bäckereien als neue Verkaufsstellen gemacht worden sind. Auch die Entstehung und Entwicklung digitaler Absatzwege wird erörtert und ermöglicht dem Leser eine gute Einordnung des digitalen Pressevertriebs in die bestehenden Absatzwege.

Das vierte Kapitel behandelt die Marktanteile der Vertriebsparten und deckt die Präferenzen von Verlagen für einzelne Vertriebsparten auf. Einen guten Einstieg bieten dabei die Strukturübersichten über die Vertriebsparten und die diesbezüglichen Schwerpunkte der vier deutschen Großverlage. Hierauf aufbauend diskutiert der Autor die Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Vertriebsparten und illustriert seine Überlegungen anhand eines realitätsnahen Beispiels einer Spartenkalkulation. Das Kapitel schließt mit einer vergleichenden Betrachtung des konventionellen und des digitalen Pressevertriebs. Dabei wird ein schlüssiger Ausblick auf die zukünftige Integration dieser neuen Absatz-

wege für Presseprodukte in die bestehenden Absatzwege geboten und es erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit der Rolle, die das deutsche Pressegrasso in dieser Diskussion einnimmt.

Peter Brummund ist es eindrucksvoll gelungen, die Lücke, die im Bereich der Fachliteratur zum Pressevertrieb bestand, zu schließen. Die besondere Fach- und Marktkenntnis des Autors, die in seinen Ausführungen sichtbar wird, und die facettenreiche Behandlung des Themas werden für den Erfolg dieses Werkes sorgen. Es bietet insbesondere Praktikern in Verlagen, aber auch Lehrenden und Studierenden, die sich mit dem Pressevertrieb beschäftigen, einen sehr guten Einblick in diese Materie und wird sich als Standardwerk für diese Themenfelder etablieren.

Dr. Andreas Laabs, Gruner + Jahr AG & Co KG



Filmförderungen in Deutschland und der EU 2005 – Förderarten und -institutionen auf einen Blick

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.)
Autoren: Aicher, Hans-Peter / Bartels-Hetzler, Sibylle / Bock, Angela / Gaeb, Alfred / Lang, Ines / Osbahr, Uwe / Schlesies, Vanessa
2005 Verlag für Wirtschaftskommunikation, Berlin
3-934973-36-1, Euro 19,00

Die Finanzierung von Medienprodukten, insbesondere von Kino- oder Fernsehfilmen, unterliegt besonderen Begebenheiten. Das hohe strukturelle Risiko der Filmfinanzierung und die chronische Unterkapitalisierung der audiovisuellen Produktionsbetriebe zwingen Filmproduzenten dazu, jede erdenkliche Filmförderung für die Realisierung eines Filmprojektes in Betracht zu ziehen und neue Erlösquellen zu erschließen. Das Nachschlagewerk "Filmförderung in

Deutschland und der EU 2005" fasst systematisch die Möglichkeiten der Filmförderung in der Europäischen Union, Deutschland sowie den einzelnen Bundesländern zusammen und informiert über Förderarten, Voraussetzungen, Förderhöhe sowie Rückzahlungsmodalitäten. In den vergangenen Jahren feierte der deutsche Film nicht zuletzt durch die finanzielle Unterstützung aus vielfältigen Filmförderungsmöglichkeiten wieder Erfolge. Zahlreiche Institutionen auf europäischer und nationaler Ebene bieten von der Drehbuchförderung bis hin zum Filmverleih ein breites Spektrum von Förderinstrumenten an. Diese Programme sollen sowohl Drehbuchautoren als auch Vertriebsunternehmen und Filmproduzenten helfen, ihre Vorhaben zu finanzieren und zu realisieren. Die Publikation der Unternehmensberatung KPMG bietet nach einem allgemeinen Teil zur Filmförderung eine übersichtliche Darstellung der unterschiedlichen Filmförderungsmaßnahmen. Mit der tabellarisch aufgebauten Publikation werden systematisch die wichtigsten Fördermöglichkeiten seitens der Bundesländer, der Bundesregierung sowie der EU zusammengestellt. Es handelt sich um ein praxisorientiertes Handbuch für den schnellen Überblick über Filmfördermöglichkeiten von Seiten der EU, Deutschland und der Bundesländer und ist für Dozenten und Studierende des Medienmanagement und der Medienwissenschaften, Drehbuchautoren, Filmschaffende und -vertriebende sowie Wirtschaftsprüfer und Steuer- und Unternehmensberater geeignet.

Prof. Dr. Mike Friedrichsen, Universität Flensburg



Medienpolitik in der Informationsgesellschaft

Mai, Manfred
2005 VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
3-531-14855-9, Euro 29,90

Medienpolitik ist inzwischen zu einem eigenen Politikfeld avanciert. Manfred Mai geht in seinem Buch den Fragen auf den Grund, welche Akteure, Inhalte und Strukturen dieses Politikfeld prägen und wie unter den Bedingungen der modernen Gesellschaft Medienpolitik möglich ist. Das Buch, das aus Aufsätzen des Autors aus den letzten Jahren besteht, ist in zwei Hauptteile untergliedert. Der Grundlagenteil beginnt mit einem Aufsatz über politische Erwartungen an die Informationsgesellschaft. Themen wie die Regierungsform "intelligenter Staat" als Folge der Informationsgesellschaft werden an dieser Stelle diskutiert. Kapitel vier thematisiert den Strukturwandel in der Medienwirtschaft im Zuge der technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungsprozesse. Aktuell diskutierte Fragen, wie z. B. die Auflösung der Landesmedienanstalten und deren Umgestaltung zu einer bundesweiten Rundfunkanstalt oder die Existenzberechtigung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks prägen diesen Abschnitt des Buches. Eine weitere Problemstellung, die durch den Strukturwandel in den Medien hervorgerufen wurde, ist die Sicherung der Meinungsbildung. Aus Sicht des Autors hängt diese stark mit der Sicherung der Vielfalt zusammen, die durch die Rationalisierung und die Globalisierung der Produktion bedroht sei. Als Lösungsansätze liefert Mai hier die Selbstverantwortung sowie die Medienkompetenz. Als letzten Beitrag des theoretischen Teils bringt Mai die normativen Vorgaben und die Komplexität in der Medienpolitik an. Zur Gewährleistung der normativen Grundlagen und zur Reduktion der Komplexität beschreibt er die Funktionsweisen von Institutionen wie KEF und KEK, deren Aufgabe es ist, diesen Problemen Herr zu werden. Im zweiten Buchteil widmet sich Mai den Veränderungen in der Politik und der Gesellschaft, die durch die Medien hervorgerufen wurden. Als prägnantes Beispiel führt er hier den Aufschwung der politischen Talkshow Sabine Christiansen an, die zu einer meinungsbildenden Institution im Medium Fernsehen avanciert ist. Einen weiteren wichtigen Aspekt bildet die Instrumentalisierung der Medien für politische Zwecke, die im Gegensatz zur Funktion der Medien als Korrektiv, der vierten Gewalt des Staates, steht. Im Kapitel über Medienqualität, das leider viel zu spät im Buch auftaucht, vollzieht Mai vollkommen richtig den Spagat zwischen ästhetischer Qualität und ökonomischer Qualität, wobei die ästhetische Qualität im Gegensatz zur ökonomischen sehr schwer zu messen ist. Den Abschluss dieser Aufsatzsammlung bildet ein Beitrag über die Ethik der Medien in der modernen Gesellschaft. Mai leistet mit seinem Werk einen interessanten Beitrag zur medienpolitischen Debatte, die sehr stark an die Fachbereiche Politik und Soziologie gekoppelt ist, jedoch ebenso ökonomische Aspekte einbezieht. Einige Beiträge sind aber bereits durch die schnelle Änderung der Situationen veraltet und die Überarbeitung konnte keine neuerliche Aktualität herstellen. Obwohl Mai der Qualitätsdebatte einen Beitrag widmet, wird dieser Aspekt teilweise unzureichend behandelt. Dies führt zu einem unzureichenden Verständnis dieser wichtigen Diskussion.

Prof. Dr. Mike Friedrichsen, Universität Flensburg

Ausblick

Die neue Ausgabe 2/2006 erscheint Ende Juni



Foto: www.pixelquelle.de

Abhandlungen

Dr. Heinrich Anker: Die Methodik der Nutzungsforschung prägt das Programmangebot

Je nach Forschungsmethodik zeigt sich ein unterschiedliches Bild ein und derselben Radiolandschaft. In der Schweiz ergab sich die seltene Gelegenheit, zwei grundverschiedene Forschungsmethodiken und deren Resultate miteinander zu konfrontieren und ihre Einflüsse auf die Programmentwicklung und -strategie zu skizzieren.

Praxisforum

Dr. Ralf Kaumanns/Veit A. Siegenheim: Die Zukunft des Radios – Neue Perspektiven für ein altes Medium

Das Radio ist ebenso wie alle anderen klassischen Medien durch neue technologische Entwicklungen betroffen. Der Beitrag untersucht, welche Perspektive das Radio im Wettbewerb mit Fernsehen und Internet in einer digitalen Zukunft haben wird.

Standpunkte

Medienmanagement – ein akademischer Anachronismus?

In den letzten Jahren sind auch an deutschsprachigen Hochschulen Professuren für Medienmanagement eingerichtet worden, andere Branchen-BWLs verlieren dagegen an Bedeutung. Diskutiert wird die Frage, ob ein Fach Medienmanagement sinnvoll ist und wo der Kern des Fachs liegen könnte.

Forschung und Lehre

- Zentrum für Internetforschung und Medienintegration der Ludwig-Maximilians-Universität München
- Studienschwerpunkt Communication Management an der Universität Flensburg



Foto: www.pixelquelle.de

Anzeige U3 Trendbüro

Anzeige U4 Die Zeit