

**Ein marktorientiertes strategisches Management
im transformierten Wettbewerb journalistischer Inhalte
– eine empirische Untersuchung der Nachrichtenmagazine
Focus und Spiegel**

Der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der

Universität Paderborn

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften

- Doctor rerum politicarum -

vorgelegte Dissertation

von

Diplom-Kaufmann Michael Patrick Plasse

geboren am 27. November 1972

in Hannover

2013

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	6
TABELLENVERZEICHNIS.....	8
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	9
A. EINFÜHRENDE ÜBERLEGUNGEN	10
A.1 Vertiefte Analyse der Ausgangssituation	11
A.2 Erweiterte Problemstellung und Zielsetzung.....	17
A.3 Aufbau der Arbeit.....	22
B. DAS SPANNUNGSFELD ZWISCHEN ÖKONOMISCHEM UND PUBLIZISTISCHEM WETTBEWERB	25
B.1 Die Janusköpfigkeit medialer Informationserzeugnisse.....	26
B.2 Ökonomischer vs. publizistischer Wettbewerb: Zwei Seiten einer Medaille.....	29
B.2.1 Der ökonomische Wettbewerb bei Medien.....	29
B.2.2 Der publizistische Wettbewerb bei Medien	33
B.2.3 Zur Interdependenz des ökonomischen und publizistischen Wettbewerbs bei privatwirtschaftlich organisierten Verlagen.....	42
B.3 Das publizistische Konzept als Ausdruck der strategischen Positionierung im publizistischen Wettbewerb.....	48
C. EIN MARKTORIENTIERTES STRATEGISCHES MANAGEMENT UNTER DEN BEDINGUNGEN EINES PUBLIZISTISCHEN WETTBEWERBS	52
C.1 Von der Industrieökonomik zum marktorientierten strategischen Management.....	53
C.1.1 Die klassische Industrieökonomik: Das SCP-Paradigma als Grundlage für ein systematisches Verständnis der Unternehmensumwelt	53
C.1.2 Die neue Industrieökonomik: Das aktive Marktverhalten als Spiegelbild eines strategischen Managements.....	56
C.2 Branchenstrukturanalyse: Die fünf Triebkräfte des publizistischen Wettbewerbs aus der Perspektive von Zeitschriftenverlagen	58
C.2.1 Rivalität unter den bestehenden Anbietern journalistischer Inhalte	60
C.2.2 Bedrohung durch neue Konkurrenten.....	61
C.2.3 Bedrohung durch Substitute.....	67

C.2.4 Die Macht der Rezipienten.....	68
C.2.5 Die Macht der Inhalte-Lieferanten	70
C.2.6 Zusammenfassung und Ausblick: Zur Transformation des publizistischen Wettbewerbs	72
C.3 Generische Wettbewerbsstrategien: Marktorientierte journalistische Strategieoptionen für Publikumszeitschriften	74
C.3.1 Zum Ansatz der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter	74
C.3.2 Kostenführerschaft im publizistischen Wettbewerb (Präzisierung)	81
C.3.2.1 Explikation der strategischen Grundoption	81
C.3.2.2 Relevante Teilkonzepte zur Verbesserung der Kostenposition	83
C.3.2.2.1 Economies of Scale	88
C.3.2.2.2 Economies of Scope	89
C.3.2.2.3 Redaktionelle Wertschöpfungstiefe	93
C.3.2.3 Vom Stückkostenminimum zum TTK-Minimum	95
C.3.2.3.1 Ein populärer Journalismus als korrespondierendes Konzept.....	96
C.3.2.4 Operationalisierung einer Strategie der Kostenführerschaft	100
C.3.3 Differenzierung im publizistischen Wettbewerb (Präzisierung)	102
C.3.3.1 Explikation der strategischen Grundoption	102
C.3.3.2 Differenzierung über Qualität	108
C.3.3.2.1 Publizistische Qualität als mehrdimensionales Konstrukt.....	109
C.3.3.2.2 Qualitätswahrnehmung bei Publikumszeitschriften.....	112
C.3.3.2.3 Qualitätsführerschaft im Qualitätswettbewerb.....	114
C.3.3.3 Operationalisierung einer Strategie der Qualitätsführerschaft	116
D. EMPIRISCHER TEIL.....	119
D.1 Abgrenzung des Untersuchungssegments	121
D.2 Nachrichtenmagazine in der wissenschaftlichen Analyse.....	126
D.3 Untersuchungsziel und Forschungshypothesen	128
D.3.1 Ableitung des Untersuchungsziels.....	128
D.3.2 Ableitung der Forschungshypothesen	128
D.4 Methodisches Vorgehen.....	129
D.4.1 Erhebung der Daten.....	129
D.4.2 Auswertung der Daten	132
D.5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	134
D.5.1 Typologisierung der Angebote.....	134
D.5.1.1 Ergebnisse der deskriptiven Input-Analyse.....	135

D.5.1.2 Ergebnisse der deskriptiven Output-Analyse	138
D.5.1.2.1 Artikel-, Text- und Satzlängen im Vergleich.....	138
D.5.1.2.2 Gestaltungselemente im Vergleich.....	140
D.5.1.3 Zwischenfazit I.....	143
D.5.2 Überprüfung der Hypothesen	144
D.5.2.1 Entwicklung des Ressourceneinsatzes.....	145
D.5.2.2 Entwicklung des Marktverhaltens	147
D.5.2.3 OLS-Modelle zur zeitlichen Überprüfung der objektspezifischen Positionierung.....	156
D.5.2.4 Entwicklung des Marktergebnisses	165
D.5.2.5 Zwischenfazit II.....	176
E. SCHLUSSBETRACHTUNG.....	179
E.1 Grenzen des angewandten Untersuchungsdesigns.....	180
E.2 Implikationen für die Theorie.....	183
E.3 Implikationen für die Praxis.....	187
E.4 Ausblick auf weitere Forschungsoptionen	188
LITERATURVERZEICHNIS	190
ANHANG	214

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Inkommensurabilität der wissenschaftlichen Beobachtungskontexte (eigene Darstellung)	20
Abbildung 2: Logischer Aufbau der Arbeit	24
Abbildung 3: Das Spannungsfeld zwischen ökonomischem und publizistischem Wettbewerb (eigene Darstellung)	29
Abbildung 4: Publizistischer Wettbewerb im Innen- und Außenverhältnis (eigene Darstellung)	34
Abbildung 5: Das publizistische Konzept als Ausdruck der wettbewerbsstrategischen Positionierung	48
Abbildung 6: Das traditionelle Bain/Mason-Industrial-Organization- Paradigma	54
Abbildung 7: Das revidierte Industrial-Organization-Paradigma	57
Abbildung 8: Die fünf Triebkräfte des publizistischen Branchen-wettbewerbs..	59
Abbildung 9: Entwicklung der Mediennutzungszeit in Deutschland	69
Abbildung 10: Die drei generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter	75
Abbildung 11: Systematisierung wettbewerbsstrategischer Optionen zur Mehrfachverwertung von Verlagsinhalten.....	91
Abbildung 12: Der Zusammenhang zwischen Qualität und Nachfrage nach Medieninhalten	115
Abbildung 13: Inhaltliche Zusammensetzung einer durchschnittlichen Ausgabe (in Prozent)	123
Abbildung 14: FOCUS und SPIEGEL konkurrieren insbesondere um die gesellschaftlichen Leitmilieus	125
Abbildung 15: Entwicklung der Redaktionsgröße	145
Abbildung 16: Korrespondierende Entwicklung von Anzeigenvolumina und Heftumfängen (in Seiten) – eigene Darstellung auf Basis der Zentralen Anzeigenstatistik (ZAS)	148
Abbildung 17: Entwicklung der Textlängen.....	150
Abbildung 18: Entwicklung der Textmengen.....	150
Abbildung 19: Entwicklung des Bildeinsatzes.....	152
Abbildung 20: Anteilsentwicklung von Bildern, Grafiken und Überschriften....	152

Abbildung 21: Indikatoren des Strukturwandels – Diffusion der Breitband- und UMTS-Nutzung im Untersuchungszeitraum	166
Abbildung 22: Entwicklung der Zitationshäufigkeiten – Auswertung auf Basis der Erhebungen des Media Tenor	167
Abbildung 23: Publikumsentwicklung der Nachrichtenmagazine – Reichweiten auf Basis der ma 2001I bis 2010I	169
Abbildung 24: Entwicklung der Copypreise im Vertriebsmarkt.....	170
Abbildung 25: Entwicklung der Tausendkontaktpreise im Anzeigenmarkt.....	170
Abbildung 26: Auflagenentwicklung des FOCUS (IVW-Jahresdurchschnitte).	173
Abbildung 27: Auflagenentwicklung des SPIEGEL (IVW-Jahresdurchschnitte)	173
Abbildung 28: Brutto-Erlösentwicklung des FOCUS	175
Abbildung 29: Brutto-Erlösentwicklung des SPIEGEL	175

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategoriensystem zur branchenspezifischen Operationalisierung von Kostenführerschaft (eigene Darstellung).....	102
Tabelle 2: Kategoriensystem zur branchenspezifischen Operationalisierung von Qualitätsführerschaft (eigene Darstellung).....	117
Tabelle 3: Soziodemographischer Vergleich der Leserschaften	124
Tabelle 4: Die Zusammensetzung der Stichprobe für die Inhaltsanalyse - Aufstellung nach Ausgabenummern und Erstverkaufstagen	130
Tabelle 5: Vergleich der Redaktionsstrukturen - Durchschnittliche Mitarbeiteranzahl pro Ausgabe in 2001	135
Tabelle 6: Vergleich des Ressourceneinsatzes unter Berücksichtigung der produzierten redaktionellen Seiten in 2001.....	136
Tabelle 7: Vergleich der Indikatoren des beobachtbaren Marktverhaltens im Basisjahr 2001	139
Tabelle 8: Häufigkeitsverteilung der Gestaltungselemente	141
Tabelle 9: Vergleich des seitenbezogenen Einsatzes unterschiedlicher Gestaltungselemente im Basisjahr 2001	142
Tabelle 10: Die Entwicklung des Produktionsaufwands (Redakteure pro Seite)	146
Tabelle 11: Überblick des beobachtbaren Marktverhaltens – das Zusammenwirken der extrahierten strategischen Elemente	154
Tabelle 12: Deskriptive Statistik auf Ausgabenebene.....	157
Tabelle 13: Deskriptive Statistik auf Artikelebene	157
Tabelle 14: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Anzahl Redakteure.....	158
Tabelle 15: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Redakteure pro Seite ..	158
Tabelle 16: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Heftumfang in Seiten...	160
Tabelle 17: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Anzahl Artikel	160
Tabelle 18: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Artikelseiten pro Artikel	161
Tabelle 19: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Zeichen pro Artikel	161
Tabelle 20: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Gestaltungselemente pro red. Seite	163
Tabelle 21: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Bildelemente pro red. Seite	163
Tabelle 22: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Zeichen pro redaktionelle Seite	164

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AWA	Allensbacher Werbeträger Analyse
BVerGE	Bundesverfassungsgericht
DPA	Deutsche Presseagentur
DPV	Deutscher Pressevertrieb
EV-Anteil	Einzelverkaufsanteil
GE	Grenzerlös
GK	Grenzkosten
IT	Informationstechnologie
KEK	Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich
MA	Media Analyse
MBV	Market-based View
PuK	Publizistik- und Kommunikationswissenschaften
ROI	Return on Investment
SCP-Paradigma	Structure-Conduct-Performance-Paradigma
TdW	Typologie der Wünsche
TKK	Tausendkontaktkosten
TKP	Tausendkontaktpreis
TQM	Total Quality Management
URP	Unique Reception Proposition
XML	eXtensible Markup Language

A. Einführende Überlegungen

Der Grundtenor dieser Arbeit beschäftigt sich auf empirischer Basis mit dem klassischen Dilemma der Medienökonomie, dass es neben dem wirtschaftlichen auch einen publizistischen Wettbewerb gibt. Diese Thematik bedeutet für Unternehmen der Medienbranche die stete Herausforderung, ob und wie die Gestaltung der Zukunft strategisch geplant werden kann. Vor allem im Rahmen der unternehmenspolitischen Steuerung führender Verlage stellt sich die Frage präziser wie folgt. Was ist wichtiger im Kontext der Führung und Organisation der Einzelwirtschaften: Sind ökonomische Gründe so zwingend, dass die inhaltlichen bei strategischen Überlegungen prinzipiell zweiter Sieger bleiben, oder sind journalistische Argumente deutlich stärker zu gewichten? Referenziell soll dieses Thema an den beiden meritorisch bedeutsamen Nachrichtenmagazinen SPIEGEL und FOCUS untersucht werden.

Der Rückgriff auf den etablierten Forschungskanon der Strategie- und Managementlehre – insbesondere die Arbeiten Michael Porters – ergibt sich dabei fast zwangsläufig, da es sich um eine Pionierarbeit handelt und es deshalb Sinn macht, zunächst einmal bestehende Theoriekonstruktionen auf ihre Tragfähigkeit hin zu überprüfen, bevor auf neue Modelle verwiesen wird. Sollten sich hieraus weitere Bedarfe an Theorieerweiterungen ergeben, zeigt sich im Hinblick auf die Problematik dennoch die Wichtigkeit der strategischen Verortung. Methodisch folgt daraus die Konsequenz, dass es sich eben nicht um „Grounded Theory“ handelt, sondern der Neuigkeitswert in der erstmaligen Langzeitüberprüfung der bis dato für diesen Markt als gültig angenommenen Strategiepostulate liegt¹.

Vor dem Hintergrund der klaren Fokussierung bildet das existierende Duopol im Markt der Nachrichtenmagazine ein für die Forschung dankbares Szenario. Ableitungen für andere Segmente oder Teilmärkte sind dann als statthaft anzusehen, wenn unter bestimmten Prämissen ähnliche Rahmenbedingungen konstatiert werden können. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung

¹ Vgl. Sjurts, I. (1997, 2002).

gelten somit primär für den Bereich der informativen Zeitschriften. Ableitungen und Übertragungen auf andere Mediengattungen (z. B. Fernsehmagazine) müssen wiederum den spezifischen Rahmenbedingungen (Konkurrenzsituation, Präferenzen des Publikums, Finanzierungsbasis) im Kontext einer empirischen Überprüfung unterzogen werden. Damit soll allerdings nicht gleich zu Beginn die allgemeine Verwertbarkeit der Ergebnisse ausgeschlossen werden. Ganz im Gegenteil: Der Autor möchte bereits an dieser Stelle mögliche Anregungen für zukünftige Forschungsarbeiten liefern.

Über eine Präzisierung der Ausgangssituation wird im nachfolgenden Abschnitt zunächst eine weitere Schärfung des Themas vorgenommen. Darauf aufbauend erfolgt dann die Ableitung der Problemstellung und Forschungszielsetzung. Das Einleitungskapitel schließt mit einer Darlegung des Aufbaus der Dissertation. Die Forschungsarbeit wird im Feld der Medienökonomik verortet, woraus sich unmittelbar die Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Forschungsergebnisse ergibt.

A.1 Vertiefte Analyse der Ausgangssituation

Einschneidende Veränderungen prägen die Struktur der Medienbranche zu Beginn des 21. Jahrhunderts: Im Zuge der digitalen Übermittlung journalistischer Inhalte lösen sich die Grenzen zwischen den klassischen Mediengattungen immer weiter auf – Plattformen und Inhalte konvergieren². Mit der Diffusion der Breitbandnetze hat sich diese Entwicklung weiter beschleunigt. Die Ausweitung der Übertragungskapazitäten erschließt dem Online-Kanal neben Texten und Bildern nun auch die Medientypen Audio und Video³. Gleichzeitig ermöglichen leistungsfähigere mobile Infrastrukturen und verbesserte Endgeräte die Rezeption digitalisierter Angebote in neuen Nutzungssituationen⁴. Dadurch tritt das Internet als Distributionskanal bzw. das

² Vgl. Friedrichsen, M. (2004a), S. 8.

³ Vgl. Hess, T. (2007), S. 4.

⁴ Wie relevant diese Veränderungen sind, lässt sich im Rückblick an den Ergebnissen einer Delphi-Studie von Glotz/Meyer-Lucht aus den Jahren 2002 und 2003 ablesen: Die befragten Experten sahen im unkomfortablen Lesen am Bildschirm und in der geringen Verbreitung von

mobile Web im Sinne von Smartphones und Tablets in seiner Funktion als Trägermedium erstmals in direkte Substitutionskonkurrenz zum Papier.

Für den Printsektor – insbesondere Zeitungs- und Zeitschriftenverlage – entstehen damit neue Möglichkeiten der inhaltlichen (Mehrfach-) Verwertung. Begünstigt wird dieser Umstand durch die Konvergenz der technischen Plattformen: Die medienneutrale Speicherung (z. B. auf der Basis des XML-Formats) und effiziente Zugriffsverfahren (z. B. semantische Netze und Mustererkennung) erleichtern die Zusammenstellung und Distribution journalistischer Texte und (Bewegt-) Bilder⁵. Friedrichsen und Gläser⁶ konstatieren deshalb in Anlehnung an Heinholdt einen organisationalen Wandel vom produzierenden Printvermarkter hin zum plattformübergreifenden „Informationsdienstleister“.

In ihrer neuen Rolle müssen sich die Verlage jedoch in einem fundamental veränderten Wettbewerbsumfeld behaupten: In Folge der Branchenverschmelzung treten sie in direkte Konkurrenz zu Anbietern aus vormals getrennten medialen Teilmärkten sowie auf der Ebene der Portale zu Unternehmen aus den angrenzenden Bereichen Telekommunikation, IT und Unterhaltungselektronik. Darüber hinaus etablieren sich weltweit gänzlich neue Firmen, die Aufgaben klassischer Medien anstreben oder innovative mediale Dienstleistungen kreieren⁷. Das prominenteste Beispiel hierfür ist sicherlich Google, die mit ihrem Algorithmus die Informationsselektion revolutionierten⁸.

Search Engines wirken zudem als Katalysatoren für die Diffusion publizistischer Nischeninhalte, indem sie Angebot und Nachfrage auf effiziente Weise zusammenführen und damit die Suchkosten der Rezipienten reduzieren⁹. In der Verbindung mit stetig fallenden Produktions- und Distributionskosten kommt es

Breitbandzugängen die zentralen Hemmnisse für eine weitere Nutzungssteigerung des Internets; vgl. hierzu Meyer-Lucht, R. (2004), S. 32 und Hess, T. (2007), S. 4.

⁵ Vgl. Hess, T. (2007), S. 8.

⁶ Vgl. Friedrichsen, M.; Gläser, M. (2004), S. 138.

⁷ Vgl. Hess, T. (2007), S. 4.

⁸ Vgl. Hess, T. (2007), S. 4.

⁹ Vgl. Anderson, C. (2007), S. 65.

im Netz zu einem Absinken der Markteintrittsbarrieren und somit auch zu einer anhaltenden Ausweitung pseudo- oder parajournalistischer Angebote¹⁰.

Andererseits kommen inhaltlich neue Angebotsformen zum Tragen, die durchaus als Konkurrenz zu betrachten sind. Das prominenteste Beispiel sind dabei Blogs¹¹. Mit deren Hilfe kann zumindest theoretisch jeder zum Reporter bzw. Journalisten werden und sein spezifisches (meist überschaubares) Publikum finden¹². Außerdem ermöglichen bidirektionale Übertragungswege neue Formen der Rezipientenpartizipation (Stichwort Prosumer oder Producer)¹³. Derartige Inhalte bilden zwar keinen generellen Ersatz für die professionelle publizistische Aussagenproduktion – journalistische Arbeit bleibt auch bei erweiterten Speicher- und Übertragungskapazitäten ein knappes Gut – repräsentieren aber dennoch situative und/oder spezifische Rezeptionsalternativen¹⁴, deren inhaltliche Vertiefung zielgruppengerecht erfolgen kann.

Aus Sicht der Zeitschriftenverlage verändern sich mit der Diffusion des Internets allerdings nicht nur die Wettbewerbskomplexität und die Anzahl der Wettbewerber (vom Oligopol zu partiellen Polypolen). Auch die Wettbewerbsdynamik hat sich deutlich erhöht. Auf der Nachfrageseite ist der Wechsel von einem publizistischen Auftritt zum nächsten nahezu unbegrenzt und ohne zeitliche Verzögerung möglich¹⁵. Auf der Angebotsseite kommt es im Zuge stetiger Technologieschübe zu immer kürzeren Produkt- und Innovationszyklen, die eine nachhaltige technische Differenzierung zumeist verhindern¹⁶. Gleichzeitig wird die publizistische Profilierung durch die einfache Kopierbarkeit und schnelle Bereitstellungsmöglichkeiten digitalisierter Inhalte erschwert. Damit stellt sich offenkundig die Frage: Ist es der Inhalt oder die technische Verbreitungsfähigkeit, die die Bedeutung des publizistischen Gutes manifestiert oder eben im Meer der Überinformation untergehen lässt? Und daraus

¹⁰ Vgl. Anderson, C. (2007), S. 63ff.; Friedrichsen, M. (2004a), S. 8; Neuberger, C. (2009), S. 127; vgl. dazu auch Neuberger, C. (2004a).

¹¹ Vgl. Schmidt, J. (2006).

¹² Vgl. Rau, H. (2007), S. 84; Neuberger, C. (2004b).

¹³ Vgl. Rau, H. (2007), S. 84.

¹⁴ Vgl. Kooths, S. (2009), S. 648.

¹⁵ Vgl. Friedrichsen, M.; Gläser, M. (2004), S. 137.

¹⁶ Vgl. Meyer-Lucht, R. (2004), S. 31.

abgeleitet: Ist es aus Verlagssicht möglich, (zumindest partiell) Meinungsführer oder zumindest Meinungsmacher zu bleiben, oder erdrückt die Masse der Mitbewerber die bisherigen Meinungsbildner?

Für den Journalismus selbst ist die Digitalisierung nicht ohne Konsequenzen: Im Gegensatz zu physischen Trägermedien ermöglicht das Internet nämlich die direkte Zurechenbarkeit der Handlungsfolgen. Die mediale Rezeption ist quasi unbeschränkt in Echtzeit messbar, ein Umstand der die Frage aufwirft, ob sich die journalistische Aussagenproduktion im Netz verstärkt am Massengeschmack ausrichtet und somit einer wachsenden Homogenisierung des Angebots Vorschub leistet¹⁷. Damit ist aber auch fraglich, wann überhaupt welche Verwertungsform journalistischer Arbeit zu wählen ist. Mehrfachverwertung entpuppt sich hierbei als Pandoras Box, wenn der Anbieter nicht in der Lage ist, die Folgen des Angebots geeignet zu steuern.

Picot¹⁸ weist zu recht darauf hin, dass vor allem im Zuge der annähernd unbegrenzten Reproduzier- und Transportierbarkeit digitaler Inhalte eine Durchsetzung des marktwirtschaftlichen Ausschlussprinzips (im Sinne eines Club-Gutes¹⁹) mit Hilfe direkter Preise erschwert wird. Dieser Herausforderung müssen sich auch die aufkeimenden und zumeist kostenpflichtigen E-Magazines stellen, die aufgrund der offenen Endgerätestandards zudem unmittelbar mit den kostenfreien journalistischen Angeboten im Internet konkurrieren. Die redaktionellen Inhalte von Verlagen rücken somit immer stärker in Richtung eines öffentlichen Guts. Für die publizistische Nachfrage bedeutet dies, dass Rezipienten nur in seltenen Fällen bereit sind, ihre Wertschätzung für hochwertigen Journalismus durch direkte Zahlungen zu unterstreichen²⁰. Insbesondere nachwachsende Zielgruppen sind dabei deutlich preissensibler als Konsumenten, die mit Zeitungen und Zeitschriften als Primärmedien sozialisiert sind.

¹⁷ Vgl. dazu Range, S.; Schweins, R. (2007).

¹⁸ Vgl. Picot, A. (2009), S. 644.

¹⁹ Vgl. Kiefer, M. L. (2005), S. 158.

²⁰ Vgl. Meyer-Lucht, R. (2007), S. 2.

Professionelle Angebote, die nicht den Präferenzen der Werbung treibenden Wirtschaft entsprechen, drohen somit langfristig aus dem Markt gedrängt zu werden, sollten keine alternativen Refinanzierungsquellen zur Verfügung stehen. Zwar können vermarktbare „Qualitätsangebote“ in einem ausschließlich auf Werbeerlösen aufbauenden Geschäftsmodell höhere Preise für Bannerflächen oder alternative Werbeformen im Web (z. B. Pop Ups) erzielen, doch reicht auch hier der Preisaufschlag im Regelfall nicht aus, um die geringere Reichweite auszugleichen und aufwändige Inhalte kostendeckend zu refinanzieren²¹.

Es bestehen also berechtigte Zweifel, ob es den Verlagen auf absehbare Zeit gelingen wird, Erlös- und Ergebnisrückgänge im Zeitschriftengeschäft durch publizistische Aktivitäten im Internet zu kompensieren. Die Folgen einer solchen Entwicklung lassen sich schon jetzt beobachten: Viele Verlagshäuser reagieren auf den Strukturwandel mit anhaltenden Rationalisierungsmaßnahmen, die sich in Teilen auch auf das Leistungsniveau und den Bewegungsspielraum der Redaktionen auswirken²². Diese strukturelle Selbstthematisierung behindert nicht selten in der qualitativen Gestaltung, da Ressourcen eher auf die Schaffung von technischen Voraussetzungen als auf die nachhaltige inhaltliche Positionierung gelenkt werden. All zu oft enden solche Maßnahmen in der Verschlinkung von Redaktionen, um die „Verteuerung“ bzw. fehlende Erlöse an anderer Stelle zu kompensieren. Daher äußert Habermas²³ zu Recht die Befürchtung, dass die Qualitätspresse ihrer doppelten Funktion, die Nachfrage nach Information und Bildung hinreichend gewinnträchtig zu befriedigen, nicht mehr gerecht werden könne. Es drohe der Verlust der diskursiven Vitalität²⁴. In normativer Hinsicht stellt sich damit die Frage der Notwendigkeit von direkten und indirekten staatlichen Maßnahmen der Presseförderung²⁵. Etwas zugespitzt lässt sich feststellen, dass der Schutz des „Kulturgutes“ Qualitätsjournalismus offenkundig zur Staatsaufgabe werden kann. Dies widerspricht allerdings fundamental der Grundidee einer freien Presse und lässt im Kontext von

²¹ Vgl. Meyer-Lucht, R. (2007), S. 2.

²² Vgl. Blasberg, A.; Hamann, G. (2009), S. 23ff.; Habermas, J. (2007), S. 2; Meier, C. (2009), S. 6ff.; Pimpl, R. (2009), S. 30; Wittrock, O. (2009), S.12ff.

²³ Vgl. Habermas, J. (2007), S. 2.

²⁴ Vgl. Habermas, J. (2007), S. 3.

²⁵ Vgl. Kolo, C. (2009), S. 15.

Verlagssubventionen die Frage nach der Kontrolle ohne staatliche Einmischung aufkommen.

Da sich die voran genannte Überlegung aufgrund der Bedeutung des Journalismus als Korrektiv ausschließt, folgen einige wissenschaftlich relevante Implikationen, die wiederum auf die bipolare Ausgangssituation zwischen ökonomischem und publizistischem Wettbewerb verweisen. Aus einem wirtschaftswissenschaftlichen Kontext heraus lassen sich die geschilderten Entwicklungen dabei in erster Linie als Indikatoren für einen intensivierten und teilweise ruinösen ökonomischen Wettbewerb interpretieren. Diese Wettbewerbsverschärfung erfordert von allen Marktteilnehmern, also von etablierten wie neuen Playern, schnelle und teilweise innovative Reaktionen, die dem bisherigen Marktverständnis nicht entsprechen. Vor dem Hintergrund der analysierten Veränderungen des publizistischen Konkurrenzkampfs sind die Verlage wiederum bestrebt zum einen die sogenannte alloкатive Effizienz zu verbessern, also eine immer stärkere Anpassung ihrer Produkte an die Präferenzen der Leser vor allem aber der Werbekunden zu erreichen, zum anderen unternehmen die Häuser große Anstrengungen, um die produktive Effizienz zu erhöhen, also etwa durch Prozessinnovationen (beispielsweise den Aufbau von Poolredaktionen) zu einer immer effizienteren Produktionsweise zu gelangen²⁶. Damit schließt sich allerdings der Kreis, und selbst auf publizistischer Ebene gewinnt ökonomische Rationalität stark an Bedeutung. Dies erklärt gleichsam, warum sich große Teile dieser Arbeit, auch wenn der publizistische Wettbewerb auf Basis des kommunikationswissenschaftlichen Grundverständnisses der Medienökonomie mit zu denken ist, auf eine dem strategischen Management zuzurechnenden Argumentationslinie beziehen.

In Folge der dargelegten wettbewerbsstrategischen Interaktionen liegt die Vermutung nahe, dass sich die Angebote insbesondere in kleinen oder oligopolistischen Märkten immer stärker annähern und sich gleichzeitig die Kostenunterschiede marginalisieren. Die strategischen Konsequenzen einer solchen Entwicklung wären aus Sicht der etablierten Anbieter verheerend:

²⁶ Vgl. Spiegel, A. (2006), S. 68; Brack, A. (2003), S. 66.

Lange sicher geglaubte Wettbewerbsvorteile würden erodieren, die Verlage wären mittelbar von einem Abrutschen in einen ruinösen Hyperwettbewerb bedroht²⁷.

Nimmt man diese Perspektive ein, dann leitet sich daraus im Hinblick auf die vorliegende Arbeit die folgende zentrale Forschungsfrage ab: *„Bedeutet eine Transformation des publizistischen Wettbewerbs das Ende traditioneller Wettbewerbsstrategien?“*

Exemplarisch soll die Beantwortung dieser Frage anhand des Duopols von SPIEGEL und FOCUS im deutschen Markt für Nachrichtenmagazine erfolgen.

A.2 Erweiterte Problemstellung und Zielsetzung

Ausgangspunkt für eine Verortung des Forschungsvorhabens bilden die beiden vor allem im anglo-amerikanischen Raum entwickelten Denkschulen des strategischen Managements: Der Market-based View (marktbasierter Ansatz) und der Ressource-based View (ressourcenbasierter Ansatz).

Im Mittelpunkt des marktorientierten Ansatzes stehen der Aufbau und die Erhaltung dauerhafter Wettbewerbsvorteile durch die Auswahl möglichst attraktiver Branchen bzw. Geschäftsfelder und die überlegene Positionierung innerhalb derselben²⁸. Die Outside-In-Betrachtung rekurriert dabei auf das sequenzbezogene „Structure-Conduct-Performance“-Paradigma der Industrieökonomik, wonach eine generische Branchenstruktur ein bestimmtes Marktverhalten und dieses wiederum eine spezifische Organisationsstruktur erforderlich macht, damit ein Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen kann²⁹. Dabei spielt vor allem die erweiterte Betrachtung des

²⁷ Vgl. dazu D'Avini, R. A. (1995).

²⁸ Vgl. hierzu grundlegend Porter, M. E. (1980) und Porter, M. E. (1985a).

²⁹ Vgl. Eggers, B. (2006), S. 91f.; zum Beitrag der Industrieökonomik für die Genese des Market-based View vgl. Porter, M. E. (1981).

Wettbewerbsfeldes eine bedeutende Rolle, was bei den etablierten Akteuren nicht selten zu eher adaptivem denn innovativem Verhalten führt.

Vor dem Hintergrund der relativen Vernachlässigung der unternehmensinternen Perspektive und der damit verbundenen Kritik an der marktorientierten Strategielehre entwickelte sich in der Managementforschung mit dem Ressource-based View und seinen Derivaten (Kernkompetenzenansatz, wissensbasierter Ansatz, netzwerkbasierter Ansatz etc.)³⁰ eine zweite richtungweisende Schule, die oft aus Legitimierungsgründen vorschnell als Gegenstück proklamiert wurde³¹. Der vermeintliche Gegensatz ist dabei eher terminologie- und perspektivistisch bedingt als konzept- und speziell zielinduziert begründet: So wird von einer Inside-Out-Betrachtung bzw. einem Ressource-Conduct-Performance-Paradigma ausgegangen, wonach die Ressourcenausstattung einer Einzelwirtschaft über entsprechende Marktanknüpfungspunkte den unternehmerischen Erfolg determiniert³².

Beide Interpretationsmuster repräsentieren also nur auf den ersten Blick konkurrierende Erklärungsschemata³³. Vielmehr verhalten sich beide Schulen komplementär zueinander³⁴ – eine Sichtweise, die sich auch in den Forschungsbemühungen zum Medienmanagement durchgesetzt hat³⁵. In diesem Sinne lassen sich die beiden Ansätze in Anlehnung an Wernerfelt³⁶ auch als zwei Seiten einer Medaille charakterisieren. „Wirkmächtige Wettbewerbsstrategien fußen auf fundierten und konturierbaren Ressourcenpositionen und vice versa“³⁷ – ein Umstand, auf den auch Knut Bleicher³⁸ in den 90er Jahren mehrfach hingewiesen hat. Die Unterschiede

³⁰ Vgl. umfänglich Müller-Lietzkow, J. (2003).

³¹ Vgl. Eggers, B. (2006), S. 100; zur Kritik am Konzept Porters vgl. beispielsweise Grant, R. M. (1991), S. 114; Reuter, J. (1998), S. 70; zur Gegenposition: vgl. Porter, M. E. (1996a) und Porter, M. E. (2001); zu den grundlegenden Konzepten und Modellen des Ressource-based View vgl. insbesondere Barney, J. B. (1991) und Barney, J. B. (1995); Grant, R. M. (1991); Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1991); Penrose, E. (1959); Wernerfelt, B. (1984).

³² Vgl. Buchholz, W.; Olemotz, T. (1995), S. 15; Eggers, B. (2006), S. 100.

³³ Vgl. Eggers, B. (2006), S. 111.

³⁴ Vgl. Rasche, C. (2000), S. 71; Ossadnik, W. (2000), S. 273ff.

³⁵ Vgl. Eggers, B. (2006); Gerpott, T. J. (2006); Keuper, F.; Hans, R. (2003); Ottler, S.; Radke, P. (2004).

³⁶ Vgl. Wernerfelt, B. (1984), S. 171.

³⁷ Eggers, B. (2006), S. 111.

³⁸ Vgl. Bleicher, K. (1996).

zwischen beiden Positionen reduzieren sich dabei auf die jeweilige Akzentuierung einer speziellen Ausgangsbetrachtung³⁹. Im wissenschaftlichen Sinne folgen daraus aber durchaus signifikante Konsequenzen, denn beide Ansätze erfordern unterschiedliche methodische Überprüfungsmodelle.

Da beide Schulen auch im Kontext des Medienmanagements im Kern aufeinander verweisen und eine Überprüfung des Market- und Resource-based View ein Mehrmethodenmodell erforderlich machen würde, soll im Folgenden nur ein perspektivischer Zugang gewählt werden.

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsfrage erscheint ein marktorientierter Fokus dabei naheliegend, entsprechen doch die oben beschriebenen Transformationsprozesse grundlegenden umweltinduzierten Veränderungen, die für die Untersuchungsobjekte von hoher Relevanz sind.

Der Resource-based View wäre im Hinblick auf die Forschungsfrage allerdings ebenfalls verwertbar. In Anlehnung an Barney⁴⁰ ließen sich etwa die Ressourcenheterogenität und -immobilität in Verbindung mit den unterschiedlichen zu untersuchenden Schutzmechanismen der im Duopol agierenden Magazine als zentrale Argumente für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil fruchtbar machen. Entscheidend wäre dann die Frage, wie die Nicht-Imitierbarkeit aufrechterhalten werden kann.

Im Folgenden sollen ressourcenorientierte Bezüge keineswegs ausgeklammert werden. Gerade die jüngeren an den unternehmensinternen Aktivitäten (Stichwort: „Activity Systems“ bzw. „Activity-based View“) ansetzenden Veröffentlichungen Porters spannen - wie auch seine Überlegungen zur Wertkette - einen fruchtbaren Bogen zwischen beiden theoretischen Perspektiven⁴¹. Abbildung 1 veranschaulicht den gewählten Blickwinkel der vorliegenden Arbeit unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen

³⁹ Vgl. Eggers, B. (2006), S. 112.

⁴⁰ Vgl. Barney, J. B. (1991).

⁴¹ Vgl. Jörgensen, J. J. (2008), S. 238; Porter, M. E. (1985b), S. 75; Porter, M. E. (1996), S. 43; Sheen, N. T.; Foss, N. J. (2009), S. 240.

Ausgangslage, die sich aus dem grundlegenden Aufeinandertreffen der angesprochenen Wettbewerbssysteme ergibt.

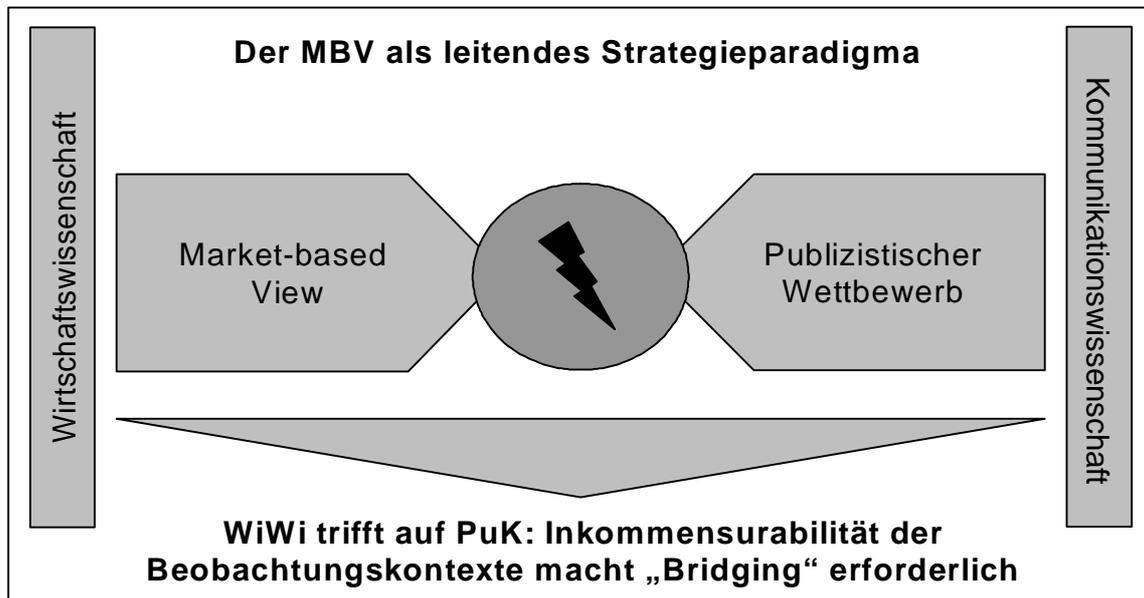


Abbildung 1: Die Inkommensurabilität der wissenschaftlichen Beobachtungskontexte (eigene Darstellung)

Ein rein marktorientiertes strategisches Management lässt sich allerdings keineswegs automatisch auf einen publizistischen Wettbewerb übertragen. Während dem Market-based View nämlich ein marktorientierter und auf die Wirtschaftswissenschaften zurückgehender Beobachtungskontext zu Grunde liegt, verweist ein Wettbewerb journalistischer Inhalte primär auf eine kommunikationswissenschaftliche Beobachtungsperspektive. Beide Disziplinen folgen dabei zunächst einmal grundsätzlich unterschiedlichen und inkommensurablen Lebens-, Sprach- und Wissensformen, die ein ‚Bridging‘ im Sinne einer Übersetzung zwischen beiden wissenschaftlichen Kontexten notwendig erscheinen lassen⁴². Im weiteren Verlauf wird dieser duale „Brückenschlag“ immer wieder vorgenommen. Kritisch kann allerdings angemerkt werden, dass es lediglich zu einer „Annäherung“ der Ansätze kommt, keinesfalls aber eine finale Positionierung innerhalb des Wissenschafts-

⁴² Zum Terminus der ‚Inkommensurabilität‘ von Kontexten, der begrifflich erfasst, dass Aussagen eines Kontextes nicht unmittelbar auf Aussagen eines anderen Kontextes zurückgeführt werden können vgl. Kirsch, W. (1992), S. 8ff.

systems der angesprochenen Fachdisziplinen stattfindet. Dennoch erhält gerade die kommunikationswissenschaftliche Perspektive durch die Integration der betriebswirtschaftlichen Gedanken (im Sinne einer Anreicherung) einen hohen Mehrwert. Das Medienmanagement, bisher in der Literatur eher rein betriebswirtschaftlich geprägt, wird nun durch Bridging-Prozesse für die kommunikationswissenschaftlich dominierte Medienökonomie kompatibel gemacht.

Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage können folglich zwei miteinander verzahnte Ziele der vorliegenden Arbeit abgeleitet werden:

- 1) Die Zusammenführung des Market-based View mit einem Wettbewerb journalistischer Inhalte (theoretischer Teil) und
- 2) die Überprüfung der identifizierten branchenspezifischen Strategieoptionen im transformierten publizistischen Wettbewerb (empirischer Teil)

Wichtig bleibt an dieser Stelle anzumerken, dass natürlich die Betrachtung eines faktischen Duopols⁴³ im Markt der Nachrichtenmagazine das Risiko birgt, wesentliche Aspekte zu übersehen. Umgekehrt lässt gerade diese Konstellation eine reine und sauber vergleichbare Untersuchung erst zu, denn sowohl der SPIEGEL als auch der FOCUS sind denselben Wettbewerbskräften ausgeliefert. Bewusst wird auch auf den Vergleich mit „ähnlichen“ Produkten (z. B. der Illustrierten STERN) verzichtet, da selbige eben nicht als unmittelbare Wettbewerber verstanden werden können. Die politisch-gesellschaftliche Bedeutung von FOCUS und SPIEGEL kann in diesem Zusammenhang als herausragendes Alleinstellungsmerkmal definiert werden. Daher wird auch im empirischen Teil der Arbeit eine Untersuchung langer Zeitreihen vorgenommen, die die Entwicklung des Wettbewerbs unter den Annahmen des marktbasierten Ansatzes kontrastreich darzustellen vermag. Erst durch den gezielten Blick auf die Wirkung der gewählten verlegerischen Strategieperspektive, die sich nicht selten im Zeitschriftenmarkt erst nach einer längeren Periode zeigt, können

⁴³ Vgl. dazu ausführlich Punkt D.1.

valide und perspektivisch übertragbare Aussagen getroffen werden. Dies leitet gleichsam über zu einer kompakten Darstellung des Aufbaus der Arbeit.

A.3 Aufbau der Arbeit

Zur Lösung des wissenschaftlichen „Rätsels“ gliedert sich die vorliegende Arbeit im Anschluss an die einführenden Überlegungen in einen theoretischen und einen empirischen Teil mit insgesamt vier Hauptabschnitten.

Ausgehend von der Doppelfunktion journalistischer Inhalte als Kultur- und Wirtschaftsgüter (B.1) erfolgt in Kapitel B zunächst eine präzise Abgrenzung des ökonomischen und publizistischen Wettbewerbssystems (B.2) sowie damit verbunden eine Ableitung des wettbewerbsstrategischen Spannungsfeldes (B.3).

Darauf aufbauend widmet sich Kapitel C der kontextspezifischen Annäherung des Market-based View. Basierend auf einer Herausarbeitung der industrieökonomischen Wurzeln und einer Würdigung Porters (C.1) wird in einem ersten Schritt das Konzept der „Five Forces“ für eine Strukturanalyse des journalistischen Wettbewerbs adaptiert (C.2). Daran anschließend kultiviert Punkt C.3 den zweiten richtungweisenden Baustein des Paradigmas – die generischen Wettbewerbsstrategien. Nach einer Explikation der strategischen Grundoptionen erfolgt durch die Herstellung geeigneter medienökonomischer und kommunikationswissenschaftlicher Bezüge die Herleitung eines tragfähigen Antagonismus journalistischer Wettbewerbsstrategien.

Zur Überprüfung der konkretisierten und operationalisierten Strategieoptionen im Kontext eines transformierten publizistischen Wettbewerbs konzentriert sich Kapitel D (empirischer Teil) auf eine exemplarische Untersuchung des Teilmarktes der Nachrichtenmagazine (D.1 und D.2). Einer Ableitung des Untersuchungsziels und der zugrunde liegenden Forschungshypothesen (D.3) folgt im Anschluss eine umfangreiche Beschreibung des methodischen Vorgehens (D.4).

Auf Basis der erhobenen Daten wird zunächst eine Typologisierung der Angebote vorgenommen (D.5.1). Darauf aufbauend untersuchen die Punkte D.5.2.1, D.5.2.2 und D.5.2.3 die Nachhaltigkeit der identifizierten Wettbewerbspositionierungen, bevor über eine Analyse der Marktergebnisentwicklung (D.5.2.4) eine endgültige Überprüfung der Hypothesen und damit eine Beantwortung der Forschungsfrage stattfindet (D.5.2.5).

In Kapitel E werden schließlich die Grenzen der empirischen Untersuchung ausgelotet und der Erkenntnisgewinn in theoretischer und praktischer Hinsicht zusammengefasst.

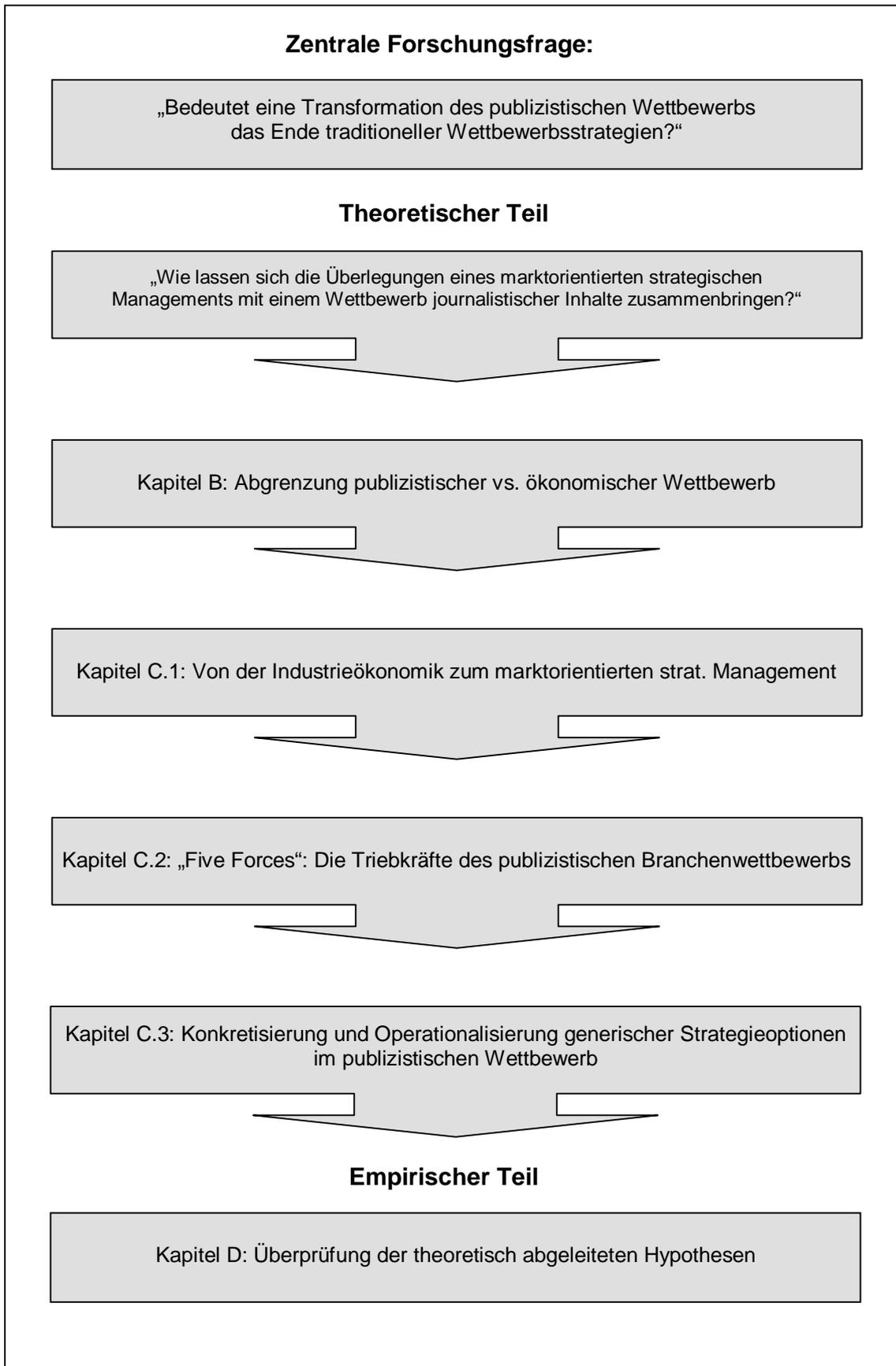


Abbildung 2: Logischer Aufbau der Arbeit

B. Das Spannungsfeld zwischen ökonomischem und publizistischem Wettbewerb

Auch wenn sich die vorliegende Arbeit im empirischen Teil auf den Markt für Nachrichtenmagazine konzentriert, soll im nachfolgenden Kapitel B zunächst ein eher allgemeiner Blick auf den Medienmarkt oder konkreter auf den Markt für journalistische Erzeugnisse (also Informationsmedien) geworfen werden. Um dabei die gattungsspezifischen Besonderheiten der Untersuchungsobjekte nicht aus den Augen zu verlieren, werden in den drei Unterkapiteln immer wieder geeignete Bezüge zum Markt der Publikumszeitschriften und den privatwirtschaftlich agierenden Verlagen hergestellt.

Wie nahe heute allerdings im Zuge cross- und transmedialer Inhalteverwertung die unterschiedlichen medialen Teilmärkte zusammengerückt sind, darauf wurde bereits im vorangegangenen Kapitel hingewiesen. Insbesondere der Wert von Medienmarken als Qualitätssignal der Beschaffenheit⁴⁴ von Informationsangeboten ist dabei überdeutlich⁴⁵. Nur so lässt sich beispielsweise erklären, warum auch im Web trotz mannigfaltiger Optionen die etablierten Medienkonzerne zunehmend die Deutungshoheit übernehmen.

Dabei kommt es durchaus zu neuen Wettbewerbskonstellationen. Im Kontext der über Marktentgelte refinanzierten Internetaktivitäten der Publikumspresse sei etwa auf den aktuellen Diskurs über das Webangebot der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender (z. B. tagesschau.de) verwiesen. In Folge des gestiegenen Konkurrenzdrucks verändert sich die Ausgangslage der Verlage dramatisch – und zwar sowohl im ökonomischen wie im publizistischen Wettbewerb – und es stellt sich die berechtigte Frage, ob dies nicht mittelbar in einen subventionierten Journalismus mündet, wie er weiter oben beschrieben wurde⁴⁶.

⁴⁴ Zum Verständnis von Qualität im Sinne von Beschaffenheit vgl. Garvin, D. A. (1984).

⁴⁵ Vgl. Siegert, G. (2001).

⁴⁶ Vgl. Kolo, C. (2011), S. 254-260.

Vor diesem Hintergrund erscheint es ratsam, zunächst eine grundlegende Klärung insofern herbeizuführen, als dass sie einer späteren empirischen Überprüfung zugänglich gemacht werden kann. Vereinfacht soll aber nicht auf das hier aufgezeigte Beispiel eingegangen werden, sondern es wird von einer sauberen Trennung der Märkte (*ceteris paribus*) ausgegangen. Stichworte in diesem Zusammenhang sind sowohl Marktversagen als auch die Frage der Meritorik (in enger Anlehnung an das ökonomisch geprägte Konzept von Musgrave⁴⁷), welche beide in diesem Zusammenhang zu klären sind. Damit ergibt sich eine gewisse Janusköpfigkeit, nicht aber eine komplexe Hydra.

B.1 Die Janusköpfigkeit medialer Informationserzeugnisse

Journalistische Inhalte sind mehr als eine kommerzielle Ware: Sie werden zwar in den Kategorien der Ökonomie als Wirtschaftsgüter produziert und auf Märkten gehandelt, gleichsam jedoch als Kulturgüter konsumiert⁴⁸. Sie sind - so Dreiskämper - „Zeugnis menschlichen Ausdrucks“ und lassen sich damit als Reflexion der Kulturgeschichte einer Gesellschaft sowie als Ausdruck sozialpolitischer auf die Gegenwart und Zukunft gerichteter Anschauungen bzw. Ambitionen charakterisieren⁴⁹.

Verlage produzieren in dieser Hinsicht Güter, die die Gesellschaft sowohl beschreiben als auch konstituieren bzw. kultivieren⁵⁰. Sie prägen über ihre Publikationen, die sich als Massenmedien⁵¹ einordnen lassen, die öffentliche Kommunikation und dienen der gesellschaftlichen Identitätsbildung und Integration⁵². Folgt man dieser Argumentation, dann können auch journalistische Zeitschriften über ihre Wirkung als Medium wichtige soziale, kulturelle und politische Funktionen übernehmen, zumal ihr Erscheinungsrhythmus vielfach eine höhere Recherchetiefe zulässt. Andererseits ist auch bei Presseerzeugnissen nicht auszuschließen, dass

⁴⁷ Vgl. Musgrave, R. A. (1957).

⁴⁸ Vgl. Dreiskämper, T. (2009b), S. 147.

⁴⁹ Vgl. Dreiskämper, T. (2009a), S. 90f.

⁵⁰ Vgl. Karmasin, M.; Winter, C. (2002), S. 18.

⁵¹ Vgl. Maletzke, G. (1963).

⁵² Vgl. Dreiskämper, T. (2009a), S. 91.

redaktionelle Inhalte Gewalt verherrlichen, skandalisieren oder boulevardisieren⁵³. So können etwa Dritte bei einer Verletzung der Persönlichkeitsrechte durch den Zeitschriftenkonsum einen unberechtigten Schaden erleiden – ein Umstand, der im Segment der Yellow-Press-Magazine keinesfalls selten ist. Diese exogenen Effekte sind oftmals allerdings der Rohstoff für wirtschaftlichen Erfolg. Sie werden daher gezielt eingesetzt, zumal regulative Folgen oder Sanktionen als eher harmlos einzustufen sind.

Derlei positive und negative Externalitäten werfen die Frage auf, in welchem Umfang Publikumszeitschriften gesellschaftlich erwünschte Inhalte bereitstellen vermögen oder um es mit Musgrave zu formulieren, welche Meritorik ihnen inne wohnt. Betrachtet man den relevanten Teilmarkt der Zeitschriften in seiner Vielfalt, dann liegt die Vermutung nahe, dass Zeitschriften sowohl meritorische (z. B. politische Informationen) und demeritorische (z. B. pornografische Inhalte) als auch nicht-meritorische (z. B. Unterhaltung) Güteraspekte besitzen können⁵⁴. Meyen weist darauf hin, dass gerade die auflagenstärksten Zeitschriften als Unterhaltungsmittel gelten und etwa für die politische Meinungsbildung zweitrangig erscheinen⁵⁵.

Auf der anderen Seite spiegelt das breite Titelspektrum die Pluralität der gesellschaftlichen Interessen und Meinungen in beeindruckender Weise wider. So kommt etwa Vogel⁵⁶ zu der Einschätzung, dass es „grundsätzlich [...] wohl keinen Sachverhalt oder keine Fragestellung [gibt], die nicht von einer periodischen Zeitschrift aufgegriffen und diskutiert worden wäre.“

Magazinjournalismus offeriert also nicht per se meritorische Angebote, sondern er könnte (falls dies nachweisbar gelingt) meritorische Bedürfnisse befriedigen⁵⁷, definiert z. B. über kritischen und damit auch gesellschaftlich-korrektiven Journalismus. Allerdings offenbart sich hier deutlich die Doppelköpfigkeit: Je tiefer und intensiver recherchiert wird, desto höher ist der

⁵³ Vgl. Rau, H. (2007), S. 32.

⁵⁴ Vgl. Heinrich, J. (2001), S. 101.

⁵⁵ Vgl. Meyen, M. (2004), S. 197.

⁵⁶ Vogel, A. (2002), S.11.

⁵⁷ Vgl. Rau, H. (2007), S. 40.

finanzielle Aufwand. Dadurch könnte es sein, dass Anbieter hoher journalistischer Qualität ökonomisch für ihr Risiko bestraft werden. Nicht selten honorieren die Leser einen derartigen Ressourceneinsatz nämlich nur marginal oder gar nicht. Besonders deutlich wird dies im Segment der 14-täglichen Frauenzeitschriften. Selbst aufwändig erstellte Titel, wie etwa die BRIGITTE müssen a) eine natürliche Preisgrenze (derzeit 3 Euro) akzeptieren und b) über redaktionelle Zusatznutzen (z. B. CDs oder Booklets) ihre Käuferschaft locken. Dennoch sind die Verkäufe selbst bei hochwertigen Heftausstattungen rückläufig. Vordergründig – was aber im Verlauf dieser Arbeit in Frage gestellt wird – könnte man argumentieren, dass eine strategisch richtige Entscheidung der Verlage in der Absenkung des Qualitätsniveaus läge. Tatsächlich, so viel sei schon an dieser Stelle erwähnt, zeigt sich aber das Gegenteil.

Trotz der beschriebenen Janusköpfigkeit lässt sich zusammenfassend konstatieren, dass Publikumszeitschriften im Gegensatz zur Nutzenstiftung anderer Konsumgüter einen wesentlich vielschichtigeren und facettenreicheren individuellen und gesellschaftlichen Wertbeitrag leisten⁵⁸. Gerade über einen gesellschaftlich korrektiven Journalismus, wie er sich etwa in unterschiedlichen Ausprägungen bei den beiden Untersuchungsobjekten beobachten lässt, können auch privatwirtschaftlich agierende Verlage als sinn- und wertstiftende Akteure eingeordnet und für die aktuelle Public Value-Diskussion zugänglich gemacht werden⁵⁹. Der nachfolgende Abschnitt sucht daher auch nicht weiter im Widerspruch die Auflösung des vorliegenden Problems, sondern fokussiert vielmehr auf die Zusammenführung der beiden beschriebenen Dimensionen des ökonomischen und publizistischen Wettbewerbs.

⁵⁸ Vgl. dazu Dreiskämper, T. (2009b), S. 148.

⁵⁹ Zur aktuellen Public Value-Diskussion vgl. im Überblick Gundlach, H. (2011), S. 11-24.

B.2 Ökonomischer vs. publizistischer Wettbewerb: Zwei Seiten einer Medaille

Der Doppelcharakter journalistischer Inhalte als Wirtschafts- und Kulturgut bedeutet in der Konsequenz, dass Medien gleichsam einem ökonomischen und einem publizistischen Wettbewerb unterliegen.

Abbildung 3 skizziert die a priori bekannte logische Spannung zwischen beiden Wettbewerbskonstrukten – ein Umstand, der im Folgenden näher untersucht werden soll.

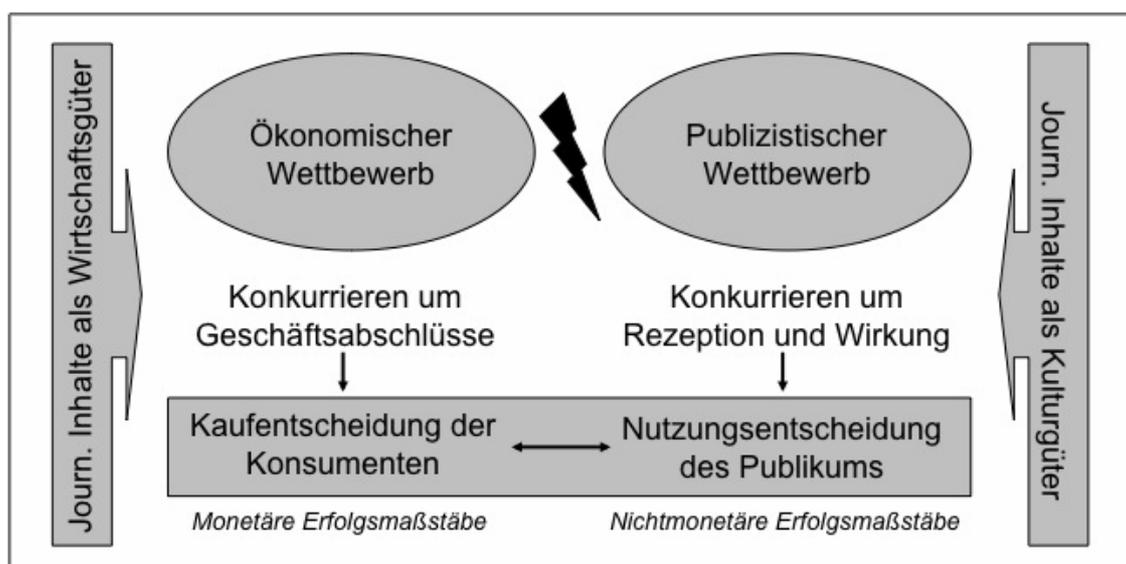


Abbildung 3: Das Spannungsfeld zwischen ökonomischem und publizistischem Wettbewerb (eigene Darstellung)

B.2.1 Der ökonomische Wettbewerb bei Medien

Ökonomischer Wettbewerb basiert auf der Grundannahme funktionierender Märkte, die dafür sorgen, dass die bereitgestellten Güter die Präferenzen der Konsumenten abbilden und dies zudem auf effiziente und innovative Weise geschieht⁶⁰. „Dabei kann das Angebot immer nur so ‚gut‘, ‚niveauvoll‘ und

⁶⁰ Vgl. Meyer-Lucht, R.; Rott, A. (2008), S. 6.

‚vielfältig‘ sein, wie es die Konsumenten nachfragen⁶¹. Aus der ökonomischen Perspektive versagt ein Markt, wenn er diese ‚konsumtive Vielfalt‘ nicht bereitzustellen vermag⁶².

Kops⁶³ verweist in diesem Zusammenhang auf zwei mögliche Ursachen:

- 1) Ein Fehlen der Konsumentensouveränität im Zuge der asymmetrischen Verteilung von Informationen und intransitiver Präferenzstrukturen
- 2) Die Existenz subadditiver Kosten in Form von Skalen- und Verbundeffekten

Ersteres rekurriert auf die fehlende Transparenz bei der Beurteilung von Medieninhalten und die mögliche Bevorzugung der Interessen von Werbung treibenden Unternehmen gegenüber denen der Konsumenten. Der zweite Punkt nimmt Bezug auf die medientypische Struktur hoher Programm- und niedriger Verbreitungskosten und die damit verbundenen Vielfalt gefährdenden mengen- und größenabhängigen Kostenvorteile.

Die mögliche Divergenz zwischen der Vielfalt des Angebots und der Vielfalt der Nachfrage korrespondiert dabei mit der Anzahl und Intensität einzelner Marktmängel⁶⁴. Marktversagen kennzeichnet folglich nur einen Extremzustand⁶⁵. Auch weniger gravierende Defizite können jedoch dazu führen, dass die Varianz des medialen Angebots hinter der nachgefragten Vielfalt zurückbleibt und die Steuerungsfunktion des ökonomischen Wettbewerbs beeinträchtigt wird⁶⁶.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten potentiellen Quellen von Marktmängeln manifestiert sich auch die Kritik an der Allokationsfunktion des wirtschaftlichen Wettbewerbs. Die Optimierung des Verhältnisses von Qualität und Kosten über Marktmechanismen kann nämlich ebenso zu Qualitätsverbesserungen wie zu

⁶¹ Meyer-Lucht, R.; Rott, A. (2008), S. 6.

⁶² Vgl. Kruse, J. (2004), S. 12; Meyer-Lucht, R.; Rott, A. (2008), S. 7.

⁶³ Vgl. Kops, M. (2009), S. 12 und Kops, M. (2011), S. 49-61.

⁶⁴ Vgl. Kops, M. (2009), S. 14 und Kops, M. (2011), S. 65-70.

⁶⁵ Vgl. Kops, M. (2009), S. 14.

⁶⁶ Vgl. Kops, M. (2009), S. 14.

Qualitätsminderungen führen⁶⁷. Allerdings muss auch in funktionsfähigen Märkten die Qualitätsbeurteilung der Rezipienten nicht mit der gesellschaftlichen Perspektive des Gemeinwohls übereinstimmen⁶⁸.

In normativer Hinsicht setzt gerade hier der Einwand am ökonomischen Wettbewerb an, denn ein aus den Konsumentenpräferenzen abgeleitetes mediales Angebot kann durchaus zu einem Mangel an gesellschaftlich erwünschten Inhalten führen, sollten diese Angebote dann nicht mehr finanzierbar sein. Statt publizistischer Vielfalt droht dann ein „more of the same“ – ein Umstand, den Never als ‚Marktergebnisversagen‘ charakterisiert⁶⁹. Die Frage ist dann allerdings: Merkt dies der Rezipient überhaupt oder ist dieser durch den Informationsoverkill der zahllosen Medien so wenig sensibel, dass er den Verlust nicht spürt? Eine wirkliche Klärung dieser Problematik kann hier nicht geleistet werden.

In seinem medienpolitischen Essay macht Habermas⁷⁰ die Kritik am Konstrukt der Konsumentensouveränität zum Ausgangspunkt seiner Ausführungen über staatliche Eingriffe in das Mediensystem. Das damit verbundene wirtschaftswissenschaftliche Konzept der Meritorik wird in der Medienökonomie allerdings kontrovers diskutiert und zum Teil auch explizit abgelehnt⁷¹. Schröder⁷² etwa verweist auf die Gefahren des staatlichen Missbrauchs: Informations- oder Rationalitätsdefizite der Individuen seien mit geringeren Risiken für die Gesellschaft verbunden als mögliche negative Folgen paternalistischer Diktate. Auch Braun⁷³ hebt als zentralen Makel hervor, dass ein meritorisches Gut per definitionem gerade keiner ‚ökonomischen‘ Begründung, sondern lediglich einer politischen Entscheidung als

⁶⁷ Vgl. Heinrich, J. (2001), S. 108; vgl. in diesem Zusammenhang auch Heinrich, J. (1996); Seufert, W. (2006) sowie die Ausführungen unter Punkt C.3.3.2.2. Dort wird u.a. das von Heinrich (1996), S. 167 beschriebene „Marktversagen in Bezug auf die Qualität der Medienproduktion“ aufgegriffen und im Kontext der vorliegenden Arbeit vertieft.

⁶⁸ Vgl. Feldmann, V. (2004), S. 60.

⁶⁹ Never, H. (2002), S. 136, zur meritorischen Vielfalt vgl. Kruse, J. (2004), S. 13.

⁷⁰ Vgl. Habermas, J. (2007), S. 2ff.

⁷¹ Vgl. Heinrich, J. (1999), S. 42; Schröder, G. (1997), 14f.; Friedrichsen, M.; Never, H. (1999); Never, H. (2002), 136ff.; Pethig, R. (1997); Braun, G. (1988); eher zustimmend dagegen Kiefer, M. L. (1994), (1996), (2003); Kops, M. (2001), (2005).

⁷² Vgl. Schröder, G. (2008), S. 35ff.; vgl. dazu auch Engels, W. et al. (1989).

⁷³ Vgl. Braun, G. (1988), S. 238.

Rechtfertigung bedarf. Zynisch könnte man formulieren: Wer sagt eigentlich, dass meritorische Güter erwünscht sind? Die Annahme basiert auf einem relativ starken normativen Weltbild. Ein von Dritten bestimmtes Referenzsystem wird von den Kritikern deshalb mit Blick auf den methodologischen Individualismus zurückgewiesen.

Lobigs⁷⁴ stellt in Anlehnung an Erlei et al.⁷⁵ demgegenüber auf eine ‚neue‘ individualistische Meritorik ab, die die Existenz einer einzigen transitiven Präferenzordnung verwirft und das Konstrukt unter Verweis auf übergeordnete Metapräferenzen, die sich nicht zwangsweise mit den Marktpräferenzen decken müssen, verteidigt. Diese Differenzierung führt, so Rau⁷⁶, zu einem erweiterten Verständnis der Konsumentensouveränität, denn die meritorischen Bedürfnisse müssen in der individualistischen Betrachtung nicht notwendig „externe Werte“ widerspiegeln, sondern können unter bestimmten Umständen auch als übergeordnete oder nach Brennan und Lomasky⁷⁷ „reflexive“ Präferenzen des Individuums verstanden werden. Auch die konstitutionsökonomischen Überlegungen, die von den Meritorik-Befürwortern vor dem Hintergrund der Kritik an den ‚alten‘ paternalistischen Ansätzen ins Feld geführt werden, basieren auf unterschiedlichen Präferenzebenen⁷⁸. Demnach sind meritorische Eingriffe dann gerechtfertigt, wenn sich die Substitution des Ziels der Konsumentensouveränität unter Anwendung des konstitutionsökonomischen Konsenskriteriums durch ein ‚alternatives‘ Allokationsziel rechtfertigen⁷⁹.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass ökonomischer Wettbewerb im Bereich der Medien zu Marktmängeln (im Extremfall sogar zu Marktversagen) nach den Kriterien des Systems der Ökonomie und zu Qualitäts- und Vielfaltdefiziten nach den Kriterien des Systems der Publizistik führen kann. Heinrich⁸⁰ stellt deshalb bewusst auf eine Durchschnittsbetrachtung ab, wenn er

⁷⁴ Vgl. Lobigs, F. (2003).

⁷⁵ Vgl. Erlei, M. (1992), ähnlich argumentiert auch Kops, M. (2005), S. 3ff.

⁷⁶ Vgl. Rau, H. (2007), S. 36; Tietzel, M.; Müller, C. (1998), 97f.

⁷⁷ Vgl. Brennan, G.; Lomasky, L. (1983), S. 183ff.

⁷⁸ Vgl. hierzu vor allem Kiefer (2003).

⁷⁹ Vgl. Lobigs, F. (2005), S. 30; vgl. auch Kiefer, M. L. (2003), S. 39f. und Tietzel, M.; Müller, C. (1998).

⁸⁰ Vgl. Heinrich, J. (2001), S. 77.

ökonomischen Wettbewerb als das „prinzipiell beste Verfahren“ zur Steuerung der Ressourcenallokation beschreibt⁸¹.

B.2.2 Der publizistische Wettbewerb bei Medien

Während sich der wirtschaftliche Wettbewerb auf das Konkurrieren um Geschäftsabschlüsse, Renditen und Umsätze richtet, geht es beim publizistischen Wettbewerb um das Wettstreiten von Meinungen, Inhalten und Formaten⁸². Gundlach⁸³ spricht deshalb in Anlehnung an Kops et al.⁸⁴ auch von einem Wettbewerb um die Meinungsbildung der Rezipienten. Die Zielkonformität der Kontrahenten manifestiert sich folglich im Streben der Beteiligten, mit vergleichbaren Inhalten die Akzeptanz desselben Empfängerkreises zu erreichen⁸⁵.

Das nachfolgende Schaubild (Abbildung 4) zeigt für Informationsmedien die sowohl im Binnen- wie im Außenverhältnis entstehenden Wettbewerbsbereiche. Bezogen auf das später zur empirischen Überprüfung herangezogene Duopol der Nachrichtenmagazine FOCUS und SPIEGEL folgt daraus, dass nicht nur der ökonomische Verlagserfolg, sondern auch die inhaltlichen Einzelleistungen der Redaktionen von großer Bedeutung sind. Problematisch ist dabei nicht zuletzt, dass es bei wenigen Wettbewerbern sehr häufig an echten Referenzbezügen mangelt.

⁸¹ Vgl. Dreiskämper, T. (2009b), S. 152.

⁸² Vgl. BVerGE 52, 283 [296]; BVerGE 57, 323 [325] zitiert nach Schaarschmidt, U. (2005), S. 116.

⁸³ Vgl. Gundlach, H. (2010), S. 8, Kops, M.; Sokoll, K.; Bensinger, V. (2009), S. 16.

⁸⁴ Vgl. Kops, M.; Sokoll, K.; Bensinger, V. (2009), S. 16.

⁸⁵ Vgl. Hoppmann, E. (1988), S. 177; Klein, B. (1990), S. 51; Rudolph, D. (2009), S. 130.

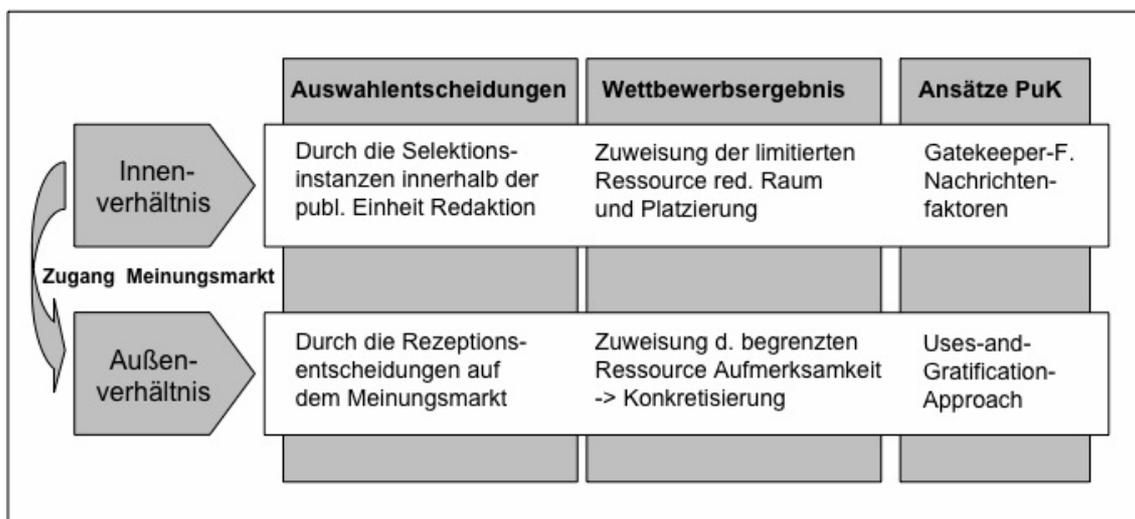


Abbildung 4: Publizistischer Wettbewerb im Innen- und Außenverhältnis (eigene Darstellung)

Wettbewerbsinhärente Auswahlentscheidungen vollziehen sich dabei insbesondere auf zwei Ebenen⁸⁶:

- 1) Durch die Selektionsinstanzen innerhalb der publizistischen Einheit „Redaktion“ und
- 2) durch die Rezeptionsentscheidungen der Leser, vor allem aber auch durch die Bewertung der Peergroups (gesellschaftliche Interessenvertreter, politische Meinungsbildner sowie die eigene Zunft).

Nicht selten nimmt das Leitmedium Fernsehen dabei eine vermittelnde Rolle ein – etwa wenn bei Günter Jauch am Sonntag die Titelgeschichte des SPIEGEL thematisiert wird und dadurch die Verkäufe der Ausgabe stimuliert werden.

Generell lässt sich also zwischen einem publizistischen Wettbewerb im Innen- und im Außenverhältnis unterscheiden. Innerhalb der publizistischen Einheit „Zeitschriften-Redaktion“ erfolgt die Steuerung des Wettbewerbs über die politisch autorisierten Entscheidungsorgane (Ressortleitung und Chefredaktion). Sie setzen die einzelnen journalistischen Leistungen zueinander in Beziehung

⁸⁶ Zum Erfordernis der Außensteuerung des Wettbewerbs vgl. Abbot, L. (1958), S. 120.

und übernehmen die wertende Beurteilung. Diese Überlegungen knüpfen an die institutionellen Untersuchungen der Gatekeeper-Forschung an⁸⁷, deren Ergebnisse die Rolle der Redaktionsspitze als maßgebliche Selektionsinstanz untermauern⁸⁸. In die Beurteilung fließen neben sozialpsychologischen und politischen Aspekten insbesondere Nachrichtenfaktoren als Auswahl entscheidende Größen mit ein⁸⁹. Das Wettbewerbsergebnis manifestiert sich schließlich in der Zuweisung der begrenzten Ressourcen „redaktioneller Raum“ und „Platzierung“, beispielhaft sei hier die Vergabe der Titelgeschichte genannt⁹⁰. Der Wettbewerbsprozess ordnet somit im Innenverhältnis Art und Umfang der im Rahmen der Verbundproduktion zusammengetragenen und zur Veröffentlichung bestimmten redaktionellen Inhalte.

Das Wettbewerbsergebnis wird dabei maßgeblich durch das journalistische Grundverständnis der autorisierten Entscheidungsträger beeinflusst. Insofern spielen innerhalb des publizistischen Wettbewerbs auch Herkunft und Stellung in der Redaktionshierarchie eine nicht zu unterschätzende Rolle. Analog zum ökonomischen Wettbewerb kommt es daher auch an dieser Stelle häufig zu einer Art „Marktversagen“, das man als „Informationsbias“ kennzeichnen könnte – es werden hochwertige zugunsten weniger wertiger Informationen verworfen. Dieser Mechanismus funktioniert allerdings nur so lange das Publikum keine Kenntnis von den Alternativen hat (damit ist auch die Analogie zum ökonomischen Marktversagen durch mangelnde Transparenz bzw. Marktinformation gegeben).

Die selektierten redaktionellen Inhalte wiederum erhalten über das Trägermedium Papier Zugang zum Meinungsmarkt. Dabei tritt die Nutzungsentscheidung der Rezipienten an die Stelle der Kaufentscheidung der Konsumenten⁹¹. Klein⁹² attestiert dem publizistischen Wettbewerb in dieser Hinsicht einen „weitergehenden Wirkungswillen“, der das Streben nach

⁸⁷ Vgl. Rauchenzauner, E. (2008), S. 63; zur Gatekeeper-Forschung im Überblick vgl. Joch Robinson, G. (1973).

⁸⁸ Shoemaker verweist in diesem Kontext auf die Bedeutung machtvoller Gatekeeper, die die Nachrichtenauswahl nach politischen Interessen moderieren, vgl. Shoemaker (2006), S. 108f.

⁸⁹ Vgl. Ruhrmann, G; Göbel, R. (2007), S. 8ff.

⁹⁰ Vgl. Mast, C. (2004), S. 54.

⁹¹ Vgl. Rudolph, D. (2009), S. 131.

⁹² Vgl. Klein, B. (1990), S. 45.

Identifikation mit den angebotenen Leistungsinhalten einschließt. Durch ihre Nutzungsentscheidungen steuern die Rezipienten den Verlauf und die Richtung des Wettbewerbsprozesses⁹³. Divergierende Kommunikationsbedürfnisse und miteinander konkurrierende publizistische Inhalte werden so über den Meinungsmarkt koordiniert⁹⁴. Der Grad der kommunikativen Bedürfnisbefriedigung determiniert dabei die Selektionsentscheidung der Rezipienten⁹⁵. Scholz⁹⁶ spricht deshalb in Bezug auf die Annahme konkreter Medienangebote auch von einem „nutzenbestimmte(n) Handeln“.

Was ist nun aber die knappe Ressource, um die Medien auf dem Meinungsmarkt konkurrieren? Nach Franck⁹⁷ ließe sich die Aufmerksamkeit der Rezipienten anführen. Selbige erfordert Zeit und Energie – ein Umstand, der organisch nicht beliebig vermehrbar ist. Im Gegenteil: Mit der Ausweitung der Verwendungsmöglichkeiten übernimmt das Aufkommen an Aufmerksamkeit die Rolle eines Rationierungsmittels.

Das natürlich begrenzte und bewusste Aufmerken des Publikums ist für Franck⁹⁸ dabei kein binärer Zustand: „Es gibt nicht nur das konzentriert ausschließliche Denken an eine Sache. Zwischen der überscharfen Konzentration im Erschrecken und dem im Schatten dämmernden Hintergrundwissen kommen alle nur vorstellbaren Abstufungen vor“. Auch Bleicher⁹⁹ unterscheidet zwischen verschiedenen Aufmerksamkeitsgraden und grenzt fünf Rezeptionsebenen hierarchisch voneinander ab:

- 1) Die instinktive Aufmerksamkeit als ein von sinnlichen Reizen ausgelöster biologischer Orientierungsreflex
- 2) Die Wahrnehmung als bloße Beachtung von Medienangeboten ohne reflexive Wahrnehmungsleistung

⁹³ Vgl. Klein, B. (1990), S. 325.

⁹⁴ Vgl. Klein, B. (1990), S. 59.

⁹⁵ Vgl. Klein, B. (1990), S. 60.

⁹⁶ Vgl. Scholz, R. (1980), S. 364.

⁹⁷ Vgl. Franck, G. (1998b), S. 3.

⁹⁸ Franck, G. (1998a), S. 32.

⁹⁹ Vgl. Bleicher, J. K. (2002), S. 126.

- 3) Die kurzfristige Aufmerksamkeit als intensive momentane Beachtung einer Sequenz
- 4) Die langfristige Aufmerksamkeit als konzentrierte Wahrnehmung über einen längeren Zeitabschnitt
- 5) Die reflexive Wahrnehmung als gedankliche Auseinandersetzung

Strube¹⁰⁰ sieht gerade in der Mehrstufigkeit sowie den damit verbundenen Unschärfen der Abgrenzung einen wesentlichen Kritikpunkt am Konstrukt der Aufmerksamkeit und verweist auf die Schwierigkeiten in der Messung und Vergleichbarkeit.

Franck¹⁰¹ selber führt im Zusammenhang mit Printmedien den Maßstab der Auflage an. Dagegen ist einzuwenden, dass der Kauf einer Zeitschrift nicht automatisch mit deren Nutzung gleichzusetzen ist. Ein verkauftes Exemplar kann durchaus von mehreren Personen gelesen werden. Oder, wie im Fall der Freiverteilung, ist ein Heftkontakt nicht notwendigerweise auf einen Kaufakt zurückzuführen.

Auch die Reichweite, gemessen am Leser pro Ausgabe, entspricht nur der statistischen Wahrscheinlichkeit einer Heftnutzung und ist aufgrund der Abfrage wenig trennscharf. Das Blättern im Printobjekt ist in allen gängigen Untersuchungen die notwendige, das Lesen die hinreichende Bedingung¹⁰². Die rechnerisch ermittelte Reichweite verteilt sich, übertragen auf die Systematik Bleichers, somit auf die Aufmerksamkeitsstufen 2 bis 5, ohne dass eine genaue Zuweisung erfolgen kann und damit einen qualifizierten Vergleichsmaßstab bilden würde.

Während für die Anzeigen immerhin die Währung des Lesers pro werbeführende Seite zur Verfügung steht, wird das redaktionelle Äquivalent als Vergleichsmaßstab für journalistische Inhalte in den gängigen Mediastudien

¹⁰⁰ Vgl. Strube, K. (2002), S. 79.

¹⁰¹ Vgl. Franck, G. (1998b), S. 4.

¹⁰² Vgl. dazu das Abfragemodell der Media Analyse unter: <http://www.agma-mmc.de/files/abfragemodell.jpg> sowie das Vorgehen der Allensbacher Werbeträgeranalyse im AWA Codebuch 2009, S. 250.

nicht erhoben. Eine valide Untersuchung der inhaltlichen Heftnutzung erfolgt in der Praxis nur über redaktionelle Copytests, bei denen über Recall- und Recognition-Abfragen differenzierte Aufmerksamkeitsprofile erstellt werden können.

Dennoch ist die Reichweite ein wichtiger Indikator für die Rezeption eines redaktionellen Angebotes, der neben dem intramedialen auch einen intermedialen Vergleich ermöglicht und so das publizistische Wettbewerbsergebnis über eine Annäherung an das Konstrukt der Aufmerksamkeit abbildet¹⁰³. Sie ist damit auch der Nutzungsdauer vorzuziehen, die im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand keine reliablen Ergebnisse liefert. Zeitschriften spielen nämlich im Zeitbudget der Rezipienten nur eine untergeordnete Rolle¹⁰⁴. Meyen¹⁰⁵ verweist deshalb auf die mangelnde Erinnerungsleistung im Kontext der Zeitabfrage, die er in Abgrenzung zu anderen Mediengattungen in der Periodizität von Zeitschriften begründet sieht.

Andererseits gilt es zu hinterfragen, ob es nur um quantifizierbare und messbare Knappheit geht. Man kann die Diskussion durchaus auch auf der Ebene der Bedeutung von Medieninhalten führen. Ein Leitartikel im SPIEGEL oder im FOCUS hat beispielsweise einen deutlich größeren Einfluss als eine Titelgeschichte in der BUNTEN oder auch der Wochenzeitung DIE ZEIT. Die Bedeutung selbst ergibt sich dabei nicht zuletzt aus der öffentlichen Diskussion wie auch aus der Weiterverbreitung über Sekundärmedien.

Darüber hinaus ist zu diskutieren, ob analog zur Wissenschaft auch die Zitationshäufigkeit als Maßstab der Aufmerksamkeit herangezogen werden könnte. In die journalistische Arbeit gehen nämlich ebenso Inhalte der geistigen Wettbewerber als „Vorleistungen“ ein. Klein¹⁰⁶ spricht deshalb auch vom „reziproken Charakter“ des publizistischen Wettbewerbs. Im Unterschied zur Wissenschaft erweist sich der Umgang mit fremden Inhalten im Journalismus jedoch als deutlich fahrlässiger, was die Aussagekraft der Indizes schwächt.

¹⁰³ Vgl. dazu beispielsweise die ma 2010 Intermedia.

¹⁰⁴ Vgl. Wiedemann, J. (1995), S. 59.

¹⁰⁵ Vgl. Meyen, M. (2004), S. 198.

¹⁰⁶ Vgl. Klein, B. (1990), S. 45f.

Trotzdem bilden Zitationserhebungen nicht nur einen Indikator der generierten Aufmerksamkeit, sondern repräsentieren gleichsam ein Abbild der publizistischen Leistungsfähigkeit, das sich dem Votum der Rezipienten entzieht und insofern der Kritik Helds und Ruß-Mohls¹⁰⁷ Rechnung trägt, die davor warnen, „Qualitätsentscheidungen im Medienbetrieb allein dem Publikum zu überlassen“¹⁰⁸.

Des Weiteren kann die Zitationshäufigkeit auch als Anhaltspunkt für die Deutungshoheit und Marktstellung eines Mediums dienen. Allerdings – und dies macht eine solche reine Quantifizierung problematisch – kommt es natürlich nicht nur auf die Anzahl, sondern eben auch auf die Kontexte an, ein Umstand, dem die vorliegende empirische Untersuchung durch ein selektiertes Set aus 15 meinungsführenden Print- und TV-Medien Rechnung trägt. Wenn etwa der SPIEGEL in verschiedenen primären Informationssendungen des Fernsehens „vorab“ zitiert wird, hat das natürlich eine andere Bedeutung, als wenn dies in Unterhaltungsshow der privaten TV-Anbieter geschieht. Ebenso kann sicherlich nicht jede beliebige Quelle im World Wide Web mit anderen Massenmedien in ihrer Wirkung und Reichweite verglichen werden. Der Indikator ist also eine Kombination aus Anzahl und „Wertigkeit“ (z. B. im Sinne des Public Value) der Zitierquelle.

Da sich nicht zuletzt durch die organisatorische Trennung von Redaktion und Verlag die journalistische Aussagenproduktion im Marktsinne einer direkten Zurechenbarkeit von Handlungsfolgen entzieht, können sich im publizistischen Wettbewerb zudem weitere Erfolgsmaßstäbe des Systems „Publizistik“ entfalten. Über die Zahl, Bündelung und Gewichtung von Qualitätskriterien wird dabei in der Scientific Community ebenso rege gestritten wie über die dahinter liegenden Konzepte eines journalistischen Qualitätsmanagements¹⁰⁹. Schon lange ist das von Ruß-Mohl¹¹⁰ etwas bildlich formulierte „Pudding-an-die-Wand-

¹⁰⁷ Held, B; Ruß-Mohl, S. (2005), S. 51;

¹⁰⁸ Das Media Tenor-Ranking wertet beispielsweise regelmäßig die Zitate in den Politik- und Wirtschaftsteilen meinungsführender Medien aus.

¹⁰⁹ Vgl. etwa Bucher, H.-J.; Altmeppen, K.-D. (2003); Ruß-Mohl, S. (1994); Weischenberg, S. (2006); Wyss, V. (2002); vgl. dazu auch Punkt C.3.3.2.1.

¹¹⁰ Ruß-Mohl, S. (1992), S. 85.

nageln“ überwunden. Einen breiten Überblick hierzu bietet Arnold¹¹¹, der dabei insbesondere die Frage „Werte und Qualität“¹¹² sowie „Publikumsnutzen und Qualität“¹¹³ diskutiert.

Neben dem Rechtsgebot der Vielfalt sei an dieser Stelle exemplarisch auf die von Rager¹¹⁴ thematisierten Kategorien der Aktualität, Relevanz, Richtigkeit und Vermittlung verwiesen. Alternative Modelle haben einen breiteren Ansatz oder differenzieren noch feiner aus. Ähnlichkeiten zu den unterschiedlichen Qualitätsmodellen weisen auch die theoretischen Bezugsrahmen der Nachrichtenfaktorenforschung auf.

Das journalistische Normensystem bildet in dieser Hinsicht ein Gegengewicht zum kurzfristigen Fokus des Shareholder Value¹¹⁵. Dreiskämper schlägt deshalb in Analogie zum ökonomischen System die Unterscheidung zwischen publizistischen Umsatzgrößen und publizistischen Renditegrößen als übergeordnete Kategorien vor¹¹⁶. In diesem Sinne ließe sich die generierte mediale Aufmerksamkeit als publizistische Umsatzgröße, das journalistische Normensystem hingegen als eine Anzahl publizistischer Renditekennziffern interpretieren, an denen sich das Angebotsverhalten im journalistischen Wettbewerb ausrichten sollte.

Heinrich stellt die objektive Messbarkeit der medialen Qualität allerdings in weiten Teilen in Frage und hebt darauf ab, dass journalistische Inhalte in ihrer Rolle als Geschmacksgüter nur individuell und subjektiv erfasst werden können¹¹⁷. Auch Ruß-Mohl¹¹⁸ verweist wie auch andere stärker empirisch ausgerichtete Kommunikationswissenschaftler, auf die Qualitätsmessung über Inhaltsanalysen, Expertenurteile und indirekte Indikatoren. Hierbei sind allerdings, wie Arnold¹¹⁹ zu Recht anmerkt, sehr unterschiedliche Vertiefungen

¹¹¹ Vgl. Arnold, K. (2008), S. 488ff.

¹¹² Vgl. Arnold, K. (2008), S. 496ff.

¹¹³ Vgl. Arnold, K. (2008), S. 499ff.

¹¹⁴ Vgl. Rager, G. (1994), S. 193ff.

¹¹⁵ Vgl. Held, B; Russ-Mohl, S. (2005), S. 49.

¹¹⁶ Vgl. Dreiskämper, T. (2009b), S. 161.

¹¹⁷ Vgl. Heinrich, J. (1996), S. 167f.

¹¹⁸ Ruß-Mohl (1992), S. 85; vgl. Held, B; Russ-Mohl, S. (2005), S. 53 f.; Wyss, V. (2002).

¹¹⁹ Vgl. Arnold, K. (2008), S.503.

möglich. Die zentrale Frage bleibt somit stets, welche Ziele mit empirischen Qualitätsstudien verfolgt werden sollen¹²⁰. Arnolds Konklusion entspricht auch der im Rahmen dieser Forschungsarbeit angewandten Sichtweise: Es gilt dabei nicht allein die Qualität selbst zu berücksichtigen, sondern vor allem das Qualitätsniveau (Selbst- und Fremdanspruch) sowie das Qualitätsprofil (inhaltliches Bouquet des Mediums) mitzudenken¹²¹. Ausdruck der Untersuchungen ist dann der Markterfolg, der sich publizistisch in der Reichweite und ökonomisch in der verkauften Auflage widerspiegelt. Arnold betont dabei zu Recht, dass nur Medien gleicher Art verglichen werden dürfen. Die im vorliegenden Fall angestrebte Analyse der beiden Nachrichtenmagazine FOCUS und SPIEGEL entspricht genau diesem Grundverständnis und ist daher mit hoher Wahrscheinlichkeit in ihren Ergebnissen stabiler als etwa crossmediale Vergleiche, die man bei Beratungs- und Marktforschungsgesellschaften findet.

Die nicht-monetären Erfolgsmaßstäbe legen dabei zusätzlich nahe, dass im publizistischen Wettbewerb neben mehr Qualität auch mehr Vielfalt produziert wird als im ökonomischen Wettbewerb. Zum einen gibt es nämlich keinen Druck zur Imitation erfolgreicher Formate, zum anderen können Inhalte auch für kleine Marktnischen produziert werden¹²². Die publizistische Konkurrenz lässt sich deshalb als „Lebenselement der Meinungsfreiheit“¹²³ oder als „unverzichtbare Lebensader für den Bestand und die Fortentwicklung der demokratischen Grundordnung“¹²⁴ verorten. Damit ist aber auch die Kritik verbunden, der publizistische Wettbewerb produziere am Markt vorbei und führe deshalb zu Fehlallokationen von Ressourcen¹²⁵. In letzter Konsequenz ergibt sich daraus natürlich ein normativ-demokratieorientiertes Grundverständnis, was sich aber gerade bei informierenden Publikumsmagazinen auch als Teil des

¹²⁰ Vgl. Arnold, K. (2008), S.503.

¹²¹ Vgl. Arnold, K. (2008), S.503.

¹²² Vgl. Heinrich, J. (2001), S. 110.

¹²³ BVerG 74, 297 [332], KEK Konzentrationsbericht 2003, S. 35ff. zitiert nach Schaarschmidt, U., S. 114.

¹²⁴ Henle, Position der Landesmedienanstalten, S. 59, 60 zitiert nach Schaarschmidt, U. (2002), S. 114.

¹²⁵ Vgl. Heinrich, J. (2001), S. 110.

grundlegenden Anspruchswerten lässt und somit im vorliegenden Untersuchungsrahmen fruchtbar gemacht werden kann¹²⁶.

Die insgesamt geraffte Darstellung der Qualitätsdebatte soll an dieser Stelle mit einem kurzen Gedankenspiel abgerundet werden. Es bleibt die Überlegung: Was passiert mit Qualitätsmedien, die eigentlich am Markt vorbei produzieren? Ist eine grundlegend neoliberale Argumentation erlaubt, die dem Publikum die Qualitätsbeurteilung zugesteht? Arnold¹²⁷ bezweifelt in Anlehnung an Altmeyden¹²⁸, dass der Markt von sich aus für eine ausreichende publizistische Qualität sorgen kann: „So ist es für die Konsumenten schwierig, die Qualität komplexer journalistischer Produkte zu beurteilen. Zudem sind die Medienangebote aufgrund der Querfinanzierung durch Werbung sehr günstig oder gar umsonst; bessere Qualität drückt sich also nicht unbedingt in einem höheren Preis aus.“ Die Folge ist nach Arnold, dass sich auch die journalistischen Qualitätsmedien, da die Informationsfunktion hinreichend erfüllt erscheint, zur ökonomischen Überlebenssicherung durch eine neue Publikumsnähe auszeichnen und in Richtung unterhaltender Inhalte und Services ausrichten. Für die vorliegende Untersuchung der beiden Nachrichtenmagazine FOCUS und SPIEGEL sowie deren Onlineableger kann genau diese Entwicklung bestätigt werden, ohne dass damit das Qualitätsprofil oder die Informationsfunktion aufgelöst worden ist. Dies leitet unmittelbar über zur Zusammenführung der beiden Unterabschnitte – dem schon weiter oben beschriebenen „Bridging.“.

B.2.3 Zur Interdependenz des ökonomischen und publizistischen Wettbewerbs bei privatwirtschaftlich organisierten Verlagen

Die eigenständigen Kriterien beider Wettbewerbssysteme reflektieren die unterschiedlichen Perspektiven, aus denen die damit verbundenen Forschungstraditionen die mediale Wirklichkeit beobachten und die zu verschiedenen Modellvorstellungen führen. An dieser Stelle gilt es nun das weiter oben

¹²⁶ Vgl. Arnold, K. (2008), S.496.

¹²⁷ Vgl. Arnold, K. (2008), S.500.

¹²⁸ Vgl. Altmeyden, K.-D. (2003).

angedeutete „Bridging“ vorzunehmen. Damit soll zum einen für die weiteren Überlegungen geklärt werden, wie ökonomischer und publizistischer Wettbewerb in einer Untersuchung aufgegriffen werden können und zum anderen erste Indikatoren dafür geliefert werden, warum die mikroökonomische Betrachtung allein nicht hinreichend ist, sondern auch Elemente eines strategischen Managements notwendig sind, um die zentrale Forschungsfrage angemessen im bipolaren Licht der zwei Wettbewerbe zu beantworten.

Hoffmann-Riem¹²⁹ postuliert in diesem Zusammenhang einen publizistischen Wettbewerb auch ohne Verankerung in ökonomische Transaktionen. Kantzenbach¹³⁰ hält das für ausgeschlossen. Nach seiner Auffassung ist der publizistische Wettbewerb allein kein stabiles und funktionsfähiges System und folglich losgelöst von ökonomischen Prozessen nicht vorstellbar. Auch für Czygan & Kallfaß¹³¹ sind beide Wettbewerbssysteme miteinander verwoben: „Damit publizistischer Wettbewerb seine kultur- und medienpolitischen Funktionen erfüllt, ist es notwendig, dass es ökonomisch überlebensfähige Medienunternehmen gibt.“

Kiefer¹³² verweist vor dem Hintergrund eines institutionellen Bezugsrahmens auf ein Spannungsfeld „doppelter Agentschaft“, mit dem sich mediale Einzelwirtschaften konfrontiert sehen und das es folglich auch langfristig zu managen gilt. Gerade Verlage von Nachrichtenmagazinen lassen sich in diesem Kontext gleichsam als Auftragnehmer des Publikums und Agenten der Werbung treibenden Wirtschaft verorten. Ihre Publikationen tragen der Charakterisierung Kiefers¹³³ geradezu idealtypisch Rechnung und sind demnach einerseits „als journalistische Medien vom Bürger und Wähler als Souverän beauftragt mit der Beobachtung von Politik, mit der neutralen, aber selektiven Darstellung politischer Probleme und deren sachkundiger Kommentierung.“ Andererseits bildet das Vertrauen in den Magazin-

¹²⁹ Vgl. Hoffmann-Riem, W. (1991), S. 27.

¹³⁰ Vgl. Kantzenbach, E. (1988), S. 80.

¹³¹ Czygan, M.; Kallfaß, H. H. (2003), S. 297.

¹³² Vgl. Kiefer, M.-L. (2010), S. 166-178.

¹³³ Kiefer, M.-L. (2010), S. 170.

journalismus, das Kiefer¹³⁴ auf die kollektiv zugewiesene Statusfunktion („Ermöglichung und Sicherstellung von Volkssouveränität“) zurückführt, die Grundlage zur Generierung von Aufmerksamkeit, was sich wiederum im wirtschaftlichen Wettbewerb in der Durchsetzung von Vertriebsentgelten (Lesermarkt), insbesondere aber in der Verwertung von Werbeträgerkontakten (Inserentenmarkt) widerspiegelt¹³⁵.

Ursächlich kann das Spannungsfeld zwischen publizistischem und ökonomischem Wettbewerb somit auf die iterative Verknüpfung von Journalismus und Medien zurückgeführt werden¹³⁶. In modernen Massendemokratien gelingt die Entfaltung einer sachgerechten Meinungsbildung als normativen Kern des Journalismus – Kiefer¹³⁷ spricht in diesem Zusammenhang etwas zugespitzt auch von der „Beratung für das Volk“ – nämlich nur über die Herstellung von Öffentlichkeit als „Sphäre gesellschaftlicher Selbstbeobachtung und Verständigung.“¹³⁸ Bei den untersuchten Nachrichtenmagazinen kommt es dabei über die Vervielfältigung (Druck) und Verbreitung (Vertrieb) des inhaltlichen Verbundprodukts zu einem erweiterten institutionellen Arrangement¹³⁹.

Altmeppen¹⁴⁰ beschreibt Medien und Journalismus in diesem Zusammenhang zwar als eigenständige und autonome Organisationssysteme verweist jedoch gleichzeitig auf ihre interdependente Verknüpfung. Dem ist im vorliegenden Fall prinzipiell zuzustimmen – die hier thematisierten Verlagsunternehmungen brauchen nämlich die redaktionellen Inhalte und anders herum braucht der Magazinjournalismus die verlegerischen Dienstleistungen (Finanzierung, Verbreitung), um existieren zu können. Genau diese Wechselwirkung bildet den fragilen Kern eines strategischen Verlagsmanagements und es stellt sich damit unweigerlich erneut die Frage, welche Seite langfristig im Ringen um den richtigen Weg die Oberhand behält.

¹³⁴ Kiefer, M.-L. (2010), S. 174.

¹³⁵ Vgl. Kiefer, M.-L. (2010), S. 171.

¹³⁶ Kiefer, M.-L. (2010), S. 136f.

¹³⁷ Kiefer, M.-L. (2010), S. 49.

¹³⁸ Kiefer, M.-L. (2010), S. 68; vgl. dazu auch Kiefer, M.-L. (2010), S. 49.

¹³⁹ Vgl. Kiefer, M.-L. (2010), S. 164.

¹⁴⁰ Vgl. Altmeppen, K. D. (2006), S. 17f.; vgl. dazu auch Kiefer, M.-L. (2010), S.165.

Zu recht weist Löffelholz¹⁴¹ daraufhin, dass dieses „Zusammenspiel von Journalismus und Medien bislang nicht hinreichend geklärt wurde“. Die eigene empirische Analyse der beiden Nachrichtenmagazine FOCUS und SPIEGEL liefert dahingehend, wie sich im späteren Verlauf noch zeigen wird, einige hochinteressante Befunde. Für die beiden Untersuchungsobjekte kann dabei zunächst einmal eine organisatorische Trennung von Redaktion und Verlag grundsätzlich vorausgesetzt werden. Sowohl beim SPIEGEL als auch beim FOCUS gilt das Chefredakteursprinzip, d.h. die Redaktionsspitze und nicht die Verlagsleitung entscheidet über die publizistische Grundausrichtung des Blattes. Trotzdem stellt sich natürlich die Frage, ob und gegebenenfalls inwieweit das fragile Gleichgewicht zwischen Verlag und Redaktion und damit auch die Entfaltung eines publizistischen Wettbewerbs durch die Transformationsprozesse und den dadurch induzierten wirtschaftlichen Druck ins Wanken gerät. Exemplarisch lassen sich etwa die folgenden Fragen ableiten: Bleibt die Trennung von redaktionellen Inhalten und Anzeigen bestehen oder kommt es zunehmend zu einer beobachtbaren Vermischung? Ermöglicht die redaktionelle Ressourcenausstattung seitens des Verlages langfristig die Aufrechterhaltung der publizistischen Bewegungsspielräume? Und: Erfolgt die Generierung von Aufmerksamkeit im Zeitverlauf verstärkt über Effekthascherei bzw. den Einsatz unterhaltender Elemente oder kann sich die Produktion journalistischer Qualität durchsetzen?

Wichtig im Rahmen dieser Fragestellungen ist eine klare Verortung der Untersuchungsobjekte als privatwirtschaftliche Medien. Im Unterschied zum öffentlich rechtlichen Rundfunk ist der publizistische Wettbewerb in der Publikumspresse nämlich keineswegs internalisiert. Während der öffentlich rechtliche Rundfunk über die ihn begründende und auferlegte Gesetzgebung (Rundfunkstaatsverträge, höchst richterlich konkretisierter Funktionsauftrag), sein spezifisches politisches System und die dabei legitimierten Entscheidungsorgane (Rundfunkrat, Verwaltungsrat) sowie die marktunabhängige Finanzierung (Rundfunkgebühren) einen Wettbewerb um Qualität und Vielfalt quasi eingepflanzt bekommt, erweist sich der Bereich der Zeitungen

¹⁴¹ Vgl. Löffelholz, M. (2003), S. 43.

und Zeitschriften – mit Ausnahme der zuletzt weiter abgemilderten Pressefusionskontrolle – als weitestgehend regulierungsfrei¹⁴². Im Umkehrschluss und auch in Anlehnung an Kiefer folgt daraus, dass der Journalismus in der privatwirtschaftlich organisierten Presse seine gesellschaftlich zuerkannte Funktion nur dann erfüllen kann, wenn die ihn finanzierenden und verbreitenden Verlagsorganisationen überlebensfähig sind. Anders ausgedrückt kann sich der publizistische Wettbewerb also nur dann entfalten, wenn die verlegerischen Unternehmungen im ökonomischen Wettbewerb bestehen. Für die Untersuchungsobjekte bedeutet das: Sie müssen letztlich Geld verdienen, um in Journalismus investieren zu können. Und um das zu gewährleisten, sind sie dazu gezwungen, ihre Leistungen erfolgreich über Märkte abzusetzen.

Andererseits hängt die Nachfrage im ökonomischen Wettbewerb von der Akzeptanz und dem Nutzen der publizistischen Leistung ab. Bender¹⁴³ kommt deshalb zu der Auffassung, dass der publizistische Erfolg letztlich über den wirtschaftlichen Erfolg entscheidet. Dem ist grundsätzlich zuzustimmen, auch wenn ein nach publizistischen Maßstäben solider Titel nicht automatisch vermarktbar sein muss und umgekehrt.

Im Sinne eines „Bridgings“ lässt sich somit auch trefflich von einem Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Rezipienten unter der Voraussetzung einer normativen Qualitätsproduktion sprechen. Das Konstrukt der Aufmerksamkeit als Schnittstelle für ein marktorientiertes strategisches Management journalistischer Inhalte wird in der vorliegenden Untersuchung deshalb auch über einen „Zweiklang“ operationalisiert: Auf der einen Seite die Reichweite als statistische Wahrscheinlichkeit der Heftnutzung und Brücke zum ökonomischen Wettbewerb und auf der anderen Seite die angesprochenen Zitationshäufigkeiten und -kontexte als Indikatoren der publizistischen Leistungsfähigkeit und Abbild des publizistischen Wettbewerbsergebnisses. Damit lässt sich gleichzeitig auch die Brücke zu Porter¹⁴⁴ schlagen, der mit seiner jüngst erschienenen Veröffentlichung zum „Shared Value“, eine

¹⁴² Vgl. dazu auch Zabel, C. (2009), S. 119.

¹⁴³ Vgl. Bender, G. (1999), S. 79.

¹⁴⁴ Vgl. Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011), S. 58-75.

Transformation im strategischen Managementdenken proklamiert und die Generierung ökonomischer Wertschöpfung unmittelbar mit der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse zusammenbringt.

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass allein auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Wettbewerbsbetrachtungen zu kurz greifen, andererseits aber ein an rein publizistischen Bedarfen orientierter Fokus, am Erfordernis der ökonomischen Überlebensfähigkeit zu scheitern droht. In der vorliegenden diskursiven Betrachtung wurde dabei bisher bewusst ein wichtiges Kriterium ausgelassen – nämlich das der Transparenz. Das von Meier & Reimer¹⁴⁵ als neue Herausforderung für den Journalismus präsentierte Thema, das insofern eindrucksvoll empirisch unterlegt wird, als dass sich der Journalismus nicht länger hinter dem Schleier der mangelnden Alternativen verstecken kann, führt sowohl aus publizistischer wie aus ökonomischer Sicht zu nachhaltigen Konsequenzen. Die Autoren zeigen, wie wesentlich Transparenz das Vertrauen in journalistische Medien beeinflussen kann¹⁴⁶. Die Konsumbereitschaft wird dahingehend durch Kreuzpreiseffekte beeinflusst, oder um es noch radikaler zu formulieren: Zeitungen und Zeitschriften wandeln sich vom Vertrauens- zum Inspektionsgut – ein Tatbestand auf den schon Kilz¹⁴⁷, als damals aktiver Chefredakteur der Süddeutschen Zeitung, mit seinem Artikel zur Zukunft der Zeitung hingewiesen hat. Er verwendet dabei allerdings im Gegensatz zu Meier & Reimer nicht den Vertrauens- sondern den Glaubwürdigkeitsbegriff. Plakativ geht Kilz¹⁴⁸ davon aus, dass die Qualität die ökonomische Rückversicherung des Journalismus (im Printmarkt) darstellt. Die Vermutung liegt somit nahe, dass zur langfristigen medialen Existenzsicherung auf der redaktionellen Ebene komplexere und der Mehrschichtigkeit Rechnung tragende Entscheidungsprozesse erforderlich werden. Die Frage „Mehrwert“ oder „Zweitverwertungskanal“, die in diesem Zusammenhang empirisch von Dogruel et al¹⁴⁹ untersucht wurde, bekommt ganz offensichtlich eine

¹⁴⁵ Vgl. Meier, K.; Reimer, J. (2011), S. 134.

¹⁴⁶ Das Vertrauenskonzept ist dabei nicht neu und wurde bereits von Luhmann selbst in diesem Zusammenhang aufgegriffen. Unterbelichtet blieb bis dahin allerdings die durch das Web induzierte neuartige Form der Transparenz.

¹⁴⁷ Vgl. Kilz, H. W. (2004), S. 105-118.

¹⁴⁸ Vgl. Kilz, H. W. (2004), S. 116.

¹⁴⁹ Vgl. Dogruel, L.; Reineck, D.; Beck, K. (2010).

strategische Dimension. Nur wer in Sachen Transparenz in beiden Medien überzeugt, wird durch eine langfristige Qualitätsprofilierung auch den zahlenden Leser an sich binden können. Dieser Gedanke leitet unweigerlich auf den nun folgenden Abschnitt zur Bedeutung der strategischen Positionierung über. Um vorher noch einen kurzen Bezug zu den untersuchten Medien herzustellen, scheint zumindest für den SPIEGEL der große (quantitative) Erfolg der Onlinesparte, die vor allem auf originäre Inhalte und nicht nur auf Zweitverwertung setzt, Wirkung zu erzeugen.

B.3 Das publizistische Konzept als Ausdruck der strategischen Positionierung im publizistischen Wettbewerb

Da im Folgenden der Versuch unternommen werden soll, den Market-based View mit einem Wettbewerb journalistischer Inhalte zusammen zu bringen, gilt es noch einmal auf das Spannungsfeld zurückzukommen, das sich aus den unterschiedlichen Perspektiven der am journalistischen Wettbewerb beteiligten Parteien ergibt.

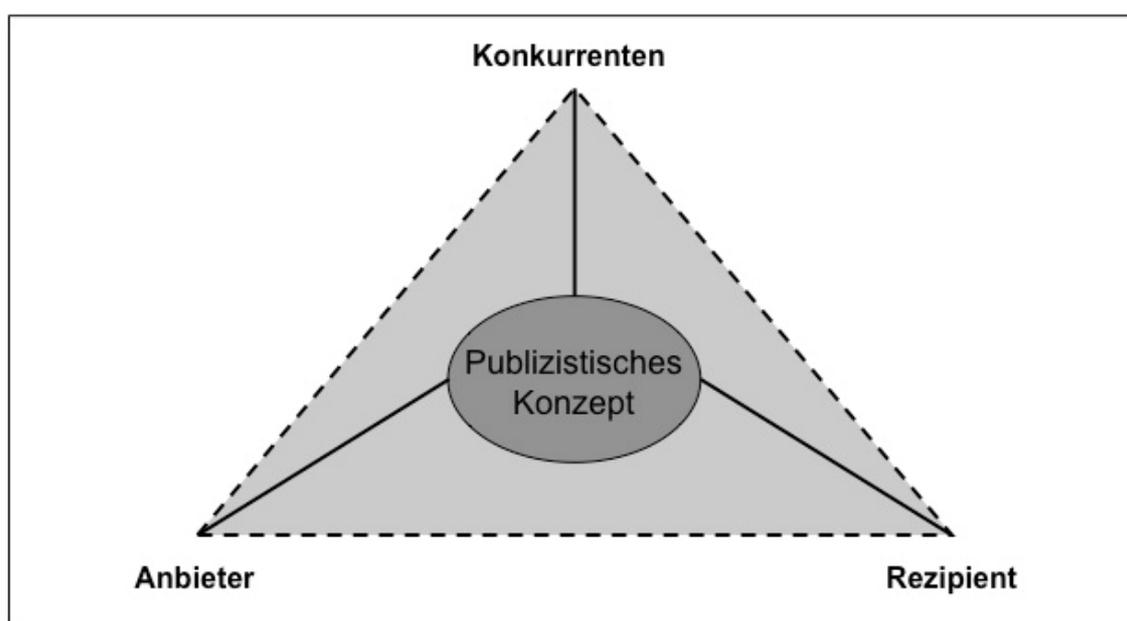


Abbildung 5: Das publizistische Konzept als Ausdruck der wettbewerbsstrategischen Positionierung¹⁵⁰

¹⁵⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bohn, A. (1993).

Vereinfacht lässt sich das publizistische Wettbewerbsgeschehen – wie in Abbildung 5 modelltheoretisch dargestellt – durch ein Dreiecksverhältnis abbilden: Auf der einen Seite befindet sich der Anbieter, der im Fall eines privatwirtschaftlichen Akteurs unter Berücksichtigung des ökonomischen Kalküls nach Nutzung und Wirkung seiner journalistischen Leistung in einer vordefinierten Zielgruppe strebt. Wettbewerb entsteht, wenn auch Konkurrenten (zweite Seite des Dreiecks) um die Aufmerksamkeit im gleichen Zielsegment kämpfen. Dabei liegt eine Substitutionsbeziehung erst dann vor, wenn mediale Leistungen in derselben Nutzungssituation eine vergleichbare Gratifikation ermöglichen¹⁵¹. Auf der dritten Seite des Dreiecks sind die Rezipienten verortet, die über ihre Auswahl- und Nutzungsentscheidungen die knappe Ressource „mediales Zeitbudget“ allokiert und so maßgeblich das Wettbewerbsergebnis prägen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich zwei Zielsetzungen einer journalistischen Wettbewerbsstrategie ableiten:

- Im Fall von Publikumszeitschriften gilt es einerseits einen Lesernutzen zu schaffen, der sich in einer Befriedigung vorhandener oder neu zu weckender Rezipientenbedürfnisse niederschlägt (Informationsbedürfnis, Unterhaltungsbedürfnis usw.).
- Gleichzeitig muss damit aber auch eine Reduktion des Wettbewerbs als zweitem Bezugspunkt einhergehen. Nur so kann das übergeordnete Anbieterziel einer maximalen Abschöpfung der verfügbaren Aufmerksamkeit im Zielsegment – sprich eine Maximierung der Reichweite – verwirklicht werden.

Darauf aufbauend soll das Modell nun an dieser Stelle um eine weitere Komponente ergänzt werden – das Objekt eines inhaltlich ausgetragenen Wettbewerbs. Dafür bedarf es im Folgenden allerdings einer stärkeren Konkretisierung. Journalistischer Wettbewerb manifestiert sich gegenüber den Rezipienten nämlich vornehmlich nicht auf der Ebene einzelner Artikel, sondern

¹⁵¹ Vgl. Siegert, G. (1993), S. 67.

vielmehr in Form des Verbundproduktes aus redaktionellen Beiträgen und Werbung, wobei die regelmäßige Rezeption eines Angebots in der Regel mit der Präferenz für das durchschnittliche „Inhaltsbouquet“ (analog zum Programmbouquet bei Fernsehsendern) einer Zeitschrift begründet werden kann.

In Anlehnung an Siegert, Weber, Lobigs & Spacek¹⁵² lässt sich deshalb auf den Terminus des „publizistischen Konzepts“ zurückgreifen. Bezogen auf die zuzuordnende Mediengattung der Untersuchungsobjekte verstehen die Autoren darunter „all jene aufeinander abgestimmten inhaltlichen und formalen Gestaltungsmerkmale und -prinzipien einer periodisch vertriebenen Publikumszeitschrift, die in der fortschreitenden Sequenz der einzelnen Ausgaben zumindest über längere Erscheinungsintervalle hinweg invariant bleiben und dabei in ihrer Zusammenwirkung das publizistische Auftreten der betreffenden Publikumszeitschrift in charakteristischer Weise prägen“¹⁵³. Im Kern verweist das Konstrukt damit auf die „Titelphilosophie“¹⁵⁴ einer Publikumszeitschrift bzw. das „Heftkonzept“¹⁵⁵ oder die „editorial mission“¹⁵⁶.

Gegenüber den Rezipienten ermöglichen publizistische Konzepte folglich eine klare Ex-ante-Orientierung in Bezug auf die erwartbaren Eigenschaften einzelner Zeitschriftenausgaben. Sie tragen damit dem Vertrauensgutcharakter journalistischer Inhalte Rechnung, wie ihn etwa Kiefer¹⁵⁷ beschreibt. Darüber hinaus schaffen sie aber auch die Voraussetzung für eine Verstetigung der Lesernachfrage¹⁵⁸. Unterschiedliche Titelkonzeptionen von Nachrichtenmagazinen lassen sich in diesem Sinne auch als spezifische Medienschemata einordnen, die auf der Ebene des Einzelmediums grundsätzlich auch idiosynkratische Elemente aufweisen können, die lediglich für die jeweilige Zeitschrift gelten¹⁵⁹. Damit können sie zum Zweiten explizit die Abgrenzung

¹⁵² Vgl. Siegert, G.; Weber, R. H.; Lobigs, F.; Spacek, D. (2006).

¹⁵³ Siegert, G.; Weber, R. H.; Lobigs, F.; Spacek, D. (2006), S. 113.

¹⁵⁴ Vgl. Schröder, M. (1994), S. 26; Streng, I. (1996), S. 141ff.

¹⁵⁵ Vgl. Menhard, E.; Treede, T. (2004), S. 79ff.

¹⁵⁶ Vgl. Daly, C. P.; Henry, P.; Ryder, E. (1997), S. 55 f.

¹⁵⁷ Vgl. Kiefer, M. L. (2005).

¹⁵⁸ Vgl. Siegert, G.; Weber, R. H.; Lobigs, F.; Spacek, D. (2006), S. 43 und S. 45.

¹⁵⁹ Zum Konstrukt des Medienschematas vgl. auch Schmidt, S. J.; Weischenberg, S. (1994); vgl. Siegert, G.; Weber, R. H.; Lobigs, F.; Spacek, D. (2006), S. 44.

vom Wettbewerb beinhalten, sofern sie als einzigartig charakterisiert werden können. Dies ergibt sich allerdings auf Basis der Grundlagen des Journalismus ohnehin, da jeder Artikel und jeder Beitrag als eigenständiges Unikat aufgefasst werden kann. In Hinblick auf den Anbieter ermöglichen publizistische Konzepte schließlich, den Zwang zur beständigen Produktion erneuerbarer Inhalte effizient zu bewältigen¹⁶⁰. Das publizistische Konzept einer Zeitschrift spiegelt insofern die leitenden journalistischen Ideen (der Chefredaktion) wider, die sich durch jede Ausgabe ziehen und die redaktionelle Positionierung des jeweiligen Titels begründen. Eine derartige inhaltliche und gestalterische „Bauanleitung“¹⁶¹ kann in Rückgriff auf Mintzberg¹⁶² auch als Ausdruck einer realisierten Wettbewerbsstrategie interpretiert werden, denn sie spiegelt im Idealfall das langfristig beobachtbare konsistente Verhaltensmuster des publizistischen Akteurs wieder¹⁶³.

In Überleitung zu den Überlegungen des Market-based View ist zunächst davon auszugehen, dass ein relativer Vorteil eines publizistischen Konzepts den journalistischen Erfolg eines Titels in der anvisierten Zielgruppe erklärt. Dabei hängt die relative Wettbewerbsposition auf der einen Seite von den in der Regel nur wenig beeinflussbaren Faktoren der externen Umwelt ab (Kapitel C.2), auf der anderen Seite wird diese maßgeblich von der wettbewerbsstrategischen Positionierung bestimmt (Kapitel C.3). Im Folgenden gilt es also der Frage nachzugehen, was die Transformation des publizistischen Wettbewerbs ausmacht und wie sich Verlage mit Hilfe generischer Strategieoptionen grundsätzlich einen publizistischen Wettbewerbsvorteil erschließen können, um darauf aufbauend im empirischen Teil exemplarisch zu überprüfen, ob und wie die bisherigen Vorteile der beiden untersuchten Nachrichtenmagazine aufrecht erhalten bzw. mit transformiert werden können oder ob die Kultivierung neuer Vorteilsdimensionen notwendig erscheint.

¹⁶⁰ Vgl. Siegert, G.; Weber, R. H.; Lobigs, F.; Spacek, D. (2006), S. 45f.

¹⁶¹ Siegert, G.; Weber, R. H.; Lobigs, F.; Spacek, D. (2006), S. 37.

¹⁶² Vgl. Mintzberg, H. (1978), S. 945.

¹⁶³ Vgl. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2005), S. 23.

C. Ein marktorientiertes strategisches Management unter den Bedingungen eines publizistischen Wettbewerbs

Nachdem in einem ersten Schritt der publizistische Wettbewerb vom ökonomischen abgegrenzt wurde und das wettbewerbsstrategische Spannungsfeld der Untersuchungsobjekte konkretisiert wurde, gilt es nun zu überprüfen, wie sich die Überlegungen eines marktorientierten strategischen Managements mit einem Wettbewerb journalistischer Inhalte zusammenbringen lassen.

Da der Market-based View keinen in sich geschlossenen theoretischen Bezugsrahmen widerspiegelt, sondern mehrere miteinander korrespondierende Konzepte¹⁶⁴, folgt die Herangehensweise einem mehrstufigen Vorgehen. Zunächst sollen dabei die industrieökonomischen Wurzeln und ihre Implikationen für eine marktorientierte Strategielehre herausgearbeitet werden. Darauf aufbauend erfolgt quasi als erster Baustein eine Annäherung des Konzepts der „Five Forces“ an einen Wettbewerb journalistischer Inhalte. Anschließend wird der Versuch unternommen, die von Porter identifizierten generischen Strategie-typen für den journalistischen Wettbewerb fruchtbar zu machen und daraus Kriterien zu deren Überprüfung abzuleiten.

Es gilt schon an dieser Stelle deutlich anzumerken, dass im Grundlagenteil nur vereinzelt auf die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit Bezug genommen wird. Dennoch ist unbestritten, dass die Besonderheiten der Medienmärkte, wie etwa die multiplen Refinanzierungsmodelle mit ihren unterschiedlichen Wettbewerbspositionen (zwischen Verkauf, Werbefinanzierung und öffentlicher Subventionierung), die spezifischen Gütereigenschaften von (journalistischen) Medienprodukten¹⁶⁵ sowie die (zum Teil) starke Regulierung der Medien mitzudenken sind. Die eklektisch zusammengetragenen Annahmen des Market-based View, die in weiten Teilen einem marktliberalen US-amerikanischen Modell entsprechen, sind dabei nicht immer kompatibel mit einem kulturell und durch die Sprachgrenzen geprägten Medienmarkt in

¹⁶⁴ Vgl. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2005), S. 121.

¹⁶⁵ Vgl. hierzu Kiefer, M. L. (2005).

Deutschland. Umgekehrt kann leider schon an dieser Stelle festgehalten werden, dass gerade beim Übertragen der hier angestellten Überlegungen auf internationale Märkte bzw. andere Kulturräume signifikante Modifikationen notwendig wären, da gerade Medienmärkte auch einen Spiegel der Gesellschaft repräsentieren.

C.1 Von der Industrieökonomik zum marktorientierten strategischen Management

Wie schon angedeutet, hat sich der Market-based View eklektisch über einen langen Zeitraum entwickelt. In einer ersten Annäherung gilt es deshalb nun zunächst die historische Dimension des Ansatzes zu würdigen, da sich ansonsten die heutigen Ausprägungen nur schwerlich im Kontext des ohnehin durch den dualen Wettbewerb geprägten Marktes für journalistische Erzeugnisse verstehen lassen.

C.1.1 Die klassische Industrieökonomik: Das SCP-Paradigma als Grundlage für ein systematisches Verständnis der Unternehmensumwelt

Industrieökonomische Untersuchungen der Interaktion zwischen Markt und Unternehmen bilden die Wurzeln der tragenden Konzepte des Market-based View¹⁶⁶. Die wettbewerbstheoretischen Forschungsbemühungen der sog. „Harvard School“ basieren dabei maßgeblich auf dem von Mason (1939) und Bain (1968) erarbeiteten „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“¹⁶⁷. Die dahinter liegende Hypothese: Zwischen der Marktstruktur (structure), dem Marktverhalten (conduct) und dem Marktergebnis (performance) gibt es einen kausalen Zusammenhang.

¹⁶⁶ Vgl. Rühli, E. (1994), S. 34.

¹⁶⁷ Vgl. Bain, J. S. (1968); Mason, E. S. (1939).

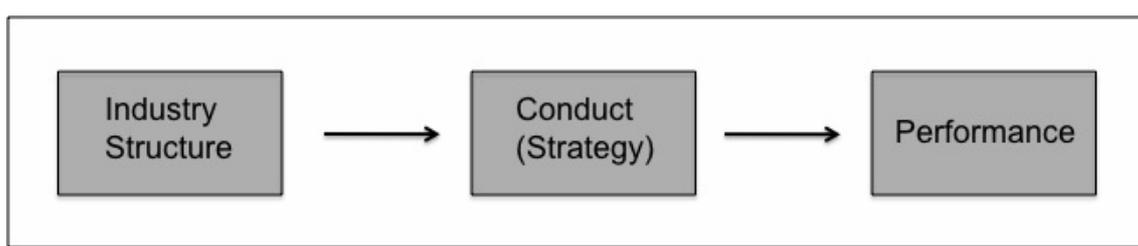


Abbildung 6: Das traditionelle Bain/Mason-Industrial-Organization-Paradigma¹⁶⁸

Der klassische Ansatz der Industrieökonomik war bis in die 70er Jahre hinein der Ausgangspunkt für eine Vielzahl empirischer Studien, bei denen unterschiedliche Formen unvollkommenen Wettbewerbs untersucht wurden¹⁶⁹. Die übergeordnete Zielsetzung bestand in der Ableitung einer optimalen Marktstruktur, die einen funktionsfähigen Wettbewerb ermöglicht und darüber die Wohlfahrt maximiert.

Während die industrieökonomischen Forschungsergebnisse bereits frühzeitig wichtige Impulse für die Wettbewerbspolitik lieferten, fanden sie in der Literatur zur Unternehmenspolitik zunächst nur wenig Beachtung. Porter verweist in diesem Zusammenhang maßgeblich auf vier miteinander verzahnte Ursachen¹⁷⁰:

- 1) Die unterschiedlichen Zielsysteme: Im Gegensatz zur Industrieökonomik („social perspective“) richten sich die Forschungsbemühungen zur Unternehmenspolitik („private perspective“) nicht an einer Optimierung der sozialen Wohlfahrt aus, sondern zielen vielmehr auf die Möglichkeiten einer individuellen Ergebnisverbesserung von Einzelwirtschaften.
- 2) Die verschiedenen Analyseebenen: Die klassische Industrieökonomik untersucht vorrangig Branchen, nicht Unternehmen. Dies führt zu einer geringen Spezifikation der Effizienzvariablen; statt der Effizienzmessung auf Unternehmensebene (z. B. über den ROI) konzentrieren sich die

¹⁶⁸ Vgl. Porter, M. E. (1981), S. 611.

¹⁶⁹ Vgl. im Überblick z.B. Schmalensee, R. (1989), S. 973ff. und S. 987ff.

¹⁷⁰ Vgl. Porter, M. E. (1981), S. 611ff.; Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2003), S. 38f.

anfänglichen Studien ausschließlich auf die Erhebung der allokativen Effizienz (z. B. über die Durchschnittsrendite aller Unternehmen).

- 3) Die Konzeption der Unternehmung als Blackbox: Unternehmen werden in den klassischen industrieökonomischen Untersuchungen als rationale Einheiten definiert, die Entscheidungen nach dem Primat der Gewinnmaximierung treffen. Politische Prozesse, die Persönlichkeit des Entscheiders oder außerökonomische Ziele werden ausgeblendet.
- 4) Der statische und deterministische Charakter: Die Verhaltensvariable reflektiert in den traditionellen Arbeiten der „Harvard School“ lediglich die Umweltanpassung der Unternehmen – einzig die als stabil definierte Branchenstruktur ist für den Erfolg von Unternehmen verantwortlich. In der frühen industrieökonomischen Forschung wird deshalb häufig auch direkt die Relation „Structure-Performance“ betrachtet¹⁷¹.

Porters Ausführungen verdeutlichen die anfängliche Inkommensurabilität der beiden Forschungsdisziplinen und die Notwendigkeit der „Übersetzung“ zwischen den dazugehörigen Lebens-, Sprach- und Wissensformen. Die verschiedenen Kontexte reflektieren insofern die spezifischen Beobachtungsperspektiven (Punkt 1), die zu antagonistischen Prämissen (Punkt 3+4) und unterschiedlichen Operationalisierungen der empirischen Forschungsbemühungen führen (Punkt 2).

Insbesondere der Umweltdeterminismus ist mit dem Gedanken einer strategischen Unternehmenssteuerung grundsätzlich nicht vereinbar¹⁷². Gleichwohl markiert die Erforschung der zahlreichen Strukturvariablen im Modell der klassischen Industrieökonomik einen wichtigen Meilenstein für die Emergenz des Market-based View: Relevante Aspekte wie das Konzept der Markteintrittsbarrieren oder die Rolle der Nachfrageelastizität werden durch Porter für das strategische Management kultiviert¹⁷³. Marktstrukturbedingte

¹⁷¹ Vgl. Schreyögg, G. (1984), S. 52.

¹⁷² Vgl. Hümmel, B. (2001), S. 31; Minderlein, M. (1993), S. 167.

¹⁷³ Vgl. dazu Kapitel C.2.

Unterschiede in den Durchschnittsrenditen untermauern zudem die strategische Bedeutung der Branchenauswahl. Auf den in weiten Teilen oligopolistisch geprägten Märkten der Zeitschriftenverlage blieb die Profitabilität lange Zeit überdurchschnittlich hoch. Mobilitätsbarrieren in Verbindung mit einer gesetzlich verankerten Preisbindung im Vertrieb sowie einem ebenfalls aus den Besonderheiten des Kulturguts Presse abgeleiteten ermäßigten Mehrwertsteuersatz sicherten der Branche über viele Jahrzehnte hohe Umsatzrenditen¹⁷⁴.

Insofern bildet die Struktur-Ergebnis-Relation das analytische Fundament für ein systematisches Verständnis der Unternehmensumwelt, ein Aspekt der im bis dahin vorherrschenden LCAG-Schema zwar als Baustein enthalten war, mangels empirischer Forschung aber ohne inhaltliche Implikationen blieb¹⁷⁵.

C.1.2 Die neue Industrieökonomik: Das aktive Marktverhalten als Spiegelbild eines strategischen Managements

Neben der Transformation der unternehmenspolitischen Wettbewerbsanalyse durch die „Übersetzung“ industrieökonomischer Erkenntnisse und die Adaption des dahinter liegenden theoretischen Bezugsrahmens sorgte Porter auch für ein Aufbrechen des Strukturdeterminismus. Insbesondere seine Arbeiten über strategische Gruppen und die damit verbundenen Mobilitätsbarrieren rückten die Verhaltenskomponente in den Fokus industrieökonomischer Forschung¹⁷⁶. „The new work asked: how could managers manipulate mobility barriers to achieve above average returns?“¹⁷⁷. Das traditionelle SCP-Paradigma wird somit auf den Kopf gestellt und um die Möglichkeit erweitert, durch ein gezieltes Verhalten von Unternehmen Einfluss auf die Marktstruktur ausüben zu können¹⁷⁸.

¹⁷⁴ Vgl. Sjurts, I. (1997, 2002).

¹⁷⁵ Vgl. Jörgensen, J. J. (2008), S. 236; Porter, M. E. (1981), S. 611.

¹⁷⁶ Vgl. Caves, R. E.; Porter, M. E. (1977).

¹⁷⁷ Jörgensen, J. J. (2008), S. 236.

¹⁷⁸ Vgl. Hümmer, B. (2001), S. 31.

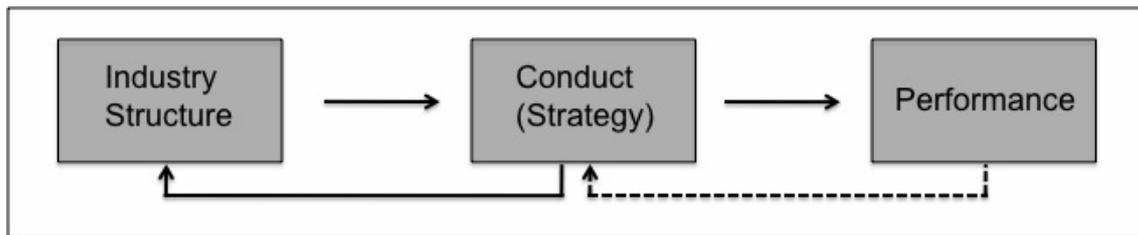


Abbildung 7: Das revidierte Industrial-Organization-Paradigma¹⁷⁹

Damit kommt Porter zu dem Punkt, “[...] that there are feedback effects of firm conduct (strategy) on market structure¹⁸⁰”. Durch die potentielle Möglichkeit der aktiven Gestaltung der Unternehmensumwelt lassen sich die Termini „Marktverhalten“ und „Strategie“ synonym verwenden¹⁸¹. Damit ebnete Porter den Weg für die Weiterentwicklung einer prozessual geprägten strategischen Planung hin zu einem auf den Inhalt gerichteten strategischen Management¹⁸².

Gerade die durch Porter vorgenommenen Modifikationen machen die Zeitschriftenbranche trotz ihrer bereits eingehend diskutierten und weiter fortbestehenden Besonderheiten für eine solche Analyse zugänglich. Nicht zuletzt die Frage der Struktur-Ergebnis-Relation dürfte vor dem Hintergrund der Dualität von Verlagsmanagement und Redaktion interessante Aufschlüsse bieten. Im Kontext der noch zu behandelnden „Five Forces“ stellt sich in dieser Hinsicht auch die Frage, ob es in bestimmten Branchen nicht eine „sechste“ Kraft gibt, die sich als „interner Markt“ verorten lässt. Dabei spielt der spezifische innerorganisatorische und hierarchische Konkurrenzkampf eine bedeutende Rolle. Allerdings könnte dann der Konnotation „market-based“ erst dann wieder eine Bedeutung zugestanden werden, wenn es sich um einen zwingend von außen induzierten Wettbewerb handelt. Dies ist nur sehr begrenzt der Fall, denn selbst wenn Journalisten den Verlag wechseln, können kaum Ressourcen oder auch direkt verwertbare Assets transferiert werden. Allerdings droht den Verlagen durchaus der Verlust wertvoller Kontakte oder Quellen, die langfristig von strategischer Bedeutung sein könnten (z.B. in die

¹⁷⁹ Vgl. Porter, M. E. (1981), S. 616.

¹⁸⁰ Porter, M. E. (1981), S. 616.

¹⁸¹ Vgl. Hümmer, B. (2001), S. 31.

¹⁸² Vgl. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2005), S. 100.

Entscheidungszirkel in Politik und Wirtschaft). Zunächst gilt es nun aber auf die bereits erwähnten klassischen fünf Wettbewerbskräfte näher einzugehen.

C.2 Branchenstrukturanalyse: Die fünf Triebkräfte des publizistischen Wettbewerbs aus der Perspektive von Zeitschriftenverlagen

Da die Branche, in der sich ein Unternehmen positioniert, maßgeblich für den Unternehmenserfolg verantwortlich ist, bildet die Strukturanalyse den Kern des Market-based View¹⁸³. Porters Konzeption der „Five Forces“ greift dabei auf die Erkenntnisse der Industrieökonomik zurück, erweitert den Fokus aber um weitere Einflussgrößen¹⁸⁴. Neben dem Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern erklärt die Verhandlungsstärke von Lieferanten und Abnehmern sowie das mögliche Eintreten von Mitbewerbern bzw. Substituten die Höhe des Gewinnpotentials¹⁸⁵. Die genaue Kenntnis der Wettbewerbskräfte (Anspruchsgruppen) gilt deshalb als unabdingbare Voraussetzung für die eigenen unternehmensstrategischen Entscheidungen¹⁸⁶.

¹⁸³ Vgl. Keuper, F.; Hans. R. (2003), S. 90 .

¹⁸⁴ Vgl. Jörgensen, J. J. (2008), S. 236.

¹⁸⁵ Porter, M. E. (2004), S. 51ff.

¹⁸⁶ Vgl. Junior, J. (1990), S. 32; Porter unterstellt damit, dass sich Ausmaß, Stärke und Richtung sowie die Interdependenzen der Wettbewerbskräfte verlässlich prognostizieren lassen – ein Umstand, der im Diskurs zum strategischen Management häufig kritisiert wurde (vgl. dazu umfassend Junior (1990), S. 28ff. oder Westphal, J. (1991), S. 118ff.).

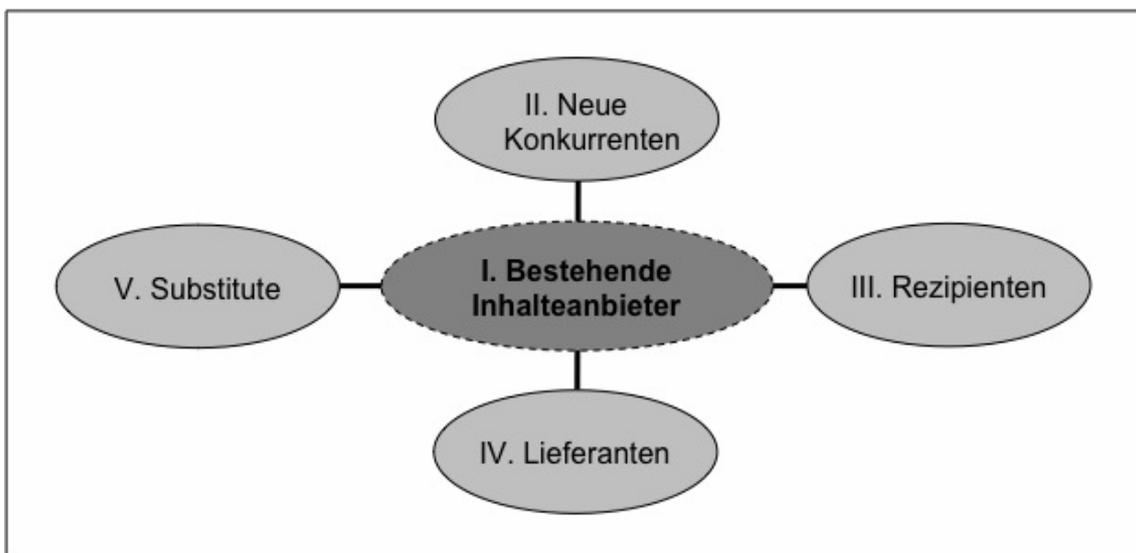


Abbildung 8: Die fünf Triebkräfte des publizistischen Branchenwettbewerbs

Porter selbst betont die Universalität seiner Konzeption. Er verweist darauf, dass sich auch bei unterschiedlichen Ausprägungen der Variablen die Profitabilität von Branchen stets auf dieselben fünf Triebkräfte zurückführen lässt¹⁸⁷. Demnach unterläge der ökonomische Wettbewerb im Mediensektor prinzipiell den gleichen wirtschaftlichen Kräften wie andere Bereiche einer Volkswirtschaft.

Wie lässt sich das Modell aber für eine Analyse des publizistischen Wettbewerbs adaptieren?

Die Ausführung zur Abgrenzung der beiden Wettbewerbskonstrukte haben veranschaulicht, dass die Erfolgskriterien im publizistischen Wettstreit nicht (ausschließlich) monetärer Natur sind, sondern sich in der Rezeption und Wirkung miteinander konkurrierender Inhalte gekoppelt an den zentralen Begriff

¹⁸⁷ Vgl. Porter, M. E. (2008a), S. 3f. In der Scientific Community werden darüber hinaus weitere Wettbewerbskräfte diskutiert, etwa politische Kräfte (vgl. Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2000), S. 171) oder die Anbieter von komplementären Gütern (vgl. Brandenburger, A. M.; Nalebuff, B. J. (1996)); Porter, M. E. (2008a), S. 24 lehnt demgegenüber eine Erweiterung der „Five Forces“ ab: „As with government policies [...] the strategic significance of complements will be best understood through the lens of the five forces.“ Nur im Fall der fünf Basis-Kräfte sei der Zusammenhang zwischen Ausprägung und Rentabilität eindeutig (vgl. Argyres, N.; Mc Gahan, A. M. (2002), S. 46; Lüdeke, H. (2005), S. 23).

der Qualität (im Sinne hoher journalistischer Güte) widerspiegeln. Folglich determinieren die „Five Forces“ im journalistischen Wettbewerb nicht primär die Profitabilität der Branche, sondern die Intensität des Ringens um das zur Verfügung stehende Potential an Aufmerksamkeit, Zeit und vor allem Konzentration (im Sinne der messbaren Intensität der Rezeption). Lieferanten, Rezipienten, neue Konkurrenten, Substitute und nicht zuletzt die veränderte Rivalität zwischen den bestehenden Anbietern journalistischer Inhalte bestimmen in ihrer Rolle als branchenspezifische Triebkräfte den Grad des publizistischen Wettbewerbs, der sich isoliert für Publikumszeitschriften näherungsweise und exemplarisch an der durchschnittlichen Reichweite pro Titel ablesen lässt. Durch die Interdependenz beider Wettbewerbskonstrukte liefert eine Analyse der publizistischen Transformationsprozesse gleichwohl Rückschlüsse auf die zu erwartenden ökonomischen Auswirkungen und damit auch auf die Profitabilität von Zeitschriftenverlagen in einer sich fundamental verändernden Unternehmensumwelt.

C.2.1 Rivalität unter den bestehenden Anbietern journalistischer Inhalte

Vor dem Hintergrund der anhaltenden Digitalisierung lösen sich journalistische Texte und (Bewegt-)Bilder zunehmend von ihren traditionellen Trägermedien¹⁸⁸. Die Folge: Technische Plattformen und publizistische Inhalte konvergieren, die Grenzen zwischen vormals getrennten Mediengattungen werden aufgehoben¹⁸⁹. Zeitschriftenverlage agieren folglich nicht mehr nur auf einem Teilmarkt für Presseerzeugnisse, sondern in immer stärkerem Ausmaß auf einem Markt für Medieninhalte¹⁹⁰. Mit der Diffusion des mobilen Internet tritt diese Entwicklung in eine neue Phase: Gestiegene Bandbreiten und verbesserte Endgeräte erschließen digitalisiertem Content nahezu jede Nutzungssituation. Eigenständige Rezeptionsbedingungen - über viele Jahrzehnte die Basis dafür, dass Zeitschriften einen eigenen Bedarfsmarkt

¹⁸⁸ Vgl. Keuper, F.; Hans. R. (2003), S. 65.

¹⁸⁹ Vgl. Friedrichsen, M. (2004a), S. 8.

¹⁹⁰ Vgl. Keuper, F.; Hans. R. (2003), S. 65.

repräsentierten¹⁹¹ und weder durch den Hörfunk noch durch das Fernsehen ersetzt werden konnten - lösen sich auf und konfrontieren die Verlage mit einer deutlich gestiegenen Wettbewerbskomplexität.

Gleichzeitig führen die veränderten Bedingungen der journalistischen Aussagenproduktion im Internet zu einer Dynamisierung des publizistischen Wettbewerbs unter den Anbietern. Zum einen beschleunigt die Digitalisierung den Bereitstellungsprozess medialer Inhalte (time to market), zum anderen lässt sich die Rezeption nahezu in Echtzeit messen. Das Angebot passt sich somit immer schneller und zunehmend flexibler den direkt messbaren Rückkopplungen der Nutzer an. Dabei werden die Zeitfenster, in denen exklusive Inhalte einen Monopolisierungsspielraum zur Generierung von Aufmerksamkeit bieten, immer kleiner. Die leichte Kopierbarkeit und fehlende Leistungsschutzrechte fördern die Imitation. Die Folge: Durch die Verlagerung der medialen Wertschöpfung vom „Marketplace“ in den „Marketspace“ geraten die Verlagsangebote im Zuge einer Ausweitung der wettbewerbsstrategischen Interaktionen verstärkt unter Druck. Dabei stellt sich zunehmend die Frage, ob die dynamisch dargebotenen und in ihrer inhaltlichen Tiefe begrenzten Informationsangebote im Web die ausführlichere Berichterstattung der Zeitschriften verdrängen. Die Rivalität würde sich dahingehend auch in einem Absinken der journalistischen Qualität bemerkbar machen.

C.2.2 Bedrohung durch neue Konkurrenten

Im ökonomischen Wettbewerb manifestiert sich die Bedrohung durch neue Wettbewerber in einer Erhöhung der Produktionskapazität und somit in einer Ausweitung des Angebots, die in der Regel über sinkende Preise oder eine steigende Qualität das Gewinnniveau der Branche negativ beeinflusst¹⁹². Im publizistischen Wettbewerb streben neue Anbieter nach einem Anteil am medialen Zeitbudget der Rezipienten. Kommt es zu keiner ausreichenden Kompensation durch eine Ausweitung der durchschnittlichen Medien-

¹⁹¹ Vgl. hierzu Heinrich, J. (1994), S. 319 und Heinrich, J. (2002), S. 69.

¹⁹² Vgl. Porter, M. E. (2008a), S. 8.

nutzungszeit, dann gehen die Marktanteilsgewinne der neuen Anbieter zu Lasten der etablierten – es droht ein sich intensivierender Verdrängungswettbewerb.

Nach Porter hängt die Gefahr neuer Konkurrenten von der Höhe der Markteintrittsbarrieren und der Möglichkeit von Vergeltungsmaßnahmen ab¹⁹³.

Deshalb sollen im Folgenden zunächst die branchenspezifischen Quellen von Markteintrittsbarrieren einer eingehenden Analyse aus Verlagssicht unterzogen werden. Dabei ist wichtig anzumerken, dass es sich hier nur um den sich transformierenden und durch das Web beeinflussten Wettbewerb handelt. Auch wenn in der Folge die gedruckten Ausgaben von SPIEGEL und FOCUS untersucht werden, hat diese Transformation eine nachhaltige Wirkung und durchdringt nicht nur mittelbar, sondern unmittelbar die Printpublikationen.

Insgesamt lassen sich vier relevante Markteintrittsbarrieren identifizieren:

1) *Angebotsseitige Skaleneffekte*

Die medientypische Struktur hoher Fixkosten und niedriger variabler Kosten bleibt auch im Internet erhalten. Im Unterschied zum Zeitschriftengeschäft entstehen jedoch nahezu keine Grenzkosten¹⁹⁴. Der Anteil der Fixkosten weitet sich in der Folge auf ca. 90 Prozent der Gesamtkosten aus¹⁹⁵, was zu einem deutlichen Anstieg der Skaleneffekte führt. Außerdem relativiert sich im Zuge der digitalen Reproduktion von Inhalten die Bedeutung des sprunghaften Verlaufs der Fixkosten, der im Zuge der Zeitschriftenproduktion eine dämpfende Wirkung auf die Größenvorteile ausüben konnte.

2) *Kapitalbedarf*

Durch die Substitution des physischen Datenträgers entfallen im Internet die Kosten für Druck und Papier. Gleichzeitig kommt es zu einem fortlaufenden

¹⁹³ Vgl. Porter, M. E. (2008a), S. 8.

¹⁹⁴ Vgl. Shapiro, C.; Varian, H. R. (1999), S. 3.

¹⁹⁵ Vgl. Meffert, H. (2000a), S. 4.

Rückgang der digitalen Produktions- und Distributionskosten¹⁹⁶. Die Folge: Der Kapitalbedarf für die Erstellung und Verbreitung von journalistischen Inhalten sinkt im Internet dramatisch.

Die Frage der Präsentation, jenseits der Lösung vom Datenträger, erlaubt dabei Individualisierungen sowie ggf. angepasste Präsentationsformen, die sowohl dem Rezipienten als auch dem Anbieter von Inhalten Vorteile bringen können. Über moderne Content-Management-Systeme ist dahingehend eine Aktualisierung und Pflege auch zu marginalen Kosten möglich.

3) *Abonnements als Wechselbarrieren*

Bei den Publikumszeitschriften entfällt im Durchschnitt etwa die Hälfte der verkauften Auflage auf das Abonnement. Definitivisch können Zeitungs- und Zeitschriftenabos den Dauerschuldverhältnissen zugeordnet werden. Eine Beendigung des regelmäßigen Bezugs ist in der Regel erst zeitversetzt und durch eine aktive Willenserklärung möglich. Für einen neuen Konkurrenten limitieren derart gebundene Lesergruppen die Erfolgswahrscheinlichkeit des Markteintritts. Im Internet spielen Abomodelle bei der Rezeption journalistischer Inhalte bislang nur eine untergeordnete Rolle. Allenfalls redaktionelle Newsletter oder Newsfeeds sorgen für einen regelmäßigen Informationsbezug – allerdings nur in Ausnahmen gegen Bezahlung. Im Gegensatz zum klassischen Printabo weisen beide Varianten somit durch das Fehlen von Zahlungsströmen keine Wechselbarrieren auf – eine Beendigung ist problemlos und jederzeit möglich.

4) *Starke Marken*

Aufgrund der Verortung von journalistischen Inhalten als Erfahrungsgüter repräsentieren Medienmarken für die Rezipienten einen wichtigen Qualitätsindikator zur Überwindung des Informationsparadoxons¹⁹⁷. Da ein Brandingprozess sowohl kosten- als auch zeitintensiv ist, stellen Marken eine wirkungsvolle Markteintrittsbarriere dar. Diese Hürde bleibt auch im Web erhalten: Aus Sicht der Rezipienten wird das Risiko von Fehlinformationen

¹⁹⁶ Vgl. Anderson, C. (2009), S. 100ff.

¹⁹⁷ Vgl. Keuper, F.; Hans. R. (2003), S. 117.

sogar höher eingeschätzt als bei den klassischen Medien¹⁹⁸. Dies unterstreicht die Bedeutung der Marke als medialer „Vertrauensanker“. Andererseits wird ihre Orientierungsfunktion im Internet durch die Macht und Effektivität von Suchmaschinen relativiert. Bis zu 55 Prozent ihres Traffics generieren journalistische Angebote über Google¹⁹⁹. Auch kleine Nischenangebote können so ihren Weg zum Rezipienten finden²⁰⁰. Die Bedeutung von publizistischen Medienmarken kann also durchaus unterschiedlich ausfallen. Wichtig ist deshalb anzumerken, dass sowohl beim SPIEGEL als auch beim FOCUS die Abhängigkeit von Suchmaschinen geringer ist als bei Special-Interest-Angeboten. Im Umkehrschluss bleibt die Reputation des Anbieters bei der generellen Zusammenstellung von informativen Inhalten also weiterhin ein wichtiges Vertrauen stiftendes Instrument.

Damit stellt sich allerdings die Frage, inwieweit die unter dem gleichen Markendach verfügbaren Angebote im Netz die Magazine zu substituieren drohen. Etwas zugespitzt formuliert könnte man fragen: Sind die Markenerweiterungen im Web die Totengräber des Zeitschriftenjournalismus? Im Fall der Untersuchungsobjekte greift diese Sichtweise sicherlich zu kurz. Wöchentlich erscheinende und tiefgründig recherchierte Magazininhalte können ein täglich verfügbares Nachrichtenportal durchaus ergänzen. Allerdings bleibt die Frage, welche inhaltlichen Restriktionen im Netz vor dem Hintergrund des sich zuspitzenden Wettbewerbs gelebt werden können, damit sich die Markenerweiterungen im Internet auch subjektiv wahrnehmbar von ihren „Magazinmüttern“ differenzieren. Und, wie bereits angemerkt, bleibt die Frage, inwieweit sich das Verbundprodukt aus längeren und deshalb hintergründigeren Beiträgen der gedruckten oder digital distribuierten Magazinausgabe langfristig überhaupt noch behaupten kann, wenn leicht verdauliche Informationsinhalte „vorverkauft“ über den gleichen vertrauenstiftenden Brand im Netz zu finden sind.

¹⁹⁸ Die Ergebnisse der Langzeitstudie ‚Digital Future Report‘ zeigen einen deutlichen Vertrauensverlust des Internet als Informationsquelle: Dass die meisten Inhalte im Web verlässlich sind glaubten 2009 nur noch 39 Prozent der befragten US-Amerikaner ggü. 55 Prozent im Jahr 2000, vgl. hierzu ausführlich Cole, J. I. et al. (2010), S. 71.

¹⁹⁹ Vgl. dazu Schmidt, H. (2009a).

²⁰⁰ Vgl. Anderson, C. (2007), S. 65.

Im Ergebnis lässt sich somit konstatieren: Während Skaleneffekte und Medienmarken unter den veränderten Rahmenbedingungen weiterhin bedeutsam bleiben, induzieren ein Rückgang des Kapitalbedarfs und das Fehlen wirkungsvoller Abomodelle ein Erodieren traditioneller Markteintrittsbarrieren. Hinzu kommt der Verlust funktionsfähiger Vergeltungsmaßnahmen: Konnten Verlage im Zeitschriftenmarkt glaubhaft mit der Senkung von Copypreisen drohen, um die Abwanderung von Lesern zu verhindern, bleibt ihnen dies im kostenfreien Internet verwehrt.

Neue Wettbewerber bedrohen die Verlage deshalb aus zwei Richtungen:

Auf der Ebene der Formate bildet sich ein publizistischer Longtail aus überwiegend pseudo- oder parajournalistischen Inhalten heraus. Es handelt sich dabei zunächst einmal um neue Wettbewerber, die um das Zeitbudget der Rezipienten konkurrieren. Der geringe Kapitalbedarf und fehlende Kapazitätsgrenzen fördern die Entstehung derartiger Angebote auch für wenig profitable Nischen²⁰¹. Damit verschwimmen im Netz gleichzeitig die Grenzen zwischen Anbietern und Nachfragern publizistischer Inhalte²⁰².

Auf der Ebene der Portale diversifizieren Unternehmen aus den angrenzenden Branchen IT und Telekommunikation. Große Player wie T-Online, MSN, Yahoo oder Web.de leveragen ihren Kundenzugang als Access- oder Mailprovider über das Angebot standardisierter und auf Faktormärkten gehandelter journalistischer Inhalte²⁰³. Sie nutzen also ihre vorhandenen Größenvorteile zum Markteintritt und überwinden die Hürde zum Rezipienten mit der Hilfe von co-gebrandeten Text- und (Bewegt-) Bildelementen.

Hinzu kommen auf dieser Wertschöpfungsstufe Inhalte-Aggregatoren, die sowohl journalistische wie parajournalistische Inhalte individualisiert oder zielgruppengerecht bündeln. Ein Beispiel: Glam.com ist das größte Frauenportal der USA und auch in Deutschland aktiv. Nur ein sehr geringer Anteil der

²⁰¹ Vgl. Dewenter, R. (2009), S. 659.

²⁰² Vgl. Picot, A. (2009), S. 644.

²⁰³ Vgl. Punkt C.2.5.

Inhalte wird von der Redaktion jedoch selber erstellt. Glam greift auf den Content von weltweit 900 themen-affinen Blogs und journalistischen Sites zurück, aggregiert die Reichweite und beteiligt die Partner des Netzwerks an den Werbeerlösen²⁰⁴.

Verlage müssen sich im direkten Wettbewerb um den Rezipienten also nicht nur gegenüber Medienunternehmen aus vormals getrennten Teilmärkten behaupten, die Konkurrenz erstreckt sich mittlerweile auch auf ursprünglich branchenfremde Unternehmen.

Technologiegetriebene Start-ups wie etwa das Unternehmen Narrative Science, mit dessen Software sich strukturierte Daten in lesbare Artikel umwandeln lassen, verändern dabei ganze Wertschöpfungsketten²⁰⁵. Diktieren also am Ende Journalismus-Roboter die öffentliche Meinung? Noch beschränkt sich der Einsatz der Maschinenjournalisten auf einzelne Nischen – wie die Analyse von Immobilienmärkten oder Börsenkursen²⁰⁶. Theoretisch entstehen allerdings zahlreiche Anwendungsgebiete und am Ende stellt sich erneut die Frage: Diskursive Vielfalt oder more of the same? Die Chancen und Risiken einer individualisierten Berichterstattung rücken vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Digitalisierung und neuen Playern auf jeden Fall in greifbare Nähe. Letztlich spiegelt sich darin allerdings auch eine seit langem beschriebene und zunehmend voran schreitende Entwicklung wider – die anhaltende Konvergenz bisher getrennter Industrien zur weit umfassenderen TIME-Branche (Telekommunikations-, IT-, Medien- und Unterhaltungselektronik-Unternehmen = TIME-Branche)²⁰⁷.

²⁰⁴ Vgl. Schmidt, H. (2009b).

²⁰⁵ Vgl. Brien, J. (2012) und Schmidt, H. (2012).

²⁰⁶ Vgl. Morozov, E. (2012).

²⁰⁷ Vgl. Friedrichsen, M.; Gläser, M. (2004), S. 136f.; vgl. auch Friedrichsen, M. (2003).

C.2.3 Bedrohung durch Substitute

In ökonomischer Hinsicht lassen sich in Anlehnung an Detering zwei Erscheinungsformen medieninhaltlicher Ersatzleistungen voneinander abgrenzen: Beim ersten Fall ist der Grenznutzen des zusätzlich verfügbaren Substituts gleich Null (z. B. informierende Inhalte, wenn der Inhaltsgegenstand lediglich neu formuliert wurde, ansonsten aber identisch ist), beim zweiten Fall ist der Grenznutzen positiv (v. a. unterhaltende Angebote, die lediglich in gleicher Weise gewisse Funktionen erfüllen sollen)²⁰⁸.

Mit der Diffusion des Internets der zweiten Generation hat sich das Angebot an Substituten beider Kategorien dramatisch ausgeweitet. In Folge der Rückkanalfähigkeit des Webs und der sich damit abzeichnenden Veränderung der Rollendefinition des Rezipienten (Stichwort: Prosument²⁰⁹) entwickeln sich Technologie getriebene Portale zur Distribution von nutzergenerierten Inhalten (z.B. Twitter oder Youtube) zu alternativen Informations- und Unterhaltungsquellen²¹⁰. Hierbei muss allerdings nachdrücklich betont werden, dass die Informationsfunktion als radikal beschränkt anzusehen ist, da weder Kontrollsysteme (beispielsweise Redaktionen) noch zwingend grundlegende Sanktionsmechanismen bestehen. Insofern können die allermeisten dieser durch Nutzer generierten und auf Plattformen bereitgestellten Inhalte eher der Unterhaltung denn der Information zugeschrieben werden. Die Gefahr besteht allerdings darin, dass die Rezipienten zu viel Zeit und Aufmerksamkeit in diese scheinbaren Informationsquellen investieren und dennoch meinen, ein Substitut zu haben. So wird etwa Facebook bei jungen Internetnutzern all zu oft als Nachrichtenportal angesehen.

Aufgrund von positiven Netzeffekten sind solche offenen Plattformen häufig nicht nur schneller und damit aktueller in der Übermittlung von Informationen als die Angebote traditioneller Medienunternehmen, sie verfügen zudem – wie das Beispiel WikiLeaks zeigt – immer öfter über exklusive Informationen, da sie sich aufgrund ihrer konstitutiven Eigenschaften zum bevorzugten Briefkasten von

²⁰⁸ Vgl. Detering, D. (2001), S. 15f.

²⁰⁹ Vgl. dazu ausführlich Toffler, A. (1980).

²¹⁰ Zur Relevanz sozialer Netzwerke vgl. Lorenz, M.-L.; Hess, T. (2010), S. 24.

„Whistleblowern“ entwickeln²¹¹. Aber auch hier gilt, dass ernsthaft zu überprüfen ist, welche Motivation hinter diesen Angeboten steckt. Es entsteht somit eine neue Art der Vielfalt, die nicht zwingend journalistisch angemessenen Kodizes entspricht, partiell aber vom Nutzer so interpretiert wird. Dies hat durchaus Konsequenzen für die etablierten Anbieter medialer Informationen.

Auf der anderen Seite wächst der Druck auf die Verlage durch die Marktdurchdringung und Produkterweiterungen der führenden Suchmaschinen. Angebote wie Google oder Google News ermöglichen dem Rezipienten eine individualisierte Informationsselektion und -aufbereitung, indem sie dabei auch auf die bislang nur unzureichend geschützten Texte und (Bewegt-) Bilder der traditionellen Inhalteproduzenten zurückgreifen und so eine Veränderung der Mediennutzung induzieren²¹². Einen Schritt weiter geht Topix.com: Das Start-up-Unternehmen verwendet seine Crawling-Technologie in den USA für eine News-Selektion und -Zusammenstellung auf Ebene der Postleitzahlen.

Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass sich mit der Verlagerung der publizistischen Wertschöpfung ins Internet die Bedrohung durch Substitute deutlich erhöht hat, zumal die neuartigen Angebote einerseits kostenfrei sind und andererseits für die Nutzer nur geringe Wechselkosten entstehen²¹³. Für die Intensität eines publizistischen Wettbewerbs bedeutet das: Mit der Anzahl alternativer Gratifikationsinstanzen verschärft sich der Kampf um die Aufmerksamkeit des Publikums.

C.2.4 Die Macht der Rezipienten

Die Rezipienten können das Wettbewerbsgeschehen beeinflussen, indem sie dem publizistischen System insgesamt die Aufmerksamkeit entziehen oder indem Sie ihr mediales Zeitbudget dynamischer allokatieren.

²¹¹ Vgl. Naughton, J. (2010).

²¹² Vgl. dazu Punkt C.2.4.

²¹³ Vgl. Porter, M. E. (2008a), 17f.

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass mit einer stetigen Ausweitung des journalistischen Angebots beim Publikum die Gefahr eines Informations-Overload wächst²¹⁴. Für den einzelnen Akteur wird es somit immer schwieriger, Aufmerksamkeit auf seine Inhalte zu lenken.

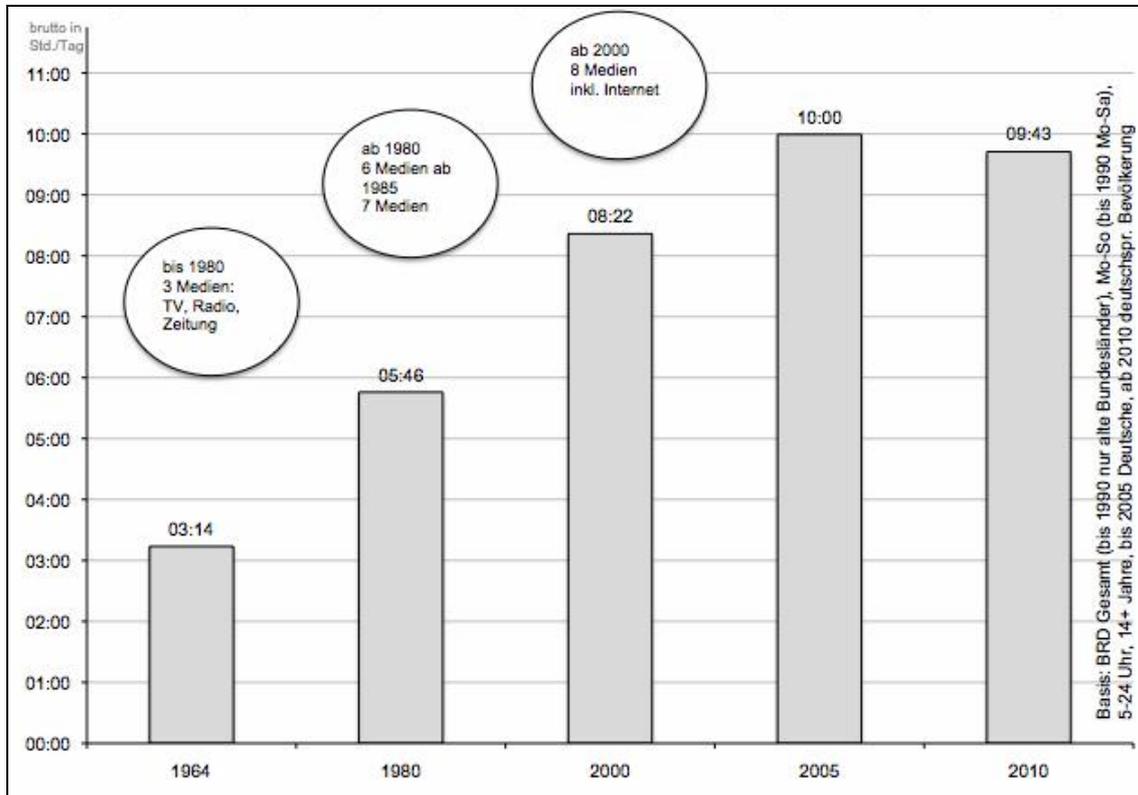


Abbildung 9: Entwicklung der Mediennutzungszeit in Deutschland²¹⁵

Gleichzeitig kann im Internet der Wechsel von einem Angebot zum nächsten sehr viel schneller erfolgen als bei Zeitungen oder Zeitschriften²¹⁶. Im Zusammenspiel mit fehlenden Wechselkosten und einer Vielzahl kostenfreier Alternativen kommt es somit zu einem grundlegend veränderten Nutzungsverhalten²¹⁷. Meyer-Lucht attestiert den Rezipienten eine digitale Rastlosigkeit: Führende Nachrichtenangebote erreichten nicht mehr als 5 bis 8 Seitenabrufe pro Visit²¹⁸. Die Nutzer seien scheinbar von einer anhaltenden

²¹⁴ Vgl. Picot, A. (2009), S. 644.

²¹⁵ Vgl. ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation 1964-2010.

²¹⁶ Vgl. Friedrichsen, M.; Gläser, M. (2004), S. 137, vgl. dazu auch Porter, M. E. (2001), S. 107.

²¹⁷ Vgl. Dewenter, R. (2009), S. 659.

²¹⁸ Vgl. Meyer-Lucht, R. (2007), S. 2.

Konzentrationsschwäche befallen, die sie davon abhält, sich länger und tiefergehend mit einem journalistischen Produkt auseinanderzusetzen²¹⁹.

Dewenter führt den dynamischen Wechsel zwischen unterschiedlichen Plattformen darauf zurück, dass Rezipienten zu einer Nutzung auf der Grundlage einzelner Artikel übergehen und immer häufiger die Information unterschiedlicher Angebote zu Rate ziehen²²⁰. Auf einer solchen Ebene werden dann auch Angebote als austauschbar angesehen, die aufgrund ihrer redaktionellen Positionierung grundsätzlich nur bedingt als Konkurrenten wahrgenommen werden²²¹. Aus Sicht der Rezipienten entsteht somit ein fast unendlich großes Spektrum an inhaltlichen Alternativen, was im Zusammenhang mit einer Stagnation der Mediennutzungszeit in eine signifikante Intensivierung des Wettbewerbs mündet.

C.2.5 Die Macht der Inhalte-Lieferanten

Verlage sind einer neuen Perspektive folgend auch oder sogar ausschließlich Content-Intermediäre²²². Sie stehen zwischen den Produzenten von Inhalten und dem Rezipienten und setzen die verschiedenen Inhaltebausteine zu einem marktfähigen Produkt – der sogenannten „First-Copy“ – zusammen²²³. Da Intermediäre der Institutionenökonomik folgend ihre Existenzberechtigung aus der Reduktion der Kosten für den Güteraustausch ableiten, stellt sich im Internet als Kommunikationstechnologie die Frage, ob Verlage durch eine mögliche Reduzierung der Transaktionskosten ihre Funktion verlieren²²⁴.

Journalisten, Fotografen und Agenturen prägen als publizistische „Rohstoff-Lieferanten“ den Wettbewerb. Allen drei Gruppen eröffnet das Internet die Möglichkeit der Vorwärtsintegration. Insbesondere Nachrichtenagenturen

²¹⁹ Vgl. Meyer-Lucht, R. (2007), S. 2.

²²⁰ Vgl. Dewenter, R. (2009), S. 659; vgl. dazu auch Dewenter R.; Haucap, J. (2009).

²²¹ Vgl. Dewenter, R. (2009), S. 659.

²²² Vgl. Hess, T.; v. Walter, B. (2006), 2ff., Hess, T. (2007), S. 5.

²²³ Vgl. Hess, T. (2007), S. 5.

²²⁴ Vgl. Hess, T. (2007), S. 5.

machen davon Gebrauch und drängen somit auch direkt auf den Markt für journalistische Inhalte²²⁵. Neben der Belieferung zahlreicher Internet-Portale mit fertigen Contentbausteinen weiten die relevanten Player ihr Geschäft auf Teilbereiche der klassischen Medien aus. So gründete etwa die DPA ein Joint Venture mit der Werbeagentur Scholz & Friends zum Ausbau der „Corporate Publishing Aktivitäten“, die Münchner Konkurrenz von ddp plant zeitgleich einen Vorstoß ins Fernsehgeschäft²²⁶. Damit wandeln sich die Nachrichtenagenturen von Zulieferern publizistischer „Vorprodukte“ zu direkten Content-Syndikatoren²²⁷.

Auch Journalisten und Fotografen können ihre Inhalte durch das Internet deutlich einfacher selbst verbreiten²²⁸. Keuper und Hans verweisen allerdings auf die Kosten des Markenaufbaus, die nur schwer von einzelnen Akteuren übernommen werden können²²⁹. Andererseits finden sich v. a. im Bereich der Fachinformationen Beispiele von Journalisten, die in relevanten Teilzielgruppen über eine hinreichende Bekanntheit verfügen und diese für den Aufbau eigener Blogs nutzen²³⁰. Erschwerend kommt für die Verlage hinzu, dass sowohl Fotografen als auch Journalisten durch das Urheberrecht und Tarifverträge über eine geschützte Rechtsposition zur Weiterverbreitung ihrer Inhalte verfügen, was die Verhandlungsmacht beider Gruppen im publizistischen Wettbewerb wesentlich stärkt²³¹.

²²⁵ Vgl. Hardt, M. (1999), S. 274.

²²⁶ Vgl. Kunkel, N. (2010); Treiß, F. (2010).

²²⁷ Vgl. Keuper, F.; Hans. R. (2003), S. 119.

²²⁸ Vgl. Kröger, C. (2002), S. 516.

²²⁹ Vgl. Keuper, F.; Hans. R. (2003), S. 120.

²³⁰ Im Bereich des Medienjournalismus etwa Peter Turi, vgl. hierzu www.turi2.de.

²³¹ Vgl. Keuper, F.; Hans. R. (2003), S. 120.

C.2.6 Zusammenfassung und Ausblick: Zur Transformation des publizistischen Wettbewerbs

Im Zuge der Verlagerung der Wertschöpfung vom „Marketplace“ in den „Marketspace“ sind Zeitschriftenverlage mit einer deutlich gestiegenen publizistischen Wettbewerbskomplexität und -dynamik konfrontiert.

Eine Analyse der dahinter liegenden Triebkräfte hat gezeigt, dass insbesondere die veränderte Rivalität unter den bestehenden Anbietern journalistischer Inhalte diese Entwicklung prägt. Vor dem Hintergrund der Konvergenz von Plattformen und Formaten kommt es zu einer Auflösung der klassischen Gattungsgrenzen. Die Verlage müssen sich mit ihren Inhalten im direkten Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Rezipienten aber auch gegen neue Konkurrenten und Substitute behaupten. Gleichzeitig begünstigt eine Ausweitung des zumeist kostenfreien publizistischen Angebots eine Dynamisierung des Nachfrageverhaltens.

Die Grundkritik am Market-based View der fehlenden Berücksichtigung zeitlicher Veränderungen offenbart sich natürlich auch bei einer Analyse des publizistischen Wettbewerbs²³². Die vorangegangenen Ausführungen reflektieren lediglich eine statische Momentaufnahme. Gerade hierin zeigt sich das Planungsdilemma in den Verlagen: Die Aussagekraft der publizistischen Konkurrenzanalyse wird aufgrund der relativ großen Markttransparenz weniger durch Informationsbarrieren als vielmehr durch strategische Überraschungen – beispielsweise in Form technologiegetriebener Innovationen – in ihrer Nachhaltigkeit geschwächt²³³.

Für das strategische Management in den Medienhäusern implizieren die aufgezeigten Transformationsprozesse wegen der schwer zu antizipierenden Marktverschiebungen ein hohes Maß an Unsicherheit oder, wenn man es etwas spitzer formuliert, auch ein hohes Maß an Verunsicherung. Die wichtigsten Herausforderungen der Unternehmensführung lassen sich deshalb auch und

²³² Vgl. etwa Jacobsen, R. (1992); Bresser, R. K. F. (1998), S. 15.

²³³ Vgl. Eggers, B. (2006), S. 96.

gerade für Zeitschriftenverlage vortrefflich mit den von Friedrichsen in Anlehnung an Picot aufgeführten Diskontinuitäten beschreiben²³⁴:

- 1) Von der Behaglichkeit zur Konkurrenz
- 2) Von der Regionalität zur Globalität
- 3) Von dem Wettbewerb innerhalb einer Branche zur Konkurrenz über alle Branchengrenzen hinweg
- 4) Von eindeutigen zu unbestimmten Branchengrenzen
- 5) Von Stabilität zu Unbeständigkeit
- 6) Vom Vermittler zum direkten Zugriff

Die Strategieformulierung im transformierten journalistischen Wettbewerb sollte folglich nicht länger auf der Basis klar umrissener und abgegrenzter Zeitschriftenmärkte erfolgen, sondern vielmehr vor dem Hintergrund eines durch Branchenkonvergenz und strategische Überraschungen geprägten Wettbewerbsumfeldes²³⁵.

Die Verlage stehen somit vor einer doppelten Aufgabe: Sie sind gezwungen ihre Angebote im kostenfreien Web kontinuierlich auszubauen, sich aber gleichzeitig partiell auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Dies schlägt über die Akzentuierung der Kernkompetenzen nach Prahalad & Hamel²³⁶ auch die Brücke zu einem Derivat des ressourcenbasierten Ansatzes.

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ausführungen wird die Branchenattraktivität allerdings gleichsam zu einem kritisierbaren Konzept – nämlich dann, wenn die Branchenkonzeption unvollständig ist²³⁷. Das gilt ebenso für einen rein nationalen Fokus, der zu einer Vernachlässigung ausländischer Wettbewerber und damit zur Überschätzung der eigenen Position

²³⁴ Friedrichsen, M. (2004a), S. 8f.; Picot, A. (1998).

²³⁵ Zur in diesem Kontext relevanten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen vgl. Laabs, A. (2006).

²³⁶ Vgl. Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990).

²³⁷ Vgl. Lüdecke, H. (2005), S. 38; Slater, S. F.; Ohlsen, E. M. (2002) verweisen in diesem Zusammenhang auf die mangelnde Trennschärfe der Branchendefinition an sich, die nicht eindeutig erklärt, wo eine Branche endet und die nächste beginnt.

führen kann²³⁸. Deutsche Zeitschriftenverlage sind durch das Aufbrechen der Wertschöpfungsketten mehr denn je, wie die Beispiele Google oder Apple zeigen, mit der Verhandlungsmacht neuer oder einst branchenfremder multinationaler Player auf ihrem Heimatmarkt konfrontiert. In einer derart dynamisierten Unternehmensumwelt birgt ein rein rational-analytisches Vorgehen, wie es der Market-based View nahelegt, schließlich nicht nur die Gefahren einer sozial konstruierten Wirklichkeit, sondern kann die Akteure wesentlich in ihrem Handlungsspielraum und der damit verbundenen notwendigen Flexibilität einschränken²³⁹.

C.3 Generische Wettbewerbsstrategien: Marktorientierte journalistische Strategieoptionen für Publikumszeitschriften

Im nun folgenden zentralen Kapitel des theoretischen Teils geht es um die kontextspezifische Annäherung der generischen Wettbewerbsstrategien – der zweiten tragenden Säule des Market-based View.

Nach einer Explikation der strategischen Grundoptionen erfolgt durch die Herstellung geeigneter medienökonomischer und kommunikationswissenschaftlicher Bezüge die Herleitung eines tragfähigen Antagonismus journalistischer Wettbewerbsstrategien.

C.3.1 Zum Ansatz der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter

Wie die empirischen Forschungsbemühungen der neuen Industrieökonomik zeigen, erklärt sich der Erfolg einer Einzelwirtschaft nicht alleine durch die Branchenstruktur²⁴⁰:

²³⁸ Vgl. Barney, J. B. (2002), S. 103; Lüdecke, H. (2005), S. 39.

²³⁹ Vgl. Fahey, L.; Narayanan, V. (1989); Bresser, R. K. F. (1998), S. 185; Lüdecke, H. (2005), S. 39 f.; Mintzberg et al. (2005), S. 139ff.

²⁴⁰ Vgl. dazu etwa McGahan, A.; Porter, M. E. (1997), S. 15ff.; Rumelt, R. P. (1991), S. 167ff.

„At the broadest level, firm success is a function of two areas: the attractiveness of the industry in which the firm competes and its relative position in that industry.“²⁴¹

Während das „Five Forces“-Modell der Bedeutung der Strukturvariablen Rechnung trägt, reflektieren die generischen Wettbewerbsstrategien – als zweite tragende Säule des Market-based View – die Verhaltenskomponente des SCP-Paradigmas. Die relative Positionierung in einer Branche entscheidet folglich darüber, ob der Erfolg eines Unternehmens unter oder über dem Branchendurchschnitt liegt²⁴².

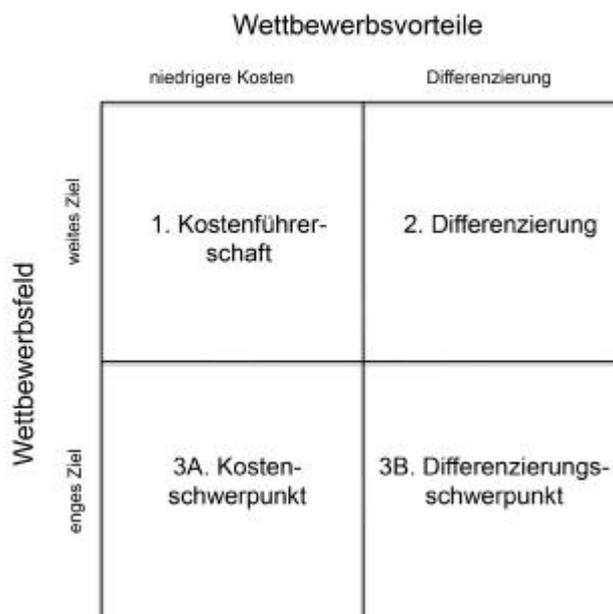


Abbildung 10: Die drei generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter²⁴³

Porter²⁴⁴ vertritt in diesem Zusammenhang die These, dass sich ein optimaler Umgang mit den fünf Wettbewerbskräften in nur zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen widerspiegelt: Niedrigere Kosten oder Differenzierung. In Kombination mit der Breite des anvisierten Wettbewerbsfeldes entwickelt er deshalb drei generische Strategietypen: Die umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung und im Sinne einer fokussierten Marktbearbeitung die

²⁴¹ Porter, M. E. (1991), S. 99.

²⁴² Vgl. Porter, M.E. (2000), S. 37.

²⁴³ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 38.

²⁴⁴ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 37.

Konzentration auf Schwerpunkte. Letztere konstituiert sich aus zwei Varianten (Kostenschwerpunkt und Differenzierungsschwerpunkt), die auf die antagonistischen Ausprägungen der Wettbewerbsvorteile verweisen. Alle drei Alternativen dienen dem Aufbau einer gefestigten Branchenposition, die eine erfolgreiche Anpassung an die fünf Wettbewerbskräfte gewährleistet und darüber ein überdurchschnittliches Marktergebnis ermöglichen soll²⁴⁵.

Unternehmen befinden sich nach Porter²⁴⁶ „zwischen den Stühlen“ (Porter im Original: „stuck in the middle“), wenn ihre realisierte Strategie nicht einer Grundstrategie entspricht, sondern mehreren Optionen gleichzeitig. In Folge fehlender Wettbewerbsvorteile seien derartige Einzelwirtschaften in der Regel einer unterdurchschnittlichen Performance ausgesetzt. Porters²⁴⁷ Begründung stützt sich dabei auf drei Argumente²⁴⁸:

1) Die Konvexitätshypothese: Danach besteht zwischen dem Marktanteil einerseits und dem Unternehmenserfolg andererseits ein konvexer Zusammenhang²⁴⁹. Während Kostenführerschaft mit einem hohen Marktanteil zur Realisierung von Größenvorteilen verbunden ist, erfordert sowohl die Differenzierungsstrategie aufgrund der häufig mit ihr verbundenen Exklusivität als auch die Konzentrationsstrategie in Folge ihrer fokussierten Marktabdeckung einen geringen (Gesamt-) Marktanteil, um einen überdurchschnittlichen Markterfolg zu erzielen. Da Differenzierung und Kostenführerschaft stets auf unterschiedlichen Marktanteilspositionen basieren, sind sie definitionsgemäß unvereinbar.

2) Die Konzentrationshypothese: Diese unterstellt, dass die gesamte Einzelwirtschaft auf den angestrebten Wettbewerbsvorteil hin ausgerichtet bzw. konzentriert sein muss²⁵⁰. Da sich Maßnahmen zur Kostensenkung und zur Differenzierung fundamental widersprechen können, liegt es nahe, dass sich

²⁴⁵ Vgl. Porter, M. E. (2009), S. 71.

²⁴⁶ Vgl. Porter, M. E. (2009), S. 79.

²⁴⁷ Vgl. Porter, M. E. (2009), S. 79ff.

²⁴⁸ Vgl. Fleck, A. (1994), S. 13f.

²⁴⁹ Zum Begriff der Konvexitätshypothese vgl. Barzen, D.; Wahle, P. (1990), S. 107.

²⁵⁰ Vgl. Simon, H. (1988), S. 469f.

Unternehmen für eine Strategieoption entscheiden müssen²⁵¹. Porter²⁵² postuliert in diesem Zusammenhang: „Die erfolgreiche Umsetzung jeder dieser Strategietypen verlangt verschiedene Mittel, Stärken, organisatorische Vorkehrungen und Führungsstile [...]“. Ein Unternehmen, das gleichzeitig beide Wettbewerbsvorteile anstrebt, wäre somit immer dann unterlegen, wenn sich Konkurrenten auf jeweils eine strategische Auswahlmöglichkeit konzentrieren.

3) Die Konsistenzhypothese: Sie besagt, dass ab einem bestimmten Punkt - in späteren Veröffentlichung führt Porter²⁵³ dafür den Begriff der Produktivitätsgrenze ein - weitere Kostenvorteile nur zu Lasten der Differenzierung verwirklicht werden können und umgekehrt²⁵⁴. „Wenn ein Unternehmen sich mit einem leistungsstarken, ebenfalls um Kostenführerschaft bemühten Konkurrenten auseinandersetzen hat, gelangt es schließlich an den Punkt, wo jede weitere Kostensenkung einen Verzicht auf Differenzierung verlangt. An diesem Punkt werden die Strategietypen miteinander unvereinbar, und das Unternehmen muss seine Wahl treffen“²⁵⁵. Das Verfolgen beider Wettbewerbsvorteile führt somit immer zu Inkonsistenz und mündet zwangsläufig in einen Zielkonflikt²⁵⁶.

Mit den drei Argumentationslinien wendet sich Porter gegen die Implementierung hybrider Wettbewerbsstrategien – und zwar sowohl in Bezug auf die gleichzeitige Verfolgung von Kostenführerschaft und Differenzierung als auch im Hinblick auf deren sequentiellen Wechsel²⁵⁷.

Porters dichotome Grundannahmen und der damit verbundene statische Charakter seiner Strategiekonzeption sind in der Scientific Community zum strategischen Management nicht ohne Kritik geblieben. Zahlreiche Studien konnten gerade in jüngster Vergangenheit die Existenz hybrider Strategien in

²⁵¹ Vgl. Kaluza, B.; Kemminer, J. (1997), S. 10.

²⁵² Porter, M. E. (1988), S. 72.

²⁵³ Vgl. Porter, M. E. (1996a).

²⁵⁴ Vgl. Kaluza, B.; Kemminer, J. (1997), S. 10.

²⁵⁵ Porter, M. E. (1996b), S. 40.

²⁵⁶ Vgl. Fleck, A. (1994), S. 14.

²⁵⁷ Eine Unterscheidung der Breite des anvisierten Wettbewerbsfeldes spielt im Kontext hybrider Strategien keine Rolle, da das zentrale Problem der Handhabung des Zielkonflikts zwischen Kosten- und Differenzierungsvorteilen identisch ist, vgl. dazu Fleck, A. (1995), S. 59.

der Unternehmenspraxis nachweisen und deren positive Erfolgsauswirkungen bestätigen²⁵⁸.

Dabei lassen sich drei Argumentationsmuster identifizieren, mit denen eine Mischung aus Kostenführerschaft und Differenzierung begründet wird²⁵⁹. Im Fall der zeitlichen Entkoppelung, bei der zuerst eine Kosten- und anschließend eine Differenzierungsstrategie verfolgt wird (oder umgekehrt), bleibt nach Gilbert & Strebel²⁶⁰ im Anschluss an den Wechsel der bereits erreichte Vorteil auf der jeweiligen Wettbewerbsdimension erhalten²⁶¹. Die Notwendigkeit zum „Strategy Shift“ ergibt sich dabei aus den ablaufenden wettbewerbsstrategischen Interaktionen in Verbindung mit den natürlichen Beschränkungen der Strategietypen. Demnach sind etwa Kostenführer über die Zeit zur Differenzierung gezwungen, da die Einsparungspotentiale endlich sind und die Konkurrenz in der Regel vergleichbare Kostenpositionen erzielen kann²⁶². Umgekehrt ist mit einer Differenzierungsstrategie im Wettbewerbsverlauf ein Erreichen ertragsgesetzlicher Grenzen verbunden, was ebenfalls zu einem Wechsel der strategischen Grundhaltung führt²⁶³. Zudem entstehen bei einer dynamischen Betrachtung Ansatzpunkte zur Komplementarität beider Strategien. Hill²⁶⁴ vertritt beispielsweise den Standpunkt, dass eine Differenzierung zu einer Ausweitung der Nachfrage führt und damit Kosten sparende Größeninvestitionen realisierbar sind. Deutlich radikaler argumentiert D’Avini²⁶⁵: Er sieht im simultanen Streben nach Kostenführerschaft und Differenzierung die notwendige Konsequenz einer dynamisierten Unternehmensumwelt, in der sich als Folge der wettbewerbsstrategischen Interaktionen lediglich temporäre Wettbewerbsvorteile erzielen lassen.

²⁵⁸ Für einen Überblick vgl. Jenner, T. (2000) sowie im Dienstleistungsbereich Büttgen, M. (2002) und Stauss, B. (2006).

²⁵⁹ Vgl. Fleck, A. (1995), S. 60; Lüdeke, H. (2004), S. 40.

²⁶⁰ Vgl. Gilbert, X.; Strebel, P. (1985, 1987).

²⁶¹ Vgl. Welge, M.K.; Al Laham, A. (2003), S. 399; kritisch dazu Kleinaltenkamp (1987), S. 43ff.: Zum einen stellt er die deterministische Grundaussage von Gilbert und Strebel in Frage, zum anderen kritisiert er die mangelnde Operationalisierbarkeit, weshalb der Wert des Konzepts eher in einem ex-post Erklärungsansatz, denn in einem Prognosemodell liegt, vgl. Fleck, A. (1994), S. 63.

²⁶² Vgl. Lüdeke, H. (2004), S. 40.

²⁶³ Vgl. Simon, H. (1988), S. 478.

²⁶⁴ Vgl. Hill, C. W. L. (1988).

²⁶⁵ Vgl. D’Avini (1995), R. A., S. 38 u. S. 47.

Ein zweiter Zugang zu hybriden Wettbewerbsstrategien eröffnet sich über die räumliche Entkoppelung der generischen Optionen²⁶⁶. Durch die multilokale Verfolgung von Kostenführerschaft und Differenzierung entlang der Wertschöpfungskette an unterschiedlichen geografischen Orten entsteht für das Unternehmen als ganzes ein hybrider Wettbewerbsvorteil²⁶⁷. Als Beispiel hierfür lässt sich der Fernsehsender Eurosport anführen, der sich gegenüber den Zuschauern als erstes europaweites Spartenprogramm für Sport differenziert (Lokalisierungs- und Differenzierungsvorteil), aufgrund der im Empfangsgebiet weitgehend identischen Sendungen jedoch über deutliche Kostenvorteile verfügt (Globalisierungsvorteil) und dennoch lokale Kommentatoren besitzt (Lokalisierungsvorteil)²⁶⁸.

Eine dritte Möglichkeit der Hybridstrategie erschließt sich aus den Besonderheiten der angebotenen Produkte²⁶⁹. Das gleichzeitige Streben nach Kostenführerschaft und Differenzierung betrachten Picot & Scheuble²⁷⁰ als Regelfall in einer Informations- und Netzökonomie, die in besonderem Maße durch Netzwerkexternalitäten geprägt ist. Wenn der Wert eines Produktes durch dessen zunehmende Verbreitung steigt, wie es beispielsweise bei Mobiltelefonen oder Software der Fall ist, dann kann der Massenabsatz der Kostenführerschaft gut mit dem möglichst hohen Nutzen der Differenzierung kombiniert werden²⁷¹.

In „What is strategy?“ greift Porter²⁷² die Kritik an seinem Ansatz generischer Wettbewerbsstrategien auf und verteidigt seine Thesen: Eine strategische Positionierung sei ohne trennscharfe Auswahlentscheidungen nicht nachhaltig. „Trade-offs create the need for choice and protect against repositioners and straddlers.“²⁷³ Oder anders herum: Gerade in der Konvergenz der Wettbewerbsdimensionen unter dem Deckmantel der operativen Effektivität

²⁶⁶ Vgl. Fleck, A. (1995), S. 60.

²⁶⁷ Vgl. Fleck, A. (1995), S. 60.

²⁶⁸ Vgl. Fleck, A. (1994), S. 73, ein weiteres Beispiel bildet im Bereich der Informationsmedien der Fernsehsender Bloomberg.

²⁶⁹ Vgl. Lüdeke, H. (2004), S. 41.

²⁷⁰ Vgl. Picot, A.; Scheuble, S. (2000).

²⁷¹ Vgl. Lüdeke, H. (2004), S. 41.

²⁷² Vgl. Porter, M. E. (1996a), S. 54.

²⁷³ Porter, M. E. (1996a), S. 55.

sieht er die Wurzeln eines selbstverschuldeten ruinösen Wettbewerbs: „Competition based on operational effectiveness alone is mutually destructive, leading to wars of attrition that can be arrested only by limiting competition.“²⁷⁴ Anders als bei D’Avini wäre Hyperwettbewerb demnach eine selbst zugefügte Wunde, nicht das unvermeidbare Ergebnis eines wechselnden Wettbewerbsparadigmas²⁷⁵.

Im vorliegenden Untersuchungskontext verweist dieser Diskurs unweigerlich auf den Kern der Forschungsfrage: Können generische, am Market-based View ausgerichtete journalistische Strategieoptionen einen sicheren Hafen im transformierten publizistischen Wettbewerb bilden? Lässt sich mit Hilfe derartiger Strategieformulierungen ein Immunisierungsspielraum eröffnen, der die Verlage gegen die veränderten Kräfte im Kampf um Rezeption und Wirkung ihrer Inhalte schützt? Und – in Anknüpfung an Porters jüngere Thesen: Werden diese Möglichkeiten auch tatsächlich genutzt, oder beraubt ein intensivierter und komplexerer Wettbewerb die Verlage ihrer Mittel und lässt sie unweigerlich in einen quasi „vollkommenen“ Aufmerksamkeitswettbewerb abdriften?

Doch bevor diese Fragen beantwortet werden können, gilt es zunächst den Positionierungsansatz Porters mit einem Wettbewerb journalistischer Inhalte zusammen zu bringen. Dafür soll im Folgenden eine Typologie publizistischer Wettbewerbsstrategien entwickelt werden, die die branchenspezifischen Handlungsoptionen von Zeitschriftenverlagen erfasst und anhand von überprüfbareren Kriterien operationalisiert. Ausgeklammert wird dabei die dritte strategische Grundoption des Market-based View – die Konzentration auf Schwerpunkte²⁷⁶. Eine zielgerichtete Marktbearbeitung ließe sich im publizistischen Wettbewerb zwar über die Befriedigung spezifischer Leserbedürfnisse konkretisieren. Allerdings bildet eine Nischenstrategie selbst keine geschützte Position zur Erzielung von Rezeption und Wirkung. Auch wenn ein Nischenanbieter über die Enge des Marktfeldes Wettbewerb vermeidet (was bei Printerzeugnissen die Realisierung eines Kostenvorteils deutlich erschwert), so

²⁷⁴ Porter, M. E. (1996a), S. 42.

²⁷⁵ Vgl. Porter, M. E. (1996a), S. 37.

²⁷⁶ Zum strategischen Nischenmanagement vgl. ausführlich Danner, M. (2002).

erreicht er in journalistischer Hinsicht trotzdem nur einen relativen Qualitätsvorteil. Erst durch eine herausragende Qualität der Inhalte kann im anvisierten Segment ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil gedeihen. Im Kontext der vorliegenden Arbeit verweist eine fokussierte Marktbearbeitung somit vielmehr auf das Konstrukt der Qualitätsführerschaft, das sich unabhängig von der Weite des Wettbewerbsfeldes (Inhalte und Zielgruppen) konstituieren kann und gleichzeitig auf eine Entwicklung, die sich im zunehmend saturierten Gesamtmarkt der Publikumszeitschriften beobachten lässt und als Indikator eines sich zuspitzenden Verdrängungswettbewerbs gewertet werden kann²⁷⁷.

C.3.2 Kostenführerschaft im publizistischen Wettbewerb (Präzisierung)

Bevor das Konstrukt der Qualitätsführerschaft als inhaltliche Klammer einer branchenspezifischen Differenzierungsstrategie näher untersucht werden soll, wird im folgenden Abschnitt zunächst ein Blick auf die Kostenführerschaft geworfen. Nach einer Ableitung der spezifischen Kostenantriebskräfte erfolgt zur Konkretisierung des Wettbewerbsvorteils ein Brückenschlag zu relevanten Veröffentlichungen und Ansätzen der Journalismusforschung. Insbesondere die Arbeiten Rengers²⁷⁸ lassen sich auch im Rahmen von Informationsmedien fruchtbar machen, um die korrespondierenden inhaltlichen und gestalterischen Bausteine einer auf Kostenvorteilen basierenden Strategie deskriptiv zu erfassen.

C.3.2.1 Explikation der strategischen Grundoption

Die erste Grundoption, mit der sich im Market-based View ein überdurchschnittlicher Unternehmenserfolg verbindet, richtet ihren Inhalt auf die Kostenposition einer Einzelwirtschaft. Ein Unternehmen verfolgt genau dann eine Strategie der Kostenführerschaft, wenn es die tiefsten Stückkosten in

²⁷⁷ Vgl. dazu auch Risel, M. (2008), S. 99ff.

²⁷⁸ Vgl. dazu insbesondere Renger, R. (2001 und 2006).

seiner Branche aufweist²⁷⁹. Im Kern zielt dieser Ansatz also auf die Realisierung eines relativen Kostenvorteils. Die Strategiedefinition selbst erfolgt über eine Unternehmenseigenschaft auf der Ebene der Ressourcen, weil sich die Kosten nicht unmittelbar auf die Angebotsebene auswirken²⁸⁰.

Da der Kostenvorteil gegenüber allen anderen Konkurrenten besteht, kann es im Regelfall innerhalb einer Branche nur einen Kostenführer geben²⁸¹. Gleichwohl steht es natürlich mehreren Anbietern offen, Kostenführerschaft als beabsichtigte Strategie zu verfolgen²⁸².

Im ökonomischen Konkurrenzkampf schützt eine Strategie der Kostenführerschaft vor allen fünf Wettbewerbskräften²⁸³. Wenn die Profitabilität in einer Branche unter Druck gerät, verschafft die relativ zum Markt niedrigere Kostenbasis dem Unternehmen in aller Regel einen überlebenswichtigen Flexibilitätsspielraum²⁸⁴. Dafür ist aber ebenso eine paritätische oder beinahe paritätische Differenzierung erforderlich²⁸⁵.

Der strategische Wert eines Kostenvorteils hängt zwangsläufig davon ab, ob er sich dauerhaft behaupten lässt²⁸⁶. Ein solcher Umstand ist nach Porter²⁸⁷ immer dann gegeben, wenn die Konkurrenten die Quellen des Kostenvorsprungs nur schwer kopieren oder für sich erschließen können. Dies wirft zunächst einmal die Frage auf, mit welchen Substrategien sich eine fortwährend herausragende Kostenposition erreichen lässt und in welchem Umfang sich diese Ansätze auch von Verlagen für Publikumszeitschriften nutzen lassen.

²⁷⁹ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 38.

²⁸⁰ Vgl. Müller, B. (2007), S. 12.

²⁸¹ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 40.

²⁸² Vgl. Müller, B. (2007), S. 12.

²⁸³ Vgl. Porter, M. E. (2009), S. 72f.

²⁸⁴ Vgl. Porter, M. E. (2009), S. 72.

²⁸⁵ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 39f.

Unter Parität versteht Porter entweder ein im Vergleich zur Konkurrenz identisches Angebot oder eine andere Kombination von Objekteigenschaften, der die Nachfrager in gleicher Weise den Vorzug geben, vgl. Porter, M. E. (2000), S. 40.

²⁸⁶ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 140f.

²⁸⁷ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 141.

Eggers²⁸⁸ weist zu Recht darauf hin, das sich Kostenführerschaft, wie sie in klassischer Form in Industrie- und Handelsbetrieben nachzuverfolgen ist, für die Mehrzahl der Medienbetriebe nur mit speziellen branchenspezifischen Modifikationen realisieren lässt. Er räumt allerdings gleichsam ein, dass im Unterschied zu anderen Mediengattungen der Leistungserstellungsprozess von Printprodukten – wie im vorliegenden Fall der großzahligen Herstellung von Zeitschriften – durchaus in Teilen mit dem klassischer Produktionsunternehmen und den damit verbundenen Kostensenkungspotentialen vergleichbar sei²⁸⁹.

Auf dem Weg zu einer branchenspezifischen Konkretisierung von Kostenführerschaft sollen deshalb im Folgenden, basierend auf den Erkenntnissen des Market-based View, zunächst die relevanten Teilkonzepte zur Kostensenkung bei Verlagen für Publikumszeitschriften dekomponiert und auf ihre Erklärungskraft hin untersucht werden. Daran anschließend wird dann der Versuch unternommen, diese erste marktorientierte Strategieoption mit Hilfe korrespondierender journalistischer Ansätze auf einen publizistischen Wettbewerb zu übertragen und mit Hilfe geeigneter Kennzahlen zu operationalisieren.

C.3.2.2 Relevante Teilkonzepte zur Verbesserung der Kostenposition

Die Literatur zu den wettbewerbsstrategischen Quellen von Kostenvorteilen ist ausgesprochen reichhaltig²⁹⁰. Porter²⁹¹ selbst widmet ein ganzes Kapitel seines zweiten Hauptwerks der Frage, wie Unternehmen gegenüber ihren Konkurrenten Kostenvorsprünge erzielen können²⁹².

²⁸⁸ Vgl. Eggers, B. (2006), S. 97.

²⁸⁹ Vgl. Eggers, B. (2006), S. 97.

²⁹⁰ Vgl. etwa Amit, R. (1986); Dichtl, E. (1994); Kloock, J.; Sabel, H. (1993); Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1992), (1995).

²⁹¹ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 97ff.;

²⁹² Vgl. Müller, B. (2007), S. 12.

Die Kostenposition einer Einzelwirtschaft wird dabei zunächst auf das korrespondierende Kostenverhalten innerhalb der Wertkette zurückgeführt²⁹³. Die Kosten einer Wertaktivität selbst erklärt Porter wiederum über eine Reihe wirksam werdender Strukturfaktoren, die er als Kostenantriebskräfte bezeichnet. Die relative Kostenposition eines Unternehmens in Bezug auf eine Wertaktivität hängt folglich davon ab, wie es zu den wichtigsten kostenwirksamen Strukturfaktoren steht²⁹⁴.

Porter unterscheidet insgesamt zehn solcher Kostentreiber, die das Kostenverhalten der Wertaktivitäten bestimmen: Neben Skalen-, Verbund- und Lerneffekten sowie der Struktur der Kapazitätsauslastung beschreibt er die Einflussgrößen Zeitwahl, Fertigungstiefe, Standort, Institutionen, von anderen Kostenantriebskräften unabhängige Ermessensentscheidungen und Verknüpfungen. Letztere verweisen auf die Interdependenz der Wertaktivitäten und spiegeln insofern auch das Konsistenzanfordernis zur Realisierung einer Strategie der Kostenführerschaft wider.

Auch wenn Porters Ausführungen zahlreiche potentielle Quellen zum Aufbau von Kostenvorsprüngen in allen Wertschöpfungsstufen offenlegen, bleibt seine Auflistung wegen der mehrheitlich deduktiv abgeleiteten Kostentreiber dem Vorwurf der Beliebigkeit ausgesetzt²⁹⁵. Eckert²⁹⁶ merkt an, dass lediglich die produktionsorientierten Einflussgrößen auf empirischen Erkenntnissen beruhen. Für den Teil der Kostentreiber, die sich auf die Gemeinkostenbereiche beziehen, kann Porter folglich keine erfahrungswissenschaftliche Fundierung vorweisen²⁹⁷. Brokemper²⁹⁸ bemängelt zudem die fehlende Strukturierung und Systematisierung der unterschiedlichen Kostenbestimmungsfaktoren.

Aufbauend auf den Arbeiten Porters differenzieren Shank & Govindarajan demgegenüber zwischen strukturellen („harten“) und operationalen („weichen“)

²⁹³ Die einzelwirtschaftlichen Aktivitäten bilden insofern die eigentliche Analyseeinheit in Porters theoretischem Bezugsrahmen. Sheen und Foss sprechen deshalb auch vom „Activity-based View“, vgl. Sheen, N. T.; Foss, N. J. (2009), S. 241.

²⁹⁴ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 98.

²⁹⁵ Vgl. Eckert, S.-M. (2009), S. 104.

²⁹⁶ Vgl. Eckert, S.-M. (2009), S. 104.

²⁹⁷ Vgl. Eckert, S.-M. (2009), S. 104.

²⁹⁸ Vgl. Brokemper, A. (1998), S. 72.

Kostentreibern²⁹⁹. Strukturelle Kostentreiber „derive from a company's choices about its underlying economic structure.“³⁰⁰ Aus den empirischen Forschungsbemühungen der Industrieökonomik leiten die Autoren insgesamt fünf strategische Teilkonzepte zum Kostenmanagement ab: Größe (Kapazität), Fertigungstiefe, Erfahrung, Technologie und Komplexität. Demgegenüber grenzen sie die enger mit der betrieblichen Leistung verknüpften operationalen Kostentreiber ab³⁰¹.

Auch im deutschsprachigen Raum finden sich zahlreiche Veröffentlichungen, die sich mit potentiellen Kostenantriebskräften auseinandersetzen³⁰². So identifizieren etwa Homburg & Demmler³⁰³ die Breite der Produktpalette und die Fertigungstiefe als wichtigste Kostentreiber im produzierenden Gewerbe. Dellmann & Franz³⁰⁴ verweisen neben der Wettbewerbsdynamik auf fünf Einflussgrößen in Bezug auf die Kostenposition einer Unternehmung: Skalen- und Verbundeffekte, Erfahrung, Komplexität und die Gestaltung der Wertschöpfungskette. Zur Systematisierung der zahlreichen Variablen liegen inzwischen unterschiedliche Ansätze vor, die von operativen Kostentreibern (z. B. Faktorpreise und Beschäftigung) über taktische Kostentreiber (z. B. Anzahl der Bestellungen und Anzahl der Aufträge) bis hin zu strategischen Kostentreibern (z. B. Komplexität und Unternehmensgröße), auf die im vorliegenden Untersuchungskontext das Hauptaugenmerk gerichtet werden soll, reichen³⁰⁵.

Vergleicht man nun die vorwiegend im Teilbereich des strategischen Controllings entwickelten Konzepte mit den in Frage kommenden medienökonomischen Veröffentlichungen im Umfeld der Zeitschriftenforschung, so ist zunächst einmal zu konstatieren, dass trotz einer Belebung der Forschungsbemühungen bislang keine empirisch abgeleitete Auflistung gattungsspezifischer

²⁹⁹ Vgl. Brokemper, A. (1998), S. 83.

³⁰⁰ Vgl. Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1992), S. 12.

³⁰¹ Hierzu zählen etwa die Beteiligung der Mitarbeiter an stetigen Verbesserungsprozessen oder das Total Quality Management, vgl. Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1992), S. 12 f.; Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1995), S. 38f.

³⁰² Im Überblick vgl. Brokemper, A. (1998), S. 82.

³⁰³ Vgl. Homburg, C.; Demmler, W. (1994), S. 1593.

³⁰⁴ Vgl. Dellmann, K.; Franz, K. P. (1994), S. 18.

³⁰⁵ Vgl. Kajüter, P. (2005), S. 345f.

Kostenantriebskräfte existiert. Mehr noch: Während man dem Streben nach Differenzierung in der Scientific Community inzwischen eine verstärkte Aufmerksamkeit beigemessen hat, erfolgte für die strategische Option der Kostenführerschaft bislang keine vollumfängliche und über einzelne Teilkonzepte hinaus gehende Präzisierung. So ist innerhalb des Forschungsfeldes der Medienökonomie weder im deutsch- noch im englischsprachigen Raum – auch nach gründlicher Literaturrecherche – kein einziger Beitrag zu verzeichnen, in dem in ausführlicher und tiefgehender Weise eine medienbezogene Strategieexplikation stattfindet. Zwar wird Kostenführerschaft in unterschiedlichen Quellen als generische Strategieoption von Medienunternehmen gewürdigt³⁰⁶ und als beobachtbares Strategiemuster auch im Markt für Publikumszeitschriften ausgemacht³⁰⁷, jedoch bleibt der Diskurs selbst eher oberflächlich und wenig aufschlussreich. Entsprechend isoliert und unzusammenhängend fallen die Anmerkungen zu den potentiellen Antriebskräften eines Kostenvorteils von Medienunternehmen aus.

Den Ausgangspunkt für eine Ableitung branchenspezifischer Substrategien zur Generierung von Kostenvorteilen bilden deshalb die zahlreichen Veröffentlichungen zur Kostenstruktur von Zeitschriftenverlagen. Anmerkungen dazu finden sich etwa bei Bergstrom³⁰⁸, Heinrich³⁰⁹, Keuper & Hans³¹⁰, Ludwig³¹¹ und Stahmer³¹². Sie kommen einvernehmlich zu dem Befund, dass die Leistungserstellung von Zeitschriften durch einen signifikanten Fixkostensockel gekennzeichnet ist. Ursächlich lässt sich dieser Umstand auf die für Medientypische ‚Blaupausenproduktion‘³¹³ zurückführen, bei der im Falle von Zeitschriften für die Erstellung der immateriellen Inhalte und deren erste ‚Materialisierung‘ in der First Copy auf dem physischen Datenträger Papier hohe Bereitschaftskosten entstehen³¹⁴. Folglich liegt die Vermutung nahe, dass bei Verlagen von Publikumszeitschriften der überwiegende Teil der

³⁰⁶ Vgl. etwa Sjurts, I. (2004a), S. 36f.; Ottler, S.; Radke, P. (2004), S. 17f.

³⁰⁷ Vgl. Heinrich, J. (2001), S. 327; Sjurts, I. (1997, 2002); Maier, M. (2002), S. 81.

³⁰⁸ Vgl. Bergstrom, T. C. (2001).

³⁰⁹ Vgl. Heinrich, J. (2001).

³¹⁰ Vgl. Keuper, F.; Hans, R. (2003).

³¹¹ Ludwig, J. (2003).

³¹² Stahmer, F. (1996).

³¹³ Heinrich, J. (2001), S. 314.

³¹⁴ Vgl. Kiefer, M. L. (2005), S. 169.

Gesamtkosten auf die Fixkosten (first copy costs) entfällt, während variable Kosten durch Vervielfältigung und Distribution einen geringeren Anteil auszumachen scheinen. Die in der Literatur zu findenden Werte sind allerdings keineswegs eindeutig: Während Meffert³¹⁵ First-Copy Costs in der Höhe von ca. 65 Prozent anführt und Ludwig³¹⁶ am Beispiel des SPIEGEL sogar einen Fixkostenanteil von rund 77 Prozent registriert, spricht Althans³¹⁷ dagegen von Papier- und Fertigungskosten als „noch weit vor den Redaktionskosten [...] größten Kostenblock“, was auf einen niedrigeren Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten hindeutet. Auch Heinrich³¹⁸ ermittelt auf Basis der Pressestatistik von 1990 einen geringeren Fixkostenanteil: Er weist lediglich einen Fixkostenblock von 38,3 Prozent aus. Allerdings können diese Zahlen als veraltet angesehen werden, denn die Druck- und Vertriebskosten konnten in den meisten Verlagen im Verlauf der letzten beiden Jahrzehnte überproportional gesenkt werden. Während sich der deutliche Rückgang in den Herstellungskosten auf eine Absorption der Produktivitätsfortschritte und das kapazitative Überangebot in den Druckereien zurückführen lässt, resultieren die Kostensenkungen im Vertrieb aus einem stetigen Abschmelzen der Funktionsrabatte im Handel und einem intensiveren Wettbewerb in der Logistik und Abonnementzustellung, der sich ebenfalls in niedrigeren variablen Kosten auf Seiten der Verlage niederschlägt. Eine weitere Verschiebung der Kostenstruktur zu Gunsten ihrer fixen Bestandteile zeichnet sich durch die Verlagerung der Wertschöpfung ins (mobile) Internet ab, in dessen Folge sich die Output abhängigen Kosten der Vervielfältigung und Verbreitung weitestgehend marginalisieren.

Diese Entwicklung bedeutet in der Konsequenz, dass zeitschriftenimmanente Substrategien zum Aufbau eines Kostenvorteils vor allem bei einer Reduzierung oder Degression der Fixkosten ansetzen müssen. Aufbauend auf der verlagsspezifischen Kostenstruktur sollen deshalb im Folgenden drei damit eng verknüpfte Kostenantriebskräfte näher untersucht und für eine branchenspezifische Strategiekonkretisierung fruchtbar gemacht werden.

³¹⁵ Vgl. Meffert, H. (2000a), S. 4.

³¹⁶ Vgl. Ludwig, J. (2003), S. 198.

³¹⁷ Althans, J. (2005), S. 80.

³¹⁸ Vgl. Heinrich, J. (2001), S. 315.

C.3.2.2.1 Economies of Scale

Skaleneffekte umfassen definitionsgemäß die Veränderung der durchschnittlichen Stückkosten eines Gutes in Folge einer Variation der Produktionsmenge³¹⁹. Ihr Entstehen ist an eine steigende Kapazitätsauslastung bzw. steigende Kapazitätsgrößen gekoppelt³²⁰. Sie lassen sich insofern auch als kapazitätsabhängige Kostendegressionseffekte charakterisieren³²¹.

Im Zuge der weiteren Kostenanalyse ist es zweckmäßig, zwischen der eigentlichen redaktionellen Leistungserstellung sowie der technischen Produktion (Druck) und Distribution (über verschiedene physische Vertriebskanäle) zu differenzieren, da den unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen unterschiedliche Rationalisierungspotentiale zugrunde liegen³²².

Innerhalb der medienspezifischen Wertschöpfungsstufen der Inhaltsgenerierung und -bündelung spielen Skaleneffekte keine signifikante Rolle³²³. Obgleich die redaktionellen Arbeitsabläufe einer gewissen Standardisierung unterliegen, erfordert jede Outputeinheit ein neues Bündel an Inputs³²⁴. Die eigentliche Inhalteproduktion gleicht insofern auch in Zeitschriftenverlagen einer fortwährenden Erstellung von Unikaten. Im Ergebnis sind die Stückkosten der redaktionellen Produktion in Abhängigkeit von der Menge kaum zu senken.

Anders verhält es sich auf der Ebene der Vervielfältigung oder, technisch ausgedrückt, mit der Produktion von Kopien. Da bei einer Auflagensteigerung die Kosten der redaktionellen Inhalte unverändert bleiben und lediglich die Herstellkosten für Druck und Papier zunehmen, ist der Reproduktionsprozess durch positive Economies of Scale geprägt³²⁵. Die beschriebenen Fixkosten der Urkopie werden mit zunehmender Auflage auf immer mehr Exemplare verteilt, so dass die Fixkosten pro Stück (Fixkostendegression) und wegen der geringen

³¹⁹ Vgl. Bruns, A. (2006), S. 76.

³²⁰ Vgl. dazu ausführlich Delfmann, W. (1985), S. 65f.

³²¹ Vgl. Bruns, A. (2006), S. 76.

³²² Vgl. dazu Spiegel, A. (2006), S. 100ff.

³²³ Vgl. Spiegel, A. (2006), S. 100.

³²⁴ Vgl. Spiegel, A. (2006), S. 100.

³²⁵ Vgl. Ludwig, J. (2007), S. 145.

Grenzkosten auch die gesamten Durchschnittskosten abnehmen³²⁶. Die Economies of Scale in der Vervielfältigung ergeben sich in Bezug auf die Auflage also durch die verhältnismäßig hohen First Copy Costs oder, anders ausgedrückt, durch die Unteilbarkeit der Redaktions- und Anzeigeninputs sowie bestimmte Inputs der technischen Herstellung (Zylindergravur bzw. Druckplattenerstellung)³²⁷.

Weitere positive Skaleneffekte können sich auf der Wertschöpfungsstufe der Verbreitung entfalten³²⁸. Zwei Ursachen stehen dabei im Vordergrund: Zum einen sinkt der Funktionsrabatt für den Großhandel in Abhängigkeit von der verkauften Grosso-Auflage³²⁹, zum zweiten reduzieren sich die Logistikkosten der direkt belieferten Handelspartner und Abonnenten im Verhältnis zur transportierten Menge³³⁰. Aufgrund der sinkenden Stückkosten in der Verbreitung ergibt sich somit ein verstärkender Effekt auf die vorangegangenen erläuterten Größensparnisse der Vervielfältigung. Ein nach Kostenführerschaft strebender Anbieter wird folglich bemüht sein, hohe Auflagen zu erzielen, um positive Skaleneffekte in beiden Wertschöpfungsstufen zu realisieren³³¹.

C.3.2.2 Economies of Scope

Das Konzept der Verbundvorteile basiert auf der mikroökonomischen Theorie der Mehrproduktunternehmung und den damit verbundenen Überlegungen zur

³²⁶ Vgl. Stahmer, F. (1995), S. 20.

³²⁷ Vgl. Stahmer, F. (1995), S. 20.

³²⁸ Vgl. Stahmer, F. (1995), S. 21.

³²⁹ Den Handelsspannen im Pressegrosso liegt die Prämisse einer negativen Korrelation zwischen dem Verkaufsdurchschnitt und der Remissionsquote eines Titels zu Grunde. Geringere Stückkosten der Belieferung (bessere Kapazitätsauslastung) und Remissionsverarbeitung (niedrigere Transport- und Handlingsaufwände) für hochauflagigere Objekte spiegeln sich neben der Umsatzbedeutung in einem mengen- und erlösabhängigen Spannenmodell wider. Über die Festlegung der Funktionsrabatte erfolgt somit in Teilen eine Internalisierung der distributiven Skaleneffekte im Großhandel, vgl. dazu ausführlich Brummund, P. (2009); Stahmer, F. (1995), S. 22ff. und S. 31.

³³⁰ Die volumenabhängigen Stückkosten in der Logistik bilden neben der Auflage auch das durchschnittliche Heftgewicht und das Erscheinungsintervall eines Zeitschriftentitels ab.

³³¹ Im Unterschied zu elektronischen Medien erreichen Publikumszeitschriften jedoch erst ab einer hohen Ausbringungsmenge Skalenerträge, während Rundfunk- und vor allem Informationsprodukte bereits mit geringen Mengen Skaleneffekte nutzen, vgl. Zerdick, A.; Picot, A.; Schrape, K. (2001), S. 166.

Vorteilhaftigkeit vertikaler oder horizontaler Diversifikation³³². Im Zentrum stehen dabei Kostensynergieeffekte, die sich auf die gemeinsame Nutzung von Inputfaktoren zurückführen lassen. Economies of Scope liegen immer dann vor, wenn die Produktion von zwei Gütermengen innerhalb einer organisatorischen Einheit kostengünstiger ist als die Produktion der gleichen Gütermenge in zwei getrennten Einheiten³³³.

Innerhalb der Wertschöpfungskette von Zeitschriftenverlagen lassen sich Verbundvorteile vor allem im Rahmen der redaktionellen Produktion realisieren. Die Nicht-Rivalität im Konsum von Informationen ermöglicht ursächlich die Mehrfachverwertung einmal erstellter oder erworbener Inhalte³³⁴. Eine dahingehend formulierte Substrategie beinhaltet folglich die integrierte und aufeinander abgestimmte Nutzung gleicher oder nur geringfügig veränderter Contentkategorien für mehrere publizistische Einheiten³³⁵. Ökonomisch resultiert daraus ebenfalls eine Kostendegression. In Abgrenzung zu den bereits thematisierten Economies of Scale, die sich aus der Auflagenvariation bei einer einzelnen Zeitschrift ergeben, stellen sich diese Vorteilseffekte jedoch nur durch die Existenz mehrerer medialer Güter ein³³⁶. Aus der Leistungserweiterung erfolgt schließlich eine Senkung der Gemeinkosten pro Stück³³⁷.

Hinsichtlich der wettbewerbsstrategischen Optionen zur Mehrfachverwertung unterscheidet Gerpott³³⁸ zwischen den Dimensionen Mediengattung bzw. Medienträgertechnik, Angebotszeitpunkt und Ort. Die letztere spielt für die zumeist national verbreiteten Inhalte von Publikumszeitschriften nur eine untergeordnete Rolle. Eine länderübergreifende Nutzung von Zeitschriftencontent erfolgt eher selten, da die journalistische Aussagenproduktion in der Regel eine hohe Affinität zum Ursprungsland aufweist. Eine synergetische Inhalteverwertung bleibt selbst im Rahmen von exportierten und lizenzierten

³³² Vgl. Bain, J. S. (1968), S. 290ff.; Fleck, A. (1995), S. 95.

³³³ Vgl. Fleck, A. (1995), S. 95.

³³⁴ Vgl. Hass, B. H. (2002), S. 40ff.

³³⁵ Vgl. Gerpott, T. J. (2006), S. 323.

³³⁶ Vgl. Ludwig, J. (2007), S. 146.

³³⁷ Vgl. Schäfer, T. F. (2008), S. 41.

³³⁸ Zur Systematisierung wettbewerbsstrategischer Optionen zur Mehrfachverwertung von Medieninhalten vgl. Gerpott, T. J. (2006), S. 323ff.

publizistischen Konzepten auf wenige Segmente (z.B. Wissenszeitschriften) beschränkt.

Mediengattung/Trägertechnik	ungleich	<p>Option 3</p> <p>Zeitgleiche Veröffentlichung redaktioneller Inhalte in einer anderen Mediengattung/Trägertechnik – z.B. digitale Magazinausgabe, Online-Veröffentlichung eines Zeitschriftenartikels</p>	<p>Option 4</p> <p>Zeitdifferenzierte Veröffentlichung redaktioneller Inhalte in einer anderen Mediengattung/Trägertechnik – z.B. Zusätzliche Vermarktung redaktioneller Inhalte in Buchform, als Kalender oder in einem digitalisierten Archivsystem</p>
	gleich	<p>Option 1</p> <p>Zeitgleiche Veröffentlichung redaktioneller Inhalte in mehreren Publikumszeitschriften – z.B. Programmhinweise, Rezepte</p>	<p>Option 2</p> <p>Zeitdifferenzierte Veröffentlichung redaktioneller Inhalte in mehreren Publikumszeitschriften – z.B. Mehrfachverwertung von Testberichten, zusätzliche Vermarktung von Serien in Sonderheften oder Line-Extensions</p>
		gleich	ungleich
		Angebotszeitpunkt	

Abbildung 11: Systematisierung wettbewerbsstrategischer Optionen zur Mehrfachverwertung von Verlagsinhalten³³⁹

Den nach wie vor größten Stellenwert weist aufgrund von geringen Anpassungskosten³⁴⁰ und aussichtsreichen Zusatzerlösen die inländische Mehrfachverwertung innerhalb der Gattungsgrenzen auf. Auch eine Variation des Angebotszeitpunkts spielt im Rahmen von verlegerischen Mehrfachverwertungsstrategien eine große Rolle. So werden etwa zeitinhärente Inhalte aufgrund der periodisch begrenzten Angebotszeit im Rahmen von Sonderheften zweitvermarktet. Bei Zeitschrifteninhalten mit einer besonders langen Lebensdauer schließt sich häufig eine trägertechnische Drittvermarktung in Buchform an (z. B. bei historischen Serien im SPIEGEL)³⁴¹.

³³⁹ Darstellung in Anlehnung an Gerpott, T.J. (2006), S. 325.

³⁴⁰ Vgl. Hass, B. H. (2006), S. 384.

³⁴¹ Ein Beispiel: Historische Serieninhalte des SPIEGEL werden teilweise über das monothematische Periodikum SPIEGEL GESCHICHTE zweit- und zeitverzögert in Buchform drittvermarktet.

Die in Folge der Digitalisierung und Vernetzung stattfindende Desintegration von Medium und Inhalt eröffnet den Verlagen darüber hinaus zahlreiche neue Formate und Ausgabegeräte³⁴². Allerdings lassen sich Verlagsinhalte selten unverändert auf verschiedenen Plattformen nutzen, sondern bedürfen häufig einer medienspezifischen Aufbereitung³⁴³. Innerhalb des strategischen Content-Managements besteht folglich ein Trade-Off zwischen der optimalen Mehrfachnutzung auf der einen Seite und der optimalen Anpassung des Contents an die Trägermedien auf der anderen (z. B. bei der Digitalausgabe des SPIEGEL die gesonderte Gestaltung der Aufmacherseiten)³⁴⁴. Im Umkehrschluss hängt die Höhe des Kostenvorteils somit einerseits vom Content selbst und andererseits von der Art der redaktionellen Aufbereitung ab³⁴⁵.

Eine zweite Quelle zur Erzielung von redaktionellen Verbundvorteilen erschließt sich über die gemeinschaftliche Nutzung der journalistischen Ressourcenbasis (z. B. Archiv, Schlussredaktion oder Korrespondentennetz)³⁴⁶. Ludwig³⁴⁷ führt in diesem Zusammenhang exemplarisch die TV-Zeitschriften des Bauer-Verlages an, bei denen das Kernprodukt „Programmteil“ hocheffizient über eine zentralisierte und datenbankgestützte Poolredaktion erstellt wird. Durch die titelübergreifende Nutzung der gleichen Infrastruktur und Humanressourcen entstehen in der Kumulation niedrigere Gesamtkosten.

Neben der redaktionellen Produktion ergeben sich auch in der Vervielfältigung und Verbreitung Ansatzpunkte zur Generierung von Verbundvorteilen. So lassen sich etwa bei Großverlagen über eine synergetische Auslastung von Druckereikapazitäten Kostenvorteile für die einzelnen Objekte realisieren. Stahmer³⁴⁸ verweist zudem auf Verbundvorteile in der Logistik, die sich aus der Bündelung mehrerer Titel bei einer Zustellorganisation ergeben. Analog zur

³⁴² Vgl. Friedrichsen, M.; Kurad (2007), S. 349ff., die Verwertung von Content in unterschiedlichen Mediengattungen ist in der Literatur eng mit dem Begriff des Cross-Media-Managements verbunden (vgl. dazu etwa Müller-Kaltenhoff, B. (2002)), synonym findet sich dafür auch der Begriff des „Multi-Channeling“ (vgl. Pagel, S. (2004), S. 300).

³⁴³ Vgl. dazu ausführlich Hass, B. H. (2006), S. 381 und S. 383.

³⁴⁴ Vgl. Hass, B. H. (2006), S. 383.

³⁴⁵ Vgl. Hass, B. H. (2006), S. 384.

³⁴⁶ Vgl. Neuberger, C. (2003), S. 42.

³⁴⁷ Vgl. Ludwig, J. (2007), S. 147f.

³⁴⁸ Vgl. Stahmer, F. (1995), S. 25.

Inhalteproduktion können im Vertriebsmarketing Verbundvorteile über die Nutzung von Markenerweiterungsoptionen realisiert werden³⁴⁹. Eine Strategie der Kostenführerschaft erfordert somit auch im Fall von Publikumszeitschriften eine konsequente Ausschöpfung von Verbundvorteilen auf allen relevanten Wertschöpfungsstufen.

C.3.2.2.3 Redaktionelle Wertschöpfungstiefe

Der bedeutende Fixkostenblock im Verlagsgeschäft lässt sich ursächlich auf den hohen Personalkostenanteil zurückführen³⁵⁰. Dieser wiederum steht in einem engen Verhältnis zur Personalkostenintensität in der Redaktion³⁵¹. Der Produktionsfaktor menschliche Arbeit dominiert nämlich im Gegensatz zur industriell geprägten Vervielfältigung und Verbreitung der physischen Kopien vor allem den Leistungserstellungsprozess der Inhalte. In der Folge bedeutet das: Die absolute Höhe der Fixkosten lässt sich entscheidend über die Ausgestaltung der redaktionellen Wertschöpfungsstufen beeinflussen. Um Ansatzpunkte aufzudecken, wie sich über die Durchführung der journalistischen Kernaktivitäten Kostenvorteile realisieren lassen, sollen im Folgenden die Ebenen der Informationsbeschaffung, Inhalteerstellung und Paketierung einer näheren Analyse unterzogen werden.

Am Anfang jedes originären Produktionsprozesses von redaktionellen Inhalten steht die Informationsbeschaffung. Informationen lassen sich extern auf Faktormärkten erwerben (z. B. von Nachrichtenagenturen) oder intern über Recherchetätigkeiten generieren³⁵². Die Recherchetiefe hängt dabei entscheidend vom Ressourceneinsatz ab. Je größer die personelle Ausstattung einer Redaktion im Verhältnis zu ihrer Seitenproduktion ausfällt, desto höher ist bis zu einem gewissen Punkt der Informationsoutput (abnehmender Grenzertrag der Recherche).

³⁴⁹ Vgl. dazu z.B. Baumgarth, C. (2004a, 2004b), Caspar, M. (2002).

³⁵⁰ Vgl. Hess, T.; Böning-Spohr, P. (1999), S. 13.

³⁵¹ Vgl. Kiefer, M. L. (2005), S. 170.

³⁵² Vgl. Wirtz, B. W. (2006), S.176.

Erworbene oder recherchierte Informationen bilden allerdings selbst noch keine verwertbaren Inhalte³⁵³. Sie gehen vielmehr als Rohstoff in die journalistische Inhalteerstellung ein. Das öffentliche Gut „Information“ wird im ökonomischen Sinne erst durch die redaktionelle Bearbeitung und Repräsentation in einem bestimmten Format (z. B. als Text oder Grafik) zum rechtlich schützbares Gut „Inhalt“³⁵⁴. Dieser Umwandlungsprozess vollzieht sich im Kern unter dem Einfluss menschlichen Wissens³⁵⁵, ein Umstand, der auf eine weitere Determinante der Personalkosten verweist. Neben der relativen Anzahl an Journalisten - etwa im Verhältnis zur Textmenge - beeinflusst nämlich auch deren Ausbildung das Qualitätsniveau journalistischer Inhalte und somit die Höhe der Redaktionskosten. Die über die intellektuelle Leistung katalysierten Contentbausteine werden anschließend idealtypisch in der Dokumentation verifiziert und in der Schlussredaktion auf ihre sprachliche Richtigkeit hin überprüft.

Auf der dritten Wertschöpfungsebene erfolgt schließlich die Paketierung der überprüften Inhalte. Darunter versteht man vor allem die Zusammenstellung der Produktbestandteile und ihre Überführung in das am publizistischen Konzept ausgerichtete Layout³⁵⁶.

Kostenvorteile innerhalb der redaktionellen Wertkette lassen sich nun sowohl über die Art der Durchführung der journalistischen Aktivitäten als auch über deren Umfang generieren.

Fotos in Wohnzeitschriften beispielsweise werden in Abhängigkeit von der redaktionellen Positionierung entweder im Rahmen einer Eigenproduktion selbst erstellt oder kostenfrei von Herstellern der Möbelindustrie bezogen. Gleiches gilt für Kochrezepte in Food- oder Frauenzeitschriften. Im Fall des kostenlosen Fremdbezugs von Contentelementen entfällt die Wertschöpfungsstufe der Informationsbeschaffung und Inhalteerstellung ganz oder zumindest teilweise. Bei selbst erstellten Inhalten können Kostenvorteile über niedrigere

³⁵³ Vgl. Hass, B. H. (2006), S. 379.

³⁵⁴ Vgl. Anding, M. (2004), S. 18 u. S. 20.

³⁵⁵ Vgl. Anding, M. (2004), S. 18.

³⁵⁶ Vgl. Johnsen, S.; Prijatelj, P. (2000), S. 25ff.

Faktorkosten einerseits oder einen unterdurchschnittlichen Faktoreinsatz andererseits realisiert werden. Eine Kontrolle des produzierten Outputs kann unter Verzicht auf eine eigene Dokumentation und unter Ausnutzung von Verbundvorteilen in der Schlussredaktion erfolgen. Im Layout bestimmt der Gestaltungsaufwand die Kostenposition eines Titels. Kostenvorteile in der Paketierung resultieren somit aus einer bewussten Komplexitätsreduktion in der Zusammenführung von Texten, Grafiken und Bildern. Ein segmentspezifisches Gegenüberstellen von alternativen Ausgestaltungsoptionen entlang der redaktionellen Wertschöpfungsstufen lässt im Ergebnis zahlreiche Potentiale zur Senkung der Fixkosten erkennen³⁵⁷. Eine Reduktion der redaktionellen Wertschöpfungstiefe bildet somit das dritte relevante Teilkonzept zur Ausschöpfung branchenspezifischer Kostenvorteile.

C.3.2.3 Vom Stückkostenminimum zum TKK-Minimum

Um eine Strategie der Kostenführerschaft für einen Wettbewerb journalistischer Inhalte fruchtbar zu machen, ist eine weitere inhaltliche Präzisierung notwendig. Sinnvollerweise richtet sich eine branchenspezifische Auslegung dabei nicht auf eine direkte Minimierung der produktionsbezogenen Stückkosten (Kosten je Exemplar), sondern berücksichtigt vielmehr das Verhältnis zwischen den Stückkosten eines Titels und der Anzahl seiner Leser (Leser je Exemplar)³⁵⁸. Im Fall von Publikumszeitschriften kann ein Kostenführer folglich als derjenige Anbieter definiert werden, der innerhalb eines Segments für das Erreichen derselben Zielgruppe die niedrigsten Kosten je Leser aufwendet oder umgerechnet auf 1.000 Rezipienten die niedrigsten Tausendkontaktkosten erzielt. Es geht im Kern also um eine Optimierung der Relation von Kosten (Inputeinheit) und Reichweite (Leistungs- bzw. Outputeinheit)³⁵⁹.

Niedrige Kontaktkosten an sich erfüllen jedoch noch nicht die Anforderungen an einen Wettbewerbsvorteil. Sie sind für die Rezipienten weder wahrnehmbar

³⁵⁷ Vgl. dazu auch Seeliger, R. (2001), S. 106.

³⁵⁸ Vgl. dazu Heinrich, J. (1999), S. 315.

³⁵⁹ Vgl. dazu Seufert, W. (2006), S. 366.

noch können sie sich auf die Präferenzbildung auswirken. Auch die im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs angeführten niedrigeren Preise, die sich aus den Kostenvorteilen ableiten lassen, bleiben in einem Wettbewerb journalistischer Inhalte ohne Relevanz³⁶⁰. Eine branchenspezifische Übertragung von Kostenführerschaft wirft vielmehr die Frage auf, mit welchen publizistischen Teilstrategien sich eine bestimmte Menge an Rezipienten zu minimalen Kosten erreichen lässt (Kostenwirtschaftlichkeit) oder eine maximalen Reichweite mit vorhandenen Ressourcen erzielt werden kann (Kostenwirksamkeit).

Zur weiteren Konkretisierung soll deshalb im Folgenden auf geeignete Konzepte der Medien- und Kommunikationswissenschaft zurückgegriffen werden, deren inhaltliche Überlegungen mit den aufgezeigten ökonomischen Prämissen korrespondieren.

C.3.2.3.1 Ein populärer Journalismus als korrespondierendes Konzept

Die Funktions- und Wirkungsweise eines Journalismus, der mit minimalen Mitteln massenhafte Auflagen und große Reichweiten erzielt, blieb in den Medien- und Kommunikationswissenschaften über viele Jahrzehnte unterbeleuchtet³⁶¹. Der Fokus der Scientific Community richtete sich vielmehr auf einen an der Informationsvermittlung orientierten Qualitätsjournalismus „traditioneller“ Prägung oder, wie es Langenbucher & Mahle³⁶² metaphorisch ausdrücken, man beschränkte sich vornehmlich auf den Forschungsgegenstand der „schönen Tiere“ und blendete den Boulevard- bzw. Unterhaltungsjournalismus weitestgehend aus. Noch 1998 merkt van Zoonen³⁶³ dazu an: „We know comparatively little about audience-oriented journalism either aimed at the

³⁶⁰ Da es sich bei Medienprodukten um Einzelanfertigungen (Unikate) handelt, wird die Nachfrageentscheidung auch im ökonomischen Wettbewerb stärker von qualitativen Eigenschaften beeinflusst als vom Preis, vgl. Seufert, W. (2006), S. 369. Dieser Sachverhalt wird in aktuellen empirischen Untersuchungen auch für Zeitungen und Zeitschriften bestätigt, vgl. etwa Simon, Kucher & Partners (2011), S. 3.

³⁶¹ Vgl. Renger, R. (2006), S. 271.

³⁶² Langenbucher, W. R.; Mahle, W. A. (1975), S. 12.

³⁶³ Zoonen, L. van (1998), S. 139.

women's or men's market.“ Erschwerend kommt hinzu, dass sich Boulevard-Journalismus nur unzureichend allgemeingültig erfassen lässt. So betonen etwa Neissl & Renger³⁶⁴: „Es ist kaum möglich, die Merkmale des Boulevards in einer simplen Auflistung anzuführen, die Aspekte sind medien- und formatspezifisch sehr unterschiedlich ausgeprägt. Während die einen v.a. auf großformatige Titelseitenfotos und reißerische Überschriften setzen, werten die anderen durch die Größenverhältnisse der Bilder in Relation zum Bildinhalt; was hier mittels Reizwörtern oder Opfer/Täternennung im Titel passiert, wird dort durch gezielte emotionale Einstiege und Schlusssätze in Artikeln hervorgehoben“. Allen Widrigkeiten zum Trotz lässt sich jedoch gerade in jüngster Zeit eine Ausweitung der Forschungsbemühungen verzeichnen³⁶⁵. Nicht zuletzt die Ausbreitung der Stilmittel des Boulevards im Zuge einer Bedeutungszunahme der Unterhaltung in der Medienpraxis hat zu einer spürbaren Belebung des wissenschaftlichen Diskurses geführt, dessen Auswüchse sich indikatorisch auch an den emergierenden Neologismen ausgehend von „Infotainment“ über „Servotainment“ bis hin zu „Edutainment“ und der damit verbundenen Ausdifferenzierung des Journalismus selbst beobachten lassen³⁶⁶.

Einen hilfreichen Anknüpfungspunkt für einen Brückenschlag zwischen Market-based View und einem Wettbewerb journalistischer Inhalte bilden im Kontext einer branchenspezifischen Präzisierung von Kostenführerschaft die insbesondere auf Renger zurückgehenden Überlegungen zu einem populären Journalismus³⁶⁷. Dabei geht es weniger um eine normative Bestandsaufnahme als vielmehr um eine deskriptiv-analytische Auseinandersetzung mit einem am ökonomischen Kalkül ansetzenden Journalismus³⁶⁸. Theoretisch lässt sich „Populärer Journalismus“ als operative Verknüpfung von bestimmten Informationsinhalten („news to use“) mit unterhaltsamen und gefühlsbetonten Gestaltungsmerkmalen charakterisieren³⁶⁹. Je nach Ausprägung der Kompositionselemente verweist die semantisch breit angelegte Definition damit auf

³⁶⁴ Neissl, J.; Renger, R. (2001), S. 35.

³⁶⁵ Vgl. etwa Bernhard, U.; Scharf, W. (2008); Engesser, S. (2010); Lüneborg, M. (2005); Renger, R.; Habit, S. (2002); Renger, R.; Wiesner, C. (2007).

³⁶⁶ Vgl. Renger (2006), S. 270.

³⁶⁷ Vgl. Renger, R. (2000), Renger, R. (2001), S. 71ff.

³⁶⁸ Vgl. Renger, R.; Habit, S. (2002), S. 190.

³⁶⁹ Vgl. Renger, R.; Habit, S. (2002), S. 192.

eine Reihe unterschiedlicher Bindestrichjournalismen – vom Boulevard-Journalismus klassischer Prägung bis zu den o.g. Ausdifferenzierungen eines Infotainment-Journalismus, die vor allem seit den 90er Jahren verstärkt auch auf dem medialen Teilmarkt für Publikumszeitschriften zu beobachten sind³⁷⁰.

Der zu veröffentlichende Nachrichten- und Unterhaltungsstoff wird dabei stets nach seiner Verkaufbarkeit ausgewählt und gewichtet³⁷¹, was im Fall von Publikumszeitschriften auf eine überdurchschnittliche Zahl an Impulskäufen und somit einen hohen EV-Anteil hindeutet. Dabei erfolgt eine „Emotionalisierung“ und „Entertainingisierung“ durch die Hinwendung zu „weichen Themen“³⁷². Eine wichtige Bedeutung bei der Themen- und Nachrichtenauswahl kann darüber hinaus der Nutzwert für den Leser spielen, der sich gleichzeitig in der inhaltlichen Ausrichtung der Artikel widerspiegelt³⁷³. Ratgeber, Alltagshilfe und Leserservice repräsentieren in diesem Fall exemplarische Formate, um Informationen erfolgreich am Markt absetzen zu können³⁷⁴. Auf die Vermittlung von Hintergründen, Zusammenhängen und komplexen Sachverhalten wird demgegenüber weniger Wert gelegt³⁷⁵.

Aus der bis heute vorliegenden Literatur zum Boulevard- und Infotainment-Journalismus sind zudem eine Reihe prägender Gestaltungs- und Darstellungsmittel ableitbar: Während Wittwen³⁷⁶ auf eine Verkürzung bzw. Fragmentierung der Berichte und Beiträge hinweist, finden sich bei Wodak³⁷⁷ („szenisches Erzählen“) und Link³⁷⁸ („Grammatik der Sensationen“) Hinweise auf spezifische narrative Schemata. Eine besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang der kalkulierte Einsatz von Emotionen. Saxer³⁷⁹ weist im

³⁷⁰ Vgl. dazu auch Neissl, J.; Renger, R. (2001), S. 26, das prominenteste Beispiel dafür ist – wie auch die später folgenden empirischen Befunde zeigen werden – sicherlich der FOCUS, der sich in der Informationsvermittlung bewusst vom SPIEGEL abgrenzt und sich in seiner Stil- und Designstrategie auf eine sehr viel visuellere und unterhaltendere Aufbereitung der Inhalte stützt.

³⁷¹ Vgl. Neissl, J.; Renger, R. (2001), S. 28.

³⁷² Neissl, J.; Renger, R. (2001), S. 28.

³⁷³ Vgl. Renger, R.; Habit, S. (2002), S. 198.

³⁷⁴ Vgl. Renger, R.; Habit, S. (2002), S. 197f.

³⁷⁵ Vgl. Bernhard, U.; Scharf, W. (2008), S. 244.

³⁷⁶ Vgl. Wittwen, A. (1995), S. 207.

³⁷⁷ Vgl. Wodak, R. (1991), 112f.

³⁷⁸ Vgl. Link, J. (1986).

³⁷⁹ Vgl. Saxer, U. (1988), S. 520.

Rahmen einer quantitativen Inhaltsanalyse nach, dass Gefühle in zielgruppenspezifischen Publikumszeitschriften nicht zufällig, sondern im Sinne einer Teilstrategie der journalistischen Produktgestaltung Verwendung finden, um Aufmerksamkeit zu erzielen. In Anlehnung an Schultheiss & Jenzowsky³⁸⁰ sowie Bernhard & Scharf³⁸¹ kann davon ausgegangen werden, dass Inhalte und Stilmittel, die das Potenzial haben, Emotionen hervorzuheben, gleichzeitig auch eine potentielle Unterhaltungswirkung haben.

Medienpsychologische Arbeiten verdeutlichen, dass sowohl die Kommunikatoren als auch die Mediennutzer selbst mit Unterhaltung eine leichte Zugänglichkeit verbinden, also Inhalte, die nicht übermäßig kognitiv anstrengen, sondern entspannen³⁸². Populärjournalistische Zeitschriften erschließen sich ihr Publikum folglich über ein niedrigeres Einstiegsniveau³⁸³ oder, anders ausgedrückt: Die Komplexitätsreduktion und leichte Rezipierbarkeit der Inhalte verkörpert ihren eigentlichen Vorteil im publizistischen Wettbewerb. Renger & Habit³⁸⁴ betonen: „Das boulevardjournalistische Produkt muss stets zum Leser kommen“ und verweisen dabei auf eine klare und knappe journalistische Standardsprache, um semantische Andockstellen offenzuhalten. Auch Fotos erhöhen das Unterhaltungspotential, indem sie sich mit weniger kognitivem Aufwand verarbeiten lassen als Texte^{385 386}.

Die Verbindung zwischen einer im Zugang leichteren rezeptiven Darreichung und der damit einhergehenden niedrigeren Informationsdichte ermöglicht einerseits die Erzielung hoher Stückzahlen im Verkauf und damit die Realisierung von Skaleneffekten und andererseits die Ausschöpfung von Kostenvorteilen in der Inhalteproduktion durch eine niedrigere redaktionelle Wertschöpfungstiefe und die Nutzung von Verbundvorteilen. Im Ergebnis

³⁸⁰ Vgl. Schultheiss, B. M.; Jenzowsky, S. A. (2000), S. 64.

³⁸¹ Vgl. Bernhard, U.; Scharf, W. (2008), S. 236.

³⁸² Vgl. Bernhard, U.; Scharf, W. (2008), S. 236; vgl. dazu auch Vorderer, P. (2004), Wünsch, C. (2006).

³⁸³ Vgl. Bruck, P. A.; Stocker, G. (1996), 297ff.

³⁸⁴ Renger, R.; Habit, S. (2002), S. 198.

³⁸⁵ Vgl. Bernhard, U.; Scharf, W. (2008), S. 236.

³⁸⁶ Allerdings kann eine opulente Bildsprache bei Publikumszeitschriften auch als Ausdruck eines anspruchsvollen Qualitätsjournalismus gewertet werden, wie das Beispiel der Zeitschrift Geo unschwer erkennen lässt.

manifestiert sich Kostenführerschaft im publizistischen Wettbewerb somit über das Konzept des populären Journalismus.

C.3.2.4 Operationalisierung einer Strategie der Kostenführerschaft

Für eine empirisch-analytische Annäherung sollte ein Kostenführer im publizistischen Wettbewerb an seinen branchenspezifischen Merkmalen festgemacht werden. Dabei erscheint es sinnvoll, relativ gut abgrenzbare Einheiten zu suchen, die ggf. auch unter quantitativen Aspekten ausgewertet werden können und möglichst unabhängig vom jeweiligen Segment im Markt der Publikumszeitschriften angewendet werden können.

Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen zu einem korrespondierenden populären Journalismus lassen sich dafür zunächst einmal eine Reihe inhaltsbasierter Kriterien ableiten:

- 1) Die durchschnittliche Artikellänge
- 2) Die durchschnittliche Textlänge
- 3) Die durchschnittliche Satzlänge
- 4) Der Anteil von Überschriften, Bildelementen und Grafiken am redaktionellen Umfang
- 5) Die Gefühlsdichte als durchschnittliche Anzahl der thematisierten Gefühle je Textmenge³⁸⁷

Innerhalb desselben Genres und vergleichbarer Zielgruppen weist ein Kostenführer demnach tendenziell unterdurchschnittliche Artikel-, Text- und Satzlängen in Verbindung mit hohen Anteilen an Bildelementen, Grafiken und Überschriften auf und zeichnet sich stilistisch durch eine prägnantere Gefühlsdichte aus.

³⁸⁷ Alternativ lässt sich die Darstellung von Emotionen auch über eine vierstufige Skala (nicht vorhanden, gering ausgeprägt, mittel ausgeprägt, stark ausgeprägt) erfassen, vgl. Bernhard, U.; Scharf, W. (2008), S. 237.

Eine Operationalisierung journalistischer Wettbewerbsstrategien sollte sich jedoch nicht auf eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive beschränken. Auch aus einem marktorientierten Kontext heraus lassen sich einige branchenspezifische Kategorien herleiten. Eine Annäherung an die publizistische Positionierung kann etwa über den bereits erwähnten EV-Anteil, gemessen an der Summe aus Einzelverkauf und Abonnement, erfolgen.

Da die Qualität des redaktionellen Umfeldes auf der anderen Seite die Mediakosten beeinflusst, korrespondieren die Tausendkontaktpreise bei einem identischen Zielgruppenfokus der Trägerobjekte mit der Höhe der Tausendkontaktkosten³⁸⁸. Der Kostenführer innerhalb eines Segments wird somit den tendenziell niedrigsten TKP aufweisen.

Eine sinnvolle Ergänzung bieten darüber hinaus jene Kennziffern, mit deren Hilfe sich die identifizierten Kostenantriebskräfte abbilden lassen. Eine einfach ermittelbare Größe bildet in diesem Zusammenhang die Höhe des Gesamtverkaufs als Indikator für die Realisierung von Skaleneffekten in der Vervielfältigung und Verbreitung. Verbundvorteile können über einen Netto-Ausweis der Redakteure pro Titel offen gelegt werden. Setzt man diese Kennziffer wiederum ins Verhältnis zur durchschnittlichen Anzahl der redaktionellen Seiten, so werden erzielte Kostenvorteile in der redaktionellen Wertschöpfung transparent und eine Strategie der journalistischen Kostenführerschaft aus einer marktorientierten Perspektive greifbar. Tabelle 1 fasst die hergeleiteten Kategorien aus beiden disziplinären Kontexten mit ihren jeweiligen relativen Ausprägungen zum Wettbewerb (vergleichbare Inhalte und Zielgruppen) noch einmal im Überblick zusammen.

³⁸⁸ Diesem Sachverhalt liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass Qualitätsinhalte eine intensivere Heftnutzung begünstigen und somit eine höhere Werbewirkung ermöglichen, vgl. dazu Faszination SPIEGEL – Rezeptionsanalyse Infratest 2004.

C. Ein marktorientiertes strategisches Management unter den Bedingungen eines publizistischen Wettbewerbs

Kriterien	Ausprägung im Wettbewerbsvergleich
publizistische Kennziffern	
1. Artikellänge	niedrig
2. Textlänge	niedrig
3. Satzlänge	niedrig
4. Anteil von Überschriften, Bildelementen und Grafiken	hoch
5. Gefühlsdichte	hoch
ökonomische Kennziffern	
1. Anzahl (Netto-)Redakteure	niedrig
2. (Netto-)Redakteure pro Seite	niedrig
3. TKP	niedrig
4. Gesamtverkauf	hoch
5. EV-Anteil	hoch

Tabelle 1: Kategoriensystem zur branchenspezifischen Operationalisierung von Kostenführerschaft (eigene Darstellung)

C.3.3 Differenzierung im publizistischen Wettbewerb (Präzisierung)

C.3.3.1 Explikation der strategischen Grundoption

Die zweite strategische Grundoption, der Porter einen überdurchschnittlichen Markterfolg bescheinigt, ist die Differenzierung. „Mit der Differenzierungsstrategie bemüht sich ein Unternehmen, in einigen bei den Abnehmern allgemein hoch bewerteten Dimensionen in seiner Branche einmalig zu sein“³⁸⁹. Mit anderen Worten beruht der Kern dieser Strategieoption also darauf, beim Nachfrager Präferenzen durch die Hervorhebung konsistenter und einzigartiger Leistungsmerkmale zu erzeugen³⁹⁰. Obwohl die Kenntnis der nachfrage-relevanten Nutzenkategorien somit eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg jeglicher Differenzierungsbemühungen bildet, unterlässt es Porter, zu erklären, wie man eben diese ermitteln und systematisieren kann³⁹¹.

³⁸⁹ Porter, M. E. (2000), S. 40f.

³⁹⁰ Vgl. Bohn, A. (1993), S. 12; Dickson, P.R.; Ginter, J.L. (1987), S. 2.

³⁹¹ Vgl. Bohn, A. (1993), S. 33; Brack, A. (2003), S. 72.

Um die Explikation von Differenzierungsstrategien weiter zu präzisieren, soll deshalb an dieser Stelle auf den Beitrag der Marketingtheorie zurückgegriffen werden³⁹². Fruchtbar erscheint in diesem Kontext insbesondere die Verwendung von Merkmalsräumen zur Darstellung von Präferenzsystemen. Die Konsumenten bevorzugen dabei annahmegemäß jenes Leistungsbündel, das die geringste Distanz zu ihrer Idealleistung aufweist³⁹³. Darauf aufbauend leiten etwa Dickson & Ginter³⁹⁴ unterschiedliche Differenzierungsoptionen ab, die sich auf zwei Grundtypen verdichten lassen: Differenzierung kann einerseits die Annäherung an bereits vorhandene Marktsegmente bedeuten und andererseits explizit die Veränderung von Nachfragefunktionen induzieren. Damit liefern Positionierungsmodelle einen wichtigen Ansatzpunkt zur Deskription und Präskription von Differenzierungsbemühungen. Allerdings weisen die meisten marketingtheoretischen Arbeiten zwei gravierende Schwachstellen auf: Zum einen bleiben die Kosten gänzlich unberücksichtigt, zum anderen wird die Rolle der Konkurrenten häufig vernachlässigt, was zu erheblichen Fehlschlüssen führen kann³⁹⁵. So entspricht etwa eine im Vergleich zu konkurrierenden Anbietern räumlich nähere Positionierung am Kundensegment noch lange keinem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil³⁹⁶.

Im Folgenden soll deshalb ein integrierter Zugang gewählt werden, der sowohl die am Konsumenten orientierte Perspektive des Marketings berücksichtigt und gleichzeitig die Kostenstrukturen des Anbieters sowie die Konkurrenz als Referenzgröße mit einbezieht³⁹⁷. In einem solchen Verständnis stellt eine Differenzierungsstrategie darauf ab, bei Produkten und Dienstleistungen präferenzgeleitete und wirtschaftlich tragfähige Unterschiede zu schaffen, um sie darüber nachhaltig aus der Zone der Homogenität herauszuführen und vom Wettbewerb abzuheben³⁹⁸.

³⁹² Vgl. dazu Bohn, A. (1993), S. 48ff.

³⁹³ Vgl. Bohn, A. (1993), S. 81.

³⁹⁴ Vgl. Dickson, P.R.; Ginter, J.L. (1987), S. 6ff.

³⁹⁵ Vgl. Bohn, A. (1993), S. 60 f.; Fritz, W. (1990), S. 491.

³⁹⁶ Vgl. Bohn, A. (1993), S. 61.

³⁹⁷ Vgl. hierzu Bohn, A. (1993), S. 20.

³⁹⁸ Vgl. Schreyögg, G. (1984), S. 26.

In Bezug auf den Untersuchungsgegenstand zielt ein derartiges strategisches Vorgehen zunächst einmal auf ein publizistisches Konzept, das ein oder mehrere Merkmale aufweist, die von einer ausreichend großen Anzahl an Rezipienten als einzigartig und Nutzen stiftend wahrgenommen werden und einem Zeitschriftentitel somit einerseits die Abgrenzung von der Konkurrenz und andererseits in der anvisierten Leserschaft die Herausbildung von Nutzungspräferenzen ermöglicht.

Der Zugang zu einer nachhaltigen publizistischen Differenzierung erschließt sich somit wesentlich über ein tiefes Verständnis der Zielgruppe, deren Präferenzen sich über die redaktionelle Festlegung der nachfragerrelevanten Nutzenversprechen trotz des Unikatcharakters von Zeitschriften in jeder Ausgabe wiederfinden sollten. Der darüber angestrebte Differenzierungsvorteil setzt im Unterschied zur Kostenführerschaft nicht auf der Ressourcen-, sondern vielmehr auf der Angebotsebene an³⁹⁹. Allerdings steht die Beschaffenheit eines differenzierten journalistischen Leistungsbündels – wie sich im weiteren Verlauf zeigen wird – ebenfalls in einem engen Zusammenhang mit dem Produktionsaufwand, was wiederum eine Berücksichtigung der Kostenstrukturen und des Konkurrenzverhaltens nach sich zieht.

Da sich nach Porter die Mittel zur Differenzierung zwischen einzelnen Branchen deutlich unterscheiden können, gilt es nun im Rahmen der theoretischen Überlegungen, einen generischen Anknüpfungspunkt für einen Wettbewerb publizistischer Inhalte zu identifizieren⁴⁰⁰. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie sich unter Berücksichtigung der ökonomischen Nebenbedingungen ein wahrnehmbarer journalistischer Monopolisierungsspielraum aufbauen lässt, der im Extremfall innerhalb der Zielgruppe eine Unique Reception Proposition (URP) repräsentiert und einem Zeitschriftentitel somit im Konkurrenzkampf ein nutzungsrelevantes Alleinstellungsmerkmal sichert.

Sowohl Porters Überlegungen zur Produktdifferenzierung als auch ein marketingtheoretischer Zugang engen den Fokus dabei allerdings zu sehr ein:

³⁹⁹ Vgl. dazu Müller, B. (2007), S. 15.

⁴⁰⁰ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 41.

Beide Kontexte sind der Kritik eines mechanistisch-deterministischen Verständnisses des Wettbewerbsprozesses ausgesetzt, das sich im Fall der Explikation von Differenzierungsstrategien an der ungenügenden Berücksichtigung der Veränderbarkeit von Marktstrukturen manifestiert⁴⁰¹. Dabei zeigen prominente Beispiele im Zeitschriftenumfeld⁴⁰², dass sich mit entsprechenden Differenzierungsansätzen auch gänzlich neue Märkte schaffen lassen. Die beiden o.g. Grundprinzipien der Differenzierung sollen deshalb in Anlehnung an Bohn⁴⁰³ um einen dritten Punkt erweitert werden: Die Veränderung der gesamten Marktstruktur durch die Einführung grundlegend neuer Beurteilungsdimensionen.

Vor diesem Hintergrund eröffnet sich nun zunächst eine Fülle branchenspezifischer Differenzierungsoptionen. Die extreme Vielfalt von Ansatzpunkten zum Aufbau möglicher Leistungsvorteile korrespondiert dabei mit der Komplexität des Leistungsbündels „Publikumszeitschrift“, der Abstinenz von Standards sowie der großen Anzahl vorhandener oder zu weckender Lesebedürfnisse⁴⁰⁴.

Zur Systematisierung der unterschiedlichen Differenzierungsoptionen hält die einschlägige wirtschaftswissenschaftliche Literatur eine Reihe unterschiedlicher Klassifizierungsschemata bereit.

Ein Ordnungsansatz, der vor allem in der englischsprachigen Literatur verbreitet ist, unterscheidet zwischen tangiblen und intangiblen Quellen der Differenzierung⁴⁰⁵. Während tangible Quellen auf erkennbare Charakteristika des betroffenen Produkts abheben, setzen intangible Quellen an nicht beobachtbaren, subjektiven Merkmalen an⁴⁰⁶. Eine dahingehende Unterteilung

⁴⁰¹ Vgl. Junior, J. (1990), S. 32; Zeithaml, C.; Zeithaml, V. (1984), S. 46.

⁴⁰² Beispielsweise begründete TV Spielfilm mit der Umstellung des Erscheinungsintervalls und einer neuartigen Aufbereitung der Programminformationen das Segment der 14-täglichen Programmzeitschriften.

⁴⁰³ Vgl. Bohn, A. (1993), S. 56.

⁴⁰⁴ Vgl. Hungenberg, H. (2004), S. 210; Wilhelm-Fischer, H. (2008), S. 168ff.

⁴⁰⁵ Vgl. Hungenberg, H. (2004), S. 210.

⁴⁰⁶ Vgl. Hungenberg, H. (2004), S. 210.

der Differenzierungsoptionen erscheint aufgrund des Dienstleistungscharakters medialer Inhalte jedoch nur wenig trennscharf und ist daher eher ungeeignet⁴⁰⁷.

Im deutschsprachigen Raum haben insbesondere die von Ringlstetter & Kirsch⁴⁰⁸ eingeführten und von Bohn⁴⁰⁹ vertieften strategischen Grundoptionen der Differenzierung eine große Prominenz erlangt. In ihrer Kernthese gehen die Autoren davon aus, dass Unternehmen über drei verschiedene Wahlmöglichkeiten verfügen können, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen: (1) Differenzierung via Qualität, (2) Differenzierung via Varietät und schließlich (3) Differenzierung via Inkommensurabilität – sprich die Erzeugung von Einzigartigkeit mittels „unvergleichbarer“ Leistungsmerkmale⁴¹⁰.

Ähnliche, wenn auch stärker konkretisierte Grunddimensionen finden sich auch bei Meffert⁴¹¹. Er unterscheidet zwischen vier Gestaltungsansätzen, mit deren Hilfe sich differenzierungsbasierte Wettbewerbsvorteile generieren lassen: Marke, Qualität, Innovation und Programmbreite⁴¹². Auch Hungenberg⁴¹³ schlägt eine Systematisierung nach vier Gesichtspunkten vor: Differenzierung durch Qualität, Marke, Zeit sowie (besondere) Kundenbeziehungen. Er verweist damit in Anlehnung an Stalk⁴¹⁴ und Hammer & Champy⁴¹⁵ zusätzlich auf den Zeitaspekt im Innovationszusammenhang bzw. den prozessualen Geschwindigkeitsgedanken im Zuge einer stärkeren Vernetzung und Globalisierung der Weltwirtschaft sowie auf die Relevanz langfristiger Kundenbeziehungen als Wettbewerbsfaktor.

Vergleicht man nun die angeführten Typologierungsansätze ohne Branchenbezug mit den in der medienökonomischen Literatur zu findenden Klassifizierungen, dann lässt sich feststellen, dass auf einem hohen

⁴⁰⁷ Vgl. Weigand, K. H. (2003).

⁴⁰⁸ Vgl. Ringlstetter, M.; Kirsch, W. (1991).

⁴⁰⁹ Vgl. Bohn, A. (1993).

⁴¹⁰ Vgl. Bohn, A. (1993), S. 7; zur kritischen Würdigung von Inkommensurabilität als Differenzierungsoption vgl. Fleck, A. (1995), S. 87ff.

⁴¹¹ Vgl. Meffert, H. (2000b).

⁴¹² Vgl. Meffert, H. (2000b), S. 271.

⁴¹³ Vgl. Hungenberg, H. (2004), S. 210ff.

⁴¹⁴ Vgl. Stalk, G. (1988).

⁴¹⁵ Vgl. Hammer, M.; Champy, J. (1993).

generischen Abstraktionsniveau inhaltlich keine wesentlichen Unterschiede auszumachen sind. Zur Charakterisierung möglicher oder realisierter Differenzierungsstrategien von Medienunternehmen werden je nach Forschungsschwerpunkt oder praktischem Erfahrungshorizont der Autoren eine Vielzahl deckungsgleicher Dimensionen thematisiert⁴¹⁶. Zum Teil basieren die für die Medienbranche verwendeten Schemata sogar unmittelbar auf einem der oben aufgeführten Ansätze⁴¹⁷.

Für eine kontextspezifische Konkretisierung und Operationalisierung bietet sich allerdings bei genauer Betrachtung unweigerlich eine weitere Zuspitzung des Differenzierungskonstrukts an. Zum einen können einzelne Klassifizierungsdimensionen aufgrund der Besonderheiten des Untersuchungsgegenstands weitgehend ausgeblendet werden. Wegen der zeitschriftentypischen Kostenstruktur spielt etwa die Varietät bzw. Programmbreite nur eine untergeordnete Rolle. Auch der Faktor (besondere) Kundenbeziehung bedarf im vorliegenden Zusammenhang keiner weiteren Vertiefung, da gebundene Leser in Form von Abonnenten im publizistischen Wettbewerb nicht eine journalistische Differenzierungsmöglichkeit darstellen, sondern vielmehr das Marktergebnis repräsentieren. Auf der anderen Seite stehen einzelne Optionen in einem engen Kausalzusammenhang, was wiederum eine Fokussierung auf den eigentlichen Ursprung der Unterscheidbarkeit nahelegt. So spiegelt sich die Innovations- und Zeitdimension im publizistischen Wettbewerb durch das Nutzenversprechen der inhaltlichen Exklusivität wider⁴¹⁸ – ein Umstand, der sich auf die journalistische Qualität zurückführen lässt, die - wie die weiteren Ausführungen zeigen werden - des Signaling und damit der Markenführung bedarf. Ähnlich lässt sich bei der Inkommensurabilität argumentieren: Sie manifestiert sich im journalistischen Wettbewerb ebenfalls durch eine einzigartige und damit unvergleichbare Güte der redaktionellen Inhalte. Im vorliegenden Untersuchungskontext verweist das Konstrukt der Differenzierung somit auf einen publizistischen Wettbewerbsvorteil, der sich im Kern auf einen

⁴¹⁶ Vgl. Burmann, C; Nitschke, A. (2003), S. 81; Gerpott, T. J. (2006), S. 317; Maier, M. (2000), S. 81; Siegert, G. (2004), S. 197.

⁴¹⁷ Vgl. Brack, A. (2003), S. 96ff.; Spiegel, A. (2006), S. 35.

⁴¹⁸ Das manager magazin etwa positioniert sich auch als Monatsmagazin über die Exklusivität seiner Wirtschaftsberichterstattung – der Claim lautet daher: „Wirtschaft aus erster Hand“.

qualitätsorientierten Journalismus zurückführen lässt und daher im Folgenden einer tiefergehenden Analyse unterzogen werden soll.

C.3.3.2 Differenzierung über Qualität

Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen gehört zu den am meisten diskutierten und praktisch am häufigsten zu beobachtenden Ansatzpunkten, um Differenzierungsvorteile im Wettbewerb aufzubauen⁴¹⁹. Der positive Einfluss von Qualitätsstrategien auf den Unternehmenserfolg wurde für den ökonomischen Wettbewerb über verschiedene Branchen hinweg in zahlreichen Studien empirisch belegt⁴²⁰.

Eignet sich Qualität aber auch als grundlegende Differenzierungskategorie für einen Wettbewerb publizistischer Güter?

Um sich einer Strategie der Qualitätsführerschaft im journalistischen Wettbewerb anzunähern, soll im Folgenden zunächst ein kontextspezifisches Qualitätsverständnis herausgearbeitet werden. Dabei geht es weniger um das Trägermedium Papier, das über Merkmale wie die Farbe oder die Grammatik allenfalls einen derivativen Zusatznutzen stiftet, als vielmehr um den journalistischen Inhalt, der, wie bereits dargelegt wurde, den originären Nutzen in Form von Information oder Unterhaltung repräsentiert und somit das zentrale Element des Medienprodukts Zeitschrift bildet^{421 422}. Darauf aufbauend widmen sich die Ausführungen der Qualitätswahrnehmung bei Publikumszeitschriften, um darüber schließlich einen theoretischen Zugang zur Konkretisierung einer

⁴¹⁹ Vgl. Hungenberg, H. (2004), S. 210.

⁴²⁰ Vgl. Buzzell, R. D.; Gale, B. T. (1987), S. 103ff.

⁴²¹ Vgl. Schneider, M. (2007), S. 12; Sjurts, I. (2002), S. 8.

⁴²² Der abgeleitete Zusatznutzen des Trägermediums stellt aus Sicht des Publikums - von Ausnahmen abgesehen (z. B. das Hochglanzpapier beim Playboy) - keinen Hauptbeweggrund für die Rezeption und Wirkung der Inhalte dar. Allerdings werden Merkmale des erweiterten Produkts mit der zunehmenden inhaltlichen Homogenisierung wichtiger, da diese Signalkriterien darstellen können (vgl. Brack, A., S. 99). Vor dem Hintergrund der Angleichung der Kernleistung gewinnen bei Publikumszeitschriften Zusatznutzen wie etwa DVDs oder CDs immer stärker an Bedeutung.

journalistischen Qualitätsdifferenzierung zu finden und Kriterien zu deren Überprüfung abzuleiten.

C.3.3.2.1 Publizistische Qualität als mehrdimensionales Konstrukt

Ebenso wie in den Wirtschaftswissenschaften weist der Qualitätsbegriff auch in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft eine komplexe und nicht zu unterschätzende Multidimensionalität auf. Mehr noch: Die Debatte um das Wesen medialer Qualität ist wohl eine der am vehementesten und kontroversesten geführten Diskussionen in der Scientific Community und Fachöffentlichkeit überhaupt⁴²³. Scheinbar unvereinbar begegnen sich die Extreme: Während etwa Thoma⁴²⁴ befundet, der Köder müsse dem Fisch gefallen und nicht dem Angler, betont Ruß-Mohl⁴²⁵, dass eine „hohe Akzeptanz beim Rezipienten per se kein Qualitätsnachweis ist“. Auch Ramsch ließe sich mitunter gut verkaufen.

Was unter publizistischer Qualität verstanden wird, hängt im Ergebnis entscheidend von der jeweiligen Beobachtungsperspektive ab: Ähnlich wie im Dienstleistungssektor oder im produzierenden Gewerbe kann Qualität im Journalismus nämlich aus einer normativen, einer akteursgetriebenen oder aus einer Kunden- sprich Rezipientensicht definiert werden⁴²⁶. Eine Sonderrolle ist nur insofern festzustellen, als möglicherweise Bedürfnis- und damit Qualitätskategorien zu identifizieren sind, die sich nicht im eigentlichen Marktgeschehen abbilden lassen und auf den Umstand der Meritorik verweisen⁴²⁷. Alle drei Perspektiven fördern jeweils eigenständige Begriffsauffassungen und Qualitätsauslegungen zu Tage. Während sich ein normativer Zugang aus dem verfassungsrechtlich begründeten öffentlichen Auftrag der Presse ableitet⁴²⁸, wird Qualität auf der Akteursebene vor allem mit professionellen Standards in

⁴²³ Vgl. Meckel, M. (1999), S. 29.

⁴²⁴ Thoma zitiert nach Schneider, M. (1990), S. 19.

⁴²⁵ Russ-Mohl, S. (1992), S. 89.

⁴²⁶ Vgl. Rau, H. (2007), S. 85.

⁴²⁷ Vgl. Rau, H. (2007), S. 85.

⁴²⁸ Vgl. Rau, H. (2007), S. 98; zum normativ gesetzten Qualitätsverständnis vgl. Schatz, H.; Schulz, W. (1992); McQuail, D. (1992).

Verbindung gebracht⁴²⁹. Aus der Rezipientensicht finden schließlich die Ansprüche und Erwartungen des Publikums ihren Ausdruck⁴³⁰. Eine gleichzeitige Harmonisierung dieser unterschiedlichen und kontextspezifischen Qualitätsexplikationen ähnelt insofern nichts mehr als der Quadratur eines Kreises.

Es gibt also nicht „die“ publizistische Qualität. Diese Erkenntnis zieht, so Rau⁴³¹, in der Folge die Setzung derselbigen nach sich. Gerade hier kann die Schnittstelle zu einem wettbewerbsstrategischen Zugang liegen, denn eine Differenzierung im Sinne einer journalistischen Qualitätsführerschaft erfordert auf Seiten des Anbieters eine andere Festlegung von Qualität als eine Strategie der Kostenführerschaft⁴³². Im weiteren Verlauf gilt es somit die von einem ökonomischen Kalkül geleitete Qualitätsperspektive eines Premiumanbieters von Zeitschriften mit der des Publikums zusammenzubringen, um daraus eine präzisierete Differenzierungsdimension im journalistischen Wettbewerb abzuleiten.

Da ein darauf aufbauendes Qualitätsverständnis durchaus von medienpolitischen Kriterien abweichen kann, erscheint es in Anlehnung an Heinrich⁴³³ zunächst einmal sinnvoll, die Konzepte Niveau und Qualität voneinander zu trennen. Auch die inhaltliche Kritik an Publikumszeitschriften (z.B. an Titeln des Yellow Press-Segments) entzündet sich nämlich vor allem am „publizistischen Rang“⁴³⁴ der betroffenen Objekte. Die dafür herangezogenen externen Maßstäbe spielen allerdings für Fragen einer wettbewerbsstrategischen Differenzierung keine Rolle, zumal sich die Produktion von Niveau nicht systematisierbar mit den Kosten in Verbindung setzen lässt⁴³⁵. Auf die Integration einer normativen Qualitätsperspektive soll deshalb an dieser Stelle verzichtet werden.

⁴²⁹ Vgl. hierzu z. B. Schmidt, S. (2000), S. 37; Gladney, G. A. (1990), S. 59ff.; Rau, H. (2007), S. 98.

⁴³⁰ Vgl. Rau, H. (2007), S. 98 u. S. 104ff.

⁴³¹ Vgl. Rau, H. (2007), S. 85 u. S. 108.

⁴³² Die angestrebte redaktionelle Positionierung steht dabei in einem engen Verhältnis zur Ressourcenausstattung (Inside-Out-Perspektive) entlang der relevanten Wertschöpfungsstufen, vgl. Rau, H. (2007), S. 86.

⁴³³ Vgl. Heinrich, J. (2001), S. 109.

⁴³⁴ Heinrich, J. (1999), S. 23.

⁴³⁵ Vgl. Bohn, A. (1993), S. 74.

Um publizistische Qualität im Zusammenspiel mit den Überlegungen des Market-based View fassbar zu machen, wird den weiteren Ausführungen in Anlehnung an McQuail⁴³⁶ und Meckel⁴³⁷ stattdessen ein funktionales Qualitätsverständnis zugrunde gelegt. Qualität wird dabei als Leistung der Medien – als Media Performance – interpretiert⁴³⁸. Nähert man sich nun dem Untersuchungsgegenstand mit einem derartigen Qualitätsbegriff, dann können Publikumszeitschriften entweder funktional oder dysfunktional sein, in Abhängigkeit davon, ob sie etwa als Informationsangebot konzipiert sind und beim Publikum für Informiertheit sorgen oder ob sie als Unterhaltungsangebote positioniert sind und dementsprechend einen ausgesprochenen Unterhaltungscharakter aufweisen sollten⁴³⁹. Im Kontext der vorliegenden Arbeit erscheint dieser Ansatz besonders gut geeignet, da sich die Funktionalität eines publizistischen Konzepts nicht allein aus der Anbieterperspektive, sondern vielmehr nur unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Rezipientenperspektive erklärt⁴⁴⁰.

Damit wäre dann nämlich auch die Brücke zu einer marktorientierten Managementlehre geschlagen, in deren Zusammenhang letztlich der Rezipient über die Qualität des angebotenen journalistischen Leistungsbündels entscheidet. In einem marketingtheoretischen Zugang bedeutet das: Ein publizistisches Konzept sollte vor allem den Vorstellungen der anvisierten Leserschaft möglichst gut entsprechen, mit anderen Worten also der Zielgruppe einen hohen Lesenutzen garantieren. Einen Differenzierungsvorteil erreicht demnach derjenige Anbieter, der eine herausragende Qualität im Hinblick auf die vom Publikum unterstellten Qualitätskriterien verwirklicht. Dies setzt aber voraus, dass der Leser im Fall einer realisierten Qualitätsstrategie die publizistische Leistung, bezogen auf bestimmte Kriterien, überhaupt als besser wahrnehmen kann – ein Umstand, der im Kontext journalistischer Inhalte durchaus diskussionswürdig ist und von daher im Folgenden weiter vertieft werden soll.

⁴³⁶ Vgl. McQuail, D. (1992).

⁴³⁷ Vgl. Meckel, M. (1999), S. 35.

⁴³⁸ Vgl. McQuail, D. (1992).

⁴³⁹ Vgl. Meckel, M. (1999), S. 36.

⁴⁴⁰ Vgl. Meckel, M. (1999), S. 37.

C.3.3.2.2 Qualitätswahrnehmung bei Publikumszeitschriften

Ob publizistische Qualität angemessen wahrgenommen und bewertet werden kann, ist in der Medienökonomie umstritten. Heinrich⁴⁴¹ etwa geht in Bezug auf die Produktqualität von einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Anbietern und Rezipienten aus und leitet daraus in Anlehnung an Akerlof einen einseitigen Kostenwettbewerb ab, in dessen Folge der Qualitätsstandard einer negativen Abwärtsspirale unterliegt. Aufgrund ihrer Einordnung als Erfahrungs- bzw. Vertrauensgüter würden demnach auch Zeitschriften ihre Leser mit einer mangelnden Qualitätstransparenz konfrontieren. In einem solchen Denkmodell gebe es keinen Anreiz, einen im Vergleich zur Konkurrenz größeren journalistischen Aufwand zu betreiben, um damit eine höhere Rezeptionswahrscheinlichkeit zu erzielen⁴⁴². Eine Qualitätsdifferenzierung wäre aufgrund der mangelnden Wahrnehmbarkeit schlicht wirkungslos. Im Ergebnis käme es somit zu einem Marktgleichgewicht, bei dem alle Verlage auf einem Mindestqualitätsniveau produzieren⁴⁴³.

Demgegenüber ist einzuwenden, dass sich gerade bei Publikumszeitschriften aufgrund der Periodizität der Angebote ein natürliches Anreizsystem zur Qualitätsproduktion ableiten lässt. Die Konsumenten können – wenn auch eingeschränkt – zwischen den einzelnen Kaufakten die Qualität überprüfen und ggf. den Anbieter wechseln⁴⁴⁴. Die Qualitätsbeurteilung basiert dabei auf einem Abgleichsprozess zwischen den Nutzenerwartungen der Leser bzw. ihres themenspezifischen Wissens und der subjektiv wahrgenommenen publizistischen Leistung⁴⁴⁵.

In Rückgriff auf die Principal-Agent-Theorie können zudem Mechanismen identifiziert werden, mit denen unzulängliche Informationen auf Seiten der Rezipienten bereits vor der Nutzung ausgeglichen werden können⁴⁴⁶. Grundsätzlich lässt sich dabei zwischen Formen der Informationsnachfrage

⁴⁴¹ Vgl. Heinrich, J. (1996), S. 167f.

⁴⁴² Vgl. Seufert, W. (2006), S. 370.

⁴⁴³ Vgl. Lobigs, F. (2004).

⁴⁴⁴ Vgl. Beck, H. (2005), S. 70.

⁴⁴⁵ Vgl. Dormagen, M. (2010), S. 60.

⁴⁴⁶ Vgl. Spiegel, A. (2006), S. 76.

(Screening) und der Informationsübertragung (Signaling) unterscheiden⁴⁴⁷. Erstere verweisen vor allem auf die gattungsspezifischen Möglichkeiten der Selbstinformation. Da Publikumszeitschriften im Unterschied zu Zeitungen über ein eigenständiges Inhaltsverzeichnis verfügen, können sich Leser zu moderaten Suchkosten bereits am Point of Sale einen Überblick über Themen und Inhalte verschaffen und so ihren Kenntnisstand verbessern⁴⁴⁸. Eine intramediale Vergleichbarkeit ist im Handel aufgrund des freien Marktzutritts und der Neutralität des deutschen Pressevertriebssystems in gewissem Umfang gegeben. Auch über die Medienberichterstattung wird die Markttransparenz verbessert. Durch das Lesen von Kritiken lassen sich insbesondere bei Neuprodukteinführungen oder Relaunches Informationsasymmetrien kompensieren.

Hinzu kommen Möglichkeiten der Informationsübertragung durch den besser informierten Produzenten, also in diesem Fall den Verlag⁴⁴⁹. In der medienökonomischen Auseinandersetzung wird in diesem Zusammenhang insbesondere das Instrument der Medienmarke diskutiert⁴⁵⁰. Auch die Premiumanbieter von Publikumszeitschriften nutzen derartige Reputationsmechanismen, um hochwertigen Inhalte auch als solche kenntlich zu machen und Informationsdefizite beim Leser zu dezimieren. Diesem Umstand ist vor allem deshalb eine große Relevanz beizumessen, weil Zeitschriften vergleichsweise lange Produktlebenszyklen aufweisen und, wie oben beschrieben, einer wiederholten Nutzung unterliegen⁴⁵¹.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass sich Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Rezipienten bei Publikumszeitschriften über gattungsspezifische Instrumente der Informationsgewinnung und Informationsübertragung abbauen lassen.

⁴⁴⁷ Vgl. Fritsch, M.; Wein, T.; Ewers, H.-J. (1996), S. 219.

⁴⁴⁸ Vgl. Spiegel, A. (2006), S. 76.

⁴⁴⁹ Vgl. Spiegel, A. (2006), S. 76.

⁴⁵⁰ Vgl. Baumgarth, C. (2004a, 2004b); Berkler, S. (2008); Siegert, G. (2001, 2005); Silberer, G. (2001).

⁴⁵¹ Vgl. Spiegel, A. (2006), S. 78.

Folglich kann also davon ausgegangen werden, dass Zeitschriftenleser einerseits einen höheren Qualitätsstandard prinzipiell auch als einen solchen wahrnehmen, andererseits Angebote mit einer höheren Qualität denen mit einer niedrigeren innerhalb des gleichen Genres vorziehen, zumal ein Leser aufgrund seines knappen Zeitbudgets qualitativ hochwertigere Inhalte präferiert⁴⁵². Damit kann im Folgenden und in Abgrenzung zu Heinrich der Gegenposition Seuferts⁴⁵³ gefolgt werden, der in seinen Überlegungen einen funktionsfähigen Qualitätswettbewerb modelliert.

C.3.3.2.3 Qualitätsführerschaft im Qualitätswettbewerb

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen dem Produktionsaufwand als Maßstab für die publizistische Qualität und dem Marktanteil als Indikator für die Nachfrage nach Medieninhalten, dann kann in Anlehnung an Lacy & Simon⁴⁵⁴ auch für Publikumszeitschriften das Bild einer geknickten Nachfragekurve gewählt werden. Ab einem gewissen Punkt lässt sich die Qualität eines Titels aufgrund sinkender Grenzerträge nicht mehr deutlich steigern. Gleichzeitig verhindert der abnehmende Grenznutzen auf Seiten der Rezipienten bei einer Qualitätsausweitung irgendwann einen proportionale Anstieg des Lesenutzens und damit eine identische Erhöhung des Marktanteils.

Zur Erfassung der Interdependenz von Qualität und Wirtschaftlichkeit führt Seufert⁴⁵⁵ darauf aufbauend den Begriff der Tausendkontaktkosten (TKK) ein. Im Fall von Publikumszeitschriften werden dafür die durchschnittlichen Kosten einer redaktionellen Seite auf das Erreichen von jeweils 1.000 Lesern umgerechnet. Aus Anbietersicht entspricht das TKK-Minimum im Modell Seuferts genau dem Qualitätsoptimum im Modell von Lacy & Simon (GK = GE).

Eine Verbesserung der Input-Output-Relation induziert somit auf dem elastischen Teil der Nachfragekurve eine Rechtsbewegung und auf dem

⁴⁵² Vgl. Seufert, W. (2006), S. 370.

⁴⁵³ Vgl. Seufert, W. (2006), S. 369ff.; vgl. in diesem Zusammenhang auch Seufert, W. (1992).

⁴⁵⁴ Vgl. Lacy, S.; Simon, T. F. (1993), S. 31.

⁴⁵⁵ Vgl. Seufert, W. (2006), S. 367f.

unelastischen Abschnitt eine Bewegung nach links. Derartige Überlegungen spiegeln sich auch im aktivitätsorientierten Qualitäts- und Kostendiskurs der

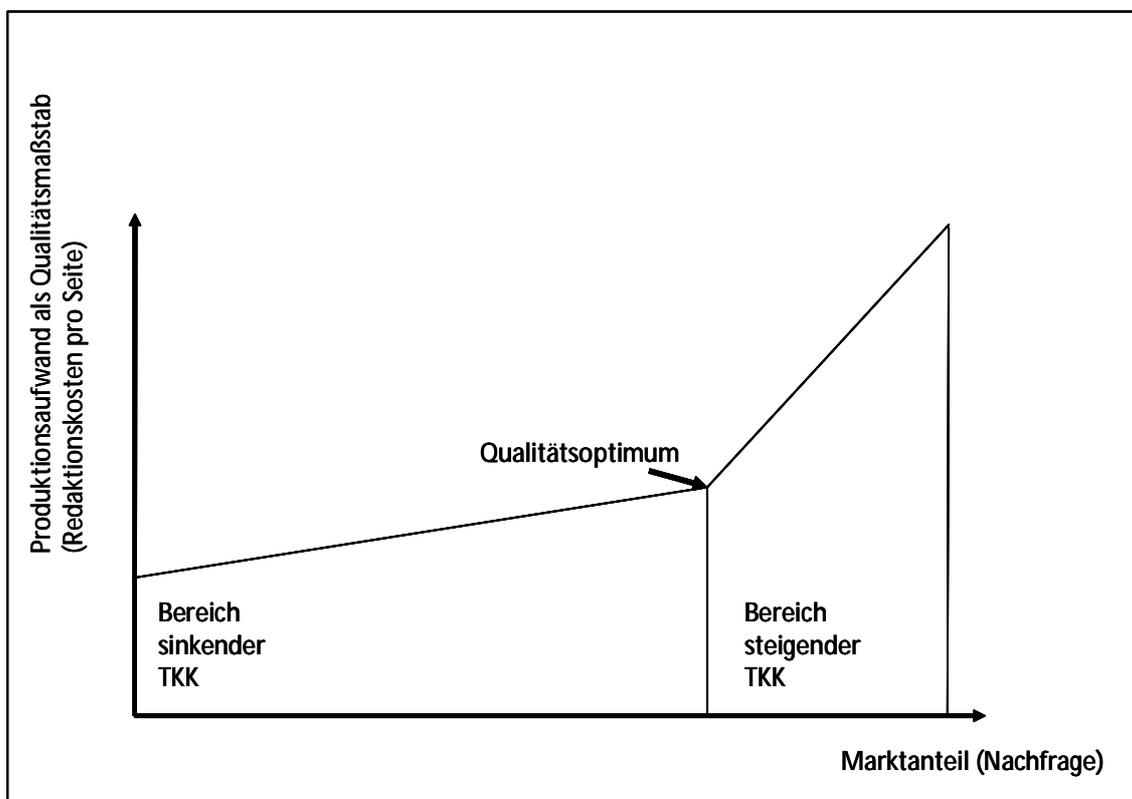


Abbildung 12: Der Zusammenhang zwischen Qualität und Nachfrage nach Medieninhalten⁴⁵⁶

Kommunikationswissenschaften wider und finden ihren Niederschlag in branchenspezifischen Ansätzen zum Total Quality Management oder zum Benchmarking⁴⁵⁷.

Aus einer marktorientierten Perspektive dienen diese Managementinstrumente jedoch ausschließlich der betrieblichen Effizienz, ermöglichen jedoch keineswegs den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile⁴⁵⁸. Auch ein publizistisches Total Quality Management verlangt der Verlagsspitze erst mit Erreichen der Produktivitätsgrenze echte Trade-off-Entscheidungen im Hinblick auf die Dichotomie der Wettbewerbsvorteile ab. Auf dem Weg zu einer nach-

⁴⁵⁶ Darstellung in Anlehnung an Lacy, S.; Simon, T. F. (1993).

⁴⁵⁷ Vgl. etwa Meckel, M. (1999), S. 40ff. u. S. 162; Rau, H. (2007), S. 117ff.; Schwertzel, U. (1997); Wyss, V. (2002, 2003).

⁴⁵⁸ Vgl. dazu Porter, M. E. (1996a).

haltigen publizistischen Qualitätsdifferenzierung markiert ein funktionierendes TQM somit lediglich einen Hygienefaktor. Ein an der publizistischen Qualität orientiertes Prozessmanagement ist damit zwar eine notwendige, keinesfalls jedoch eine hinreichende Bedingung.

Eine realisierte Strategie der publizistischen Qualitätsführerschaft im Sinne Porters entspricht also nicht einem Punkt auf dem elastischen Teil der Nachfragekurve, sondern sie lässt sich vielmehr auf dem unelastischen Abschnitt der Kurve verorten. Auch im Journalismus nehmen Qualitätsanbieter ganz bewusst ein höheres Kostenniveau in Kauf. Sie leisten sich den „Luxus“ überdurchschnittlicher Tausendkontaktkosten, die sie über die Durchsetzung höherer Tausendkontaktpreise im Werbemarkt refinanzieren. Die Positionierung eines publizistischen Qualitätsführers entspricht folglich dem Anbieter, der ceteris paribus für die Rezeption vergleichbarer Inhalte in derselben Zielgruppe die höchsten Produktionskosten aufwendet.

C.3.3.3 Operationalisierung einer Strategie der Qualitätsführerschaft

Um eine Strategie der Qualitätsführerschaft an der Schnittstelle zwischen Market-based View und einem Wettbewerb publizistischer Güter zu operationalisieren, erscheint es sinnvoll, beide damit verbundenen Beobachtungskontexte angemessen zu berücksichtigen. An den Kommunikationswissenschaften angelehnte inhaltsbasierte Merkmale und mikroökonomisch abgeleitete formale Kriterien bilden in dieser Hinsicht eine sinnvolle Ergänzung.

Für die weitere Konkretisierung soll an dieser Stelle auf die bereits im Rahmen der Kostenführerschaft diskutierten Kennziffern zurückgegriffen werden. Die Länge der Artikel, Texte und Sätze, der Anteil von Bildelementen, Grafiken und Überschriften am redaktionellen Umfang sowie die Gefühlsdichte repräsentieren gleichsam geeignete Kriterien zur Beschreibung von Qualitätsjournalismus. Auf der anderen Seite bilden die Höhe der Gesamtverkäufe, EV-

Anteile und Tausendkontaktpreise sowie die Anzahl der Redakteure pro Titel und Seite hilfreiche ökonomische Anknüpfungspunkte, um aus einer Menge von Publikumszeitschriften mit vergleichbaren Inhalten und Zielgruppen einen Qualitätsführer zu bestimmen. Dabei unterscheiden sich die Merkmalsausprägungen in Abgrenzung zur Kostenführerschaft, was auf den Antagonismus beider Strategieoptionen verweist. So wird sich ein Qualitätsführer gegenüber einem Kostenführer im publizistischen Wettbewerb beispielsweise durch eine stärkere Vermittlung von Hintergründen, Zusammenhängen und komplexen Sachverhalten profilieren, was sich in einer größeren Recherchetiefe widerspiegelt und tendenziell mit einem erhöhten Produktionsaufwand – sprich einer überdurchschnittlichen Anzahl an Redakteuren pro Seite – und einer umfangreicheren textbasierten Berichterstattung – also überdurchschnittlichen Textlängen – korrespondiert.

Kriterien	Ausprägung im Wettbewerbsvergleich
publizistische Kennziffern	
1. Artikellänge	hoch
2. Textlänge	hoch
3. Satzlänge	hoch
4. Anteil von Überschriften, Bildelementen und Grafiken	niedrig
5. Gefühlsdichte	niedrig
ökonomische Kennziffern	
1. Anzahl (Netto-)Redakteure	hoch
2. (Netto-)Redakteure pro Seite	hoch
3. TKP	hoch
4. Gesamtverkauf	niedrig
5. EV-Anteil	niedrig

Tabelle 2: Kategoriensystem zur branchenspezifischen Operationalisierung von Qualitätsführerschaft (eigene Darstellung)

Die Operationalisierung von Qualitätsführerschaft beschränkt sich damit nicht nur auf jene Genres, die im kommunikationswissenschaftlichen Diskurs mit dem Begriff der ‚Qualitätspresse‘ in Verbindung gebracht werden, etwa die politischen Wochenmagazine oder das Segment der Wirtschaftsmagazine.

Differenzierung über inhaltliche Qualität wird vielmehr auch im Bereich der Yellow-Press-Magazine greifbar. Unterhaltsamkeit manifestiert sich dabei vor allem über ein publizistisches Konzept, das auf exklusive Inhalte (ablesbar über die Zitationshäufigkeit im Vergleich zum relevanten Wettbewerbsumfeld) als Ergebnis einer größeren Recherchetiefe (höherer quantifizierbarer Produktionsaufwand) zielt – der Einsatz von Stilmitteln zur Effekthascherei und Emotionalisierung tritt im Vergleich zur Konkurrenz dagegen in den Hintergrund.

Zusammengefasst hat Kapitel C gezeigt, wie sich unter Berücksichtigung der gattungsspezifischen Besonderheiten von Zeitschriftenverlagen die Überlegungen eines marktorientierten strategischen Managements mit einem Wettbewerb journalistischer Inhalte zusammen bringen lassen. Im folgenden empirischen Teil der Arbeit gilt es nunmehr, die Wirksamkeit der identifizierten Strategieoptionen vor dem Hintergrund der beschriebenen Transformationsprozesse am Beispiel der beiden Nachrichtenmagazine FOCUS und SPIEGEL näher zu untersuchen.

D. Empirischer Teil

Im publizistischen Wettbewerb lässt sich der Market-based View – das haben die vorangegangenen Ausführungen deutlich gemacht – durch einen Antagonismus aus Qualitätsjournalismus und populärem Journalismus manifestieren. Anders herum bedeutet das: Die gegensätzlichen redaktionellen Positionierungen zur Erzielung von Rezeption und Wirkung finden im wirtschaftlichen Konkurrenzkampf ihre Entsprechung im Dualismus aus Qualitäts- und Kostenführerschaft. Operationalisierbar werden beide Konstrukte somit über ein Set an publizistischen und ökonomischen Kriterien, die für den nun folgenden empirischen Teil der Arbeit einen quantitativen Zugang nahelegen. Den Vorteilen exakt messbarer Ergebnisse und statistisch ermittelbarer Zusammenhänge stehen damit die Einschränkungen eines geschlossenen Designs gegenüber – ein Umstand der im Methodenskapitel D.4 weiter vertieft wird⁴⁵⁹.

Um zum Kern der Forschungsfrage vorzudringen, erscheint es allerdings zunächst einmal sinnvoll, den Gesamtmarkt der Publikumszeitschriften auf ein exemplarisch zu untersuchendes Segment zuzuspitzen. Der Markt der Nachrichtenmagazine bietet sich dafür aus zwei Gründen an: Zum einen verweist die Anbieterstruktur - wie sich im Folgenden zeigen wird - auf ein Duopol, was die Beobachtung von wettbewerbsstrategischen Interaktionen und Ergebnissen vereinfacht, zum anderen repräsentieren die untersuchten Magazine FOCUS und SPIEGEL aufgrund ihrer Größe und inhaltlichen Ausrichtung einen ökonomisch wie publizistisch bedeutsamen Ausschnitt der Medien-Gattung.

Dabei lässt sich natürlich zu Recht die Frage aufwerfen, ob etwa dem FOCUS im Duopol nicht automatisch die Rolle des populärjournalistischen Kostenführers zufällt, wenn dem SPIEGEL eine Positionierung als Qualitätsführer zugewiesen wird. Im Hinblick auf die Wissenschaftspostulate des kritischen Rationalismus wäre dies höchst fragwürdig und eine Falsifikation

⁴⁵⁹ Zu den Grundlinien der Methodendebatte zwischen den Vertretern der quantitativen und qualitativen Tradition im deutschen und angloamerikanischen Sprachraum vgl. ausführlich Kelle, U. (2008).

der Forschungshypothesen schlichtweg nicht zulässig. Eine tiefere Analyse der Ausgangssituation zum Zeitpunkt des FOCUS-Markteintritts macht allerdings deutlich, dass hinter der Strategiewahl des Burda-Verlags eine gleichsam zwingende wie bewusste Entscheidung für ein alternatives Blattkonzept und ein damit verbunden grundlegend andersartiges Marktverhalten stand.

Als First-Mover konnte der SPIEGEL nämlich über viele Jahrzehnte eine einzigartige Reputation aufbauen. Seinen Ruf als „Investigationsmaschine“ und Instanz zur Vermittlung von Hintergrundinformationen stellte das Magazin immer wieder unter Beweis – angefangen mit den Veröffentlichungen zum Verteidigungskonzept der Bundeswehr, die 1962 in der sogenannten SPIEGEL-Affäre gipfelten, über den Skandal um die Neue Heimat (1982) oder die Enthüllungen im Kontext des ehemaligen Ministerpräsidenten Uwe Barschel (1987), um nur einige prominente Beispiele zu nennen.

Als strategisch wertvoll erwies sich dabei stets das spezifische Zusammenspiel zwischen den redaktionellen Ressorts (mit zum Teil gewachsenen und hochkarätigen Beziehungsnetzwerken in die Topetagen von Politik und Wirtschaft) und den fachlich zugeordneten Dokumentationsbereichen (mit einem in Art und Umfang einzigartigen Archivsystem)⁴⁶⁰. Die journalistische Investigationskompetenz des SPIEGEL basiert somit wesentlich auf organisationalen Routinen, die wiederum unterschiedliche Ressourcen zum Zweck der redaktionellen Leistungserstellung integrieren. Diese allerdings waren zum Zeitpunkt der FOCUS-Gründung im SPIEGEL-Verlag gebunden. Verantwortlich dafür war nicht zuletzt ein einzigartiges Beteiligungsmodell (Mitarbeiter-KG), das den Beschäftigten in Verlag und Redaktion bis zum heutigen Tag neben der unternehmenspolitischen Mitbestimmung die Hälfte des erwirtschafteten Gewinns sichert. In der Folge liegen die Bezüge der SPIEGEL-Redakteure weit über dem Branchendurchschnitt. Den FOCUS-Gründern blieb dadurch der Zugriff auf die Ressourcenbasis des

⁴⁶⁰ Als Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit lassen sich in diesem Kontext die Vorarbeiten zur Veröffentlichung von Geheimmaterial der Internet-Plattform Wiki-Leaks anführen. In Kooperation mit der New York Times und dem Guardian wertete ein Team aus SPIEGEL-Dokumentaren und Journalisten über mehrere Monate fast 92.000 geheime Dokumente des Afghanistan-Kriegs aus.

Wettbewerbers verwehrt – kein einziger SPIEGEL-Journalist wechselte zum Start des neuen Titels nach München. Helmut Markwort und Uli Baur⁴⁶¹ schreiben dazu in der FOCUS-Jubiläumsausgabe: „Die Kollegen kamen von 46 verschiedenen Medienmarken zu einem Magazin, das es noch nicht gab und an dessen Erfolg die Mehrheit der Branche nicht glaubte.“ Etwas zugespitzt lässt sich deshalb ableiten, dass den Gründungsvätern des Followers gar nichts anderes übrig blieb, als sich über die Positionierung erkennbar vom SPIEGEL zu differenzieren. Auf der anderen Seite war es das erklärte publizistische Ziel von Hubert Burda und Helmut Markwort durch ein stärker optisch ausgerichtetes Blattkonzept, komplexe Inhalte schneller zu vermitteln⁴⁶² – ein Umstand, der, wie sich zeigen wird, auch in den empirischen Befunden der vorliegenden Untersuchung zu Tage tritt. Zunächst aber soll im folgenden Abschnitt eine untersuchungsleitende Marktsegmentierung vorgenommen und dabei der doch recht vage Terminus des Nachrichtenmagazins diskursiv reflektiert werden.

D.1 Abgrenzung des Untersuchungssegments

Eine Analyse publizistischer Wettbewerbskonstellationen erfordert eine klare Abgrenzung des zu untersuchenden Segments. Im vorliegenden Fall verweist bereits die unklare Begriffsdefinition auf eine mangelnde Trennschärfe. Bis heute ist es nicht gelungen, den Terminus des Nachrichtenmagazins einer eindeutigen Begriffsbestimmung zuzuführen⁴⁶³. Etymologisch lässt sich der Begriff in seine beiden Bestandteile dekomponieren: Die Nachricht als „mittheilung einer begebenheit...“⁴⁶⁴ und das aus dem Arabischen stammende Wort „Magazin“, wörtlich übersetzt als „Speicher“ oder „Warenniederlage“⁴⁶⁵.

⁴⁶¹ Baur, U.; Markwort, H. (2013), S. 105.

⁴⁶² Vgl. dazu Betzler, J. (2000), S. 28 und 38.

⁴⁶³ Vgl. dazu etwa Krüger, C. (1995), S. 11ff.; Landgrebe, K. P. (1994), S. 10ff.; Wolf, F. (2006), S. 14.

⁴⁶⁴ Grimm, J.; Grimm, W. (1889), S. 103.

⁴⁶⁵ Landgrebe, K. P. (1994), S. 13.

Hinweise zum eigentlichen Kern der Berichterstattung finden sich nur vereinzelt, wie etwa bei Magnus⁴⁶⁶: „Das Nachrichtenmagazin trifft eine Auswahl aus den Nachrichten einer Woche, die, in festlegenden Sparten eingeordnet, anonym und uniform gestaltet, reichlich illustriert, durch einen eigenwilligen Stil erzählend dargeboten, im Zusammenhang und vor einem Hintergrund geschildert und mit besonderer Zuspitzung und Voranstellung ihres menschlichen und persönlichen Elements in meist kritischer Interpretation dargestellt werden.“

Zudem lässt sich konstatieren, dass auch Nachrichtenmagazine durch ihre Gattungszugehörigkeit den Anforderungen der Aktualität, Periodizität, Universalität und Publizität genügen müssen⁴⁶⁷. Was aber unterscheidet sie von anderen Publikumszeitschriften?

Die in der vorliegenden Arbeit vorgenommene Abgrenzung setzt an der eigentlichen Wettbewerbssituation an. Dabei gilt es, die mit einer journalistischen Wettbewerbsbetrachtung einhergehende Prämisse vergleichbarer Inhalte und Zielgruppen zu überprüfen. Im Kontext der empirischen Forschung stellt sich damit auch die Frage, ob die Segmentierung neben den beiden dem Namen nach als Nachrichtenmagazine eingeführten Objekten FOCUS und SPIEGEL die Wochenzeitschrift STERN einschließen muss⁴⁶⁸.

⁴⁶⁶ Magnus, U. (1967), S. 36.

⁴⁶⁷ Vgl. Merten, K. (1994), S. 151f.

⁴⁶⁸ DIE ZEIT fällt als Wochenzeitung nicht in die Gattung der Publikumszeitschriften und wird deshalb im Folgenden nicht näher betrachtet.

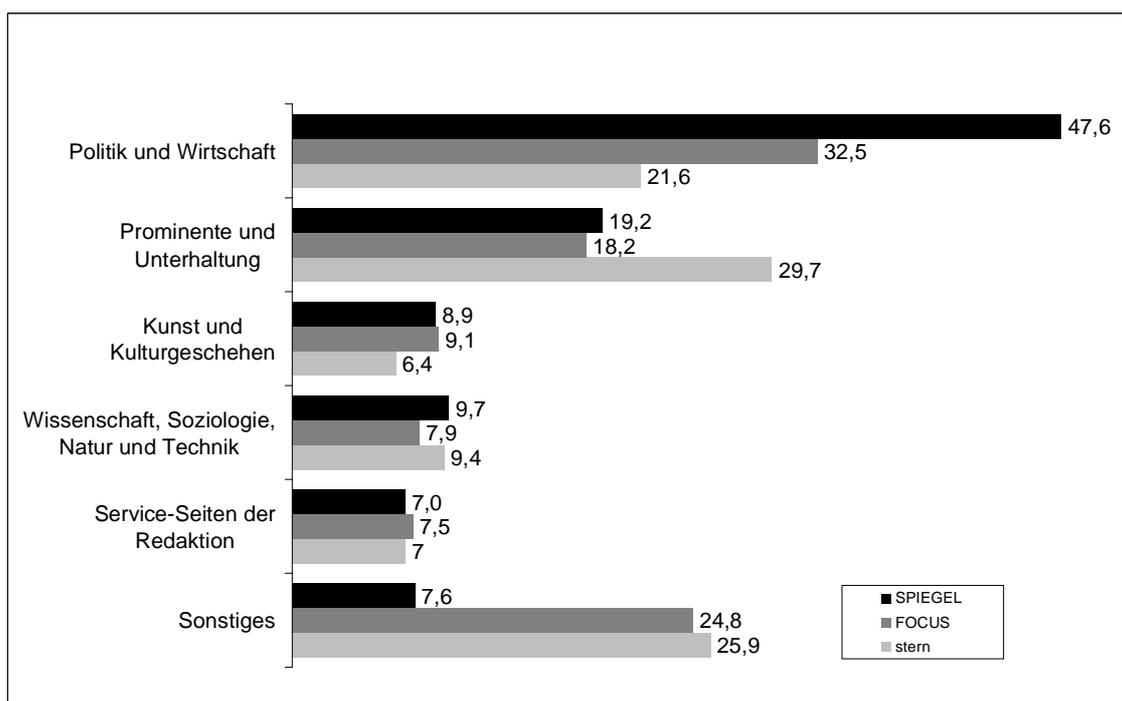


Abbildung 13: Inhaltliche Zusammensetzung einer durchschnittlichen Ausgabe (in Prozent)⁴⁶⁹

Ein erster Zugang zur Beantwortung dieser Frage erschließt sich über eine sekundärstatistische Untersuchung der Inhaltsstrukturen. Hierfür soll auf die vom Jahreszeiten-Verlag herausgegebene Funktionsanalyse zurückgegriffen werden. Sie bildete zuletzt für 168 Titel die redaktionelle Zusammensetzung einer durchschnittlichen Zeitschriftenausgabe ab.

Eine Verdichtung der wichtigsten Themenbereiche vermittelt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den betrachteten Wochenmagazinen (Abbildung 13). Während sowohl beim SPIEGEL (47,6 Prozent) als auch beim FOCUS (32,5 Prozent) politische und wirtschaftliche Themen klar im Vordergrund stehen, repräsentieren sie beim STERN weniger als ein Viertel der redaktionellen Leistung. Dagegen umfassen Geschichten über Prominente, ungewöhnliche Schicksale sowie sensationelle Unterhaltung fast ein Drittel der Berichterstattung des Gruner+Jahr-Objekts, etwa 10 Prozentpunkte mehr als bei den beiden anderen Titeln. Im direkten Vergleich kann man daraus ableiten,

⁴⁶⁹ Eigene Darstellung: Verdichtete Kategorien auf Basis der Funktionsanalyse 2009.

dass informierende Inhalte bei SPIEGEL und FOCUS klar dominieren, während der STERN ein stärker unterhaltendes Profil aufweist.

	Der Spiegel			Focus			Stern		
	%	Mio	Index	%	Mio	Index	%	Mio	Index
Gesamt	100,0	6,25	100	100,0	5,58	100	100,0	7,62	100
Geschlecht									
Männer	65,6	4,10	134	69,3	3,86	142	57,2	4,36	117
Frauen	34,4	2,15	67	30,7	1,71	60	42,8	3,26	84
Alter									
14 - 19 Jahre	4,3	0,27	57	3,8	0,21	50	5,4	0,41	72
20 - 29 Jahre	15,6	0,97	112	12,1	0,68	87	12,8	0,98	92
30 - 39 Jahre	15,3	0,96	105	17,4	0,97	120	15,5	1,18	107
40 - 49 Jahre	21,6	1,35	112	25,8	1,44	134	22,4	1,71	116
50 - 59 Jahre	17,6	1,10	111	17,5	0,98	111	17,3	1,31	109
60 - 69 Jahre	13,8	0,86	102	13,3	0,74	99	14,5	1,11	108
70 Jahre und älter	11,9	0,74	76	10,0	0,56	64	12,1	0,92	78
Ausbildung									
Schüler in allgemeinbildender Schule	3,2	0,20	59	2,8	0,15	50	4,0	0,30	73
Haupt-/Volksschule ohne Lehre	2,2	0,13	23	2,4	0,13	25	5,0	0,38	53
Haupt-/Volksschule mit Lehre	17,0	1,06	56	20,5	1,14	67	25,3	1,93	83
Weiterführende Schule ohne Abitur	29,3	1,83	86	37,0	2,06	108	35,3	2,69	104
Fach-/Hochschulreife ohne Studium	18,2	1,14	198	14,4	0,80	157	12,6	0,96	138
Fach-/Hochschulreife mit Studium	30,2	1,89	268	23,0	1,28	204	17,8	1,35	158
HH-Nettoeinkommen									
Bis unter 1.000 EUR	5,6	0,35	69	3,7	0,21	46	4,5	0,34	56
1.000 - unter 1.250 EUR	3,6	0,22	61	3,0	0,17	51	3,7	0,28	63
1.250 - unter 1.500 EUR	5,5	0,35	65	5,4	0,30	63	6,5	0,50	76
1.500 - unter 2.000 EUR	13,1	0,82	71	13,4	0,75	73	15,0	1,14	82
2.000 - unter 2.500 EUR	15,1	0,94	82	16,0	0,89	87	16,8	1,28	92
2.500 - unter 3.000 EUR	12,3	0,77	95	14,3	0,80	110	13,1	1,00	101
3.000 EUR und mehr	44,9	2,81	161	44,2	2,46	158	40,4	3,08	145

Tabelle 3: Soziodemographischer Vergleich der Leserschaften⁴⁷⁰

Eine Untersuchung der Leserschaftsdaten (Tabelle 3) führt zu einer ähnlichen Abgrenzung: Die Zielgruppen der Magazine FOCUS und SPIEGEL sind klar männlich dominiert (69,3 Prozent bzw. 65,6 Prozent), im Durchschnitt fast gleich alt (46,8 Jahre bzw. 46,9 Jahre), überdurchschnittlich gebildet (37,4 Prozent bzw. 48,4 Prozent Fach-/Hochschulreife) und verfügen über ein höheres durchschnittliches monatliches Haushaltsnettoeinkommen (2973 Euro bzw. 2978 Euro) als der Bevölkerungsdurchschnitt (2469 Euro). Die STERN-Leserschaft ist dagegen deutlich weiblicher (42,8 Prozent), leicht älter (Ø-Alter: 47,3 Jahre) und im Vergleich weniger gebildet (30,4 Prozent Fach-

⁴⁷⁰ Auswertung auf Basis der ma 2011 Pressemedien I.

/Hochschulreife), was sich korrespondierend in etwas niedrigeren Nettoeinkommen (Ø-HHNE: 2844 Euro) widerspiegelt.

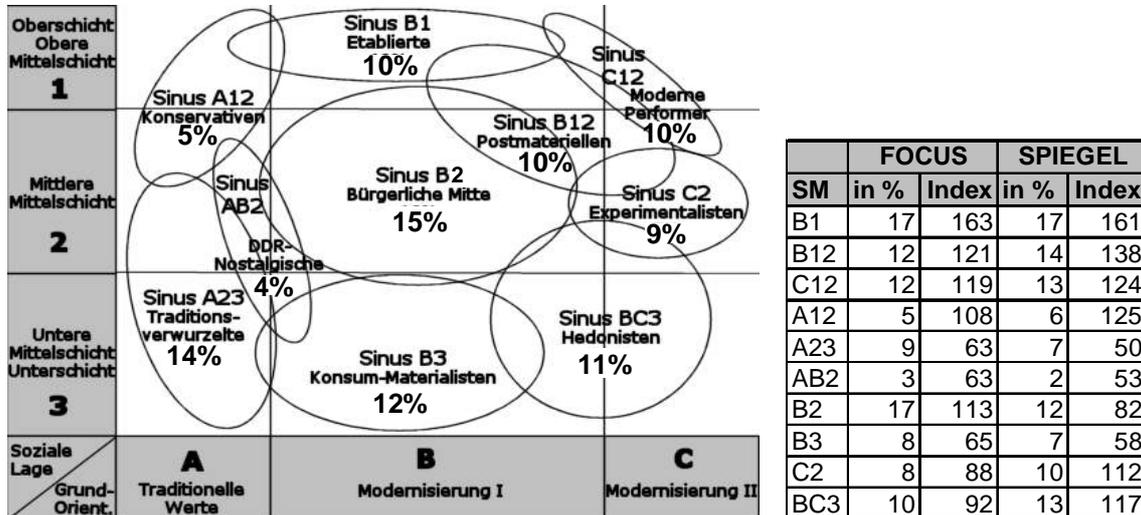


Abbildung 14: FOCUS und SPIEGEL konkurrieren insbesondere um die gesellschaftlichen Leitmilieus⁴⁷¹

Eine weitgehende Konformität der FOCUS- und SPIEGEL-Leserschaft, die sich auch in der Verteilung auf die Sinusmilieus zeigt (Abbildung 14), lässt in Verbindung mit den Ergebnissen der sekundärstatistischen Inhaltsanalyse auf eine enge Definition des zu untersuchenden Marktes schließen. Trotz der aufgezeigten Unterschiede zum STERN handelt es sich dabei allerdings um ein unechtes Duopol, was aber aufgrund der hohen Bedeutungskonzentration beider Titel eine bessere vergleichende Beobachtung erlaubt. Im Ergebnis konzentriert sich die vorliegende Untersuchung des Segments der Nachrichtenmagazine somit auf die Titel FOCUS und SPIEGEL.

⁴⁷¹ Auswertung auf Basis der TdW 2010 II, titelspezifische Zusammensetzung in Prozent, Indizierung zur Gesamtbevölkerung.

D.2 Nachrichtenmagazine in der wissenschaftlichen Analyse

Objekt wissenschaftlicher Untersuchungen war lange Zeit vor allem der SPIEGEL, was sich auf den deutlich früheren Markteintritt zurückführen lässt. Den Schwerpunkt der Forschungsbemühungen bilden im Rückblick Arbeiten zum politischen Einfluss des Magazins sowie zur spezifischen Sprache⁴⁷². Bemerkenswert im Kontext der vorliegenden Untersuchung erscheinen insbesondere die frühen Publikationen von Sackardt⁴⁷³ und Schneider & Siepmann⁴⁷⁴, die der These nachgehen, der Enthüllungsjournalismus des SPIEGEL stelle nur eine verkaufsfördernde Technik dar. Jüngere Arbeiten beschäftigen sich dagegen vorrangig mit kommunikativen Randaspekten, wie der Darstellung von Motiven und Emotionen deutscher Politiker⁴⁷⁵, der Berichterstattung über die Kirche⁴⁷⁶ oder muslimische Frauen^{477 478}. Einen medienpsychologischen Erkenntnisbeitrag leisten Untersuchungen zur Vertrauensbeziehung zwischen Magazin und Lesern⁴⁷⁹ sowie zur Sinnstiftung⁴⁸⁰ des Hamburger Nachrichtenmagazins.

Im Gegensatz zum SPIEGEL, mit dessen publizistischen Wirken sich folglich auch seit Einführung des Münchner Nachrichtenmagazins zahlreiche Einzeluntersuchungen auseinandersetzen, erweisen sich Studien zum FOCUS bis heute als rar⁴⁸¹. Vergleichsuntersuchungen in die beide Titel eingebunden sind, kommen dagegen häufiger vor. Sie beschäftigen sich allerdings zumeist mit spezifischen Aspekten der Berichterstattung⁴⁸² oder widmen sich einzelnen Komponenten des publizistischen Konzepts, wie etwa der Titelseitengestaltung⁴⁸³. Obwohl aus den Analysen der Magazintitel bereits

⁴⁷² Vgl. dazu den Literaturüberblick bei Scharf, W.; Stockmann, R. (1998), S. 2.

⁴⁷³ Vgl. Sackardt, P. (1961).

⁴⁷⁴ Vgl. Schneider, M.; Siepmann, E. (1968).

⁴⁷⁵ Vgl. Ehmig, S. C. (1991).

⁴⁷⁶ Vgl. Eissing, J. (1995).

⁴⁷⁷ Vgl. Röder, M. (2007).

⁴⁷⁸ Vgl. Scharf, W.; Stockmann, R. (1998), S. 2.

⁴⁷⁹ Vgl. Britz, K. (2008).

⁴⁸⁰ Vgl. Lindenthal, M. J. (2010).

⁴⁸¹ Eine Ausnahme bildet die bislang allerdings unveröffentlichte Diplomarbeit zum publizistischen Konzept des FOCUS von Kowalsky, M. (1994) sowie die linguistische Analyse über die Berichterstattung zur Ausländerkriminalität von Jäger, S. (1994).

⁴⁸² Vgl. etwa. Herbort, C. A. (2002); Kasten, N. (2009); Kirchhoff, S. (2010); Straßner, E. (2001); Winter, S. (2001).

⁴⁸³ Vgl. Heitz, U. (1998); Kaltenhäuser, B. (2005); Wolf, F. (2006).

vereinzelte Positionierungsunterschiede hervorgehen, bleiben die Ergebnisse für eine Ableitung journalistischer Wettbewerbsstrategien allerdings insgesamt zu vage und unvollständig.

Einen breiteren Zugang zur redaktionellen Positionierung eröffnen Schenk & Rössler⁴⁸⁴. Ihre Vergleichsuntersuchung von insgesamt sieben Printmedien belegt durch die diskriminierende Ausprägung einer Vielzahl formaler und inhaltsbasierter Kriterien auch die Unterschiede zwischen SPIEGEL und FOCUS. Allerdings beschränkt sich die Studie auf die Wirtschaftsberichterstattung der untersuchten Titel, womit sich ihre Aussagekraft in Bezug auf die charakteristische Struktur der beiden Nachrichtenmagazine und die damit einhergehenden ökonomischen Implikationen begrenzt.

Inhaltlich ganzheitlicher und vor dem Hintergrund des vorliegenden Forschungsinteresses relevant, ist die von Krüger⁴⁸⁵ durchgeführte linguistische Analyse des Sprachstils in Verbindung mit einem Vergleich der optischen Gestaltung der beiden Wettbewerber. In Abgrenzung zum SPIEGEL belegt die Studie die eigenständige Stil- und Designstrategie des FOCUS. Allerdings werden medienökonomische Bezüge dabei weitgehend ausgeblendet. Zudem ist der Untersuchungszeitraum relativ kurz (1993-1994) und erlaubt im Kontext der hier zugrunde liegenden Forschungsfrage keine Feststellung intertemporaler Veränderungen.

Ein erster repräsentativer und aussagekräftiger Längsschnittvergleich findet sich dagegen bei Scharf & Stockmann⁴⁸⁶, die über einen Zeitraum von dreieinhalb Jahren Titelblätter, Aufbau, formale und inhaltliche Aspekte beider Nachrichtenmagazine untersuchen. Der Erhebungszeitraum erstreckt sich jedoch ebenfalls auf die Phase nach der Einführung des FOCUS (1993-1996), was die Ableitung von Trendentwicklungen im Hinblick auf die analysierten Transformationsprozesse der jüngeren Vergangenheit weitgehend ausschließt.

⁴⁸⁴ Vgl. Schenk, M.; Rössler, P. (1996).

⁴⁸⁵ Vgl. Krüger, C. (1995).

⁴⁸⁶ Vgl. Scharf, W.; Stockmann, R. (1998).

Zudem bleiben auch bei Scharf & Stockmann ökonomische Bezüge unberücksichtigt.

D.3 Untersuchungsziel und Forschungshypothesen

D.3.1 Ableitung des Untersuchungsziels

Aufgrund der beschriebenen Einschränkungen der bisher erschienenen vergleichenden Forschung im Segment der Nachrichtenmagazine lässt sich für das vorliegende empirische Forschungsvorhaben eine zweistufige Zielsetzung ableiten.

Zum einen gilt es die beiden Objekte des Segments mit Hilfe der hergeleiteten formalen Kriterien den deduktiv ermittelten Wettbewerbsstrategien zuzuordnen. Zum anderen sollen durch einen zehnjährigen Erhebungszeitraum (2001-2010) aktuelle und aussagekräftige Daten über das Marktverhalten und Marktergebnis im Untersuchungssegment gewonnen werden, die schließlich über eine ökonometrische Auswertung eine Beantwortung der Forschungsfrage in Bezug auf das Segment der Nachrichtenmagazine erlauben.

D.3.2 Ableitung der Forschungshypothesen

Vor dem Hintergrund der unter Punkt C.2 gewonnenen Erkenntnisse der gattungsbezogenen Branchenstrukturanalyse liegt die Vermutung nahe, dass sich die aufgezeigten Transformationsprozesse in unterschiedlicher Weise auf die beiden identifizierten strategischen Grundoptionen auswirken.

Die Absenkung der Markteintrittsbarrieren einerseits und die Koppelung der Handlungsfolgen andererseits führen nämlich als Folge der voranschreitenden Digitalisierung der medialen Produktion und Distribution vorrangig zu einer

Ausweitung boulevardesker Inhalte⁴⁸⁷. Populärjournalistischen Publikumszeitschriften droht damit die Abwanderung ihrer Leserschaft ins kostenfreie Internet. Privatwirtschaftliche Qualitätsinhalte sind im Netz dagegen nur in Ausnahmefällen refinanzierbar. Qualitätsführerschaft über Qualitätsjournalismus scheint Zeitschriftenverlagen somit auch unter veränderten Vorzeichen einen gewissen Immunsierungsspielraum gegen die Kräfte des publizistischen Wettbewerbs zu ermöglichen.

Für die empirische Untersuchung der Positionierungsoptionen von Publikumszeitschriften drängen sich damit die beiden folgenden Hypothesen auf:

H₁: Populärer Journalismus bzw. Kostenführerschaft versagt im transformierten publizistischen Wettbewerb.

H₂: Qualitätsjournalismus bzw. Qualitätsführerschaft sichert das Überleben im transformierten publizistischen Wettbewerb.

D.4 Methodisches Vorgehen

Aufbauend auf der zentralen Forschungsfrage und den daraus abgeleiteten Zielen der empirischen Studie soll im Folgenden das Vorgehen der Untersuchung beschrieben werden.

D.4.1 Erhebung der Daten

Um Unterschiede und Entwicklungen in der redaktionellen Positionierung offenzulegen, wurde die Berichterstattung der beiden Nachrichtenmagazine zunächst mit Hilfe einer Inhaltsanalyse auf ihre wesentlichen formalen Strukturen hin reduziert⁴⁸⁸. Die Auswahleinheit setzte sich dabei aus jeweils 120 SPIEGEL- und FOCUS-Ausgaben der zurückliegenden zehn Jahre (2001-2010) zusammen. Die Stichprobenziehung selbst folgte einer Zufallsauswahl. Unter

⁴⁸⁷ Vgl. Range, S.; Schweins, R. (2007), ausführlich dazu Punkt C.2.

⁴⁸⁸ Vgl. Rössler, P. (2010), S. 19.

der Prämisse der Äquidistanz wurde pro Monat randomisiert eine für beide Titel zu untersuchende Heftnummer ermittelt (Tabelle 4).

3/2001	15.01.2001	2/2002	07.01.2002	5/2003	27.01.2003
8/2001	19.02.2001	8/2002	18.02.2002	7/2003	10.02.2003
13/2001	26.03.2001	11/2002	11.03.2002	10/2003	01.03.2003
16/2001	14.04.2001	16/2002	15.04.2002	15/2003	07.04.2003
19/2001	07.05.2001	20/2002	13.05.2002	19/2003	05.05.2003
24/2001	11.06.2001	23/2002	03.06.2002	24/2003	07.06.2003
30/2001	23.07.2001	30/2002	22.07.2002	30/2003	21.07.2003
33/2001	13.08.2001	32/2002	05.08.2002	35/2003	25.08.2003
36/2001	03.09.2001	38/2002	16.09.2002	40/2003	29.09.2003
42/2001	15.10.2001	42/2002	14.10.2002	41/2003	06.10.2003
47/2001	19.11.2001	45/2002	04.11.2002	47/2003	17.11.2003
50/2001	10.12.2001	51/2002	16.12.2002	51/2003	15.12.2003
5/2004	26.01.2004	4/2005	24.01.2005	4/2006	23.01.2006
8/2004	16.02.2004	8/2005	21.02.2005	9/2006	25.02.2006
10/2004	01.03.2004	13/2005	26.03.2005	10/2006	06.03.2006
17/2004	19.04.2004	15/2005	11.04.2005	16/2006	15.04.2006
22/2004	24.05.2004	22/2005	30.05.2005	21/2006	22.05.2006
27/2004	28.06.2004	25/2005	20.06.2005	23/2006	03.06.2006
30/2004	19.07.2004	27/2005	04.07.2005	27/2006	03.07.2006
32/2004	02.08.2004	33/2005	15.08.2005	35/2006	28.08.2006
39/2004	20.09.2004	37/2005	12.09.2005	38/2006	18.09.2006
42/2004	11.10.2004	40/2005	01.10.2005	43/2006	23.10.2006
46/2004	08.11.2004	45/2005	07.11.2005	45/2006	06.11.2006
50/2004	06.12.2004	49/2005	05.12.2005	49/2006	04.12.2006
3/2007	15.01.2007	5/2008	28.01.2008	5/2009	26.01.2009
6/2007	05.02.2007	9/2008	25.02.2008	8/2009	16.02.2009
10/2007	05.03.2007	12/2008	17.03.2008	13/2009	23.03.2009
17/2007	23.04.2007	17/2008	21.04.2008	17/2009	20.04.2009
19/2007	07.05.2007	20/2008	10.05.2008	21/2009	18.05.2009
24/2007	11.06.2007	24/2008	09.06.2008	24/2009	08.06.2009
28/2007	09.07.2007	29/2008	14.07.2008	29/2009	13.07.2009
32/2007	06.08.2007	33/2008	11.08.2008	34/2009	17.08.2009
36/2007	03.09.2007	37/2008	08.09.2008	38/2009	14.09.2009
41/2007	08.10.2007	44/2008	27.10.2008	42/2009	12.10.2009
46/2007	12.11.2007	48/2008	24.11.2008	47/2009	16.11.2009
51/2007	17.12.2007	50/2008	08.12.2008	50/2009	07.12.2009
1/2010	04.01.2010	22/2010	31.05.2010	36/2010	06.09.2010
5/2010	01.02.2010	25/2010	21.06.2010	42/2010	18.10.2010
10/2010	08.03.2010	28/2010	12.07.2010	47/2010	22.11.2010
17/2010	26.04.2010	32/2010	09.08.2010	52/2010	27.12.2010

Tabelle 4: Die Zusammensetzung der Stichprobe für die Inhaltsanalyse - Aufstellung nach Ausgabennummern und Erstverkaufstagen

Die Untersuchungseinheit bildete der gesamte redaktionelle Innenteil der Magazine mit Ausnahme des Inhaltsverzeichnisses und Impressums sowie der Leserbriefe und Serviceseiten. Die Erhebung der Daten erfolgte zum Teil computergestützt mit Hilfe des digitalen Archivsystems der SPIEGEL-

Gruppe⁴⁸⁹. Insgesamt wurden dafür 28.309 Textdokumente auf Beitragsebene vorstrukturiert und auf Basis von vordefinierten Merkmalen ausgewertet⁴⁹⁰.

Formale Codiereinheiten bildeten dabei:

- Das Objekt (SPIEGEL bzw. FOCUS)
- Das Erscheinungsdatum
- Die Rubrik
- Die Länge eines Beitrags in Zeichen
- Die Länge eines Beitrags in Worten
- Die Länge eines Beitrags in Sätzen
- Die Überschrift

Ausgezählt wurde zudem auf Ebene der objektbezogenen Einzelausgaben⁴⁹¹:

- Die Anzahl der Bildelemente⁴⁹² (Fotografien- und Zeichnungen)
- Die Anzahl der Infografiken (grafisch aufbereitete Zahlentabellen)
- Die Anzahl der Infokästen (vom Haupttext abgetrennte Textbausteine)
- Die Anzahl der Tabellen (in Zeilen und Spalten angeordnete Informationen)

Zur Quantifizierung des Produktionsaufwands wurde ferner für jede Ausgabe der Stichprobe die exakte Redaktionsstärke ermittelt. Erfasst wurde mit Hilfe des Impressums:

- Die Anzahl der Textredakteure
- Die Anzahl der Mitarbeiter im Layout und in der Grafik

⁴⁸⁹ Um die Validität und Reliabilität des Messinstruments sicherzustellen, wurde ein Pretest anhand von ausgewählten Artikeln der FOCUS- und SPIEGEL-Ausgaben 3/2001 und 52/2010 durchgeführt.

⁴⁹⁰ Zur Bestimmung der Artikel-, Text- und Satzlängen erfolgte eine Bereinigung der Stichprobe um nicht-fließtextbasierte Beiträge. Die Basis der Kennziffernberechnung setzte sich aus insgesamt 26.051 Artikeln zusammen.

⁴⁹¹ Die Kategorisierung der Gestaltungselemente erfolgte in Anlehnung an Scharf, W.; Stockmann, R. (1998), S. 12.

⁴⁹² Beim SPIEGEL wurde die Anzahl der Bildelemente ab dem Jahr 2003 rechnerisch mit Hilfe des Bildinformationssystems (BOS) ermittelt.

- Die Anzahl der Dokumentare und Schlussredakteure

Neben dem Output der Primärerhebung fließen in die Auswertung umfangreiche sekundärstatistische Daten ein. Für die Operationalisierung der Conduct- und Performance-Dimension wurde dabei auf folgende Quellen zurückgegriffen:

- Die Zentrale Anzeigenstatistik (ZAS):
Heftumfänge und Anzeigenseiten
- Schmidt+Pohlmann (S+P)/AC Nielsen:
Brutto-Werbeumsätze
- Die Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW):
Heftbezogene Auflagenmeldungen
- Die Glasnost-Datenbank des Deutschen Pressevertriebs (DPV):
Copypreise
- Die Auszählungen des Media Tenors:
Zitationsanzahl

D.4.2 Auswertung der Daten

Die Stichprobengröße und der zehnjährige Untersuchungszeitraum bilden eine belastbare Datenbasis für eine aussagekräftige empirische Analyse. Dafür wurden mit Hilfe der (bereinigten) Längsschnittdaten zunächst die abgeleiteten publizistischen und ökonomischen Kennziffern bestimmt. Statistisch entsprechen die so ermittelten Datenreihen einer zeitlich geordnete Folge $(X_t)_{t \in T}$ von Merkmalsbeobachtungen⁴⁹³.

Vor dem Hintergrund des klassischen Komponentenmodells lässt sich nunmehr jede Zeitreihe in vier Bestandteile zerlegen⁴⁹⁴:

⁴⁹³ Vgl. Schlittgen, R.; Streitberg, B. (1999), S. 3.

⁴⁹⁴ Vgl. Leiner, B. (1998), S. 6; Schlittgen, R.; Streitberg, B. (1999), S. 9.

1) Die Trendkomponente (m_t)

Darunter versteht man die Grundausrichtung einer Zeitreihe. Eine nach dem Zeitindex geordnete Menge von Beobachtungen einer Variablen hat entweder eine an- bzw. absteigende Tendenz oder sie bewegt sich um ein konstantes Niveau.

2) Die Konjunkturkomponente (k_t)

Sie umfasst kurz- und mittelfristige Konjunkturschwankungen mit einer Periode von zwei bis zehn Jahren.

3) Die saisonale Komponente (s_t)

Hierunter werden jahreszeitlich bedingte Schwankungen subsumiert, die sich relativ unverändert in jedem Jahr wiederholen.

4) Die Restkomponente (u_t)

Sie fasst die nicht zu erklärenden Einflüsse oder Störungen zusammen und hat somit den Status einer Zufallsvariablen.

Die ersten beiden Größen sollen im Folgenden zu einer einzigen, der so genannten glatten Komponente zusammengefasst werden. Unter der Annahme einer additiven Überlagerung folgt daraus formal: $x_t = g_t (m_t + k_t) + s_t + u_t$ ⁴⁹⁵. Naturgemäß untersucht man im Rahmen einer Zeitreihenanalyse das Verhalten einer oder mehrerer dieser Variablen. Um die gewünschten Komponenten herausarbeiten zu können, sie also zu isolieren, muss der Einfluss der unerwünschten Variablen ausgeschaltet werden⁴⁹⁶.

Da im vorliegenden Fall die Trendentwicklung der einzelnen Zeitreihen bestimmt werden sollte, galt es zunächst, die saisonale Einflussgröße zu

⁴⁹⁵ Vgl. dazu Schlittgen, R.; Streitberg, B. (1999), S. 9.

⁴⁹⁶ Vgl. Leiner, B. (1998), S. 7.

eliminieren. Dafür wurden die ausgabenbezogenen Beobachtungswerte x_t durch ein jahresbezogenes arithmetisches Mittel y_t ersetzt. Es erfolgte also quasi eine lineare Transformation der betroffenen Zeitreihen⁴⁹⁷. Anschließend wurden die Trendfunktionen der bereinigten Reihen mit Hilfe linearer Einfachregressionen modelliert. Dabei galt es die Entwicklung der unterschiedlichen publizistischen und ökonomischen Kennziffern (endogene Variablen) mit Hilfe der exogenen Variable Zeit zu erklären, wobei die Störgröße (u_t) die nicht erklärten Teile der Streuung auffangen konnte⁴⁹⁸. Schließlich wurde der ermittelte Zusammenhang für jede Zeitreihe auf seine Güte hin überprüft und auf seine Signifikanz hin untersucht.

Um die sehr weitreichenden Befundinterpretationen abzusichern, wurde darüber hinaus eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Die dabei zur Anwendung gekommenen Modellschätzungen erlaubten im Hinblick auf die erhobenen Merkmale zum einen die empirische Überprüfung etwaiger Unterschiede zwischen den beiden Nachrichtenmagazinen, zum anderen konnten über die Berücksichtigung eines linearen Zeittrends bzw. der Interaktion aus linearem Zeittrend und Zeitschriftentitel sowie der Verwendung von Jahresdummies objektspezifische Entwicklungen im Untersuchungszeitraum quantifiziert werden.

D.5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

D.5.1 Typologisierung der Angebote

Die Zuordnung der beiden Nachrichtenmagazine zu den identifizierten antagonistischen Wettbewerbsstrategien erfolgt zunächst auf Basis der Ergebnisse einer Analyse des Ressourceneinsatzes einerseits (Input-Analyse) und des Marktverhaltens (Output-Analyse) andererseits. Während die Input-

⁴⁹⁷ Zur Transformation von Zeitreihen durch Filter vgl. Schlittgen, R.; Streitberg, B. (1999), S. 35; nicht davon betroffen waren die jahresbezogenen Strömungsgrößen, etwa die Werbeerlöse p.a. oder die Anzahl der Zitationen p.a..

⁴⁹⁸ Um eine Autokorrelation der Residuen auszuschließen, wurde für jede Zeitreihe ein Durbin-Watson Test durchgeführt, vgl. dazu ausführlich Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2008), S. 86f.

Analyse folglich beim Anbieter bzw. Akteur ansetzt, konzentriert sich die Output-Analyse auf die eigentliche journalistische Leistung bzw. Botschaft als beobachtbarer Ausdruck der publizistischen Positionierung. Die vorgenommene Klassifizierung bezieht sich auf die Messergebnisse des Jahres 2001 – das Basisjahr der vorliegenden Untersuchung.

D.5.1.1 Ergebnisse der deskriptiven Input-Analyse

Zur Aufdeckung potentieller Unterschiede im Produktionsaufwand wurden anfänglich die Redaktionsstrukturen eingehend untersucht. Ein Vergleich der absoluten Mitarbeiteranzahl deutet in einem ersten Zugang auf einen signifikant höheren Ressourceneinsatz des SPIEGEL hin (Tabelle 5). Im Basisjahr 2001 bestand die SPIEGEL-Redaktion im Schnitt aus 346 Redakteuren, die des FOCUS dagegen aus nur 244 Redakteuren – ein Unterschied von 42 Prozent.

	Focus	Spiegel	p	Delta
Textredaktion	168	200	0,01	19%
Layout	51	49	0,01	-4%
Dokumentation/ Schlussredaktion	25	97	0,01	288%
Summe Redakteure	244	346	0,01	42%

Tabelle 5: Vergleich der Redaktionsstrukturen - Durchschnittliche Mitarbeiteranzahl pro Ausgabe in 2001

Während der FOCUS im Bereich des Layout sogar durchschnittlich zwei Mitarbeiter mehr einsetzt, zeigt sich sowohl in der Textredaktion als auch in der Dokumentation und Schlussredaktion eine vergleichsweise niedrigere Ressourcenausstattung. Immerhin 32 Textredakteure mehr beschäftigte der SPIEGEL im Jahresdurchschnitt. Das entspricht einem Delta zum FOCUS von

etwa einem Fünftel. Kostenvorteile verschafft sich das Münchner Nachrichtenmagazin zudem beim Korrespondentennetz. Während die ausländischen Redaktionsvertretungen des SPIEGEL vollständig auf angestellte Redakteure zurückgreifen, kauft der FOCUS einen Teil seiner Kapazitäten am Markt ein und verzichtet damit partiell auf eine exklusive Ressourcennutzung⁴⁹⁹.

Noch deutlicher zeigen sich die Unterschiede im Bereich der Schlussredaktion und Dokumentation. Der SPIEGEL beschäftigte im Jahresdurchschnitt 2001 insgesamt 97 Mitarbeiter, die den redaktionellen Teil vollständig auf seine formale und inhaltliche Richtigkeit hin verifizierten. Der FOCUS kam dagegen mit nur 25 Mitarbeitern aus und erzielte Verbundvorteile, indem er synergetisch auf die Dokumentation der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zurückgriff⁵⁰⁰.

	Focus	Spiegel	p	Delta
Textredakteure pro Seite	1,1	1,5	0,01	36%
MA Layout pro Seite	0,3	0,4	0,01	33%
MA Dok/ Schluss pro Seite	0,2	0,7	0,01	250%
Redakteure pro Seite	1,7	2,6	0,01	53%

Tabelle 6: Vergleich des Ressourceneinsatzes unter Berücksichtigung der produzierten redaktionellen Seiten in 2001

Aufbauend auf den Erhebungen des redaktionellen Strukturvergleichs erfolgte in einem zweiten Schritt eine Bewertung des Ressourceneinsatzes vor dem Hintergrund des journalistischen Outputs (Tabelle 6). Der SPIEGEL produzierte im Jahr 2001 durchschnittlich 135 redaktionelle Seiten pro Ausgabe, der

⁴⁹⁹ Vgl. dazu die Abgrenzung zwischen Auslandskorrespondenten und Auslandsbüros im FOCUS-Impressum.

⁵⁰⁰ Angabe laut Impressum.

FOCUS dagegen 147,5⁵⁰¹. Daraus ergibt sich für den SPIEGEL eine Relation von 2,6 Redakteuren pro Seite gegenüber 1,7 beim FOCUS. Damit lag der Faktoreinsatz des SPIEGEL, gemessen an einer produzierten Seite, im Basisjahr 2001 um 53 Prozent über dem des FOCUS. Ein tiefer gehendes Bild liefert eine funktionale Auswertung: Während sich der Produktionsaufwand im Layout unter Berücksichtigung des Outputs angleicht, bestätigen sich die Unterschiede der Strukturanalyse für die Textredaktion und den Bereich der Dokumentation und Schlussredaktion.

Unterstellt man im Rahmen einer Gesamtbetrachtung für beide Titel annähernd gleiche Faktorkosten, dann lässt sich daraus ökonomisch ableiten, dass der FOCUS redaktionell zu deutlich niedrigeren Kosten produziert wird als der SPIEGEL. Andersherum ermöglicht der größere Ressourceneinsatz dem Hamburger Nachrichtenmagazin unter der Annahme gleicher Faktorproduktivitäten eine in publizistischer Hinsicht hochwertigere Produktion. Die Ergebnisse der Inputanalyse liefern dafür zwei empirische Anknüpfungspunkte: Einerseits gewährleistet der höhere Ressourceneinsatz in der Textredaktion einen im Vergleich zur Konkurrenz größeren Rechercheaufwand und/oder führt über eine Ausweitung der Inhalteproduktion zu einer Intensivierung des internen publizistischen Wettbewerbs um Raum und Platzierung⁵⁰². Andererseits erschließt sich der SPIEGEL durch eine überlegene Ressourcenausstattung im Bereich der Dokumentation und Schlussredaktion einen höheren Kontrollaufwand des journalistischen Outputs. Beides schlägt sich theoretisch in einer überlegenen journalistischen Qualität nieder und wird fortan als Proxy für eben diese verwendet.

⁵⁰¹ Die Berechnung der redaktionellen Seiten erfolgte für die Ausgaben der Stichprobe auf Basis der Zentralen Anzeigenstatistik ZAS. Dafür wurde für die entsprechenden Heftfolgen die Differenz aus den Heftumfängen und den redaktionellen Anzeigenseiten ermittelt.

⁵⁰² Es käme demnach zu einer Stimulierung des internen Qualitätswettbewerbs, vgl. dazu auch Punkt B.2.2.

D.5.1.2 Ergebnisse der deskriptiven Output-Analyse

Die unter Punkt C.3.2.5 und C.3.3.3 abgeleiteten inhaltsanalytischen Kriterien erlauben einen deskriptiven Zugang zum beobachtbaren Marktverhalten. Um den Charakter einer durchschnittlichen FOCUS- bzw. SPIEGEL-Ausgabe herauszuarbeiten, wurde für die vorliegende Untersuchung auf Messgrößen zurückgegriffen, die sowohl die textbasierte Berichterstattung operationalisieren als auch deren gestalterische Einbettung erfassen. Die objektspezifische Gefühlsdichte blieb dabei allerdings unberücksichtigt⁵⁰³. Unterschiede im publizistischen Konzept beruhen somit primär auf der Offenlegung diskriminierender und signifikanter Ausprägungen formaler Inhaltskategorien im Basisjahr 2001.

D.5.1.2.1 Artikel-, Text- und Satzlängen im Vergleich

Die Grundlage der Vergleichsanalyse (Tabelle 7) bildeten insgesamt 2.988 auswertbare Artikel⁵⁰⁴. Davon entfielen 1.608 auf das Münchner und 1.380 auf das Hamburger Nachrichtenmagazin. Eine durchschnittliche FOCUS-Ausgabe bestand demnach aus 134, eine SPIEGEL-Ausgabe dagegen aus lediglich 115 fließtextbasierten Beiträgen – ein Delta von immerhin 19 Artikeln pro Heftfolge. Auch beim Seitenoutput liegt der FOCUS vor dem SPIEGEL: Bereinigt man die produzierte Gesamtmenge an redaktionellen Seiten um den Titel, das Inhaltsverzeichnis sowie Leserbriefe und Serviceseiten, so ergibt sich daraus eine Abweichung von durchschnittlich 13 Seiten zu Gunsten des Münchner Nachrichtenmagazins.

⁵⁰³ Auf einen Vergleich der Gefühlsdichte wurde vor dem Hintergrund des ausgewählten Untersuchungsmarktes verzichtet. Von einer zusätzlichen Quantifizierung der verwendeten Expertenzitate wurde ebenfalls Abstand genommen – der Pretest lieferte für eine Erhebung keine zufriedenstellenden Ergebnisse.

⁵⁰⁴ Als Artikel werden alle eigenständigen fließtextbasierten Beiträge einer Ausgabe definiert.

	Focus	Spiegel	p	Delta
Seitenoutput	141	128	0,02	-9%
Artikelmenge	134	115	0,01	-14%
Artikellänge	1,02	1,1	0,03	8%
Textlänge	3.046	4.818	0,01	58%
Satzlänge	11,3	13,8	0,01	22%

Tabelle 7: Vergleich der Indikatoren des beobachtbaren Marktverhaltens im Basisjahr 2001

Bezieht man in die Untersuchung allerdings neben der Quantifizierung der reinen Artikel- bzw. Seitenmenge auch die Länge der untersuchten Beiträge mit ein, so differenziert sich das Bild: Ein SPIEGEL-Artikel war demnach mit 1,1 Seiten um 8 Prozent länger als ein durchschnittlicher FOCUS-Artikel (1,02 Seiten).

Noch deutlicher werden die Unterschiede, wenn man auf die Textlängen abstellt: Ein SPIEGEL-Artikel bestand danach im Durchschnitt aus 4.818 Zeichen, ein FOCUS-Artikel dagegen nur aus 3.046 Zeichen. Rechnet man die erhobene Textmenge auf die bereinigten redaktionellen Seiten um, dann wies eine SPIEGEL-Seite im Durchschnitt 4.327 Zeichen aus, eine FOCUS-Seite aber nur 2.897 Zeichen. Unter Berücksichtigung des Satzspiegels ergibt sich daraus ein Textanteil von 56 Prozent beim SPIEGEL ggü. 45,5 Prozent beim FOCUS. Der SPIEGEL ist somit deutlich textlastiger als der FOCUS.

Signifikante Unterschiede zeigen sich auch bei einem Vergleich der Satzlängen⁵⁰⁵. Während sich die Sätze im SPIEGEL aus durchschnittlich 13,8 Worten konstituierten, waren dies beim FOCUS lediglich 11,3 Wörter. Die

⁵⁰⁵ Dafür wurde für jede Ausgabe der Stichprobe die kumulierte Wortanzahl aller Artikel zu der kumulierten Anzahl aller Sätze ins Verhältnis gesetzt. Aus dem Mittelwert der zwölf untersuchten Ausgaben errechnet sich die durchschnittliche Satzlänge pro Titel.

SPIEGEL-Redakteure verwendeten somit pro Satz im Durchschnitt zweieinhalb Wörter mehr als ihre Kollegen vom FOCUS. Damit bewegt sich die SPIEGEL-Satzlänge im Rahmen der normalen deutschen Schriftsprache (13 bis 16 Wörter pro Satz)⁵⁰⁶. Der FOCUS liegt dagegen nur knapp über der von Mittelberg bereits im Jahr 1967 ausgezählten Satzlänge der BILD-Zeitung (im Durchschnitt zwischen 10 und 11 Wörtern pro Satz)⁵⁰⁷. Dies deutet auf einen leichteren sprachlichen Zugang der FOCUS-Texte hin, der sich auch mit dem in der Werbung suggerierten Nutzenversprechen einer einfachen Rezipierbarkeit deckt⁵⁰⁸.

D.5.1.2.2 Gestaltungselemente im Vergleich

Im Zusammenspiel mit den textbasierten Messgrößen bilden die am Layout ansetzenden gestalterischen Kriterien eine sinnvolle Ergänzung zur Bestimmung der redaktionellen Positionierung. Sie liefern Hinweise auf die visuelle und grafische Aufbereitung von Informationen und veranschaulichen so die charakteristische Bild- und Designstrategie der beiden Nachrichtenmagazine.

⁵⁰⁶ Vgl. Böhm, S.; Koller, G.; Schönhaut, J.; Straßner, E. (1972), S. 160.

⁵⁰⁷ Vgl. Mittelberg, E. (1967), S. 183.

⁵⁰⁸ Die ‚Editorial Mission‘ des FOCUS fand ihren werbliche Ausdruck u.a. in den Slogans „Schneller auf den Punkt“ und „kürzere Sätze erhöhen die Leselust“, vgl. Scharf, W., Stockmann, R. (1996), S. 11f.

	Focus		Spiegel	
	absolut	relativ	absolut	relativ
Bildelemente	449	81,5%	252	86,6%
Infografiken	39	7,1%	28	9,7%
Infokästen	47	8,6%	7	2,4%
Tabellen	15	2,8%	4	1,3%
Summe	551	100%	290	100%

Tabelle 8: Häufigkeitsverteilung der Gestaltungselemente⁵⁰⁹

Um dahingehende Unterschiede aufzudecken, wurde die Verwendung der klassifizierten Gestaltungsmittel zunächst über eine Häufigkeitsverteilung offengelegt (Tabelle 8). Dabei zeigt sich, dass Bilder und Zeichnungen bei beiden Magazinen das mit Abstand wichtigste Stilelement repräsentieren. Ebenfalls bei beiden Objekten relevant sind Infografiken. Anders ist es beim Einsatz von Infokästen und Tabellen: Sie spielen beim SPIEGEL im Unterschied zum FOCUS keine nennenswerte Rolle. Während sich die Gestaltung beim SPIEGEL somit überwiegend auf die Verwendung von Bildern und Grafiken beschränkt, nutzt der FOCUS einen vielfältigeren Mix an Stilelementen zur Erzielung von Rezeption und Wirkung.

⁵⁰⁹ Durchschnittliche Anzahl an Bildelementen, Infografiken, Infokästen und Tabellen der in 2001 erschienenen Ausgaben der Stichprobe.

	Focus	Spiegel	p	Delta
Bildelemente pro Seite	3,2	2,0	0,01	-38%
Infografiken pro Seite	0,3	0,2	0,01	-33%
Infokästen pro Seite	0,3	0,1	0,01	-67%
Tabellen pro Seite	0,1	0,0	0,01	-100%
Gestaltungselemente pro Seite	3,9	2,3	0,01	-41%

Tabelle 9: Vergleich des seitenbezogenen Einsatzes unterschiedlicher Gestaltungselemente im Basisjahr 2001

In einem zweiten Schritt wurde die Penetration der Gestaltungselemente miteinander verglichen (Tabelle 9). Dafür musste ausgabenbezogen pro Objekt die absolute Anzahl an Bildelementen, Info-Grafiken, Info-Kästen und Tabellen zum bereinigten Seitenoutput ins Verhältnis gesetzt werden. Auf dieser Basis lässt sich für den FOCUS ein im Wettbewerbsvergleich signifikant höherer Einsatz von Gestaltungsmitteln nachweisen. Bei einer differenzierteren Betrachtung zeigen sich jedoch auch hier feine Unterschiede zwischen den einzelnen Stilmitteln: Während Bildelemente, Infokästen und Tabellen beim FOCUS eine deutlich häufigere Verwendung finden, lassen sich beim Einsatz von Infografiken lediglich marginale Unterschiede feststellen. Dieser Befund mag auf den ersten Blick überraschen, zumal in vorangegangenen Vergleichsstudien für den SPIEGEL ein deutlich schwächerer Gebrauch von Infografiken nachgewiesen wurde⁵¹⁰. Ganz offensichtlich hat sich das Hamburger Nachrichtenmagazin im Zeitverlauf an die veränderte Wettbewerbssituation angepasst und die Aktivitäten in diesem Bereich ausgebaut, ein Umstand der sich auf Nachfrage bestätigt⁵¹¹.

⁵¹⁰ Vgl. z. B. Schenk, M.; Rössler, P. (1996), S. 78f.

⁵¹¹ Telefonat mit Michael Rabanus, verantwortlich für die innere Heftgestaltung des SPIEGEL.

Insgesamt gesehen finden Gestaltungselemente beim FOCUS jedoch nicht nur eine häufigere Verwendung, sie nehmen im Vergleich zum SPIEGEL auch einen größeren Raum ein. Entfällt beim SPIEGEL lediglich 44 Prozent der Seitenfläche auf Überschriften, Bildelemente und Grafiken, so repräsentieren sie beim FOCUS deutlich mehr als die Hälfte des Satzspiegels (54,4 Prozent).

D.5.1.3 Zwischenfazit I

Die Ergebnisse der Inputanalyse auf der einen Seite und der Outputanalyse auf der anderen ergeben in der Gesamtschau ein aussagekräftiges Abbild der beobachtbaren Wettbewerbsstrategien. Die beiden Nachrichtenmagazine lassen sich wie folgt den antagonistischen strategischen Grundoptionen zuordnen:

Der FOCUS generiert unter Ausnutzung von Verbundeffekten einen relativen Kostenvorteil in der redaktionellen Leistungserstellung⁵¹². Der geringere Ressourceneinsatz spiegelt sich publizistisch in einer stärkeren visuellen und grafischen Informationsvermittlung wider⁵¹³. Die textbasierte Berichterstattung fällt im Vergleich deutlich kürzer und fragmentierter aus⁵¹⁴. Die dabei verwendete Sprache ist einfacher⁵¹⁵. Wettbewerbsstrategisch profiliert sich der FOCUS somit über eine leichtere Rezipierbarkeit seiner Inhalte (Lesernutzen). Die auf der Ressourcenseite nachgewiesene Kostenführerschaft korrespondiert folglich publizistisch mit einer populärjournalistischen Positionierung.

Die deskriptive Auswertung des SPIEGEL deutet darauf hin, dass positive Skaleneffekte in der Produktion und Distribution generiert und in die journalistische Leistungserstellung reinvestiert werden⁵¹⁶. Der höhere

⁵¹² Redakteure pro Seite_F < Redakteure pro Seite_{SP}, unter der Prämisse gleicher Faktorkosten
=> Redaktionskosten pro Seite_F < Redaktionskosten pro Seite_{SP}.

⁵¹³ Vgl. Ergebnisse unter Punkt D.5.1.2.2, sowie der Vergleich der Textanteile unter Punkt D.5.1.2.1.

⁵¹⁴ Vgl. FOCUS-Artikelmenge und FOCUS-Textlänge unter Punkt D.5.1.2.1, sowie zum Gebrauch von Infokästen Punkt D.5.1.2.2.

⁵¹⁵ Vgl. Satzlängen als Indikator für die Komplexität der Sprache unter Punkt D.5.1.2.1.

⁵¹⁶ Der Gesamtverkauf des SPIEGEL lag im Jahresdurchschnitt 2001 bei 1.094 TEx., der des FOCUS bei nur 770 TEx. (IVW), was auf höhere Skaleneffekte des SPIEGEL in der Produktion (Druck) und Distribution (Logistik) schließen lässt. Gleichzeitig sichert sich der SPIEGEL

Produktionsaufwand schafft in der Textredaktion die Voraussetzungen für eine größere Recherchetiefe und stimuliert parallel den internen publizistischen Wettbewerb. Gleichzeitig führt eine bessere Ressourcenausstattung in der Dokumentation (größere Wertschöpfungstiefe) zu intensiveren Kontrollen des journalistischen Outputs. Die höheren Redaktionskosten bilden somit die Grundlage für eine Produktion qualitativ überlegener Inhalte. Andererseits ermöglichen sie dem SPIEGEL aber auch eine stärker textbezogene Informationsaufbereitung. Längere Artikel und umfangreichere Texte wiederum begünstigen in Verbindung mit einer komplexeren Sprache eine bessere Übermittlung von Hintergrundinformationen (Lesenutzen)⁵¹⁷. Der SPIEGEL positioniert sich folglich über seinen Qualitätsjournalismus als Qualitätsführer im Segment der Nachrichtenmagazine.

D.5.2 Überprüfung der Hypothesen

Um die Wirksamkeit der abgeleiteten strategischen Grundoptionen im transformierten publizistischen Wettbewerb zu überprüfen, gilt es zunächst der Frage nachzugehen, ob die Positionierungen der beiden Nachrichtenmagazine innerhalb des Untersuchungszeitraums aufrechterhalten wurden. Nur wenn die identifizierten Ressourcenausstattungen und Verhaltensmuster eine zeitliche Stabilität aufweisen, lässt sich grundsätzlich ein partielles oder vollständiges Versagen des Market-based View nachweisen. Andernfalls muss ein potentielles Erodieren von Wettbewerbsvorteilen vorrangig auf das inkonsistente Marktverhalten der publizistischen Einheiten selbst zurückgeführt werden⁵¹⁸.

Im Folgenden rücken deshalb zunächst die Ergebnisse der zeitreihenanalytischen Untersuchung in den Fokus der Betrachtung. Dafür galt es die Trendentwicklung der extrahierten Merkmalsdimensionen aufzudecken und im Rahmen der Ressourcen- und Angebotsebene einzuordnen. Anschließend

Größenvorteile im Handel: Durch den höheren Einzelverkauf (544 TEx. gegenüber 249 TEx.) realisiert das Hamburger Nachrichtenmagazin niedrigere Funktionsrabatte als der FOCUS.

⁵¹⁷ Vgl. hierzu die Ergebnisse unter Punkt D.5.1.2.1.

⁵¹⁸ Vgl. hierzu Porter, M. E. (1996a).

wurden die tragenden Merkmalsdimensionen beider Perspektiven mit Hilfe einer Input-Output-Matrix zu einem kurz-, mittel- und langfristigen Gesamtbild verdichtet und den beobachtbaren Marktergebnissen gegenübergestellt. Die Robustheit der Befunde wurde anschließend mit Hilfe multivariater Regressionsanalysen überprüft.

D.5.2.1 Entwicklung des Ressourceneinsatzes

Eine zeitreihenanalytische Untersuchung der Ressourcenbasis weist sowohl für den FOCUS als auch für den SPIEGEL eine negative Trendentwicklung nach (Abbildung 15).

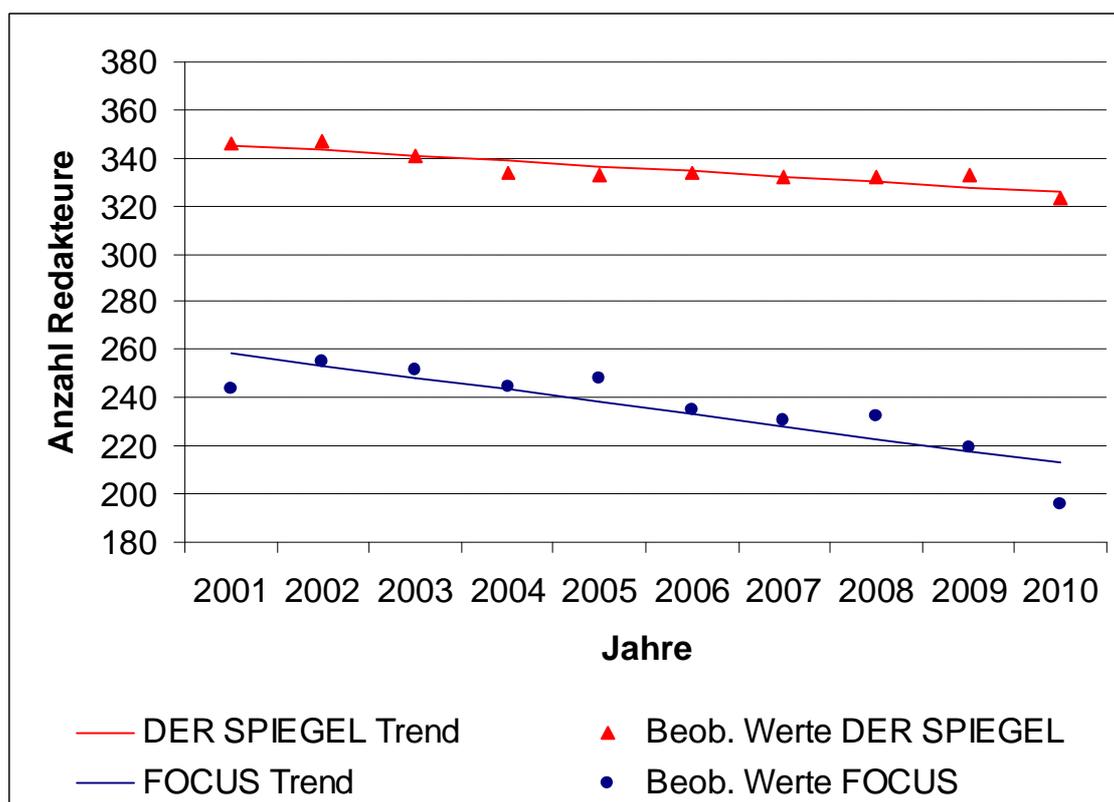


Abbildung 15: Entwicklung der Redaktionsgröße⁵¹⁹

⁵¹⁹ FOCUS: Lin. Einfachregression mit $a=263,667$ u. $b=-5,085$; $R^2 = 0,752$; Standardfehler = 9,374; $F = 24,27$; Signifikanz = 0,001, $DW = 1,162$.
SPIEGEL: Lin. Einfachregression mit $a=347,3333$ u. $b=-2,152$; $R^2 = 0,812$; Standardfehler = 3,328; $F = 34,48$; Signifikanz = 0,000, $DW = 1,531$.

Ursächlich lässt sich der Personalabbau in den Redaktionen auf das rückläufige Anzeigengeschäft zurückführen. Im 10-Jahresvergleich verlieren beide Titel mehr als die Hälfte ihres Anzeigenvolumens – eine Entwicklung, die sich korrespondierend auf die Heftumfänge und somit auf die Anzahl der redaktionell zu produzierenden Seiten auswirkt⁵²⁰. Allerdings fallen die Anpassungsmaßnahmen beim FOCUS deutlich stärker aus als beim SPIEGEL: Während der SPIEGEL seine Redaktionsstärke im Untersuchungszeitraum um lediglich 7 Prozent reduziert, werden beim FOCUS insgesamt ein Fünftel der Stellen abgebaut. Zu deutlichen Einschnitten kommt es einerseits in der Textredaktion (-18 Prozent) und andererseits im Layout (-35 Prozent). Die Personaldecke in der Dokumentation und Schlussredaktion bleibt dagegen weitestgehend stabil – ein Umstand, der auf eine Anpassung der in diesem Bereich relevanten variablen Kostenblöcke hindeuten könnte.

Schlagen sich die Einsparungsmaßnahmen beider Nachrichtenmagazine aber auch in einem verminderten Ressourceneinsatz je Outputeinheit nieder?

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Focus	1,7	1,9	2,0	2,0	2,2	1,8	1,9	2,0	2,0	1,7
Spiegel	2,6	2,7	2,8	2,8	2,7	2,7	2,7	2,7	2,8	2,8
p	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Delta	55%	43%	39%	41%	24%	49%	39%	40%	39%	67%

Tabelle 10: Die Entwicklung des Produktionsaufwands (Redakteure pro Seite)

Unter Berücksichtigung der produzierten Seitenmengen verändert sich das Bild (Tabelle 10): Beim FOCUS bleibt der Produktionsaufwand je Seite langfristig nahezu unverändert, beim SPIEGEL steigt das Verhältnis sogar leicht an (+9 Prozent). Reduzierungen des redaktionellen Umfangs und der Abbau

⁵²⁰ Das Verhältnis von Anzeigenseiten und redaktionellen Seiten wird in der Praxis in so genannten Relationstabellen festgelegt. Damit die Heftumfänge in saisonalen oder konjunkturellen Schwächeperioden nicht unbegrenzt sinken, werden Mindestumfänge als seitenbezogene Untergrenze definiert.

überwiegend fixer Redaktionskosten heben sich im Zeitverlauf somit weitestgehend auf. Insgesamt liegt der volumenbezogene Personaleinsatz des FOCUS von 2001 bis 2010 deutlich unter dem des SPIEGEL – ein Sachverhalt, der sich vor allem über die Unterschiede im Bereich der Dokumentation und Schlussredaktion sowie in der Textredaktion erklärt.

Im Hinblick auf die Wettbewerbsposition des FOCUS kann daraus eine Behauptung des redaktionellen Kostenvorteils abgeleitet werden. Andersherum leistet sich der SPIEGEL über den gesamten Untersuchungszeitraum einen höheren Produktionsaufwand. Eine Zeitreihenanalyse des seitenbezogenen Ressourceneinsatzes deutet somit im Untersuchungssegment auf ein Beibehalten der antagonistischen Wettbewerbspositionierungen hin.

D.5.2.2 Entwicklung des Marktverhaltens

Das Marktverhalten der beiden Anbieter lässt sich im publizistischen Wettbewerb durch die textbasierte Berichterstattung auf der einen und deren gestalterische Einbettung auf der anderen Seite beobachten. Um die Nachhaltigkeit der redaktionellen Positionierungen zu überprüfen, wurden deshalb zunächst die operationalisierten Inhaltskategorien zeitreihenanalytisch ausgewertet. Auf dieser Basis gilt es nun die Ergebnisse zu interpretieren und im Kontext des Strukturwandels einzuordnen.

Auf der Ebene des redaktionellen Seitenoutputs zeigt sich dabei eine Annäherung der Objekte. Rechnerisch unterliegen beide Magazine einer negativen Trendentwicklung, die sich auf den Rückgang der Heftumfänge und damit der redaktionell zu produzierenden Seiten zurückführen lässt. Allerdings induzieren beim FOCUS die stärkeren Volumeneinbußen im Anzeigengeschäft auch einen größeren Rückgang der redaktionellen Seitenmenge. In der Folge kommt es somit einerseits zu einer Homogenisierung des Seitenoutputs und andererseits zu einer Angleichung der veröffentlichten Artikelanzahl (vgl. Tabelle 11).

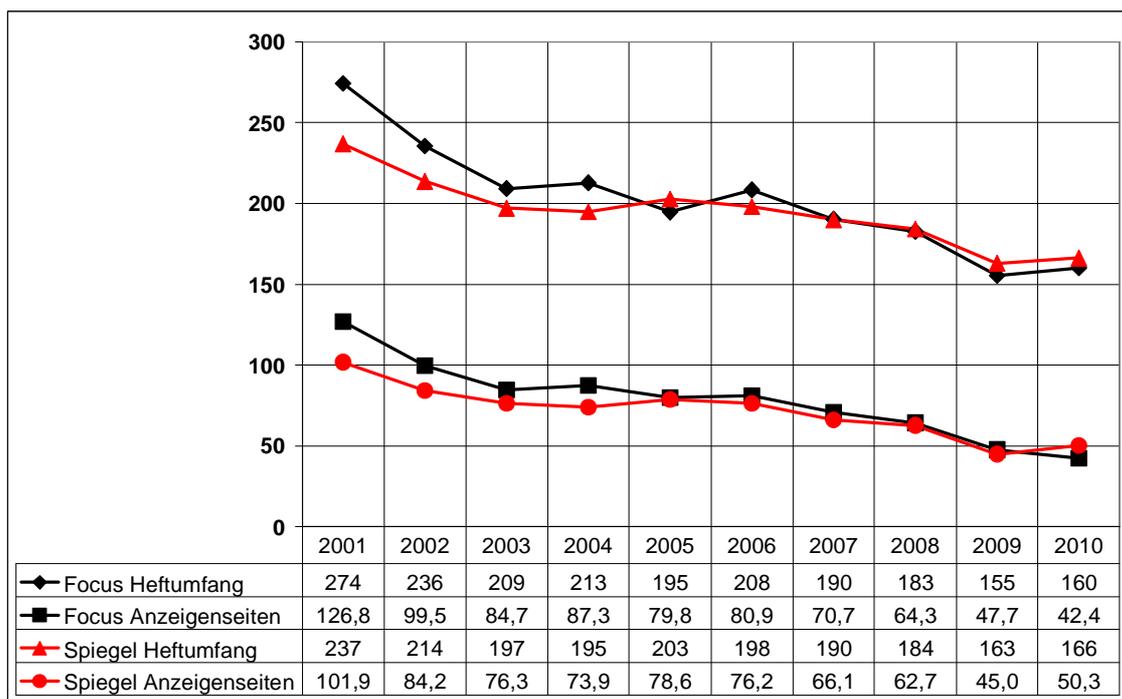


Abbildung 16: Korrespondierende Entwicklung von Anzeigenvolumina und Heftumfängen (in Seiten) – eigene Darstellung auf Basis der Zentralen Anzeigenstatistik (ZAS)

Stabil entwickelten sich dagegen über nahezu den gesamten Untersuchungszeitraum die Beitragslängen. Zwar lässt sich rechnerisch beim SPIEGEL ein positiver Trend ermitteln, doch bei genauer Betrachtung reflektiert die Zeitreihe lediglich einen marginalen Anstieg des durchschnittlichen Seitenumfangs pro Artikel⁵²¹. Die durchschnittliche Länge eines FOCUS-Beitrags blieb bis 2009 weitgehend konstant und bewegte sich dabei knapp unterhalb des Hamburger Wettbewerbers. Allerdings markiert das Jahr 2010 einen Wendepunkt: Innerhalb von nur zwölf Monaten stieg die Länge eines durchschnittlichen Artikels als Folge der inhaltlichen Überarbeitung des Magazins um 12,8 Prozent und näherte sich damit dem SPIEGEL spürbar an (1,17 Seiten beim SPIEGEL vs. 1,15 Seiten beim FOCUS).

Eine gegenläufige Entwicklung lässt sich beim Umfang der textbasierten Berichterstattung beobachten (Abbildung 17 und 18). Für den SPIEGEL bestätigt die statistische Auswertung der Zeitreihen einen nachhaltigen Trend

⁵²¹ Im Untersuchungszeitraum stieg die Artikellänge von 1,1 Seiten in 2001 auf 1,17 Seiten in 2010.

zu längeren Texten. Bei nahezu unveränderten Artikellängen weitet sich der Textanteil im Zeitverlauf immer stärker aus. Lassen sich im Basisjahr 2001 durchschnittlich 4.818 Zeichen pro Artikel ermitteln, so stieg die Textmenge pro Beitrag neun Jahre später auf durchschnittlich 5.406 Zeichen – ein Zuwachs von immerhin 589 Zeichen, der in etwa einem Anstieg um 14 Zeilen pro Artikel entspricht. Damit weitete sich der Textanteil des Hamburger Nachrichtenmagazins von 56 Prozent (2001) auf zuletzt 59 Prozent (2010) der redaktionellen Seitenfläche aus.

Beim FOCUS blieben die Textlängen bis zum Jahr 2009 weitestgehend konstant (3.046 Zeichen pro Artikel in 2001 vs. 3.047 Zeichen pro Artikel in 2009). Analog zur Artikellänge markiert das Jahr 2010 allerdings ebenfalls einen Strukturbruch: Die Textmenge pro Beitrag verzeichnet einen sprunghaften Anstieg – von 3.047 Zeichen im Jahr 2009 auf 3.258 Zeichen im Jahr 2010. Die Ausweitung der durchschnittlichen Artikellänge führte somit auch zu einem leichten Zuwachs der Textlänge. Diese Entwicklung korrespondiert jedoch nicht mit einem Anstieg des Textanteils selbst. Im Gegenteil: Konnten beim FOCUS im Basisjahr 2001 insgesamt 2.897 Zeichen pro Seite gemessen werden und im Jahr 2009 noch 2.868 Zeichen, so waren es ein Jahr später nur noch 2.765 Zeichen – das entspricht einem Rückgang des Textanteils von 45,5 Prozent in 2001 bzw. 45,1 Prozent in 2009 auf zuletzt 43,5 Prozent (2010) der redaktionellen Fläche.

Entwicklung der textbasierten Informationsvermittlung

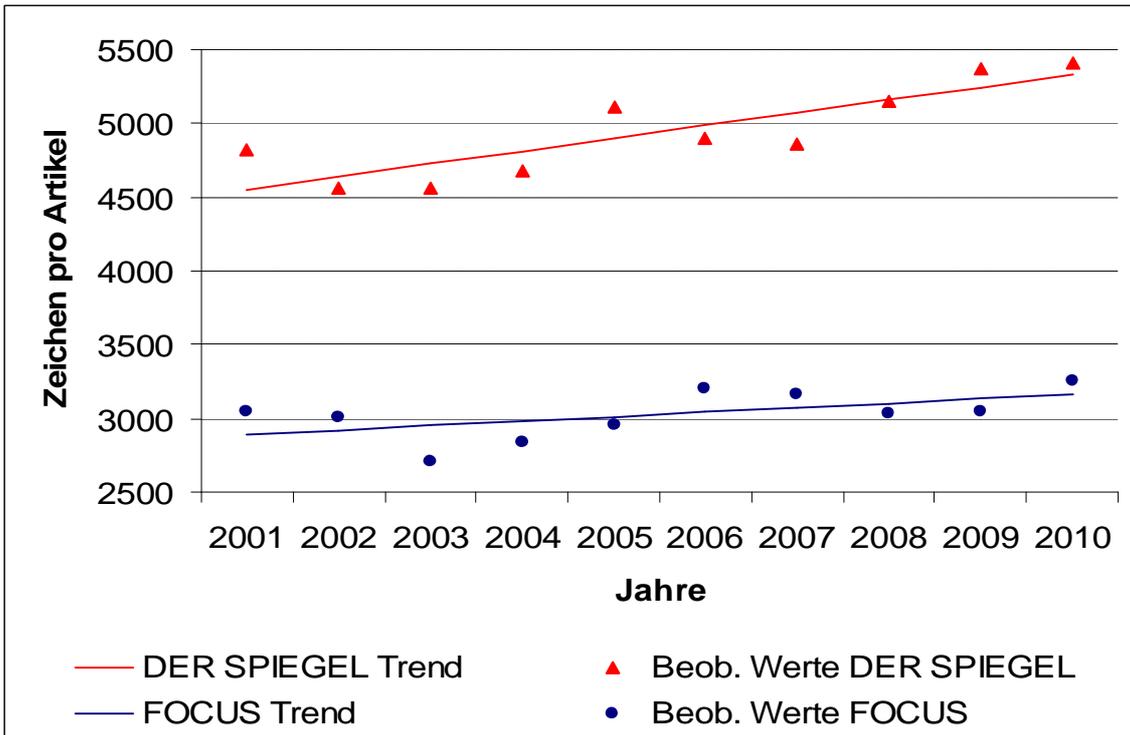


Abbildung 17: Entwicklung der Textlängen⁵²²

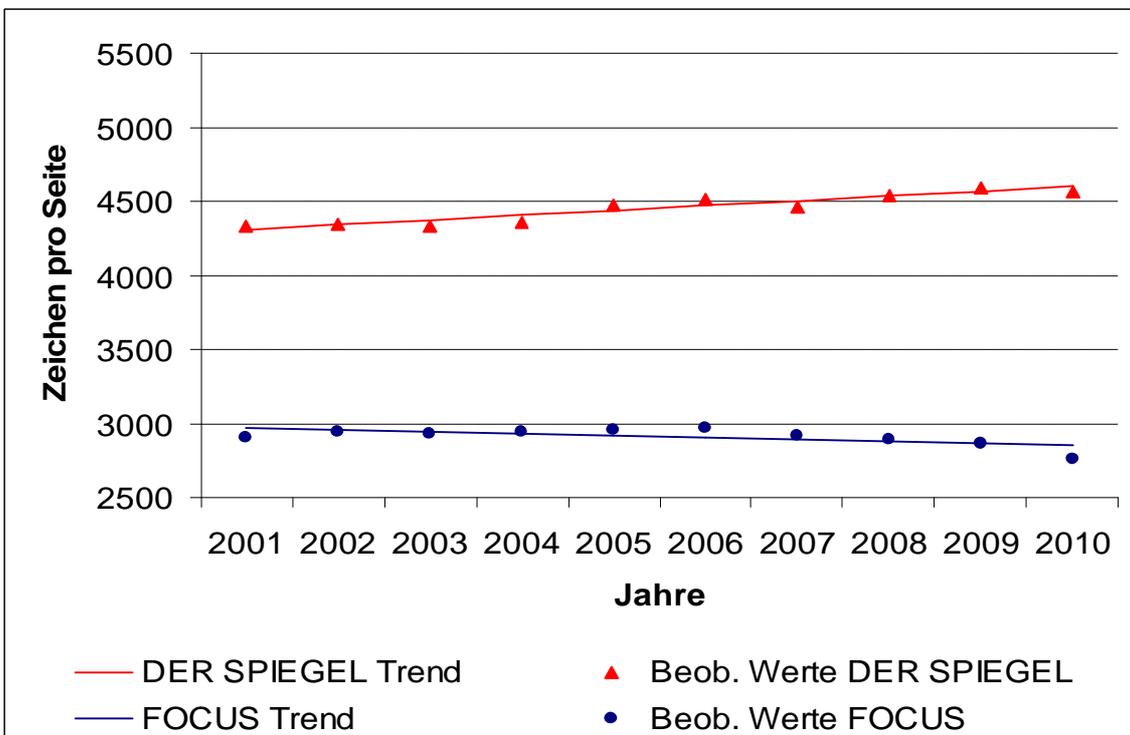


Abbildung 18: Entwicklung der Textmengen⁵²³

⁵²² FOCUS: Lin. Einfachregression mit $a=2859,533$ u. $b=30,485$; $R^2 = 0,311$; Standardfehler = 145,697; $F = 3,612$; Signifikanz = 0,094; $DW = 1,439$.
 SPIEGEL: Lin. Einfachregression mit $a=4465,667$ u. $b=86,552$; $R^2 = 0,721$; Standardfehler = 172,98; $F = 20,654$; Signifikanz = 0,002; $DW = 1,728$.

Umgekehrt stieg der Anteil der Bildelemente, Grafiken und Überschriften beim FOCUS im Vergleich zum Basisjahr um zwei Prozentpunkte an, während er beim SPIEGEL langfristig um 3,1 Prozent zurückging (Abbildung 20). Erklärungsbedürftig erscheint in diesem Zusammenhang der Einsatz der identifizierten Gestaltungselemente: Bei beiden Objekten lässt sich dahingehend ein signifikanter Negativtrend nachweisen – ein Umstand der sich insbesondere auf die rückläufige Verwendung von Bildern zurückführen lässt (Abbildung 19). Während diese Entwicklung allerdings beim SPIEGEL mit einer Ausweitung des Textanteils in Verbindung gebracht werden kann, gibt es beim FOCUS keinen derart erkennbaren Zusammenhang. Ein scheinbarer Widerspruch, der sich allerdings auflösen lässt, wenn man die Größe der Bilder berücksichtigt. Ganz offensichtlich verwendet der FOCUS im Zeitverlauf zwar weniger Bildelemente, dafür aber deutlich größere Fotos und Zeichnungen, die den Volumenrückgang letztlich in der Fläche überkompensieren.

Keine wesentlichen Veränderungen lassen sich zunächst bei den durchschnittlichen Satzlängen feststellen. Der für den SPIEGEL ermittelte Negativtrend fällt nicht ins Gewicht – der Rückgang beträgt im 10-Jahresvergleich lediglich 0,3 Worte pro Satz.

Beim FOCUS entwickelten sich die Satzlängen bis zum Jahr 2009 konstant, danach zeigt sich - wie auch bei den Artikel- und Textlängen - ein nachweisbarer Anstieg, in diesem Fall um durchschnittlich 1,2 Worte pro Satz, ein Delta von immerhin 11 Prozent zum Vorjahr.

⁵²³ FOCUS: Lin. Einfachregression mit $a=2973,933$ u. $b=-12,097$; $R^2 = 0,388$; Standardfehler = 48,782; $F = 5,073$; Signifikanz = 0,054; DW = 0,801.
SPIEGEL: Lin. Einfachregression mit $a=4275,267$ u. $b=32,224$; $R^2 = 0,88$; Standardfehler = 38,181; $F = 58,766$; Signifikanz = 0,000; DW = 2,131.

Entwicklung der visuellen und grafischen Informationsvermittlung

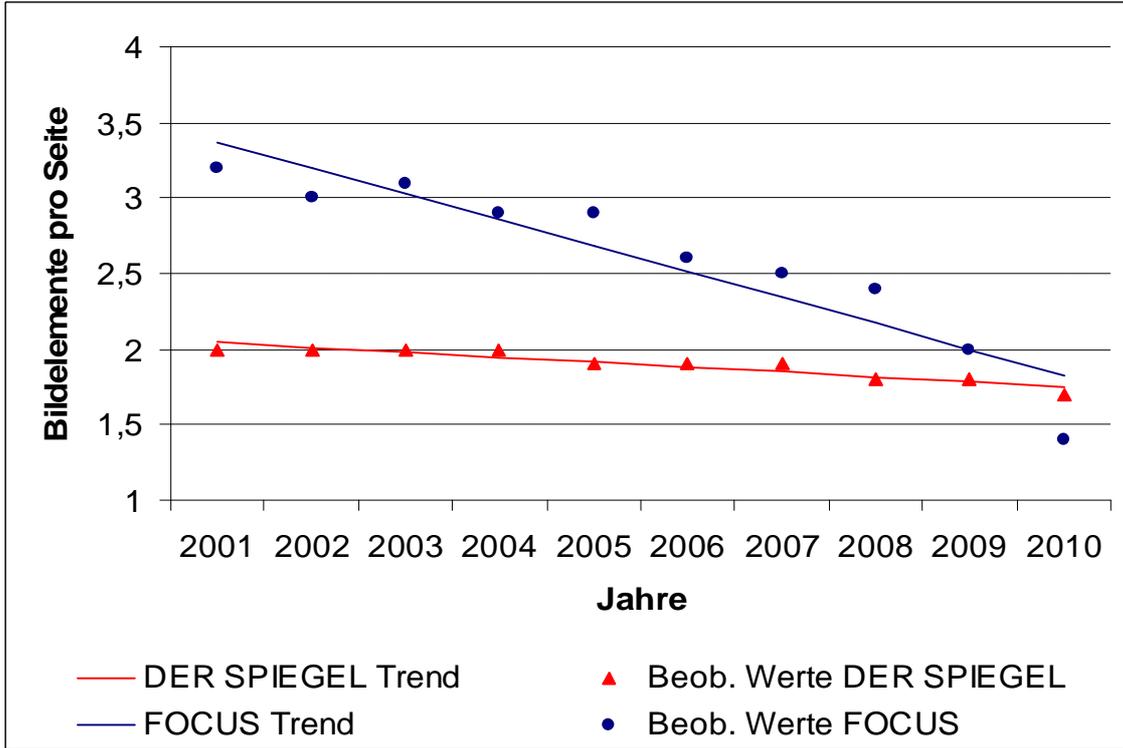


Abbildung 19: Entwicklung des Bildeinsatzes⁵²⁴

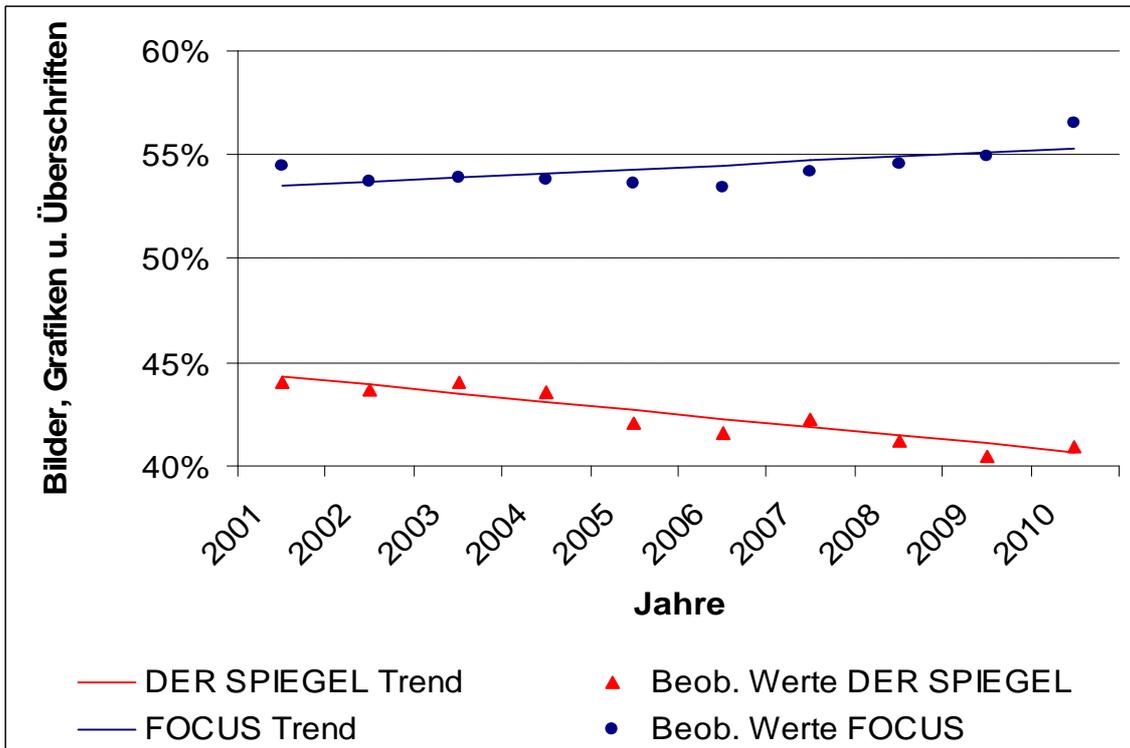


Abbildung 20: Anteilsentwicklung von Bildern, Grafiken und Überschriften⁵²⁵

⁵²⁴ FOCUS: Lin. Einfachregression mit $a= 3,54$ u. $b=-0,171$; $R^2 = 0,861$; Standardfehler = 0,221; $F = 49,409$; Signifikanz = 0,000; DW = 0,942.
 SPIEGEL: Lin. Einfachregression mit $a=2,080$ u. $b=-0,033$; $R^2 = 0,884$; Standardfehler = 0,038; $F = 60,750$; Signifikanz = 0,000; DW = 1,719.

Im Hinblick auf das Marktverhalten der beiden Nachrichtenmagazine lassen sich damit die folgenden Entwicklungslinien ableiten: Der SPIEGEL erhöht unter Beibehaltung seiner Artikellängen langfristig den Anteil textbasierter Inhalte. Er bedient sich dabei weiterhin einer differenzierten Sprache. Die Übermittlung visueller und grafischer Informationen tritt dagegen weiter in den Hintergrund.

Beim FOCUS reflektieren die Entwicklungen der formalen Inhaltskategorien bis zum Jahr 2009 eine weitestgehend gleich bleibende Aufbereitung der textbasierten Informationen. Die Bildsprache verändert sich dagegen zugunsten großformatigerer Fotos und zu Lasten eines hoch frequentierten Bildeinsatzes. In der Folge der inhaltlichen Überarbeitung des Münchner Nachrichtenmagazins zu Beginn des Jahres 2010 kommt es zu einem Anstieg der Artikel- und Satzlängen sowie zu einer leichten Ausweitung der visuellen und grafischen Informationsvermittlung.

Betrachtet man darauf aufbauend die extrahierten strategischen Elemente in ihrem objektspezifischen Zusammenspiel (Tabelle 11), so eröffnet sich ein Blick auf die wettbewerbsstrategischen Interaktionen und ihre Auswirkungen auf die Positionierungen der beiden Nachrichtenmagazine.

Im definierten Zeitraster bestätigen sich dabei die grundlegenden Polaritäten: Der SPIEGEL schärft sein Profil als Instanz zur Vermittlung von Hintergrundinformationen. Kurz-, mittel- und langfristig kann das Hamburger Nachrichtenmagazin seine textbasierte Berichterstattung relativ zum FOCUS ausbauen. Die Unterschiede bei den Seiten- und Artikelmenen sowie den Artikel- und Satzlängen heben sich allerdings auf oder schwächen sich ab. Trotzdem unterstreichen die zeitbezogenen Merkmalsausprägungen aller Inhaltsindikatoren das Festhalten am Qualitätsjournalismus. Der relative Abstand bei den Artikel-, Text- und Satzlängen untermauert in Verbindung mit

⁵²⁵ FOCUS: Lin. Einfachregression mit $a=0,533$ u. $b=0,02$; $R^2 = 0,388$;

Standardfehler = 0,008; $F = 5,074$; Signifikanz = 0,054; $DW = 0,800$.

SPIEGEL: Lin. Einfachregression mit $a=0,447$ u. $b=-0,004$; $R^2 = 0,878$;

Standardfehler = 0,005; $F = 57,585$; Signifikanz = 0,000; $DW = 2,098$.

Bilder sind definiert als alle Formen von Bildelementen, Grafiken sind definiert als Infografiken und Tabellen.

		2002		2006		2010	
		kurzfristig		mittelfristig		Langfristig	
		absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ
Focus	Seitenmenge	129	5,6%	120	4,2%	109	0,3%
	Artikelmenge	125	6,8%	110	3,8%	93	1,1%
	Artikellänge	0,98	-5,8%	1,04	-3,7%	1,15	-1,7%
	Textlänge	3.011	-33,9%	3.204	-34,6%	3.258	-39,7%
	Satzlänge	11,6	-17,8%	11,3	-15,7%	12,4	-8,1%
	Bildelemente pro Seite	3	50,0%	2,6	36,8%	1,4	-17,6%
Spiegel	Seitenmenge	122	-5,3%	115	-4,0%	109	-0,3%
	Artikelmenge	117	-6,4%	106	-3,6%	92	-1,1%
	Artikellänge	1,04	6,1%	1,08	3,8%	1,17	1,7%
	Textlänge	4.555	51,3%	4.899	52,9%	5.406	65,9%
	Satzlänge	14,1	21,6%	13,4	18,6%	13,5	8,9%
	Bildelemente pro Seite	2	-33,3%	1,9	-26,9%	1,7	21,4%

Tabelle 11: Überblick des beobachtbaren Marktverhaltens – das Zusammenwirken der extrahierten strategischen Elemente

den nachhaltigen Vorteilen in der Ressourcenausstattung die Positionierung als Qualitätsführer im Segment der Nachrichtenmagazine.

Der FOCUS bietet seinen Lesern weiterhin im Kern den Nutzen einer leichten Rezipierbarkeit. Dafür kann das Münchner Nachrichtenmagazin seine Vorteile in der Vermittlung grafischer und visueller Informationen sogar ausbauen. Eine Abkehr vom fragmentierten Bildeinsatz ist in diesem Zusammenhang nicht mit

der Aufgabe einer aktivierenden Themenaufbereitung gleichzusetzen. Im Gegenteil: Der zuletzt zwar rückläufige aber nach wie vor ausgeprägte Gebrauch von Infokästen sowie die selbst in der kumulativen Betrachtung relativ schwächere Präsenz von Fließtexten und Textbausteinen entspricht dem Wesen eines Journalismus „light“, der seinen Lesern einen einfachen Zugang zur Inhaltsaufnahme ermöglicht. Auch die messbaren Veränderungen der Heftgestaltung zu Beginn des Jahres 2010 bewirken in dieser Hinsicht keine grundlegende Positionierungsänderung, sondern reflektieren lediglich die Hinwendung zu einem „aufgeräumteren“ und „großzügigeren“ Layout. Es handelt sich bei den vorgenommenen Eingriffen also nicht um einen Relaunch im Sinne eines Neuentwurfs des publizistischen Konzepts und damit einem Wechsel der nachfragerrelevanten Nutzenversprechen, sondern vielmehr um einen Rebrush – einer behutsamen Anpassung des Layouts. Gleichwohl droht dem FOCUS allerdings bei einer weiteren Annäherung der Gestaltung an den SPIEGEL der Verlust seiner profilbildenden Konturen und damit das Abrutschen in eine „Stuck in the middle“-Positionierung. Im Hinblick auf den vorliegenden Untersuchungszeitraum lässt sich allerdings aus dem Gesamtbild der Inhaltskategorien kurz-, mittel- und langfristig ein Festhalten des Münchner Nachrichtenmagazins am populären Journalismus konstatieren, der in Verbindung mit den realisierten Kostenvorteilen auf der Ressourcenebene die nachhaltige Positionierung untermauert.

D.5.2.3 OLS-Modelle zur zeitlichen Überprüfung der objektspezifischen Positionierung

Zur Absicherung der zum Teil sehr weitreichenden Befundinterpretationen wurde ferner eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Als abhängige Variable (Tabelle 12 und 13) fungierten dabei einerseits die operationalisierten inhaltsbezogenen Kriterien Heftumfang (HS), Artikelanzahl (AR), Artikellänge (ARS_AR), Textmenge (ZE_BRS), Textlänge (ZE), Bildelemente pro redaktioneller Seite (BE_BRS) und Gestaltungselemente pro redaktioneller Seite (GE_BRS), andererseits die ressourcenorientierten Messgrößen Anzahl Redakteure (RED) und Redakteure pro redaktioneller Seite (RED_SE)⁵²⁶. Mit Ausnahme der Textlänge, bei der sich die Beobachtungen (N=25.885) an den Einzelartikeln manifestieren, erfolgten alle anderen Schätzungen auf Ausgabenebene (N=240).

Dabei kamen die beiden folgenden Modelle zur Anwendung:

$$(1) MA_{ij} = \beta_0 + \beta_1 Z + \beta_2 TT + \beta_3 Z_TT + \varepsilon$$

$$(2) MA_{ij} = \beta_0 + \beta_1 Z + \beta_2 \Sigma JD + \beta_3 Z_JD + \varepsilon$$

wobei

MA: Merkmal von Ausgabe/Artikel i im Jahr j (siehe unabhängige Variable)

Z: Zeitschriften-Dummy (0=Focus; 1=Spiegel)

TT: linearer Zeittrend (2001=1 ... 2010=10)

Z_TT: Interaktionsterm aus Zeitschrift und linearem Zeittrend

JD: Vektor an Jahres-Dummies

Z_JD: Interaktionsterm aus Zeitschrift und Jahres-Dummies

ε : Störterm

⁵²⁶ Zur Verteilung der unterschiedlichen abhängigen Variablen im Vergleich zur jeweiligen Normalverteilung s.h. die grafischen Darstellungen der Kerndichteschätzungen im Anhang.

D. Empirischer Teil

Variable	Erklärung	N	Mittelwert	SD	Min	Max
Abhängige Variable						
HS	Heftumfang in Seiten	240	198.50	39.94	120	328
AR	Anzahl Artikel	240	108.56	15.13	79	213
ARS_AR	Artikelseiten pro Artikel	240	1.05	0.10	0.72	1.34
ZE_BRS	Zeichen pro redaktionelle Seite	240	3679.95	789.57	2295	5245
BE_BRS	Bildelemente pro redaktionelle Seite	240	2.24	0.56	1.2	3.9
GE_BRS	Gestaltungselemente pro redaktionelle Seite	240	2.78	0.79	1.6	4.7
RED	Anzahl Redakteure	240	285.37	51.97	172	357
RED_SE	Redakteure pro Seite	240	2.33	0.45	1.38	3.29
Unabhängige Variable						
Z	Zeitschriften-Dummy (0=Focus, 1=Spiegel)	240	0.50	-/-	0	1
TT	Linearer Zeittrend (1=2001 ... 10=2010)	240	5.50	-/-	1	10
JD1	Jahres-Dummy 2001	240	0.10	-/-	0	1
JD2	Jahres-Dummy 2002	240	0.10	-/-	0	1
JD3	Jahres-Dummy 2003	240	0.10	-/-	0	1
JD4	Jahres-Dummy 2004	240	0.10	-/-	0	1
JD5	Jahres-Dummy 2005	240	0.10	-/-	0	1
JD6	Jahres-Dummy 2006	240	0.10	-/-	0	1
JD7	Jahres-Dummy 2007	240	0.10	-/-	0	1
JD8	Jahres-Dummy 2008	240	0.10	-/-	0	1
JD9	Jahres-Dummy 2009	240	0.10	-/-	0	1
JD10	Jahres-Dummy 2010	240	0.10	-/-	0	1

Tabelle 12: Deskriptive Statistik auf Ausgabenebene

Tabelle 13: Deskriptive Statistik auf Articlebene

Variable	Erklärung	N	Mittelwert	SD	Min	Max
Abhängige Variable						
ZE	Anzahl Zeichen	25885	3952	5506.46	83	130314
Unabhängige Variable						
Z	Zeitschriften-Dummy (0=Focus, 1=Spiegel)	25885	0,49	-/-	0	1
TT	Linearer Zeittrend (1=2001 ... 10=2010)	25885	5,21	-/-	1	10
JD1	Jahres-Dummy 2001	25885	0,12	-/-	0	1
JD2	Jahres-Dummy 2002	25885	0,11	-/-	0	1
JD3	Jahres-Dummy 2003	25885	0,11	-/-	0	1
JD4	Jahres-Dummy 2004	25885	0,11	-/-	0	1
JD5	Jahres-Dummy 2005	25885	0,10	-/-	0	1
JD6	Jahres-Dummy 2006	25885	0,10	-/-	0	1
JD7	Jahres-Dummy 2007	25885	0,10	-/-	0	1
JD8	Jahres-Dummy 2008	25885	0,09	-/-	0	1
JD9	Jahres-Dummy 2009	25885	0,09	-/-	0	1
JD10	Jahres-Dummy 2010	25885	0,08	-/-	0	1

D. Empirischer Teil

VARIABLES	(1) RED	(2) RED	VARIABLES	(1) RED_SE	(2) RED_SE
Z	83.28*** (2.62)	102.50*** (2.29)	Z	0.73*** (0.05)	0.90*** (0.07)
TT	-5.15*** (0.45)		TT	0.00 (0.01)	
Z_TT	3.04*** (0.46)		Z_TT	0.01 (0.01)	
JD2		11.33*** (2.05)	JD2		0.25** (0.10)
JD3		8.00*** (1.90)	JD3		0.37*** (0.08)
JD4		1.50 (1.77)	JD4		0.30*** (0.07)
JD5		4.58** (1.87)	JD5		0.53*** (0.10)
JD6		-9.17*** (2.04)	JD6		0.20** (0.08)
JD7		-12.83*** (1.83)	JD7		0.28*** (0.07)
JD8		-11.92*** (1.88)	JD8		0.31*** (0.08)
JD9		-25.17*** (2.00)	JD9		0.37*** (0.07)
JD10		-48.58*** (4.63)	JD10		-0.00 (0.08)
Z_JD2		-10.50*** (2.58)	Z_JD2		-0.13 (0.10)
Z_JD3		-13.25*** (2.50)	Z_JD3		-0.12 (0.10)
Z_JD4		-14.50*** (2.35)	Z_JD4		-0.11 (0.08)
Z_JD5		-18.25*** (2.86)	Z_JD5		-0.42*** (0.11)
Z_JD6		-3.00 (2.48)	Z_JD6		-0.03 (0.10)
Z_JD7		-0.67 (2.46)	Z_JD7		-0.16* (0.09)
Z_JD8		-2.83 (2.50)	Z_JD8		-0.15 (0.09)
Z_JD9		12.08*** (2.36)	Z_JD9		-0.12 (0.09)
Z_JD10		26.17*** (5.13)	Z_JD10		0.23** (0.11)
Constant	263.66*** (2.38)	243.58*** (1.73)	Constant	1.92*** (0.06)	1.67*** (0.05)
Observations	240	240	Observations	240	240
R-squared	0.98	0.99	R-squared	0.79	0.86

Geclusterte Standardfehler in Klammern.
 JD2-JD10 = Jahresdummies. JD1 = Referenzkategorie. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

Tabelle 14: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Anzahl Redakteure

Tabelle 15: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Redakteure pro Seite

Während Modell (1) einen linearen Zeittrend unterstellt, nutzt Modell (2) Jahresdummies und ermöglicht somit bei hinreichender statistischer Signifikanz einen merkmalsbezogenen Vergleich zum Basisjahr 2001.

Im Untersuchungszeitraum bestätigen sich dabei die objektspezifischen Unterschiede – und zwar gleichsam für die formalen Inhaltskategorien wie für die ressourcenorientierten Messgrößen. So lässt sich etwa für den SPIEGEL mit einem durchschnittlichen Mehreinsatz von 0,73 bzw. 0,9 Redakteursstellen pro Seite ein im Vergleich zum FOCUS signifikant höherer Produktionsaufwand nachweisen (Tabelle 15). Dieser Unterschied lässt sich vor allem auf eine deutliche Diskrepanz bei der Ressourcenbasis zurückführen: So arbeiten an einer SPIEGEL-Ausgabe im Zeitraum zwischen 2001 und 2010 durchschnittlich 83 bzw. 103 Redakteure mehr als an einer FOCUS-Ausgabe (vgl. Tabelle 14). Darüber hinaus schärfen die Messergebnisse den Blick für die Auswirkungen des Strukturwandels: Während der SPIEGEL mit einer Reduzierung von durchschnittlich zwei Redakteursstellen pro Jahr einen moderaten Anpassungsprozess der Redaktionskosten vollzieht, macht sich der Personalabbau beim FOCUS mit durchschnittlich fünf Stellen pro Jahr sehr viel stärker bemerkbar (vgl. Tabelle 14). Auffällig sind insbesondere die Jahre 2009 und 2010, die im Vergleich zum Basisjahr 2001 mit durchschnittlich 25 bzw. 49 Redakteursstellen weniger pro Ausgabe am stärksten ins Gewicht fallen.

Ebenfalls im Hinblick auf den publizistischen Wettbewerb relevant sind die Implikationen der Heftumfangreduzierungen (FOCUS: im Durchschnitt pro Jahr -11 Seiten, SPIEGEL: im Durchschnitt pro Jahr -6,5 Seiten, vgl. Tabelle 16). Mittel- und langfristig umfasst eine durchschnittliche FOCUS-Ausgabe auf der Grundlage von Modellschätzung (II) nämlich 28 (2005) bzw. 42 (2010) Artikel weniger als eine Ausgabe im Jahr 2001 (vgl. Tabelle 17). Der SPIEGEL büßt im Vergleich zum Basisjahr durchschnittlich immerhin 12 (2005) bzw. 23 (2010) fließtextbasierte Beiträge ein. Beide Magazine verzeichnen somit einen deutlichen Rückgang der binnenpluralistischen Vielfalt. Leider geben die Daten selbst keinen Aufschluss darüber, welche Inhalte den redaktionellen Seitenanpassungen „zum Opfer fielen“ – ein Umstand, der bereits an dieser

D. Empirischer Teil

VARIABLES	(1) HS	(2) HS	VARIABLES	(1) AR	(2) AR
Z	-31.04*** (4.90)	-37.50*** (8.47)	Z	-19.92*** (2.96)	-19.17*** (2.81)
TT	-10.76*** (1.18)		TT	-4.67*** (0.36)	
Z_TT	4.25*** (0.71)		Z_TT	2.29*** (0.40)	
JD2		-38.83** (19.44)	JD2		-9.00*** (3.36)
JD3		-65.17*** (16.41)	JD3		-4.17 (8.65)
JD4		-61.50*** (16.98)	JD4		-11.50*** (3.17)
JD5		-79.67*** (17.03)	JD5		-27.75*** (3.17)
JD6		-66.00*** (17.23)	JD6		-23.83*** (3.78)
JD7		-84.17*** (16.50)	JD7		-31.83*** (3.25)
JD8		-91.50*** (16.06)	JD8		-29.25*** (4.09)
JD9		-119.00*** (14.55)	JD9		-39.58*** (3.76)
JD10		-114.17*** (15.08)	JD10		-41.58*** (2.95)
Z_JD2		15.67 (11.41)	Z_JD2		11.00** (4.46)
Z_JD3		25.50** (10.21)	Z_JD3		-2.92 (8.63)
Z_JD4		19.50** (9.55)	Z_JD4		2.92 (3.33)
Z_JD5		45.50*** (9.77)	Z_JD5		15.58*** (4.04)
Z_JD6		27.17** (11.74)	Z_JD6		14.75*** (4.38)
Z_JD7		37.33*** (10.33)	Z_JD7		24.17*** (3.64)
Z_JD8		38.83*** (10.57)	Z_JD8		14.75*** (4.11)
Z_JD9		45.17*** (9.17)	Z_JD9		19.17*** (3.88)
Z_JD10		43.67*** (9.85)	Z_JD10		18.75*** (3.80)
Constant	261.49*** (8.51)	274.33*** (13.62)	Constant	137.93*** (2.67)	134.08*** (2.29)
Observations	240	240	Observations	240	240
R-squared	0.42	0.49	R-squared	0.56	0.61

Geclusterte Standardfehler in Klammern.
 JD2-JD10 = Jahresdummies. JD1 = Referenzkategorie. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

Tabelle 16: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Heftumfang in Seiten

Tabelle 17: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Anzahl Artikel

D. Empirischer Teil

VARIABLES	(1) ARS_AR	(2) ARS_AR	VARIABLES	(1) ZE	(2) ZE
Z	0.11*** (0.02)	0.08** (0.03)	Z	1663.95*** (71.48)	1772.60*** (88.10)
TT	0.02*** (0.00)		TT	46.46*** (9.33)	
Z_TT	-0.00 (0.00)		Z_TT	39.04*** (10.83)	
JD2		-0.03 (0.04)	JD2		-53.09 (80.19)
JD3		-0.14*** (0.04)	JD3		-373.97*** (141.21)
JD4		-0.09*** (0.03)	JD4		-187.17** (94.25)
JD5		-0.05 (0.05)	JD5		-105.57 (86.04)
JD6		0.02 (0.03)	JD6		180.36* (98.96)
JD7		0.03 (0.04)	JD7		158.79 (101.47)
JD8		-0.01 (0.03)	JD8		181.65** (81.18)
JD9		0.00 (0.04)	JD9		129.97 (92.49)
JD10		0.13*** (0.04)	JD10		281.38*** (102.90)
Z_JD2		-0.03 (0.06)	Z_JD2		-216.38* (125.64)
Z_JD3		0.08* (0.04)	Z_JD3		123.89 (150.73)
Z_JD4		0.05 (0.04)	Z_JD4		52.57 (113.10)
Z_JD5		0.08 (0.05)	Z_JD5		397.90*** (120.22)
Z_JD6		-0.05 (0.04)	Z_JD6		-91.84 (128.48)
Z_JD7		-0.05 (0.05)	Z_JD7		-80.33 (129.29)
Z_JD8		0.03 (0.04)	Z_JD8		154.62 (123.56)
Z_JD9		0.05 (0.04)	Z_JD9		430.27*** (123.15)
Z_JD10		-0.07 (0.05)	Z_JD10		299.29** (115.29)
Constant	0.92*** (0.02)	1.02*** (0.03)	Constant	2800.66*** (64.88)	3036.28*** (67.56)
Observations	240	240	Observations	25,885	25,885
R-squared	0.33	0.50	R-squared	0.03	0.03
Geclusterte Standardfehler in Klammern. JD2-JD10 = Jahresdummies. JD1 = Referenzkategorie. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.			Geclusterte Standardfehler in Klammern. JD2-JD10 = Jahresdummies. JD1 = Referenzkategorie. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.		

Tabelle 18: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Artikelseiten pro Artikel

Tabelle 19: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Zeichen pro Artikel

Stelle einen fruchtbaren Anknüpfungspunkt für weitergehende Forschungsbemühungen liefert.

Allerdings wirken sich die Reduzierungen der Heftumfänge keineswegs negativ auf die Artikel- und Textlängen der untersuchten Objekte aus. Während die OLS-Schätzung der abhängigen Variable „Seiten pro Artikel“ lediglich für den FOCUS einen geringfügigen zeitabhängigen Anstieg aufweist (Tabelle 18), zeigt sich bei einer Analyse der Textlängen für beide Objekte eine positive Trendentwicklung (Tabelle 19): Im Untersuchungszeitraum lässt sich auf Artekelebene beim FOCUS ein jährlicher Anstieg von 46 Zeichen, beim SPIEGEL sogar um 86 Zeichen nachweisen. Im Vergleich zum Basisjahr 2001 errechnet Modell (II) im Jahr 2010 für den FOCUS einen Anstieg der Textlängen von durchschnittlich 281 Zeichen pro Artikel, beim SPIEGEL sind es bei der gleichen Jahresbeobachtung sogar 581 Zeichen.

Ebenfalls robust fallen bei den empirischen Modellschätzungen der Artikel- und Textlängen die objektspezifischen Unterschiede aus: Während ein SPIEGEL-Artikel im Durchschnitt um 0,11 bzw. 0,08 Seiten länger ist als ein fließtextbasierter FOCUS-Beitrag (vgl. Tabelle 18), kann der durchschnittliche Unterschied bei den Textlängen mit 1.664 Zeichen bzw. 1.773 Zeichen angegeben werden (vgl. Tabelle 19). Dies entspricht in Bezug auf den Satzspiegel in etwa dem Umfang einer Viertelseite und liefert insofern einen deutlichen Indikator für die Akzentuierung der textbezogenen Informationsvermittlung beim SPIEGEL.

Auch am quantifizierten Einsatz der verschiedenen Gestaltungsmittel manifestieren sich die Gegensätzlichkeiten der Objekte: Mit durchschnittlich zwei Gestaltungselementen mehr pro redaktioneller Seite tritt im Untersuchungszeitraum die eigenständige Stil- und Designstrategie des FOCUS signifikant zu Tage (vgl. Tabelle 20). Klar erkennbar setzt der FOCUS mit durchschnittlich 1,5 bzw. 1,19 Bildelementen mehr pro Seite auf eine stärkere visuelle Informationsvermittlung als der SPIEGEL (vgl. Tabelle 21). Allerdings weisen beide Titel beim Bildeinsatz einen klaren Negativtrend auf:

D. Empirischer Teil

VARIABLES	(1) GE_BRS	(2) GE_BRS	VARIABLES	(1) BE_BRS	(2) BE_BRS
Z	-2.01*** (0.07)	-1.63*** (0.06)	Z	-1.49*** (0.06)	-1.19*** (0.05)
TT	-0.18*** (0.02)		TT	-0.18*** (0.01)	
Z_TT	0.14*** (0.01)		Z_TT	0.14*** (0.01)	
JD2		-0.15 (0.10)	JD2		-0.15* (0.08)
JD3		-0.04 (0.12)	JD3		-0.02 (0.11)
JD4		-0.09 (0.09)	JD4		-0.23*** (0.08)
JD5		-0.12 (0.11)	JD5		-0.28** (0.11)
JD6		-0.38*** (0.14)	JD6		-0.58*** (0.09)
JD7		-0.54*** (0.11)	JD7		-0.71*** (0.09)
JD8		-0.71*** (0.13)	JD8		-0.81*** (0.11)
JD9		-1.17*** (0.11)	JD9		-1.17*** (0.09)
JD10		-2.04*** (0.07)	JD10		-1.81*** (0.06)
Z_JD2		0.18* (0.10)	Z_JD2		0.18** (0.08)
Z_JD3		0.05 (0.11)	Z_JD3		0.01 (0.10)
Z_JD4		0.06 (0.10)	Z_JD4		0.25*** (0.09)
Z_JD5		0.07 (0.13)	Z_JD5		0.24** (0.11)
Z_JD6		0.28** (0.13)	Z_JD6		0.53*** (0.09)
Z_JD7		0.43*** (0.12)	Z_JD7		0.63*** (0.10)
Z_JD8		0.57*** (0.18)	Z_JD8		0.67*** (0.11)
Z_JD9		0.89*** (0.11)	Z_JD9		0.96*** (0.10)
Z_JD10		1.66*** (0.09)	Z_JD10		1.51*** (0.06)
Constant	4.40*** (0.08)	3.91*** (0.05)	Constant	3.56*** (0.06)	3.17*** (0.04)
Observations	240	240	Observations	240	240
R-squared	0.83	0.91	R-squared	0.80	0.87
Geclusterte Standardfehler in Klammern. JD2-JD10 = Jahresdummies. JD1 = Referenzkategorie. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.			Geclusterte Standardfehler in Klammern. JD2-JD10 = Jahresdummies. JD1 = Referenzkategorie. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.		

Tabelle 20: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Gestaltungselemente pro red. Seite

Tabelle 21: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Bildelemente pro red. Seite

D. Empirischer Teil

VARIABLES	(1) ZE_BRS	(2) ZE_BRS
Z	1301.31*** (35.40)	1430.83*** (39.81)
TT	-12.11** (5.16)	
Z_TT	44.37*** (6.58)	
JD2		47.08 (50.52)
JD3		38.42 (54.56)
JD4		40.50 (37.89)
JD5		58.33 (79.13)
JD6		70.00 (49.68)
JD7		19.42 (58.79)
JD8		-6.58 (54.78)
JD9		-29.00 (69.85)
JD10		-132.08** (60.64)
Z_JD2		-25.83 (65.63)
Z_JD3		-37.00 (60.26)
Z_JD4		-6.08 (44.96)
Z_JD5		90.08 (89.42)
Z_JD6		117.33* (59.39)
Z_JD7		109.33 (66.12)
Z_JD8		224.42*** (62.15)
Z_JD9		298.00*** (76.31)
Z_JD10		374.83*** (91.71)
Constant	2973.87*** (28.35)	2896.67*** (32.61)
Observations	240	240
R-squared	0.97	0.97

Geclusterte Standardfehler in Klammern. JD2-JD10 = Jahresdummies. JD1 = Referenzkategorie. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

Tabelle 22: OLS-Schätzung mit abhängiger Variable Zeichen pro redaktionelle Seite

Beim FOCUS reduziert sich der Bildeinsatz jährlich um durchschnittlich 0,18 Bildelemente pro Seite, beim SPIEGEL ist es im selben Zeitraum auf einer niedrigeren Basis ein Rückgang um 0,04 Bilder pro redaktionelle Seite. Insgesamt lässt sich also eine Abkehr vom fragmentierten Bildeinsatz ausmachen. Eine divergente Entwicklung lässt sich dagegen unter Berücksichtigung der flächenbezogenen Bild-/Textrelationen feststellen. Während sich beim SPIEGEL die Textmenge pro Seite ausweitet (im Durchschnitt pro Jahr um 32 Zeichen, vgl. Tabelle 22) sinkt beim FOCUS im selben Zeitraum die Zeichenanzahl pro redaktioneller Seite (im jahresbezogenen Durchschnitt um 12 Zeichen pro Seite) – im Umkehrschluss steigt beim FOCUS somit der Anteil an Überschriften, Grafiken und Bildelementen. Besonders deutlich zeigt sich hier der Effekt des Relaunches: Im Vergleich zum Basisjahr 2001 sinkt die durchschnittliche Textmenge pro Seite beim FOCUS im Jahr 2010 um 132 Zeichen. Empirisch belegbar ist der SPIEGEL mit durchschnittlich 1.301 bzw. 1.431 Zeichen mehr pro Seite über den gesamten Untersuchungszeitraum deutlich textlastiger als der FOCUS (vgl. Tabelle 22).

Zusammenfassend bestätigen die empirischen Schätzungen der beiden OLS-Modelle somit die strategieinhärenten Unterschiede zwischen beiden Nachrichtenmagazinen. Während dem SPIEGEL auf dieser Basis eine zeitstabile Positionierung als Qualitätsführer attribuiert werden kann, lässt sich beim FOCUS im selben Zeitraum ein populärjournalistisches Marktverhalten in Verbindung mit einer strategischen Kostenführerschaft nachweisen.

D.5.2.4 Entwicklung des Marktergebnisses

Da beide Anbieter nachweisbar an ihrer Wettbewerbsstrategie festhalten, gilt es nunmehr zu untersuchen, welche Marktergebnisse sich mit Hilfe der antagonistischen Positionierungen erzielen lassen. Der zehnjährige Erhebungszeitraum von 2001 bis 2010 spiegelt dabei in nahezu idealer Weise die Auswirkungen der beschriebenen Transformationsprozesse wider und eröffnet somit die Möglichkeit zur Überprüfung der formulierten Hypothesen.

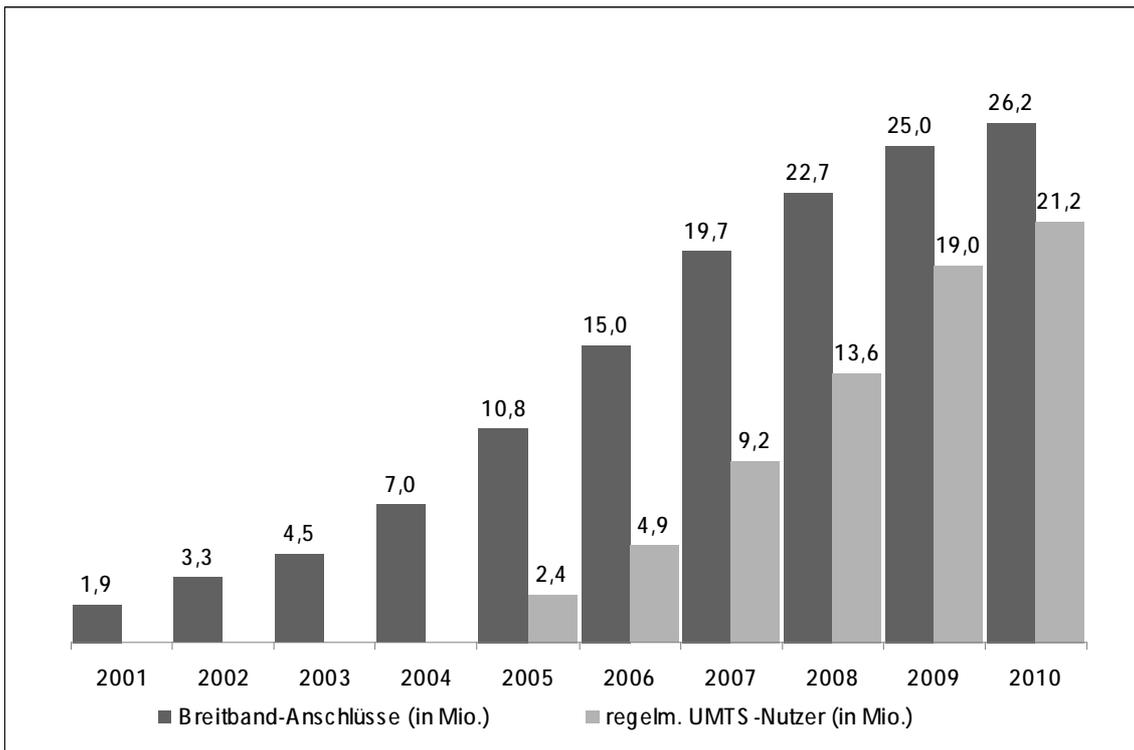


Abbildung 21: Indikatoren des Strukturwandels – Diffusion der Breitband- und UMTS-Nutzung im Untersuchungszeitraum⁵²⁷

Ein generelles oder partielles Strategiever sagen lässt sich somit prinzipiell am objektspezifischen Verlauf der abgeleiteten Ergebnisdimensionen und ihrer relativen Ausprägungen erkennen.

Um der wechselseitigen Beeinflussung des publizistischen und ökonomischen Wettbewerbssystems Rechnung zu tragen, wurden für die folgenden Analysen Erfolgskriterien aus beiden betroffenen Beobachtungskontexten herangezogen – den Kommunikationswissenschaften auf der einen und den Wirtschaftswissenschaften auf der anderen Seite.

Eine Konkretisierung des publizistischen Erfolgs findet dabei über eine Annäherung an das Konstrukt der Aufmerksamkeit statt. Die Operationalisierung selbst erfolgt durch zwei Kriterien:

⁵²⁷ Darstellung auf Basis des Jahresberichts 2010 der Bundesnetzagentur, Definition regelmäßige UMTS-Nutzung: Einmal in drei Monaten.

- 1) Die Zitationshäufigkeit als Abbild der publizistischen Leistungsfähigkeit
- 2) Die Reichweite als statistische Wahrscheinlichkeit der Heftnutzung und somit als Maßstab der erzielten Rezeptionsleistung in der Zielgruppe

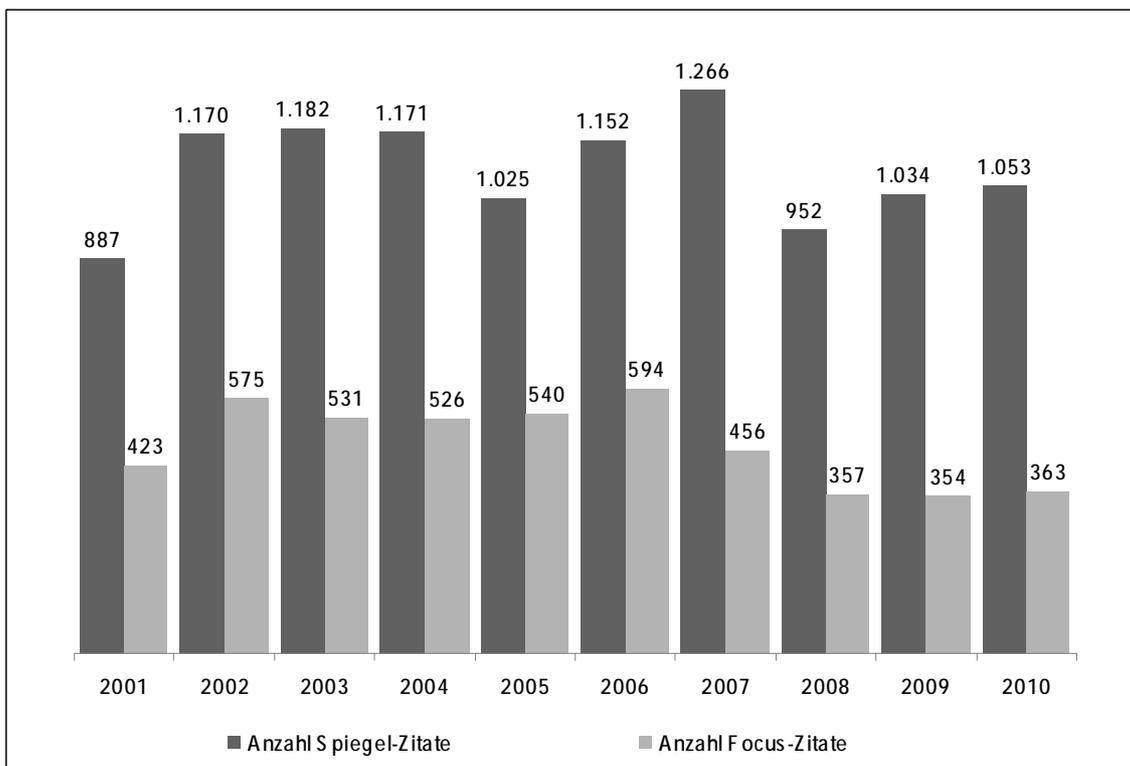


Abbildung 22: Entwicklung der Zitationshäufigkeiten – Auswertung auf Basis der Erhebungen des Media Tenor⁵²⁸

Die Auswertung der Zitationshäufigkeiten basiert auf den Erhebungen des Media Tenor (Abbildung 22), die zum Zweck der intertemporalen Vergleichbarkeit auf ein durchgehend codiertes Set von 15 meinungsführenden Print- und TV-Medien reduziert wurden. Bei einer Analyse der Daten zeigt sich für den gesamten Untersuchungszeitraum eine deutliche Dominanz des SPIEGEL. Im Durchschnitt generiert das Hamburger Nachrichtenmagazin pro Jahr 617 Zitate mehr als der FOCUS. Das entspricht einem Delta von 131 Prozent – ein klares Indiz der publizistischen Qualitätsführerschaft.

⁵²⁸ Erhebungszeitraum 1.1.2001 bis 31.12.2010, selektiertes Medienset: ARD Tagesschau und Tagesthemen, Bild Zeitung, Die Welt, Focus, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter Rundschau, Rheinischer Merkur, RTL Aktuell, Spiegel, Stern, Süddeutsche Zeitung, Zeit, ZDF Heute und Heute Journal; bei den Printmedien beschränkten sich die Auswertungen auf den Politik- und Wirtschaftsteil, TV-Sendungen wurden vollständig erfasst.

In jüngster Vergangenheit nimmt dieser Abstand weiter zu: Rechnerisch kann der SPIEGEL in den Jahren 2009 und 2010 nahezu dreimal so viele Zitate erzielen wie der FOCUS – ein Ergebnis, das sich mit den zeitgleichen Veränderungen im Ressourceneinsatz in Verbindung bringen lässt.

Einem massiven Stellenabbau beim FOCUS (-15,5 Prozent) stehen lediglich moderate Anpassungsmaßnahmen beim SPIEGEL (-2,7 Prozent) gegenüber. Der Abstand zwischen der Redaktionsgröße beider Titel steigt in der Folge von 43 Prozent im Jahr 2008 auf 52 Prozent in 2009 bzw. 65 Prozent in 2010. Die starken Einschnitte in den Personalaufwendungen schwächen somit unmittelbar die journalistische Wettbewerbsposition des FOCUS. Andersherum ermöglichen die maßvollen Kostenkorrekturen beim SPIEGEL die Aufrechterhaltung einer Qualitätsproduktion, die sich auch in einem transformierten publizistischen Wettbewerb in weitestgehend stabilen Zitationshäufigkeiten widerspiegelt.

Im Hinblick auf die erzielbaren Reichweiten im Markt der Nachrichtenmagazine (Abbildung 23) erweist sich eine populärjournalistische Positionierung zunächst als erfolgreicher. Kurz- und mittelfristig erreicht der FOCUS ca. 550 tsd. (2002) bzw. 220 tsd. (2006) Leser mehr als der SPIEGEL. Allerdings unterliegt die FOCUS-Reichweite seit 2007 einem negativen Trend. Da die SPIEGEL-Leserschaft auf der anderen Seite langfristig wächst, erschließt sich das Hamburger Nachrichtenmagazin im Zeitreihenvergleich seit der ma 2008 Pressemedien I die größeren Publikumsanteile.

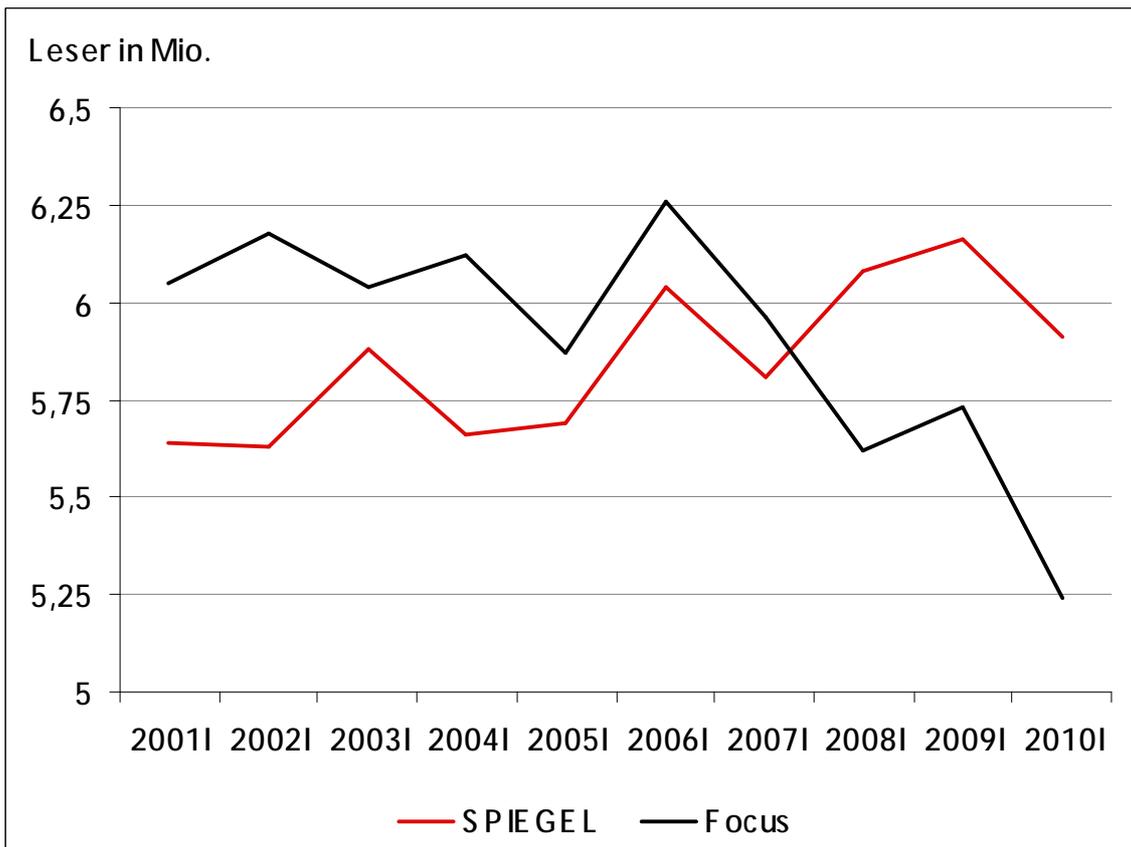


Abbildung 23: Publikumsentwicklung der Nachrichtenmagazine – Reichweiten auf Basis der ma 2001I bis 2010I⁵²⁹

Die messbaren Ergebnisse des publizistischen Wettbewerbs spiegeln sich auf der anderen Seite auch im ökonomischen Markterfolg wider. Unmittelbare Auswirkungen zeigen sich sowohl in der Preisgestaltung als auch bei den erzielten Absatzmengen – und zwar im Leser- wie im Inserentenmarkt.

Zunächst einmal erlaubt die journalistische Qualitätsführerschaft dem SPIEGEL-Verlag die Durchsetzung höherer Preispunkte. Im Vertriebsmarkt lag der Copypreis des Hamburger Nachrichtenmagazins im Durchschnitt aller Ausgaben der letzten zehn Jahre um 12 Prozentpunkte über dem des FOCUS

⁵²⁹ Da in jede ma-Veröffentlichung jeweils zwei Befragungswellen einfließen, erfolgt aus methodischen Gründen ein Zeitreihenvergleich auf Basis eines Veröffentlichungsintervalls. Durch Änderungen in der Grundgesamtheit zur ma 2010I (Erweiterung um Ausländer, die in Deutschland leben) bildet die vorliegende Zeitreihe jeweils die Ergebnisse der ersten ma-Veröffentlichung ab. Zur ma 2005I wurde die Befragungsmethode geändert: Die Einführung des Titelsplitverfahrens führt insgesamt zu einer leichten Anhebung des Reichweiteniveaus.

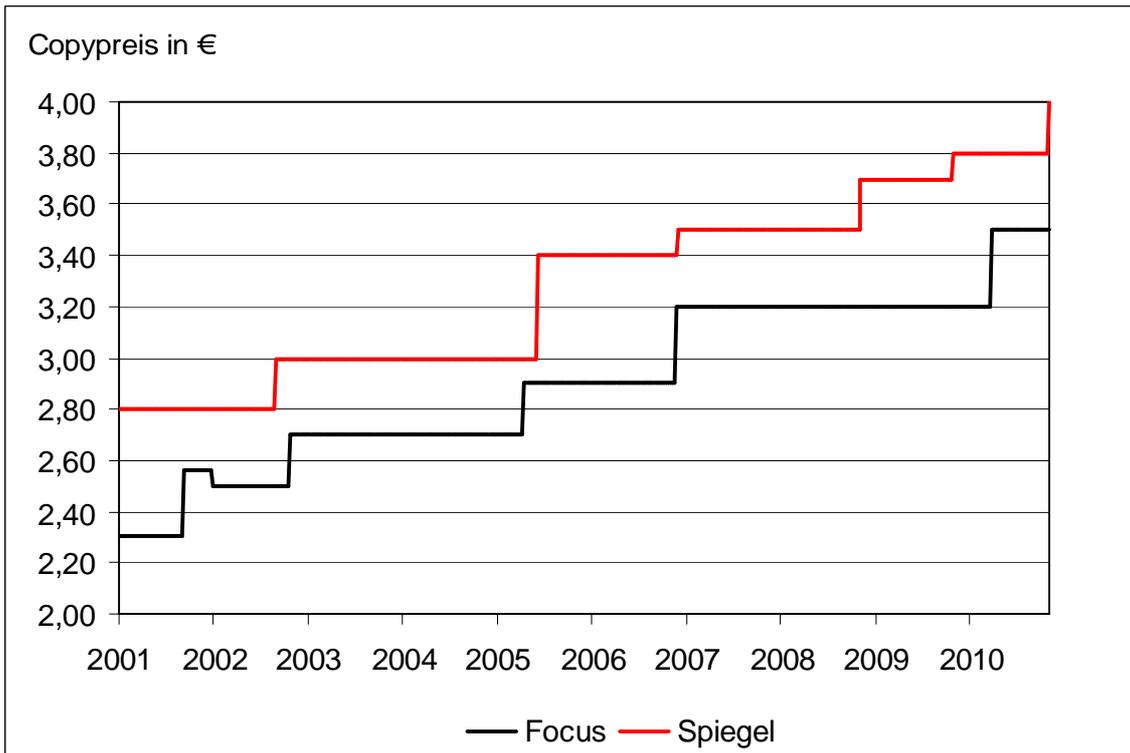


Abbildung 24: Entwicklung der Copypreise im Vertriebsmarkt

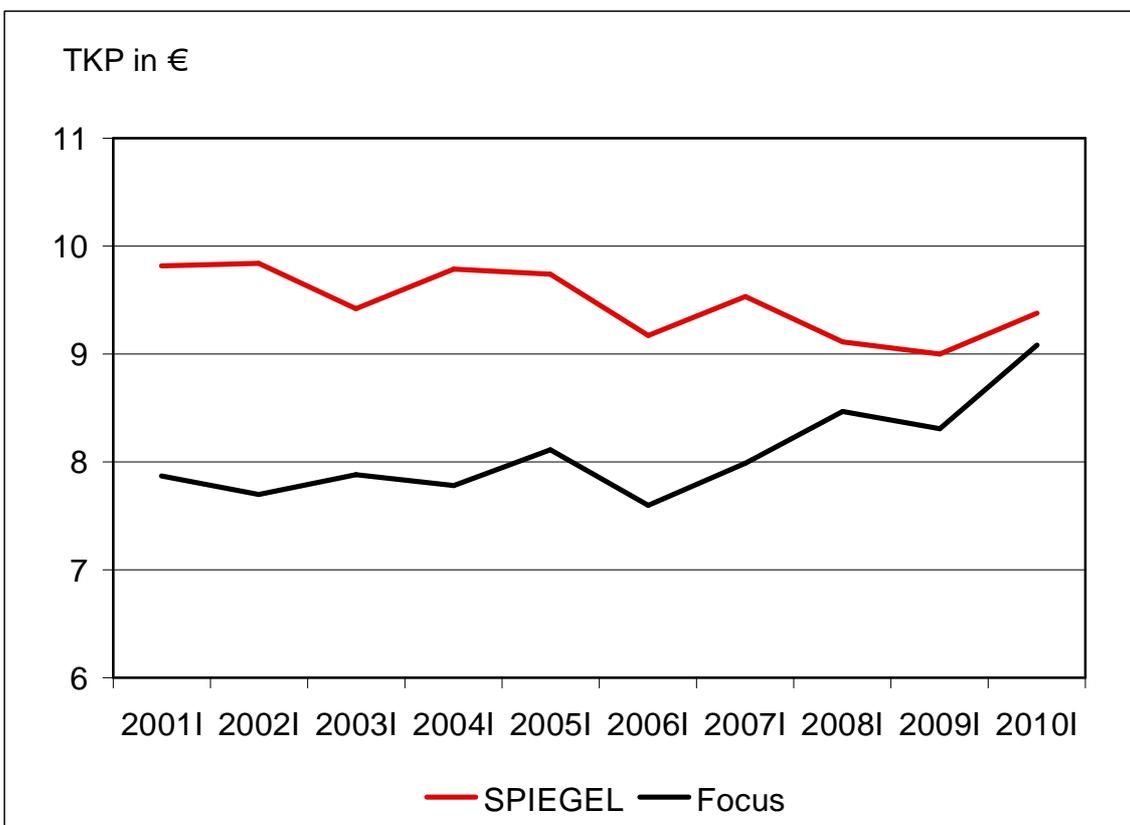


Abbildung 25: Entwicklung der Tausendkontaktpreise im Anzeigenmarkt

(Abbildung 24). Ähnlich ist es beim Pricing im Anzeigenmarkt (Abbildung 25): Bei einer vergleichbaren Leserschaft bewegen sich die Tausendkontaktpreise (TKP) des SPIEGEL auf Basis der Gesamtreichweite im Untersuchungszeitraum um durchschnittlich 17 Prozent über dem FOCUS, ein Delta, das sich zudem über die bessere Auflagenstruktur erklärt.

Im Gegensatz zum Lesermarkt sind die Preise im Inserentengeschäft allerdings nicht gebunden, so dass davon auszugehen ist, dass sich das tatsächliche TKP-Niveau des SPIEGEL insbesondere in den letzten Jahren auf Basis der realisierten Netto-Preise deutlich weiter vom FOCUS entfernt hat, als das die konvergierenden Brutto-TKPs vermuten lassen. Der höhere Vertriebslösanteil als mittelbare Folge der publizistischen Überlegenheit macht das Hamburger Nachrichtenmagazin nämlich in den Konditionen-verhandlungen deutlich weniger angreifbar als den durchgängig anzeigenerlösorientierten FOCUS.

Eine Analyse der Absatzentwicklung konzentriert sich im Lesermarkt auf die ausschließlich Nachfrage induzierten Vertriebswege des Einzelverkaufs und Abonnements (Abbildung 26 und 27). Weiche Auflagenbestandteile wie die Bordexemplare, die Lesezirkel-Mengen und die sonstigen Verkäufe wurden ausgeklammert, da hinsichtlich der unterschiedlichen Prämissen in der Auflagensteuerung als Auswirkung der mittlerweile divergenten Erlösorientierungen keine Vergleichbarkeit gegeben ist.

Im Gegensatz zur Reichweite liegt der SPIEGEL bei einer Untersuchung der „muskulären“ Auflagensparten bereits im Basisjahr 2001 deutlich vor dem FOCUS. Durchschnittlich 310 tsd. EV- und Abo-Exemplare mehr verkauft das Hamburger Nachrichtenmagazin pro Woche – das entspricht einem Plus von über 53 Prozent. Im Untersuchungszeitraum weitet sich das Verkaufsdelta immer stärker aus: Kurzfristig steigt der Unterschied im kumulierten Vergleich auf 61 Prozent (2002), mittelfristig auf 84 Prozent (2006) und langfristig sogar auf 138 Prozent (2010). Maßgeblich dafür verantwortlich ist die rückläufige Auflagenentwicklung des FOCUS. Das Münchner Nachrichtenmagazin unterliegt in beiden Vertriebsparten einer negativen Trendentwicklung. Langfristig verliert das Objekt über die Hälfte seiner Einzelverkäufe und fast ein Drittel

seiner Abonnements. Auch der SPIEGEL büßt in der kumulierten Betrachtung an Auflage ein, allerdings weit weniger als der FOCUS. Darüber hinaus gelingt es dem Hamburger Nachrichtenmagazin, bis zum Jahr 2009 kontinuierlich die Anzahl seiner Abonnements zu steigern. Diese Entwicklung vollzieht sich zwar zu Lasten des Einzelverkaufs, ermöglicht dem Verlag allerdings die Generierung höherer Deckungsbeiträge und die Bindung seiner Leser.

Die langfristigen Absatzeinbussen (-8,8 Prozent) kann der SPIEGEL durch Preiserhöhungen (44 Prozent) überkompensieren. Im Ergebnis steigen die Brutto-Vertriebserlöse (EV + Abo) von 123,9 Mio. Euro in 2001 auf 162,3 Mio. Euro im Jahr 2010 (Abbildung 29) – ein Wachstum von fast einem Drittel. Die Veränderungen der Auflagenstruktur induzieren darüber hinaus eine deutliche Verbesserung der Vertriebsrentabilität. Dem FOCUS gelingt es dagegen nicht, seine Auflagenrückgänge über Preisanpassungen aufzufangen: Langfristig sinken die kumulierten Abo- und EV-Erlöse brutto von 72,9 Mio. Euro im Jahr 2001 auf zuletzt 60,7 Mio. Euro (2010) (Abbildung 28) – ein Minus von 16,8 Prozent. In der Folge reduziert sich der Marktanteil des Münchner Nachrichtenmagazins von 37,1 Prozent (2001) auf 27,2 Prozent, während der SPIEGEL seine Vormachtstellung von 62,9 Prozent (2001) auf 72,8 Prozent (2010) weiter ausbauen kann.

Die objektspezifischen Entwicklungen im Vertriebsmarkt wirken sich in der Regel auch auf die Performance im Anzeigengeschäft aus. Der Zusammenhang erscheint in einem ersten Zugang denkbar einfach: Die Auflagenhöhe determiniert die Wahrscheinlichkeit eines Werbeträgerkontakts und beeinflusst somit mittelbar das Nachfrageverhalten der Media-Entscheider. Während die Reichweite in diesem Prozess die im publizistischen Wettbewerb generierte Aufmerksamkeit quantifiziert und als Kontaktmaßzahl für das ökonomische Wettbewerbssystem übersetzt, bildet der Tausendkontaktpreis die Vergleichsrelation zwischen den Kosten eines Werbeträgers und seiner Leistung.

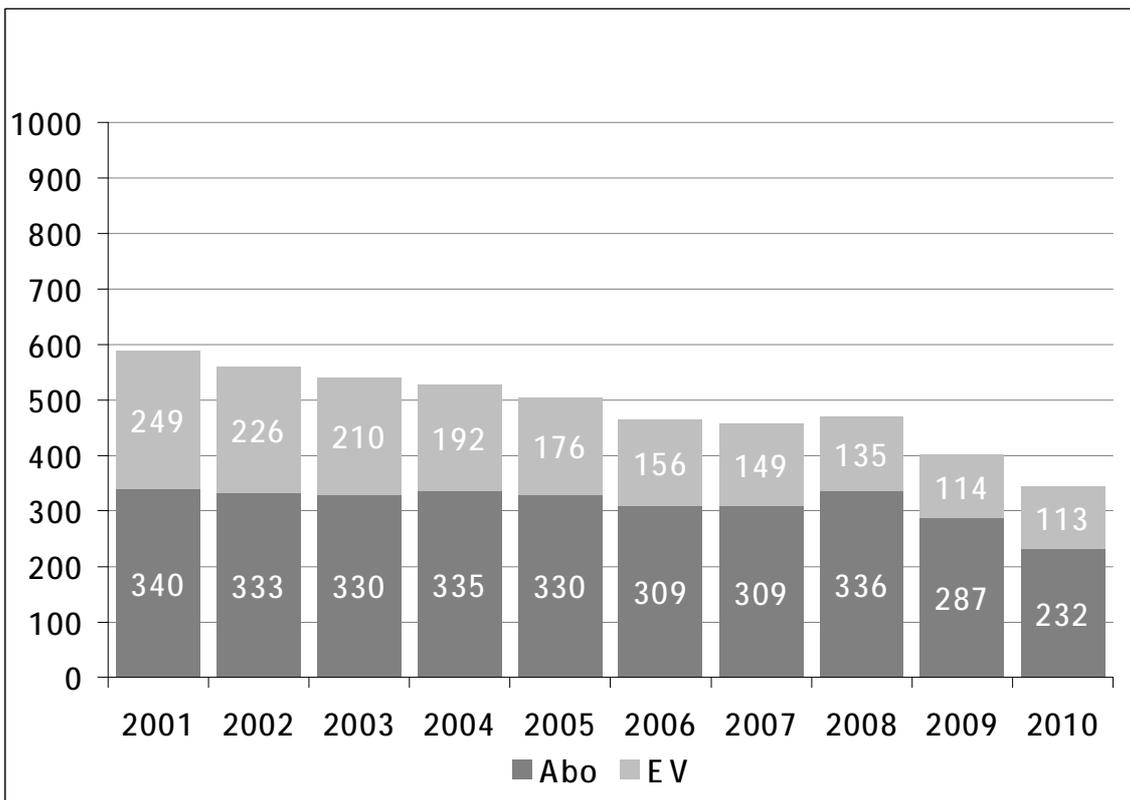


Abbildung 26: Auflagenentwicklung des FOCUS (IVW-Jahresdurchschnitte)

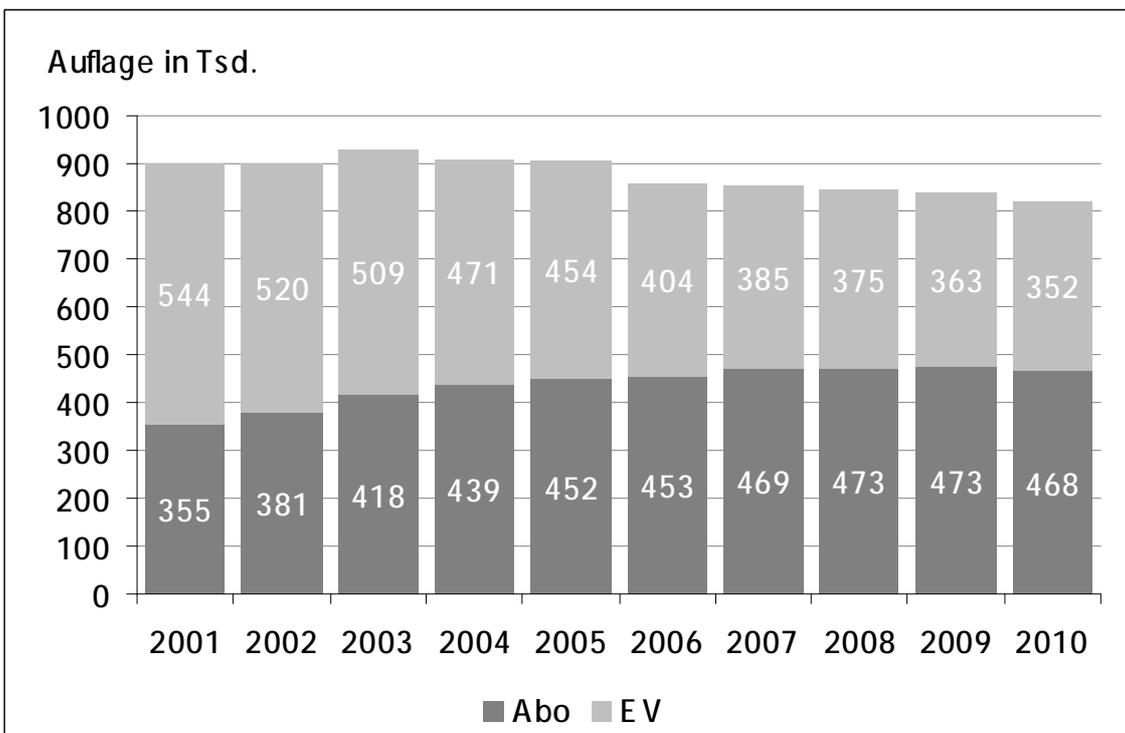


Abbildung 27: Auflagenentwicklung des SPIEGEL (IVW-Jahresdurchschnitte)

Analysiert man vor diesem Hintergrund die Budgetallokation im Anzeigenmarkt der Nachrichtenmagazine, so lassen sich zunächst einmal zwei Entwicklungslinien ableiten: Erstens unterliegen beide Werbeträger im Untersuchungszeitraum einem nachhaltigen Negativtrend – und zwar sowohl bei den generierten Seiten als auch bei den erzielten Brutto-Erlösen (Abbildung 28 und 29). Zweitens sind die Objekte in durchaus unterschiedlichem Umfang von den Auswirkungen des Strukturwandels betroffen. Während der SPIEGEL langfristig etwa die Hälfte seiner Absätze und Erlöse verliert, verzeichnet der FOCUS einen Seitenrückgang um 64 Prozent bzw. einen Umsatzeinbruch von 56 Prozent. Im Ergebnis kommt es damit zu einer kurz-, mittel- und langfristigen Verschiebung der Marktanteile zu Gunsten des Hamburger Nachrichtenmagazins⁵³⁰.

Bemerkenswert ist diese Entwicklung aus zwei Gründen: Zum einen setzt der Marktanteilsrückgang beim FOCUS in zeitlicher Hinsicht deutlich vor dem Verlust der Reichweitenführerschaft ein. Zum anderen bietet der nachhaltige Kostenvorteil in Form der niedrigeren Kontaktpreise dem Münchner Nachrichtenmagazin ganz offensichtlich keinen ausreichenden Immunisierungsspielraum mehr, um sich im intramedialen Wettbewerb zu behaupten. Es sind somit nicht allein die klassischen Auswahlkriterien Reichweite und TKP, die bei der Werbeträgerselektion den Ausschlag geben, sondern zudem jene Faktoren, die eine Bewertung der Kontaktqualität ermöglichen.

Vorangegangene Forschungsbemühungen beleuchten in diesem Kontext die Bedeutung der Auflagenstruktur: Einzelverkäufe und Abonnements führen demnach zu einer überdurchschnittlichen Lesekonzentration und tragen deshalb zu einer höheren Werbewirkung bei als verbreitete Exemplare alternativer Vertriebswege⁵³¹. Die Marktanteilsentwicklung im Inserentenmarkt ließe sich folglich mittelbar über die divergente Entwicklung und Höhe der nachfrageinduzierten Heftverkäufe erklären. Ursächlich zurückzuführen wäre das Marktergebnis im Inserentengeschäft somit ebenfalls auf das

⁵³⁰ Berücksichtigt man ferner die angeführten Überlegungen zum Preisbildungsprozess, so kann davon ausgegangen werden, dass die Marktanteilsverluste des FOCUS auf Basis der Netto-Umsätze noch deutlich stärker ausfallen.

⁵³¹ Vgl. dazu die Rezeptionsanalyse des Instituts Infratest „Faszination SPIEGEL“ 2004.

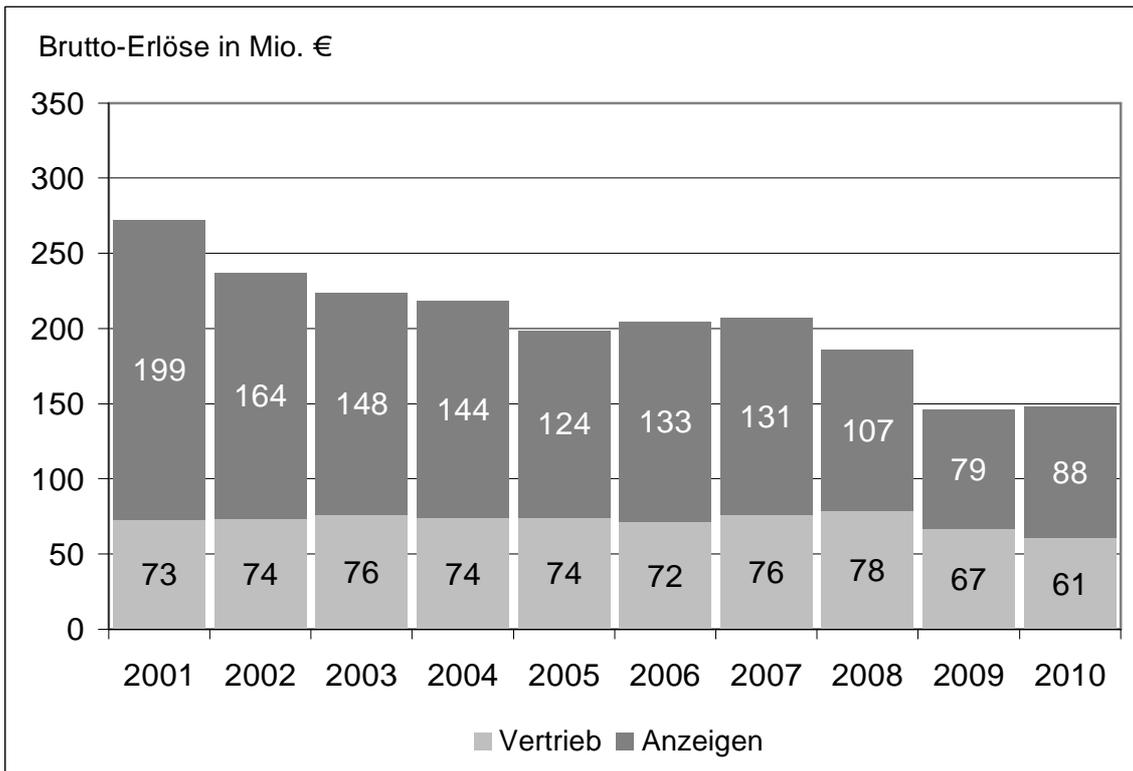


Abbildung 28: Brutto-Erlösentwicklung des FOCUS

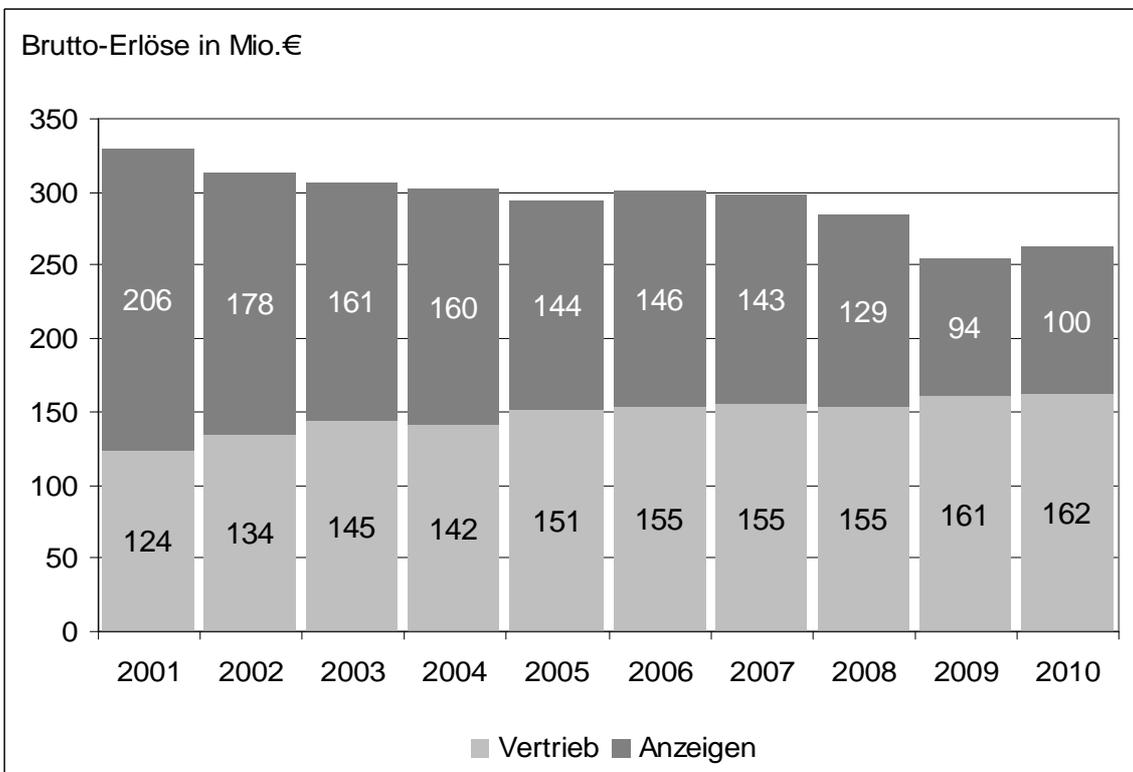


Abbildung 29: Brutto-Erlösentwicklung des SPIEGEL

unterschiedliche wettbewerbsstrategische Verhalten der Akteure. Die qualitätsjournalistische Positionierung des SPIEGEL bildet im Ergebnis nicht nur die Basis für ein erfolgreicherer Abschneiden auf dem Vertriebsmarkt, sondern ermöglicht in der Rückkopplung gleichsam eine bessere Performance auf dem Werbemarkt.

D.5.2.5 Zwischenfazit II

Die identifizierten Wettbewerbsstrategien der beiden Nachrichtenmagazine führen im Untersuchungszeitraum zu divergierenden Marktergebnissen.

Nachhaltige Investitionen in die redaktionelle Ressourcenausstattung ermöglichen dem SPIEGEL die Aufrechterhaltung einer qualitätsorientierten Leistungserstellung, die sich im publizistischen Wettbewerb in überlegenen Zitationshäufigkeiten und wachsenden Publikumsanteilen niederschlägt. Damit gelingt dem Hamburger Nachrichtenmagazin in einem dynamisierten und komplexeren journalistischen Umfeld die Verteidigung seines Wettbewerbsvorteils.

Im ökonomischen Wettbewerb mündet die nachhaltige Qualitätsführerschaft in eine höhere Preis- und Bindungsbereitschaft für das Wirtschaftsgut redaktioneller Inhalt. Der relative Absatzerfolg im Vertriebsmarkt (Einzelverkauf und Abonnement) begünstigt wiederum die Werbewirkung und trägt somit zur langfristigen Durchsetzung besserer Preispunkte und einer im Wettbewerbsvergleich größeren Werberaum-Nachfrage bei.

Strukturbedingte Erlösrückgänge im Anzeigengeschäft kann der SPIEGEL im Ergebnis durch eine konsequente Ausweitung seiner Vertriebsumsätze teilkompensieren. Eine qualitätsjournalistische Positionierung erschließt dem Hamburger Nachrichtenmagazin damit ein tragfähiges Erlösmodell, das auch unter veränderten Rahmenbedingungen eine Refinanzierung der Inhalteproduktion ermöglicht.

Auch der FOCUS hält im Untersuchungszeitraum an seiner wettbewerbsstrategischen Positionierung fest. Allerdings bietet sein populärjournalistisches Profil keinen ausreichenden Schutz gegen die Kräfte des transformierten journalistischen Wettbewerbs. Rückläufige Reichweiten und schrumpfende Publikumsanteile können als Ausdruck einer schleichenden Erodierung des publizistischen Wettbewerbsvorteils gewertet werden.

		kurzfristig		mittelfristig		langfristig	
		2002		2006		2010	
		absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ
Focus	Zitationen	575	33,0%	594	34,0%	363	25,6%
	Reichweite	6,18	52,3%	6,26	50,9%	5,24	47,0%
	Abo + EV	559	38,3%	465	35,2%	345	29,6%
	Brutto-Vertriebserlöse	73,6	35,4%	71,6	31,7%	60,7	27,2%
	Brutto-Anzeigenerlöse	163,5	47,8%	133,0	47,6%	87,7	46,7%
Spiegel	Zitationen	1.170	67,0%	1.152	66,0%	1.053	74,4%
	Reichweite	5,63	47,7%	6,04	49,1%	5,91	53,0%
	Abo + EV	901	61,7%	858	64,8%	820	70,4%
	Brutto-Vertriebserlöse	134,3	64,6%	154,5	68,3%	162,3	72,8%
	Brutto-Anzeigenerlöse	178,4	52,2%	146,2	52,4%	100,1	53,3%

Tabelle 23: Die Marktergebnisentwicklung im Überblick

Die mangelnde Akzeptanz der redaktionellen Inhalte induziert im ökonomischen Wettbewerb einen langfristigen Rückgang der Vertriebserlöse. Begrenzte Preiserhöhungsspielräume verhindern dabei ein nachhaltiges Ausgleichen der

Absatzrückgänge im Einzelverkauf und Abonnement. Auf der Kostenseite reduzieren sich damit die Skaleneffekte in der Produktion und Distribution. Gleichzeitig führen die verschlechterten Leistungsdaten im Inserentenmarkt zu einem überdurchschnittlichen Rückgang der Anzeigenerlöse. Das Geschäftsmodell des FOCUS gerät somit immer mehr unter Druck und droht im Zuge der negativ wirksamen Netzeffekte zu versagen. Die formulierten Hypothesen H_1 und H_2 können somit empirisch bestätigt und folglich angenommen werden.

E. Schlussbetrachtung

Ausgelöst durch das Web als exogenen Faktor ist die Medienbranche nach wie vor in allen relevanten Teilmärkten fortwährend in Bewegung. Wie der Sammelband von Theis-Berglmair⁵³² belegt, hat das Internet insbesondere hinter die Zukunft der Printmedien ein deutliches Fragezeichen gesetzt. Im Vorwort zur dritten Ausgabe merkt die Herausgeberin an:

„Auf welches Interesse das in diesem Buch behandelte Themenfeld kurz nach seinem Erscheinen im Oktober 2001 stieß, war schon daran zu erkennen, dass im Januar 2002 eine neue Auflage fällig wurde. Auch sieben Jahre danach erweist sich das Internet für die Printmedien als nach wie vor aktuelles Thema. Ein ökonomisch befriedigendes Geschäftsmodell ist immer noch nicht gefunden, wie wohl Zeitungen und Zeitschriften sich mit dem „neuen Medium“ arrangiert haben und einzelne Konzepte testen⁵³³.“

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Forschungsergebnisse kann dem entgegengehalten werden, dass auch wenn a) die thematische Aktualität mehr denn je gegeben ist und b) die Geschäftsmodelle noch immer erkundet werden, die strategische Grundausrichtung sehr wohl einen entscheidenden Einfluss auf Erfolg und Zukunft der Verlage hat.

Die zehnjährige Längsschnittanalyse der Nachrichtenmagazine FOCUS und SPIEGEL belegt dahingehend sowohl die offenkundigen Auswirkungen der Transformationsprozesse auf die Printmedien als auch die Beständigkeit einzelner strategischer Grundpositionen, die auch der hohen Turbulenz des Strukturwandels standzuhalten vermögen. Man ist geneigt, schon an dieser Stelle Michael Porter Recht zu geben. Doch ganz so einfach darf und kann man es sich auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen und der im Duopol erhobenen empirischen Datenbasis nicht machen.

⁵³² Vgl. Theis-Berglmair, A. M. (2009).

⁵³³ Theis-Berglmair, A. M. (2009), S. 3.

Zunächst sollen daher einige Grenzen des gewählten Forschungsdesigns aufgezeigt werden, die in logischer Konsequenz auch die Aussagekraft der empirischen Untersuchung einschränken. Daran anschließend werden die zentralen Implikationen der vorliegenden Arbeit abgeleitet – und zwar in theoretischer wie in praktischer Hinsicht. Das Kapitel schließt mit einem Ausblick auf weitere als sinnvoll erachtete Forschungsoptionen.

E.1 Grenzen des angewandten Untersuchungsdesigns

Wie bei vielen empirischen Überprüfungen stößt auch die vorliegende Forschungsarbeit an methodische Grenzen. Nachfolgend werden einige davon skizziert. Dabei zeigt sich, dass der Zugang über lange Zeitreihen gerade bei Medienprodukten, die als „Unikate“ gelten, nicht trivial ist.

Eine erste methodische Grenze manifestiert sich am eigentlichen Gegenstand der empirischen Untersuchung – den realisierten publizistischen Wettbewerbsstrategien. Genau genommen lassen sich nämlich aus der hier vorliegenden außenperspektivischen Beobachtung lediglich die strategischen Manöver der beiden Akteure erklären⁵³⁴. Ob - und wenn ja, in welchem Umfang - sich die identifizierten Verhaltensmuster auf ein intendiertes Führungshandeln im Sinne einer beabsichtigten Strategie zurückführen lassen, kann lediglich aus der Binnenperspektive rekonstruiert werden⁵³⁵. Dies wiederum bedingt ein offenes Design – ein Erfordernis, dem ein quantitativer Ansatz naturgemäß nicht gerecht werden kann. Vor dem Hintergrund der eruptiven Umweltveränderung liegt allerdings gerade im Verstehen der (transformierten) sozialen Realität in den Verlagen eine sinnvolle perspektivische Ergänzung und damit ein fruchtbarer Anknüpfungspunkt für weiterführende qualitative Forschungsprojekte⁵³⁶. Darüber hinaus sind Strategien durchaus

⁵³⁴ Zur Unterscheidung einer außenperspektivischen und binnenperspektivischen Beobachtungsperspektive als Zugänge zum Unternehmensgeschehen vgl. Kirsch, W. (1997), S. 3ff.

⁵³⁵ Zum Grundmuster empirisch beobachtbarer Strategien vgl. Mintzberg, H. (1978) und ergänzend Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1985).

⁵³⁶ Aufgrund seiner industrieökonomischen Wurzeln liegt dem Market-based View selbst ein außenperspektivischer Beobachtungskontext zu Grunde. Ein Wechsel der Perspektive führt

personengebunden. Die langfristige außenperspektivische Betrachtung muss daher auch Veränderungen im Management Rechnung tragen. Dies kann im vorliegenden Fall aber nur in sehr begrenztem Rahmen erfolgen. Allerdings ist offenkundig, dass beide Magazine eine kontinuierliche strategische Positionierung aufweisen, was im Erhebungszeitraum für eine unveränderte und nicht durch Managementwechsel beeinflusste Grundausrichtung spricht.

Eine zweite Grenze des Untersuchungsdesigns geht auf die operationalisierten Messgrößen zurück. Die empirischen Forschungsbemühungen der vorliegenden Arbeit konzentrieren sich bei der intertemporalen Beschreibung des beobachtbaren publizistischen Verhaltens nämlich vorrangig auf die Analyse ausgewählter formaler Inhaltskategorien. Damit lassen sich zweifelsohne grundlegende wettbewerbsstrategische Unterschiede und Entwicklungen in der Informationsvermittlung quantifizieren. Auf der anderen Seite bleiben wichtige Dimensionen des publizistischen Konzepts jedoch wenig beleuchtet. Das gilt für das zentrale Element des Titelbildes genauso wie für die objektspezifische Struktur und Gewichtung der Themen. Auch die Frage, wie sich die eigentliche inhaltliche Berichterstattung im Vergleich der beiden Nachrichtenmagazine entwickelt hat, kann nicht beantwortet werden. Gerade aus der mangelnden Tiefe des vorliegenden Designs lässt sich somit ein weiterer Forschungsbedarf zur Deskription der wettbewerbsstrategischen Grundpositionen und ihrer zeitabhängigen Entwicklung ableiten.

Eine dritte Grenze ergibt sich aus der engen Definition des Untersuchungsmarkts. Durch die exemplarische Analyse des Segments der Nachrichtenmagazine erfolgt lediglich eine punktuelle Überprüfung des Market-based View. Der Komplexitätsreduktion steht somit ein Informationsverlust gegenüber, der die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt und für einen breiteren Diskurs eine Ausweitung der empirischen Forschungsbemühungen auf weitere Teilmärkte sinnvoll erscheinen lässt.

damit gleichermaßen zu einem ergänzenden Zugang zum Gegenstandsbereich des strategischen Managements und einer Präzisierung des Strategiekonstrukts.

Die Folgen dieser methodischen Schwächen sind dennoch nicht zwingend nachteilig. Gerade aufgrund der Reduktion auf einige klar definierbare und festzumachende Größen ergibt sich auch die Option des Vergleichs. Die inhaltliche Bewertung, auch wenn „nur“ auf die Zitationskriterien zurückgegriffen wird, schafft zumindest einen klaren Indikator für die Leitmedienfunktion. Insofern ist der durch den bipolaren Vergleich entstehende Kontrast gleichsam ein Vorteil. Bei der Berücksichtigung von drei bis vier weiteren Titeln, käme es – methodisch betrachtet – innerhalb der Untersuchung zu einem signifikanten Anstieg der nicht erklärbaren Varianz. Einfacher ausgedrückt, manifestiert sich in den methodischen Grenzen somit umgekehrt auch eine Stärke der Untersuchung.

Obwohl die Forschungsarbeit natürlich vom Tatbestand des transformierten publizistischen Wettbewerbs durch das Netz ausgeht, muss schließlich darauf hingewiesen werden, dass eben keine Onlinepublikationen von FOCUS und SPIEGEL berücksichtigt wurden. Die Daten sind vor dem Hintergrund des Web-Effekts auch nicht weiter bereinigt worden. Zu Recht lässt sich deshalb einwenden, dass man die Untersuchung – hätten beide Magazine zu diesem Zeitpunkt bereits existiert – auch in den 80er Jahren hätte durchführen können, denn die Einflüsse des Web bleiben ja außen vor. Diese Kritik kann man tatsächlich so stehen lassen – allerdings mit dem Hinweis, dass die beobachtbaren Effekte gleichsam beide Magazine betreffen und deshalb eine Bereinigung auch nicht zwingend einen signifikanten Erkenntnisgewinn bedeuten würde. Außerdem stellt sich die Frage auch auf der inhaltlichen Ebene: Hat das Netz einen messbaren Einfluss auf die Darstellungsqualität? Hinsichtlich der Länge oder Präsentation der Texte zeigen die Daten keine Auswirkungen auf die redaktionelle Arbeit. Selbst die Frage des Bildmaterials scheint keine primäre Rolle zu spielen. Und, da Aktualität bei wöchentlich erscheinenden Nachrichtenmagazinen kein vordringliches Erfolgskriterium ist, kann auch diese „Konkurrenz“ durch das Netz ausgeblendet werden. Insgesamt – und das ist sicherlich überraschend – transformiert der Wettbewerb, die Marktkräfte verändern sich, aber die Nachrichtenmagazine halten zumindest bis heute diesen heftigen Veränderungen stand.

Darauf aufbauend gilt es nun in einem zweiten Zugang – in theoretischer wie in praktischer Hinsicht – die wesentlichen Implikationen der Forschungsarbeit abzuleiten.

E.2 Implikationen für die Theorie

Zunächst einmal liefert die vorliegende empirische Untersuchung keinen Anhaltspunkt dafür, dass Publikumszeitschriften in Folge veränderter Umweltbedingungen automatisch und gemeinhin einem ruinösen Hyperwettbewerb unterliegen. Ein erzwungenes (D’Avini) oder selbstverschuldetes (Porter) simultanes Streben nach beiden identifizierten Wettbewerbsvorteilen lässt sich im Markt der Nachrichtenmagazine nicht beobachten. Insofern droht den Akteuren auch kein unumkehrbares Abrutschen in einen vollkommenen Aufmerksamkeitswettbewerb mit der ökonomischen Rückkopplung „herunterkonkurrierter“ Unternehmensrenten.

Im Hinblick auf die Überprüfung des Market-based View liegt der zentrale Erkenntnisgewinn der vorliegenden Forschungsarbeit gerade darin begründet, dass kein grundsätzliches Versagen der abgeleiteten branchenspezifischen Wettbewerbsstrategien nachgewiesen werden kann. Porters Standpunkt lässt sich also nicht generell widerlegen.

Die publizistischen Transformationsprozesse lösen im Untersuchungssegment vielmehr eine einseitige Erosion der antagonistischen Wettbewerbsvorteile und der damit verbundenen Strategieoptionen aus. Während ein populärer Magazinjournalismus mit seinem Lesenutzen leicht rezipierbarer Inhalte im Erhebungszeitraum keinen nachhaltigen Schutz gegen die intensivierten Wettbewerbskräfte bietet, ermöglicht ein qualitätsorientierter Zeitschriften-Journalismus durch die Vermittlung von Hintergründen nach wie vor einen gewissen rezeptiven Immunisierungsspielraum.

Die abnehmende Präferenz für populärjournalistische Magazinhalte als Folge des zerstörten publizistischen Wettbewerbsvorteils untergräbt im ökonomischen Wettbewerb die korrespondierende strategische Kostenführerschaft und

gefährdet damit langfristig die Refinanzierung der redaktionellen Leistungserstellung. Auf der anderen Seite bilden publizistisch überlegene Zeitschrifteninhalte die Basis für eine strategische Qualitätsführerschaft, die im ökonomischen Konkurrenzkampf auch unter veränderten Umweltbedingungen die Aufrechterhaltung eines funktionierenden Geschäftsmodells zur Erzielung wirtschaftlicher Gewinne sicherstellt.

Damit lösen die empirischen Ergebnisse gleichzeitig den scheinbaren Widerspruch zwischen den angesprochenen Wettbewerbssystemen auf. Nachhaltige Investitionen in die publizistische Qualität führen nämlich keineswegs zu negativen Auswirkungen auf das ökonomische Marktergebnis. Genau das Gegenteil ist der Fall: Ein wesentlicher Erkenntnisgewinn der vorliegenden Untersuchung kann gerade darin gesehen werden, dass der publizistische Qualitätssieger (auch im Sinne eines normativen Qualitätswettbewerbs) nachhaltig im ökonomischen Wettbewerb profitiert. Im Hinblick auf Seuferts⁵³⁷ modelltheoretische Ausführungen eines funktionierenden Qualitätswettbewerbs sind also nicht minimale Tausendkontaktkosten optimal, sondern im Segmentvergleich vielmehr maximale Tausendkontaktkosten. Zumindest für den Bereich der Publikumspresse legen die Forschungsergebnisse nahe, dass Qualitätsinvestitionen den ökonomischen Erfolg erhöhen. Somit lässt sich für den Zeitschriftenmarkt auch die Idee eines generellen und einseitigen Kostenwettbewerbs widerlegen, wie sie etwa Heinrich⁵³⁸ in Anlehnung an Akerlof postuliert. Unter der Annahme der segmentspezifischen Qualitätsführerschaft folgt daraus, dass publizistischer und ökonomischer Wettbewerb nicht – wie an vielen Stellen der einschlägigen medienökonomischen Literatur behauptet (vgl. Kapitel B) – diametral entgegengesetzte Wettbewerbe repräsentieren, sondern parallel laufende Wettbewerbssysteme.

Damit stellt sich dann allerdings auch die Frage, ob der Market-based View eigentlich die geeignete Perspektive zur strategischen Führung von

⁵³⁷ Vgl. Seufert, W. (2006).

⁵³⁸ Vgl. Heinrich, J. (1996).

Zeitschriftenverlagen bildet. Gerade die Bedeutung des Produktionsaufwands für das Wettbewerbsergebnis legt eine perspektivische Ergänzung durch den Resource-based View nahe. Hilfreich erscheinen im vorliegenden Kontext deshalb zusätzliche qualitative Forschungsbemühungen, um beispielsweise die Fähigkeitsbündel und Routinen des SPIEGEL – etwa im Sinne des Kernkompetenzen-Ansatzes – offenzulegen und tiefer zu verstehen.

Die vorliegende empirische Untersuchung vermittelt gleich an mehreren Stellen die Grenzen einer rein marktorientierten strategischen Perspektive: So richtet sich die Ressourcenplanung des SPIEGEL nur bedingt am Markt und überhaupt nicht am Wettbewerb aus. Im Gegenteil: Überkapazitäten scheint das Hamburger Nachrichtenmagazin bewusst in Kauf zu nehmen, um publizistische Freiräume zu schaffen und den internen Qualitätswettbewerb zu forcieren. Auch bei der Gestaltung des publizistischen Angebots orientiert sich der SPIEGEL nicht unmittelbar am Markt: Beim Bildeinsatz etwa – einst die Antwort des FOCUS auf den Siegeszug des Fernsehens – zeigt sich das Hamburger Nachrichtenmagazin resistent gegen den kurzlebigen visuell-fragmentierten Massengeschmack. Im Sinne Porters spiegelt sich darin zwar eine bewusste Auswahlentscheidung zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbspositionierung wider – „the essence of strategy is choosing what not to do“⁵³⁹. Beide Beispiele verdeutlichen aber auch die Autonomie der verlegerischen Qualitätsfestlegungen, die sich dem Primat von Angebot und Nachfrage nachweislich entziehen. Ein an der publizistischen Güte orientierter Journalismus scheint sich somit nur dann zu formieren, wenn sich die dahinter liegenden Handlungsstrukturen frei und ohne ökonomische Zwänge entfalten können.

Gleichzeitig lässt sich aus der vorliegenden Untersuchung ableiten, dass unterhaltende Inhaltsteile zur Herstellung von Publikumsnähe ganz offensichtlich im Markt der gedruckten Informationsmedien wieder an Bedeutung verlieren. Die empirischen Ergebnisse der Zeitreihenanalyse liefern dafür zwei relevante Anknüpfungspunkte: Zum einen steigen bei beiden

⁵³⁹ Porter, M. E. (1996a), S. 57.

Nachrichtenmagazinen im Untersuchungszeitraum die Textlängen. Zum anderen kommt es sowohl beim FOCUS als auch beim SPIEGEL zu einem deutlichen Rückgang des Bildeinsatzes. Berücksichtigt man, dass die Einführung des FOCUS und die damit verbundene Stil- und Designstrategie als unmittelbare Reaktion auf eine Ausweitung der TV-Nutzung und damit ein stärker bildgeleitetes Rezeptionsverhalten zu werten ist⁵⁴⁰, dann überraschen diese Ergebnisse einmal mehr. Etwas zugespitzt lautet das generelle Credo somit: „Back to the roots“. Die langen Zeitreihen der o. g. formalen Inhaltskriterien deuten zumindest darauf hin, dass wieder verstärkt Information statt Infotainment im Vordergrund steht.

Andererseits, und das gilt es ebenfalls zu erläutern, kommt es im Erhebungszeitraum bei beiden Titeln zu einem deutlichen Rückgang der binnenpluralistischen Vielfalt. Über den gesamten Untersuchungszeitraum lässt sich beim SPIEGEL genauso wie beim FOCUS ein signifikanter Rückgang der beobachteten Artikelquantitäten beobachten. Da sich diese Entwicklung unmittelbar auf die abnehmenden Anzeigenschaltungen zurückführen lässt, kommt es an dieser Stelle somit zu einer deutlichen negativen Rückkopplung zwischen ökonomischem und publizistischem Wettbewerb. Letztlich sind die Vielfaltdefizite das unmittelbare Ergebnis eines sich intensivierenden ökonomischen Wettbewerbs – ausgelöst durch den exogenen Faktor Internet und das unmittelbare Wirksamwerden veränderter Werbebudget-Allokationen. Damit stellt sich dann unweigerlich die Frage: In welchen Ressorts und an welchen Stellen leidet die Berichterstattung? Wo wurde angepasst, was wurde weggelassen? Einmal mehr gilt es dabei auf den Informationsbias in der Inhaltselektion durch die politisch autorisierten Entscheidungsorgane Ressortleitung und Chefredaktion hinzuweisen, wie er weiter oben in Abschnitt B.2.2 in den Diskurs um den publizistischen Wettbewerb eingeführt wurde. Versagt der interne publizistische Wettbewerb also vor dem Hintergrund eines sich intensivierenden ökonomischen Wettbewerbs? Gerade an dieser Stelle erscheinen weiterführende inhaltsanalytische Forschungsbemühungen höchst sinnvoll.

⁵⁴⁰ Vgl. hierzu Krüger, C. (1995).

E.3 Implikationen für die Praxis

In der Verlagsbranche wird die Wahl der strategischen Positionierung zur Überlebensfrage: Nur eine konsequente journalistische Qualitätsorientierung – so legen es die empirischen Ergebnisse nahe – kann den Publikumszeitschriften auch in Zukunft einen ausreichenden wettbewerbsstrategischen Monopolisierungsspielraum erschließen. Dies bedingt neben der Bereitschaft zu nachhaltigen Investitionen in die redaktionelle Ressourcenausstattung auf der Angebotsebene die trennscharfe Abgrenzung kostenfreier und kostenpflichtiger verlegerischer Leistungsbündel.

Eine Transformation des publizistischen Wettbewerbs führt nämlich gleichsam zu einer fundamentalen Veränderung des Ertragsmodells der Publikumspresse: Die Vermarktung von Anzeigenraum, einst die dominierende Quelle zur Refinanzierung des Magazinjournalismus, unterliegt einer immer stärkeren Substitution durch die effizienteren und transparenteren Werbewege des (mobilen) Internets. Vertriebserlöse gewinnen an Bedeutung und werden zum Rettungsanker der privatwirtschaftlich organisierten Verlage. Allerdings kann die Preis- und Bindungsbereitschaft für kostenpflichtige Magazininhalte nur dann aufrechterhalten werden, wenn sich die Bezahlangebote substantiell und wahrnehmbar von den journalistischen Markenerweiterungen im kostenfreien Internet differenzieren. Anderenfalls legen die Ableger im Netz die Wurzeln der physisch und elektronisch distribuierten Magazine frei und lösen über die Erodierung des publizistischen Wettbewerbsvorteils existenzgefährdende negative Netzeffekte im Vertriebs- und Anzeigengeschäft aus. Der plattformübergreifenden Mehrfachverwertung sind damit enge Grenzen gesetzt. Ein dauerhafter Erfolg kostenpflichtiger und kostenfreier Verlagsangebote kann sich unter einem Markendach folglich nur dann einstellen, wenn die darauf basierenden publizistischen Inhalte nicht einen konkurrierenden, sondern vielmehr dauerhaft einen komplementären Lesenutzen stiften.

E.4 Ausblick auf weitere Forschungsoptionen

Die Bedeutung journalistischer Qualität und deren gleichzeitige Auswirkung auf den publizistischen und wirtschaftlichen Erfolg im Wettbewerb der Nachrichtenmagazine konnte hinreichend belegt werden. Auch die theoretischen Implikationen zeigen, dass einige der bisherigen Grundannahmen der kommunikationswissenschaftlichen Forschung durchaus hinterfragbar sind. Dies spricht einmal mehr dafür, dass in der Kommunikationswissenschaft zahlreiche Theorien mittlerer Reichweite existieren, die nicht zuletzt vor dem Hintergrund von Innovationen und Dynamik immer wieder revidiert werden müssen.

Auf der Ebene der betriebswirtschaftlichen Forschung können die hier erarbeiteten Ergebnisse durchaus als nachhaltiger Beleg für einige der zentralen Thesen des US-Ökonomen Michael Porter gesehen werden. Die vielfach an dem Grundmodell der „Five Forces“ geübte Kritik verpufft dabei ebenso, wie der Hinweis, dass unterschiedliche Strategien parallel erfolgreich sein können. Dennoch darf auch hier nicht außer Acht gelassen werden, dass im vorliegenden Fall nur ein nationaler und letztlich sehr kleiner Teilmarkt untersucht wurde.

Daher schließen an die bisherigen Überlegungen kommunikationswissenschaftliche und ökonomische Fragestellungen für die Medienmärkte im Allgemeinen an. Für die kommunikationswissenschaftliche Forschung sind vor allem ergänzende Untersuchungen in unterschiedlichen Mediengattungen und Marktconstellationen ratsam. Hier empfiehlt sich neben den Informationsmedienmärkten auch ein Blick auf die Märkte der Unterhaltungsmedien.

Aus ökonomischer Sicht wäre es ratsam, letztlich alle drei von Porter aufgezeigten Strategieoptionen im medialen Kontext empirisch zu evaluieren. Damit kann auch unter veränderten Rahmenbedingungen durch das mobile Internet an die Arbeiten von Sjurts angeknüpft werden. Die Kernfrage könnte dabei sein: Ist das Web gar eine sechste Kraft?

Auf viele der offenen Fragen kann natürlich abschließend nicht weiter eingegangen werden, aber es dürfte deutlich geworden sein, dass durch die hohe Innovationskraft und die Beschleunigung durch das mobile Internet sowie damit verbunden dem intensivierten medialen Wettbewerb die Forschung insgesamt ungemein spannend und lebhaft bleiben wird.

Literaturverzeichnis

Abott, L. (1958): Qualität und Wettbewerb, Berlin und München 1958.

Althans, J. (2005): Management im Zeitschriftenverlag – zentrale Entscheidungstatbestände, in: MedienWirtschaft, 2. Jg. (2005), Heft 2, S. 74-86.

Altmeppen, K.-D. (2003): Ist der Journalismus strukturell qualitätsfähig? Der Stellenwert journalistischer Organisationen, journalistischer Produkte und journalistischer Medien für die Qualität, in: Qualität im Journalismus, hrsg. v. H.-J. Bucher u. K.-D. Altmeppen, S. 113-128, Wiesbaden 2003.

Altmeppen, K.-D. (2006): Journalismus und Medien als Organisationen, Wiesbaden 2006.

Amit, R. (1986): Cost Leadership Strategy and Experience Curves, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986, S. 281-292.

Anderson, C. (2007): The Long Tail, Der lange Schwanz, München 2007.

Anderson, C. (2009): Free – Kostenlos: Geschäftsmodelle für die Herausforderungen des Internets, Frankfurt 2009.

Anding, M. (2004): Online Content Syndication, Wiesbaden 2006.

ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation 1964-2010.

Argyres, N.; Mc Gahan, A. M. (2002): An Interview with Michael Porter, in: Academy of Management Executive, Vol. 16(2), S. 43-52.

Arnold, K. (2008): Qualität im Journalismus – ein integratives Konzept, in: Publizistik 53 (2008) 4, S. 488-508.

Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2008): Multivariate Analysemethoden, 12. Auflage, Berlin 2008.

Bain, J. S. (1968): Industrial Organization, 2. Auflage, New York 1968.

Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, S. 99-120.

Barney, J. B. (1995): Looking Inside for Competitive Advantage, in: Academy of Management Executive, Vol. 9, S. 49-61.

Barney, J. B. (2002): Gaming and Sustaining Competitive Advantage, 2. Auflage, Reading 2002.

Barzen, D.; Wahle, P. (1990): Das PIMS-Programm – was es wirklich wert ist, in: Harvard Businessmanager, 1/1990, S. 100-109.

Baumgarth, C. (2004a): Erfolgreiche Führung von Medienmarken, Wiesbaden 2004.

Baumgarth, C. (2004b): Markenführung im Mediensektor, in: M. Bruhn (Hrsg.), Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement – Strategien, Instrumente, Erfahrungen, Band 1, S. 2251-2272, Wiesbaden 2004.

Baur, U.; Markwort, H. (2013): Wir blieben immun gegen das Kollegengift, in: Focus 3/13, S. 104-105.

Beck, H. (2005): Medienökonomie – Print, Fernsehen und Multimedia, 2. Auflage, Berlin 2005.

Bender, G. (1999): Cross-media-ownership: Multimediale Konzentration und ihre Kontrolle, Heidelberg 1999.

Bergstrom, T. C. (2001): Free Labour for Costly Journals, in: Journal of Economic Perspectives, 15. Jg. (2001), Heft 3, S. 183-198.

Berkler, S. (2008): Medien als Marken? Wirkungen von Medienmarken aus medienökonomischer Sicht, Konstanz 2008.

Bernhard, U.; Scharf, W. (2008): „Infotainment“ in der Presse, eine Längsschnittsanalyse 1980-2007 dreier regionaler Tageszeitungen, in: Publizistik, 53 (2008) 2, S. 231-250.

Betzler, J. (2000): Kunst und Medien, Festschrift zum 9. Februar 2000, hrsg. v. J. Betzer, Oberursel 2000.

Beyer, A.; Carl, P. (2008): Einführung in die Medienökonomie, 2. Auflage, Konstanz 2008.

Blasberg, A.; Hamann, G. (2009): Deutschland entblättert, in: Die Zeit, Nr. 49/09, S. 23-26.

Bleicher, J. K. (2002): Medien, Markt und Rezipienten – Aufmerksamkeit als Grundbedingung medialer Kommunikation, in: Aufmerksamkeit, Medien und Ökonomie hrsg. v. Bleicher, J. K.; Hicketier, K., S. 125-148, Münster 2002.

Bleicher, K. (1996): Das Konzept Integriertes Management, 4. Auflage, Frankfurt a. Main 1996.

Böhm, S.; Koller, G.; Schönhaut, J.; Straßner, E. (1972): Rundfunknachrichten. Sozio- und psycholinguistische Aspekte, in: A. Rucktäschel (Hrsg.): Sprache und Gesellschaft, S. 153-194, München 1972.

- Bohn, A. (1993): Differenzierungsstrategien. Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung, München 1993.
- Brack, A. (2003): Das strategische Management von Medieninhalten, Wiesbaden 2003.
- Brandenburger, A. M.; Nalebuff, B. J. (1996), Co-opetition, New York 1996.
- Braun, G. (1988): Öffentliche Meinung als öffentliches Gut? In: Mestmäcker, E.-J. (Hrsg.) Offene Rundfunkordnung, S. 223-261, Gütersloh 1988.
- Brennan, G.; Lomansky, L. (1983): Institutional Aspects of ‚Merit Goods‘ Analysis, in: Finanzarchiv N. F. H. 2, S. 183-206.
- Bresser, R. K. F. (1998): Strategische Managementtheorie, Berlin 1998.
- Brien, J. (2012): Sind Roboter die Journalisten der Zukunft? im Internet unter: <http://www.readability.com/articles/aoeije1e?print=1>, 16.10.2012.
- Britz, K. (2008): Vertrauen in die Berichterstattung des Nachrichtenmagazins DER SPIEGEL: Eine theoretische und empirische Analyse zur Vertrauensbeziehung zwischen dem Magazin und seinen Lesern, Saarbrücken 2008.
- Brokemper, A. (1998): Strategieorientiertes Kostenmanagement, München 1998.
- Bruck, P. A.; Stocker, G. (1996): Die ganz normale Vielfalt des Lesens. Zur Rezeption von Boulevardzeitungen, Münster 1996.
- Brummund, P. (2009): Die Entwicklung des Funktionsrabatts im Presse-Grosso, Baden Baden 2009.
- Brunner, F. (2007): Neue Plattformen für Publikumszeitschriften, Anzeigenmanagement bei Zeitschriftenverlagen, Lohmar 2007.
- Bruns, A. (2006): Simultan hybride Qualitätsstrategie im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten, Wiesbaden 2006.
- Bucher, H.-J.; Altmepfen, K.-D. (2003): Qualität im Journalismus, Wiesbaden 2003.
- Buchholz, W.; Olemotz, T. (1995): Markt- vs. Ressourcenbasierter Ansatz – Konkurrierende oder komplementäre Konzepte im strategischen Management, Arbeitspapier 1/1995, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen 1995.

Büttgen, M. (2002): Mass Customization im Dienstleistungsbereich – theoretische Fundierung und praktische Umsetzung eines Konzepts zur Erlangung hybrider Wettbewerbsvorteile, in: H. Mühlbacher; E. Thelen (Hrsg.): Neue Entwicklungen im Dienstleistungsmarketing, S. 257-285, Wiesbaden 2002.

Burmann, C; Nitschke, A. (2003): Strategisches Marketing bei Medienunternehmen, in: B. W. Wirtz (Hrsg.), Handbuch Medien- und Multimedia-Management, S. 65-89, Wiesbaden 2003.

Buzzell, R. D.; Gale, B. T. (1987): The PIMS Principles: linking strategy to performance, New York 1987.

Caspar, M. (2002): Cross-Channel-Medienmarken, Frankfurt a. Main 2002.

Caves, R. E.; Porter, M. E. (1977): From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, Quarterly Journal of Economics, 1977, 91, S. 241-262.

Cole, J. I. et al. (2010): The Digital Future Project 2010 – Surveying The Digital Future, Year Nine, Los Angeles 2010.

Czygan, M.; Kallfaß, H. H. (2003): Medien und Wettbewerbstheorie, in: Medien und Ökonomie, hrsg. v. K.-D. Altmeyen; M. Karmasin, S. 283-304, Wiesbaden 2003.

D'Aveni, R. A. (1995): Hyperwettbewerb – Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt 1995.

Daly, C. P.; Henry, P; Ryder, E. (1997): The Magazine Publishing Industry, Boston 1997.

Danner, M. (2002): Strategisches Nischenmanagement – Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen, Wiesbaden 2002.

Delfmann, W. (1985): Das Gesetz der Massenproduktion, in: wisu, 2, 1985, S. 65-66.

Dellmann, K.; Franz, K. P. (1994): Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement, in: Neue Entwicklungen im Kostenmanagement, hrsg. v. K. Dellmann; K. P. Franz, S. 15-30, Bern, Stuttgart, Wien 1994.

Detering, D. (2001): Ökonomie der Medieninhalte, Allokative Effizienz und soziale Chancengleichheit in den Neuen Medien, Münster 2001.

Dewenter, R. (2009): Erlöspolitik für Informationsangebote im Internet, in: Wirtschaftsdienst 10/2009, S. 657-659.

Dewenter, R.; Haucap, J. (2009): Ökonomische Auswirkungen von öffentlich-rechtlichen Online-Angeboten, Baden Baden 2009.

Dichtl, E. (1994): Wege zur Kostenführerschaft, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23. Jg. (1994), S. 423-426.

Dickson, P. R.; Ginter, J. L. (1987): Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy, in: Journal of Marketing, 4/1987, S. 1-10.

Dogruel, L.; Reineck, D.; Beck, K. (2010): Wirtschaft Online: Zweitverwertung oder publizistischer Mehrwert? – eine Analyse aus Kommunikatorsicht, in: Publizistik ; 55(2010)3, S.231-252.

Dormagen, M. (2010): Medienorganisation im Spannungsverhältnis zwischen publizistischer Qualität und wirtschaftlichem Markterfolg – eine Untersuchung des Redaktionsmodells „Wirtschaftsmedien“ von Gruner + Jahr, unveröffentlichte Diplomarbeit, Paderborn 2010.

Dreiskämper, T. (2009a) Medienökonomie – Analysen im deskriptiven Umfeld, in: Handbuch Medienmanagement, Band 1, hrsg. v. T. Dreiskämper, O. Hoffjann, C. Schicha, S. 75-106, Berlin 2009.

Dreiskämper, T. (2009b) Medienökonomie – Analysen im normativen Umfeld, in: Handbuch Medienmanagement, Band 1, hrsg. v. T. Dreiskämper, O. Hoffjann, C. Schicha, S. 139-178, Berlin 2009.

Eckert, S. - M. (2009): Strategieorientiertes Kostenmanagement in Unternehmensnetzwerken – Eine empirische Untersuchung der kooperationsbedingten Kosten, Wiesbaden 2009.

Eggers, B. (2006): Integratives Medienmanagement, Wiesbaden 2006.

Ehmig, S. C. (1991): Parteilichkeit oder Politikverdrossenheit? Die Darstellung von Motiven und Emotionen deutscher Politiker im ‚Spiegel‘, in: Publizistik, 36. Jg., S. 183-198.

Eissing, J. (1995): Kirche im ‚Spiegel‘ der Zeit: Ergebnisse einer Inhaltsanalyse zur Kirchenberichterstattung im Nachrichtenmagazin ‚Der Spiegel‘, in: Publizistik, 40. Jg., S. 465-482.

Engels, W. et. al. (1989): Mehr Markt in Hörfunk und Fernsehen, Kronberger Kreis (Hrsg.), Reihe des Frankfurter Instituts für wirtschaftspolitische Forschung, 19., Bad Homburg 1989.

Engesser, S. (2010): Bereichernd oder belanglos?: Der Nachrichtenwert partizipativer Pressefotografie im Boulevardjournalismus, in: Publizistik, 55 (2010)2, S. 129-152.

Erlei, M. (1992): Meritorische Güter, Münster 1992.

Fahey, L.; Narayanan, V. (1989) : Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change : An Empirical Study, in: Journal of Management Studies, Vol. 26 (4), S. 361-378.

Feldmann, V. (2004): Der Kunde als König? Zum Beitrag der Unternehmensstrategie für die Vielfalt der Medieninhalte-Produktion, in: Effiziente Medienregulierung – Marktdefizite oder Regulierungsdefizite?, hrsg. v. M. Friedrichsen, W. Seufert, S. 53-70, Baden Baden 2004.

Fleck, A. (1995): Hybride Wettbewerbsstrategien: Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen, Wiesbaden 1995.

Franck, G. (1998a): Ökonomie der Aufmerksamkeit, München 1998.

Franck, G. (1998b): Jenseits von Geld und Information, v. 9.11.1998, unter: <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/6/6313/1.html>, S. 1-5, 1.2.2010.

Friedrichsen, M. (2003): Konvergenz, Digitalisierung und der Wandel der Medienkultur am Beispiel des TV-Marktes, in: Kommerz – Kommunikation – Konsum, hrsg. v. M. Friedrichsen, S. 87-108, Baden Baden 2003.

Friedrichsen, M. (2004a): Print-Management im digitalen Zeitalter – Der Wandel und die Folgen, in: Printmanagement – Herausforderungen für Druck- und Verlagsunternehmen im digitalen Zeitalter, hrsg. v. M. Friedrichsen, S. 7-16, Baden Baden 2004.

Friedrichsen, M. (2004b): On the long run – Internet im Spannungsfeld zwischen technischer Diffusion, Glaubwürdigkeitsurteilen und Substitutionseffekten, hrsg. v. M. Friedrichsen, S. 91-113, Baden Baden 2004.

Friedrichsen, M.; Never, H. (1999): Digitalisierung als Chance? Öffentliche Angebote, Konsumentensouveränität und Nachfragemängel im Rundfunk, in: Knoche, M.; Siegert, G. (Hrsg.), Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation, S. 91-111, München 1999.

Friedrichsen, M.; Gläser, M. (2004): Verlage im Wandel – Management von notwendigen Veränderungsprozessen, hrsg. v. M. Friedrichsen, S. 135-147, Baden Baden 2004.

Friedrichsen, M.; Kurad, A. (2007): Universelle Medienformate – Paradigmenwechsel im Zeitschriftenmarkt, in: Perspektiven für die Publikumszeitschrift, hrsg. v. M. Friedrichsen, M. F. Brunner, S. 343-368, Berlin-Heidelberg 2007.

Fritsch, M.; Wein, T.; Ewers, H.-J. (1996): Marktversagen und Wirtschaftspolitik – mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns, 2. Auflage, München 1996.

Fritz, W. (1990): Ansätze der Wettbewerbstheorie aus der Sicht der Marketingwissenschaft, in: Betriebswirtschaft 50, 4/1990, S. 491-509.

Garvin, D. A. (1984): What Does Product Quality Really Mean?, in: Sloan Management Review, 26:1, S. 25-43.

Gerpott, T. J. (2006): Wettbewerbsstrategien – Überblick, Systematik und Perspektiven, in: C. Scholz (Hrsg.), Handbuch Medienmanagement, S. 307-352, Berlin 2006.

Gilbert, X.; Strebel, P. (1985): Outpacing Strategies, in: IMEDE – Perspectives for Managers, No. 2, September 1985.

Gilbert, X.; Strebel, P. (1987): Outpacing Strategies, in: Journal of Business Strategy, Summer 1987, S. 28-36.

Gladney, G. A. (1990): Newspaper Excellence – How Editors of Small and Large Papers Judge Quality, in: Newspaper Research Journal, Summer 1990, S. 59-72.

Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33, 1991, Spring, S. 114-135.

Grimm, J.; Grimm, W. (1889): Deutsches Wörterbuch, Band 7, Leipzig 1889.

Gundlach, H. (2010): Analyse des publizistischen Wettbewerbs, Untersuchung des publizistischen Wettbewerbs anlässlich des geplanten Telemedienangebots NDR-Online – Niedersachsen Regional, Hamburg 2010.

Gundlach, H. (2011): Public Value in der Medienökonomie, in: Public Value in der Digital- und Internetökonomie, hrsg. v. H. Gundlach, S. 11-24, Köln 2011.

Habermas, J. (2007): „Keine Demokratie kann sich das leisten“, im Internet unter: <http://www.sueddeutsche.de/kultur/21/404799/text/>, S. 1-4, 22.1.2010.

Haertsch, P. (2000): Wettbewerbsstrategien für die Digital Economy. Eine kritische Überprüfung klassischer Strategiekonzepte, Köln 2000.

Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Businessmanager 2/1991, S. 66-78.

Hammer, M.; Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation, New York 1993.

Hardt, M. (1999): Nachrichtenagenturen schon lange „digital“ und „online“ – von der Brieftaube zum Web, in: Medienunternehmen im digitalen Zeitalter hrsg. v. Schuhmann, M.; Hess, T., S. 267-278, Wiesbaden 1999.

Hass, B. H. (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen – Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik, Wiesbaden 2002.

Hass, B. H. (2006): Content Management – Inhalte für Neue Medien strategisch nutzen, in: Handbuch Medienmanagement, hrsg. v. C. Scholz, S. 375-392, Berlin 2006.

Heinrich, J. (1994): Medienökonomie, Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, 1. Auflage, Wiesbaden 1994.

Heinrich, J. (1996): Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor?, in: Rundfunk und Fernsehen, 44. Jahrgang, 1996/2, S. 165-184.

Heinrich, J. (1999): Medienökonomie, Band 2: Fernsehen und Hörfunk, Wiesbaden 1999.

Heinrich, J. (2001): Medienökonomie, Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, 2. Auflage, Wiesbaden 2001.

Heinrich, J. (2002): Ökonomische Analyse des Zeitschriftensektors, in: Vogel, A.; Holtz-Bacha, C., Zeitschriften- und Zeitungsforschung, in: Sonderheft der Publizistik 3/2002, S. 60-82.

Heitz, U. (1998): Titelanalyse der aktuellen Wochenmagazine – DER SPIEGEL, Focus, Stern, in: Magazinqualität – Leserqualität, Schriftenreihe „Lesewelten“, Band 1, Hamburg 1998.

Held, B.; Ruß-Mohl, S. (2005): Qualitätsmanagement als Mittel der Erfolgssicherung, in: Fasel, C. (Hrsg.): Qualität und Erfolg im Journalismus, S. 49-64, Konstanz 2005.

Herbort, C. A. (2002): Im Focus des Spiegel – im Spiegel des Focus. Selbst- und Fremddarstellung in der Medienberichterstattung von Nachrichtenmagazinen, Neuried 2002.

Hess, T. (2007): Intermedia – Struktureller Wandel der Intermediation in der Medienbranche, in: Ubiquität, Interaktivität, Konvergenz und die Medienbranche hrsg. v. T. Hess, S. 3-17, Göttingen 2007.

Hess, T.; Böning-Spohr, P. (1999): Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen für Medienunternehmen, Arbeitspapier Nr. 2 der Abteilung Wirtschaftsinformatik II der Universität Göttingen, Göttingen 1999.

Hess, T.; von Walter, B. (2006): Toward Content Intermediation: Shedding New Light on the Media Sector, in: The International Journal on Media Management, 8. Jg., Nr. 1 2006, S. 2-8.

Hill, C. W. L. (1988): Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, in: Academy of Management Review, Vol. 13 (3), S. 401-412.

Hoffmann-Riem, W. (1991): Rundfunkrecht neben Wirtschaftsrecht, Baden Baden 1991.

Homburg, C.; Demmler, W. (1994): Instrumente zur Unternehmensstraffung und Sanierung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 64(1994)12, S. 1591-1607.

Hoppmann, E. (1988): Meinungswettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: Offene Rundfunkordnung hrsg. v. E.-J. Mestmäcker, S. 163-198, Gütersloh 1988.

Hümmer, B. (2001): Strategisches Management von Kernkompetenzen im Hyperwettbewerb: Operationalisierung kernkompetenzorientierten Managements für dynamische Umfeldbedingungen, Wiesbaden 2001.

Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden 2004.

Jacobson, R. (1992): The Austrian School of Strategy, in: Academy of Management Review, Vol. 17, No. 4, S. 782-807.

Jäger, S. (1994): Aus der Werkstatt: Anti-rassistische Praxen: Konzepte – Erfahrungen – Forschung, Duisburg 1994.

Jenner, T. (2000): Hybride Wettbewerbsstrategien in der Deutschen Industrie – Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., 2000, Nr. 1, S. 7-22.

Jørgensen, J. J. (2008): Michael Porter's Contribution to Strategic Management, in: BASE – Revista de Administracao e Contabilidade da Unisinos, 5 (3), 2008, S. 236-238.

Joch Robinson, G. (1973): Fünfundzwanzig Jahre ‚Gatekeeper‘-Forschung: Eine kritische Rückschau und Bewertung, in: Gesellschaftliche Kommunikation und Information, hrsg. v. J. Aufermann u.a., Band 1, S. 344-355, Frankfurt 1973.

Johnson, S.; Prijatel, P. (2000): Magazine Publishing, Lincolnwood 2000.

Junior, J. (1990): Wettbewerbsstrategie versus Wettbewerb als Strategie: Der Marktführer im Spannungsfeld von Unternehmensstrategie und Wettbewerbspolitik, München 1990.

Just, D. (1967): Der Spiegel: Arbeitsweise, Inhalt, Wirkung, Hannover 1967.

Kajüter, P. (2005): Zur Integration von Kostentreibern in Werttreiberhierarchien, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 49 (2005)2, S. 343-349.

Kaltenhäuser, B. (2005): Abstimmung am Kiosk: Der Einfluss der Titelseitengestaltung politischer Publikumszeitschriften auf die Einzelverkaufsaufgabe, Wiesbaden 2005.

Kaluza, B.; Kemminer, J. (1997): Dynamisches Supply Management und dynamische Produktdifferenzierungsstrategie, in: Herausforderung Materialwirtschaft – Zur Bedeutung internationaler und nationaler Beschaffung, hrsg. v. Kaluza, B.;Trefz, J., S. 3-53, Hamburg 1997.

Kantzenbach, E. (1988): Zum Verhältnis von publizistischem und ökonomischem Wettbewerb aus ökonomischer Sicht, in: Rundfunk im Wettbewerbsrecht: Der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftsrecht und Rundfunkrecht, hrsg. v. W. Hoffmann-Riem, S. 78-83, Baden Baden 1988.

Karmasin, M.; Winter, C. (2002): Globale Kommerzialisierung von Medienkultur, in: Karmasin, M. (Hrsg.): Medien und Ethik, S. 9-36, Stuttgart 2002.

Kasten, N. (2009): Obama, Clinton & Co.: Inhaltsanalytischer Vergleich der US-Vorwahlen in Spiegel, Focus und Stern, Academic Transfer 2009.

Katz, E.; Blumler, J. G.; Gurevitch, M. (1973): Uses and Gratifications Research, in: Public Opinion Quarterly, Vol. 37, No. 4, S. 509-523.

Kelle, U. (2008): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.

Keuper, F.; Hans, R. (2003): Multimedia Management, Wiesbaden 2003.

Kiefer, M. L. (1994): Wettbewerb im dualen Rundfunksystem – Betrachtungen aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, in: Media Perspektiven, Heft 9, S. 430-438.

Kiefer, M. L. (1996): Unverzichtbar oder überflüssig? Öffentlich-rechtlicher Rundfunk in der Multimedia-Welt, in: Rundfunk und Fernsehen, Heft 1, S. 7-26.

Kiefer, M. L. (2003): Medienfunktionen als meritorische Güter, in: Medien Journal 3/2003, S. 31-46.

Kiefer, M. L. (2005): Medienökonomik, 2. Auflage, München 2005.

Kiefer, M. L. (2010): Journalismus und Medien als Institutionen, Konstanz 2010.

Kilz, H. W. (2004): Die Zukunft der Zeitung: Qualität und Glaubwürdigkeit, in: Fasel, C. (Hrsg.) Qualität und Erfolg im Journalismus, Konstanz 105-118.

Kirchhoff, S. (2010) Krieg mit Metaphern: Mediendiskurse über 9/11 und den „War on Terror“, Bielefeld 2010.

Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität – Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München 1992.

Kirsch, W. (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2. Auflage, München 1997.

Klein, B. (1990): Konkurrenz auf dem Markt der geistigen Freiheiten: Verfassungsfragen des Wettbewerbs im Pressewesen, Berlin 1990.

Kleinaltenkamp, M. (1987): Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte. Eine kritische Würdigung des ‚outpacing-strategies‘ Ansatzes von Gilbert und Strebel, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39. Jahrgang, 1987, Heft-Nr. 1, S. 31-52.

Kloock, J.; Sabel, H. (1993): Economies and Savings als grundlegende Konzepte der Erfahrung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63 (1993), S. 209-233.

Knauth, M. (2009): Medienökonomie – Marktstrukturen und Geschäftsmodelle im Medienbereich, in: Handbuch Medienmanagement, hrsg. von T. Dreiskämper, O. Hoffjan, C. Schicha, Band 1, S. 107-113, Berlin 2009.

Kolo, C. (2009): Sind Zeitungsverlage „systemrelevant“? - Zeitungskrise, Public Value und Subventionierung, Vortrag auf der Jahrestagung „Public Value in der Digital- und Internetökonomie“ der Fachgruppe Medienökonomie der DG Puk, Vortragsmanuskript im Internet unter: <http://www.bui.haw-hamburg.de/225.html>, 2.8.2010.

Kolo, C. (2011): Zeitungskrise und Zeitungszukunft – Modellierung von Entwicklungsszenarien vor dem Hintergrund verschiedener Subventionsvorschläge, in: Public Value in der Digital- und Internetökonomie, hrsg. v. H. Gundlach, S. 242-262, Köln 2011.

Kooths, S. (2009): Online-Journalismus: Raus aus der Gratisfalle, in: Wirtschaftsdienst 10/2009, S. 647-651.

Kops, M. (2001): Alternative Verfahren zur Bereitstellung von Informationsgütern, in: Kops, M.; Schulz, W.; Held, T. (Hrsg.), Von der dualen Rundfunkordnung zur dienstespezifisch diversifizierten Informationsordnung, S. 57-109, Baden Baden 2001.

Kops, M. (2005): Soll der öffentlich-rechtliche Rundfunk die Nachfrage seiner Zuhörer und Zuschauer korrigieren? Arbeitspapier des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 196.

Kops, M. (2009): Publizistische Vielfalt als Public Value?, Vortrag auf der Jahrestagung „Public Value in der Digital- und Internetökonomie“ der Fachgruppe Medienökonomie der DG Puk, Vortragsmanuskript im Internet unter: <http://www.bui.haw-hamburg.de/225.html>, 2.8.2010.

Kops, M. (2011): Publizistische Vielfalt als Public Value?, in: Public Value in der Digital- und Internetökonomie, hrsg. v. H. Gundlach, S. 46-78, Köln 2011.

Kops, M.; Sokoll, K.; Bensinger, V. (2009): Rahmenbedingungen für die Durchführung des Drei-Stufen-Tests – Gutachten erstellt für den Rundfunkrat des Westdeutschen Rundfunks, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 252, Köln 2009.

Kröger, C. (2002): Kommerzielle Nutzung des Internet in Medienunternehmen, in: F. Keuper (Hrsg.), Electronic Commerce und Mobile Commerce – Ansätze, Konzepte, Geschäftsmodelle, S. 501-545, Wiesbaden 2002.

Krüger, C. (1995): Journalistische Berichterstattung im Trend der Zeit – Stilstrategie und Textdesign des Nachrichtenmagazins Focus, Berlin 1995.

Kruse, J. (2004): Publizistische Vielfalt und Effizienz durch den Markt oder durch staatliche Regulierung, in: Ökonomisches Verhalten und publizistische Leistungen. Marktdefizite oder Regulierungsdefizite?, hrsg. v. M. Friedrichsen, W. Seufert, Baden Baden 2004.

Kunkel, N. (2010): Corporate-Publishing-Kooperative: Scholz & Friends und dpa machen internationale CP-Produkte, im Internet unter: <http://www.kress.de>, 12.4.2010.

Laabs, A. (2006): Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen. Ein issue-orientierter Ansatz, im Internet unter: http://www.zhb-flensburg.de/dissert/laabs/FA_bei_Zeitschriftenverlagen_20_01_2006.pdf, 20.1.2006.

Lacy, S.; Simon, T. F. (1993): The economics and regulation of United States newspapers, Norwood, 1993.

Landgrebe, K. P. (1994): Nachrichtenmagazine – ihr Stil, ihr Erfolg. In Europa und den USA, München 1994.

Langenbucher, W. R.; Mahle, W. A. (1975): Unterhaltung als Beruf? Herkunft, Vorbildung, Berufsweg und Selbstverständnis einer Berufsgruppe, Berlin 1976.

Lindenthal, M. J. (2010): Sinnstiftung durch Massenmedien: Theoretische Voraussetzungen und Untersuchung am Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“, Saarbrücken 2010.

Link, J. (1986): Elementare narrative Schemata in der Boulevardpresse, in: Narrativität in den Medien, hrsg. v. R. Klopfer u. K. D. Möller, S. 209-230, Münster-Mannheim 1986.

Lobigs, F. (2003): Niveauvolle Unterhaltung im öffentlich-rechtlichen Fernsehen: Notwendige Voraussetzungen eines Arguments der Meritorik, Manuskript.

Lobigs, F. (2004): Funktionsfähiger journalistischer Wettbewerb, Institutionsökonomische Herleitung einer fundamentalen publizistischen Institution, in: Siegert, G. (Hrsg.) Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt,

Medienmärkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen, S. 53-68, Baden Baden 2004.

Lobigs, F. (2005): Medienmarkt und Medienmeritorik – Beiträge zur ökonomischen Theorie der Medien, im Internet unter: <http://www.dissertationen.uni-zh.ch/2006/lobigs/abstract.html>.

Löffelholz, M. (2003): Kommunikatorforschung: Journalistik, in: Öffentliche Kommunikation, hrsg. v. Bentele, G.; Brosius, H.-B.; Jarren, O., S. 28-53, Wiesbaden 2003.

Lorenz, M.-L.; Hess, T. (2010): Soziale Netzwerke, in: Medienwirtschaft, 2/2010, S. 23-26.

Lüdeke, H. (2005): Strategische Konzepte der Unternehmensführung – Dynamische Alternativen zum Positionierungsansatz Porters, Wiesbaden 2005.

Lüneborg, M. (2005): Journalismus als kultureller Prozess: zur Bedeutung von Journalismus in der Mediengesellschaft, Wiesbaden 2005.

Ludwig, J. (2003): Mikroökonomie der Medien, in: Medien und Ökonomie, hrsg. v. K.-D. Altmeyen u. M. Karmasin, Band 1, S. 187-214, Wiesbaden 2003.

Ludwig, J. (2007): Ökonomische Vielfalt – Geschäftsmodelle von Zeitschriften, in: Perspektiven für die Publikumszeitschrift, hrsg. v. M. Friedrichsen, M. F. Brunner, S. 129-150, Berlin-Heidelberg 2007.

Magnus, U. (1967): Time und Newsweek, Darstellung und Analyse, Hannover 1967.

Maier, M. (2002): Medienmanagement als strategisches Management, in: M. Karmasin, C. Winter (Hrsg.), Grundlagen des Medienmanagements, S. 59-90, München 2002.

Maletzke, G. (1963): Psychologie der Massenkommunikation, Hamburg 1963.

Mason, E. S. (1939): Price and production policies of large-scale enterprises, in: American Economic Review, March, Vol. 29, S. 61-74.

Mast, Claudia (Hrsg.) (2004): ABC des Journalismus. Ein Handbuch. 10. Auflage, Konstanz 2004.

McGahan, A.; Porter, M. E: (1997): „How Much Does Industry Matter, Really?“, in: Strategic Management Journal, 18, 1997, S. 15-30.

McQuail, D. (1992): Media Performance, Mass Communication in the public interest, London 1992.

Meckel, M. (1999): Redaktionsmanagement, Ansätze aus Theorie und Praxis, Opladen 1999.

Meier, C. (2009): Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien: Vom Wirtschaften unter widrigen Bedingungen, in: Kress Report, 25/09, S. 6-8.

Meier, K.; Reimer, J. (2011): Transparenz im Journalismus: Instrumente, Konfliktpotentiale, Wirkung, in: Publizistik 56(2011)2, S.133-156.

Meffert, H. (2000a): Neue Herausforderungen für das Marketing durch interaktive elektronische Medien – auf dem Weg zur Internet-Ökonomie, Arbeitspapier Nr. 6 des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Universität Klagenfurt, Klagenfurt 2000.

Meffert, H. (2000b): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Wiesbaden 2000.

Menhard, E.; Treede, T. (2004): Die Zeitschrift, von der Idee zur Vermarktung, Konstanz 2004.

Merten, K. (1994): Evolution der Kommunikation, in: Die Wirklichkeit der Medien, hrsg. v. K. Merten; S. J. Schmidt; S. Weischenberg, S. 141-162, Darmstadt 1994.

Meyen, M. (2004): Mediennutzung, 2. Auflage, Konstanz 2004.

Meyer-Lucht, R. (2004): Journalistische Online-Angebote – zur Genese einer neuen Mediengattung, in: Online gegen Print – Zeitung und Zeitschrift im Wandel, hrsg. v. P. Glotz; R. Meyer-Lucht, S. 26-45, Konstanz. 2004.

Meyer-Lucht, R. (2007): Virtualienmarkt – überlebt der Journalismus den Markt?, im Internet unter: <http://print.perlentaucher.de/artikel/3899.html>, S. 1-3, 23.3.2010.

Meyer-Lucht, R.; Rott, A. (2008): Public-Service-Journalismus – die Mär vom Marktversagen, in: epd medien, Nr. 13, S. 6-9, 16.2.2008.

Minderlein, M. (1993): Industrieökonomik und Strategieforschung, in: Managementforschung 3, hrsg. v. W. H. Staehle u. J. Sydow, Berlin-New York, S. 157-201.

Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, 24. Jg., 1978, S. 934-948.

Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: Strategic Management Journal, 6. Jahrgang, Heft 3/85, S. 257-272.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2005): Strategy Safari, Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Heidelberg 2005.

Mittelberg, E. (1967): Wortschatz und Syntax der BILD-Zeitung, Marburg 1967.

Morozov, E. (2012): Roboterjournalismus: Texte in null Komma nichts, im Internet unter: www.faz.net/aktuell/feuilleton/silicon-demokratie/roboterjournalismus-texte-in-null-komma-nichts-11705776.html, 16.10.2012.

Müller, B. (2007): Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien, Präzisierung und empirische Überprüfung, Wiesbaden 2007.

Müller-Kaltenhoff, B. (2002): Cross-Media Management, Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Berlin 2002.

Müller-Lietzkow, J. (2003): Virtualisierungsstrategien in klassischen Industrien, State-of-the-art in Zeiten des Hyperwettbewerbs, Hamburg 2003.

Musgrave, R. A. (1957): A multiple theory of budget determination, in: Finanzarchiv, N. F. Band 17/3, S. 333-343.

Naughton, J. (2010): WikiLeaks: look before you leak... - Whistleblowers won't find a better place to spill the beans than WikiLeaks, im Internet unter: <http://www.guardian.co.uk/technology/2010/aug/01/wikileaks-john-gilmore-guardian-internet>, 1.8.2010.

Neissl, J.; Renger, R. (2001): Zwischen Sein und Schein – Populärjournalistische Tendenzen in österreichischen Medien, in: Medien Journals 1, 2/2001, S. 26-37.

Neuberger, C. (2003): Zeitung und Internet – über das Verhältnis zum einem neuen und einem alten Medium, in: Online – die Zukunft der Zeitung? Hrsg. v. C. Neuberger u. J. Tonnemacher, S. 16-109, 2. Auflage, Wiesbaden 2003.

Neuberger, C. (2004a): Lösen sich die Grenzen des Journalismus auf?, im Internet unter: <http://www.mediendaten.de/fileadmin/Texte/Neuberger.pdf>, Stand: 14.7.2010.

Neuberger, C. (2004b): Weblogs & Co.: Partizipation statt Redaktion?, im Internet unter: <http://goa2003.onlinejournalismus.de/forschung/weblogs.php>, Stand: 14.7.2010.

Neuberger, C. (2009): Zurückhaltung im Netz – das Engagement der Tageszeitungen im Internet, in: Internet und die Zukunft der Printmedien – kommunikationswissenschaftliche und medienökonomische Aspekte, hrsg. v. A. M. Theis-Berglmair, Berlin 2009.

Neumann, U. (1988): Publizistischer versus ökonomischer Wettbewerb im Fernsehsektor: eine wettbewerbstheoretische Analyse, Frankfurt a. Main 1988.

Never, H. (2002): Meinungsfreiheit, Wettbewerb und Marktversagen im Rundfunk, Baden Baden 2002.

Ossadnik, W. (2000): Markt- vs. ressourcenorientiertes Management – alternative oder einander ergänzende Konzeptionen der strategischen Unternehmensführung?, in: Die Unternehmung, 2000, 54. Jg., Heft 4, S. 273-287.

Ottler, S.; Radke, P. (2004): Strategische Handlungsoptionen deutscher Medienunternehmen, in: Ottler, S.; Radke, P. (Hrsg.), Aktuelle Strategien von Medienunternehmen, S. 9-32, München 2004.

Pagel, S. (2004): Digitale Wertschöpfungsprozesse in Medienunternehmen: Kostenmanagement und Multi-Channeling, in: Friedrichsen, M.; Schenk, M. (Hrsg.) Globale Krise der Medienwirtschaft? Dimensionen, Ursachen, Folgen, Baden-Baden, S. 287-303.

Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the firm, Oxford 1959.

Pethig, R. (1997): Die verfassungsrechtliche Verbürgung der Vielfalt in der Bundesrepublik Deutschland, Koreferat zum Referat von Friedrich Kübler, in: Kohl, H. (Hrsg.), Vielfalt im Rundfunk – interdisziplinäre und internationale Annäherungen, S. 31-42, Konstanz 1997.

Picot, A. (1998): Die neue Organisation – ganz nach Maß geschneidert, in: Harvard Businessmanager, Heft 5/1998, 21. Jahrgang, S. 46-58.

Picot, A. (2009): Erlöspolitik für Informationsangebote im Internet, in: Wirtschaftsdienst 10/2009, S. 643-647.

Picot, A.; Scheuble, S. (2000): Hybride Wettbewerbsstrategien in der Informations- und Netzökonomie, in: Welge, M. K.; Al-Laham, A.; Kajüter, P. (Hrsg.), Praxis des strategischen Managements – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, S. 239-257.

Pimpl, R. (2009): Gruner + Jahr baut Living-Redaktion um, in: Horizont – Zeitung für Marketing, Werbung und Medien, 44/2009, S. 30.

Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980.

Porter, M. E. (1981): The Contributions of Industrial Organisation to Strategic Management, in: The Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4. (Oct. 1981), S. 609-620.

Porter, M. E. (1985a): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985.

Porter, M. E. (1985b): How Information Gives You Competitive Advantage, in: On Competition – Updated and Expanded Edition, S. 73-96, Boston 2008.

Porter, M. E. (1988): Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 5. Auflage, Frankfurt a. M 1988.

Porter, M. E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue: Winter 1991, S. 95-117.

Porter, M. E. (1996a): What is strategy? in: On Competition – Updated and Expanded Edition, S. 37-72, Boston 2008.

Porter, M. E. (1996b): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 4. Auflage, Frankfurt a. M. 1996.

Porter, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Frankfurt a. M. 2000.

Porter, M. E. (2001): Strategy and the Internet, in: On Competition – Updated and Expanded Edition, S. 97-132, Boston 2008.

Porter, M. E. (2004): Wie die Kräfte des Wettbewerbs Strategien beeinflussen, in: Harvard Businessmanager, 10/2004, S. 49-61.

Porter, M. E. (2008a): The Five Competitive Forces That Shape Strategy, in: On Competition – Updated and Expanded Edition, S. 3-35, Boston 2008.

Porter, M. E. (2008b): Update – Neue Erkenntnisse zu HBm-Beiträgen: Die Wettbewerbskräfte – neu betrachtet, in: Harvard Businessmanager 5/2008, S. 20-27.

Porter, M. E. (2009): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt a. M. 2009.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011): Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Businessmanager 2/2011, S. 58-75.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Mai-Juni 1990, S. 79-91.

Rager, G. (1994): Dimensionen der Qualität – Weg aus den allseitig offenen Richterskalen?, in: Publizistik in der Gesellschaft – Festschrift für Manfred Rühl, hrsg. v. G. Bentele, K. R. Hesse, S. 189-209, Konstanz 1994.

Range, S.; Schweins, R. (2007): Wie das Web den Journalismus verändert, Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin 2007.

Rasche, C. (2000): Der Ressource-Based View im Lichte des hybriden Wettbewerbs, in: Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, hrsg. v. P. Hammann, J. Freiling, S. 69-125, Wiesbaden 2000.

Rau, H. (2007): Qualität in einer Ökonomie der Publizistik, Wiesbaden 2007.

Rauchenzauner, E. (2008): Schlüsselereignisse in der Medienberichterstattung, Wiesbaden 2008.

Renger, R. (2000): Populärer Journalismus. Nachrichten zwischen Fakten und Fiktion, Innsbruck, Wien, München 2000.

Renger, R. (2001): Populärer Journalismus: Von der Boulevard- zur Populärkulturforschung, in: Neissl, J.; Siegert, G.; Renger, R. (Hrsg.) Cash und Content. Populärer Journalismus und mediale Selbstthematization als Phänomene eines ökonomisierten Mediensystems, S. 71-95, München 2001.

Renger, R. (2006): Populärer Journalismus, in: Kultur – Medien – Macht, Cultural Studies und Medienanalyse, hrsg. v. A. Hepp u. R. Winter, 3. Auflage, S. 269-283, Wiesbaden 2006.

Renger, R.; Habit, S. (2002): Im Dienste des ‚Consumerism‘? Wirtschaftsjournalismus in Boulevardzeitungen, in: Medienökonomie in der Kommunikationswissenschaft: Bedeutung, Grundfragen, Entwicklungsperspektiven, Manfred Knoche zum 60. Geburtstag, hrsg. v. G. Siegert, S. 189-204, Münster 2002.

Renger, R.; Wiesner C. (2007): Politik zum Lachen: „Feel Good“-Faktoren in der Politikberichterstattung österreichischer Tageszeitungen, in: Journalismus und Unterhaltung: Theoretische Ansätze und empirische Befunde, hrsg. v. B. Blöbaum, S. 233-254, Wiesbaden 2007.

Reuter, J. (1998): Komplexität und Dynamik der Implementierung von Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 1998.

Ringlstetter, M.; Kirsch, W. (1991): Varianten einer ‚Differenzierungsstrategie‘, in: Beiträge zum Management strategischer Programme, hrsg. v. W. Kirsch, S. 559-573, München 1991.

Risel, M. (2008): Auslaufmodell Zeitschriften? Die Entwicklung des Zeitschriftenangebots sowie Bindung und soziale Differenzierung der Nachfrage, in: Alte und neue Medien – zum Wandel der Medienpublika in Deutschland seit den 1950er Jahren, hrsg. v. J. Hagenah; H. Meulemann, S. 99-124, Berlin 2008.

Röder, M. (2007): Haremsdame, Opfer oder Extremistin? Muslimische Frauen im Nachrichtenmagazin ‚Der Spiegel‘, Berlin 2007.

Rössler, P. (2010): Inhaltsanalyse, 2. Auflage, Konstanz 2010.

Rudolph, D. (2009): Erhalt von Vielfalt im Pressewesen, Frankfurt am Main 2009.

Rühli, E. (1994): Die Ressource-based View of Strategy – Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln, in: Gomez, P. et al. (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden 1994, S. 31-57.

Ruhrmann, G.; Göbel, R. (2007): Nachrichtenwertforschung: Strukturen und Trends, in: Veränderungen der Nachrichtenfaktoren und Auswirkungen auf die journalistische Praxis hrsg. v. T. Leif, S. 7-21, Wiesbaden 2007.

Rumelt, R. P. (1991): How Much Does Industry Matter?, in: Strategic Management Journal, 12, 3, 1991, S. 167-185.

Ruß-Mohl, S. (1992): „Am eigenen Schopfe...“, Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche, in: Publizistik, 37. Jg., Heft 1, S. 83-96.

Ruß-Mohl, S. (1994): Der I-Faktor, Qualitätssicherung im amerikanischen Journalismus – Modell für Europa?, Osnabrück/Zürich 1994.

Russ-Mohl, S. (2006): Märkte für Zitronen, in: Werbewoche, Nr. 24/2006, im Internet unter: <http://www.ejo.ch/>, 23.2.2010.

Sackardt, P. (1961): Blick in den ‚Spiegel‘, in: Zeitschriftendienst, Nr. 7-8, S. 3-16.

Saxer, U. (1988): Gefühl und Kalkül. Zielgruppenspezifische Gefühlsdramaturgie am Beispiel des Zeitschriftenjournalismus, in: Media Perspektiven 8/88, S. 511-521.

Schaarschmidt, U. (2005): Cross-Promotion durch Medienkonglomerate, Münster 2005.

Schäfer, T. F. (2008): Stakeholderorientiertes Integrationsmanagement bei Fusionen oder Akquisitionen, Wiesbaden 2008.

Scharf, W.; Stockmann, R. (1998): ‚Der Spiegel‘ und ‚Focus‘. Eine vergleichende Inhaltsanalyse 1993 bis 1996, in: Publizistik 43, 1998, S. 1-21.

Schatz, H.; Schulz, W. (1992): Qualität von Fernsehprogrammen – Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem, in: media perspektiven, Heft 11, S. 690-712.

Schenk, M.; Rössler, P. (1996): Wirtschaftsberichterstattung in Zeitschriften, Literaturbericht und Inhaltsanalyse, München 1996.

Schlittgen, R.; Streitberg, B. (1999): Zeitreihenanalyse, 8. Auflage, München 1999.

Schmalensee, R. (1989): Inter-industry studies of structure and performance, in: R. Schmalensee, R. Willig (Hrsg.), Handbook of Industrial Organization, Ed. 1, Vol. 2, S. 951-1009.

Schmidt, H. (2009a): Microsoft und Murdoch verhandeln über Suchmaschinen-Geschäft, im Internet unter: <http://faz-community.faz.net/blogs/netzkonom/archive/2009/11/23/microsoft-und-burda-verhandeln-ueber-suchmaschinen-geschaeft.aspx>, 23.11.2009.

Schmidt, H. (2009b): Burda stockt Beteiligung an Glam auf, im Internet unter: <http://faz-community.faz.net/blogs/netzkonom/archive/2009/03/22/burda-stockt-beteiligung-an-glam-auf.aspx>, 22.9.2009.

Schmidt, H. (2012): Big Data: Die Roboter-Journalisten kommen, im Internet unter: http://www.focus.de/digital/internet/netzoeconomie-blog/big-data-die-roboter-journalisten-kommen_aid_752349.html, 16.10.2012.

Schmidt, J. (2006): Weblogs: Eine kommunikationssoziologische Studie, Konstanz 2006.

Schmidt, S. (2000): „Es hängt vom Handwerk ab“ – Qualitätsverständnis bei Regionalzeitungen, in: message – Internationale Fachzeitschrift für Journalismus, Heft 4, Oktober, S. 36-40.

Schmidt, S. J.; Weischenberg, S. (1994): Mediengattungen, Berichterstattungsmuster, Darstellungsmuster, in: Merten, K.; Schmidt, S. J.; Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien, Opladen, S. 212-236.

Schneider, M. (1990): Der Köder muss dem Fisch gefallen, nicht dem Angler, in: Rheinischer Merkur v. 26.10.1990, S. 19.

Schneider, M. (2007): Crossmedia-Management, Wiesbaden 2007.

Schneider, M.; Siepmann, E. (1968): Der ‚Spiegel‘ oder die Nachricht als Ware, Frankfurt a. M. 1968.

Scholz, R. (1980): Medienfreiheit und Publikumsfreiheit, in: Presserecht und Pressefreiheit – Festschrift für Martin Löffler, München 1980.

Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie – Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984.

Schröder, G. (1997): Die Ökonomie des Fernsehens – eine mikroökonomische Analyse, Münster 1997.

Schröder, G. (2008): Positive Medienökonomik. Institutionenökonomischer Ansatz für eine rationale Medienpolitik, Baden Baden 2008.

Schröder, M. (1994): Internationale Markt- und Managementstrategien für Printmedien, München 1994.

Schultheiss, B. M.; Jenzowsky, S. A. (2000): Infotainment: Der Einfluss emotionalisierend-affektorientierter Darstellung auf die Glaubwürdigkeit, in: Medien & Kommunikationswissenschaft 48, S. 63-84.

Schwartzel, U. (1997): Benchmarking für Rundfunkveranstalter: Konzeptionen für kennzahlengestützte Wirtschaftlichkeitsvergleiche von Anwendungsproblemen im Rundfunk, Berlin 1997.

Seeliger, R. (2001): Prozessorientiertes Controlling in Medienunternehmen, Aachen 2001.

Seufert, W. (1992): Die Entwicklung des Wettbewerbs auf den Hörfunk- und Fernsehmärkten in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1992.

Seufert, W. (2006): Programmaufwand, Qualität und Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkangebote, in: Medien & Kommunikationswissenschaft, Jg. 54, H. 3, S. 365-385.

Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1992): Strategic Cost Management and the Value Chain, in: Journal of Cost Management, 5(1992)6, S. 5-21.

Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1995): Vorsprung durch strategisches Kostenmanagement, Landsberg/Lech 1995.

Shapiro, C.; Varian, H. R. (1999): Information Rules – a strategic guide to the Network Economy, Boston 1999.

Sheen, N. T.; Foss, N. J. (2009): Exploring the roots of Porter's activity-based view, in: Journal of Strategy and Management, Vol. 2 No. 3, 2009, S. 240-260.

Shoemaker, Pamela J. (2006): News and newsworthiness: a commentary, in: Communications 31, 105-112.

Siegert, G. (1993): Marktmacht Medienforschung: Die Bedeutung der empirischen Medien- und Publikumsforschung im Medienwettbewerbssystem, München 1993.

Siegert, G. (2001): Medien, Marken, Management, München 2001.

Siegert, G. (2004): Marketing und Marken: Differenzierungs- und Konkurrenzstrategien, in: K.-D. Altmeppen, M. Karmasin (Hrsg.), Medien und Ökonomie, Band 2: Problemfelder der Medienökonomie, S. 183-207, Wiesbaden 2004.

Siegert, G. (2005): Medienmarken als Link zwischen Qualität und Profit, in: K. Hellmann, R. Pichler (Hrsg.), Ausweitung der Markenzone, Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens, S. 81-98, Wiesbaden 2005.

Siegert, G.; Weber, R. H.; Lobigs, F.; Spacek, D. (2006): Der Schutz innovativer publizistischer Konzepte im Medienwettbewerb. Eine medienökonomische und medienrechtliche Untersuchung, Baden Baden 2006.

Silberer, G. (2001): Medien als Marken, in: R. Köhler, W. Majer, H. Wiezorek (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke, S. 237-252, München 2001.

Simon, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 4 (1998), S. 461-480.

Simon, Kucher & Partners (2011): Abo-Preise: Schöpfen Sie Ihre Potenziale aus? Mehr Erlöse durch professionelles Pricing, Zürich 2011.

Sjurts, I. (1997): Strategische Gruppen und Unternehmenserfolg im Zeitschriftenmarkt, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 5, Mai 1997, S. 261-264.

Sjurts, I. (2002): Strategien in der Medienbranche, 3. Auflage, Wiesbaden 2005.

Sjurts, I. (2004a): Vom Mono-Erlösmodell zur multiplen Erlösstruktur, Handlungsoptionen im deutschen Fernsehmarkt 2003, in: Aktuelle Strategien von Medienunternehmen, hrsg. v. S. Ottler, P. Radke, S. 33-43, München 2004.

Sjurts, I. (2004b): Organisation der Contentproduktion: Strategische Alternativen aus ökonomischer Sicht, in: Organisation der Content-Produktion, hrsg. v. J. Sydow u. A. Windeler, S. 18-36, Wiesbaden 2004.

Slater, S. F.; Olson, E. M. (2002): A Fresh Look at Industry and Market Analysis, in: Business Horizons, Vol. 45 (1), S. 15-22.

Spiegel, A. (2006): Wachstumsstrategien in der Medienbranche, Wege zum Management medienspezifischer Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2006.

Stahmer, F. (1995): Ökonomie des Presseverlages, München 1995.

Stalk, G. (1988): Time – the next source of competitive advantage, in: Harvard Business Review, 66. Jg., 1988, Nr. 4, S. 41-51.

Stauss, B. (2006): Plattformstrategien im Service Engineering, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering, Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2. Auflage, S. 321-340, Berlin 2006.

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2000): Management, Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Auflage, Wiesbaden 2000.

Straßner, E. (2001): Magazinjournalismus – Bundestags-Wahlkampfberichterstattung 1998 in SPIEGEL und FOCUS, in: Mediensprache und Medienlinguistik: Festschrift für Jörg Hennig, hrsg. v. D. Möhn, D. Roß, M. Tjarks-Sobhani, S. 243- 261, Frankfurt a. M. 2001.

Streng, I. (1996): Strategisches Marketing für Publikumszeitschriften, Wien 1996.

Strube, K. (2002): Das Kapital in den Köpfen, in: Aufmerksamkeit, Medien und Ökonomie hrsg. v. Bleicher, J. K.; Hicketier, K., S. 75-86, Münster 2002.

Theis-Berglmaier, A. M. (2009): Internet und die Zukunft der Printmedien: Kommunikationswissenschaftliche und medienökonomische Aspekte, 3. Auflage, Berlin 2009.

Tiezel, M.; Müller, C. (1998): Noch mehr zur Meritorik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaft (ZWS), Berlin, Heft 118, S. 87-127.

Toffler, A. (1980): The Third Wave, New York 1980.

Treiß, F. (2010): Nachrichtenagentur ddp steigt ins Fernsehgeschäft ein, im Internet unter: <http://www.turi2.de>, 12.4.2010.

Vogel, A. (2002): Pressegeattungen im Zeitschriftengewand – warum die Wissenschaft eine Pressesystematik braucht, in: Zeitschriften und Zeitschriftenforschung, hrsg. v. Vogel, A; Holtz-Bacha, C., Publizistik Sonderheft 3, S. 11-27, Wiesbaden 2002.

Vorderer, P. (2004): Unterhaltung, in: Lehrbuch der Medienpsychologie, hrsg. v. R. Mangold; P. Vorderer; G. Bente, S. 543-564, Göttingen 2004.

Weigand, K. H. (2003): Medienwirtschaftliche Dienstleistungen. Übertragung dienstleistungstheoretischer Ansätze auf Produktion und Absatz von Medienangeboten, in: Altmeppen, K. D.; Karmasin, M. (Hrsg.) Medien und Ökonomie, Band 1, S. 269-282, Wiesbaden 2003.

Weischenberg, S. (2006): Qualitätssicherung – Qualitätsstandards für Medienprodukte, in: Handbuch Medienmanagement, hrsg. v. C. Scholz, S. 663-687, Berlin 2006.

Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.

Wernerfelt, B. (1984): A Ressource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, No. 2, S. 171-180.

Westphal, J. (1991): Vertikale Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden 1991.

Wiedemann, J. (1995): Mitgefangen, mitverkauft – zur Situation ostdeutscher Frauenzeitschriften nach der Wende, Münster 1995.

Wilhelm-Fischer, H. (2008): Warum lesen Menschen Publikumszeitschriften? Eine qualitative Studie, Münster 2008.

Winter, S. (2001): Sexismus in deutschen Nachrichtenmagazinen. Geschlechtsspezifische Darstellungskonventionen in SPIEGEL und FOCUS, Münster 2001.

Wirtz, B. W. (2006): Medien- und Internetmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden 2006.

Wirtz, B. W.; Pelz, R. (2006): Medienwirtschaft – Zielsysteme, Wertschöpfungsketten und -strukturen, in: Handbuch Medienmanagement, hrsg. v. C. Scholz, S. 261-278, Berlin 2006.

Wittrock, O. (2009): Zentralisierung: Weniger Leute für mehr Qualität?, in: Der Journalist, 9/2009, S. 12-17.

Wittwen, A. (1995): Infotainment. Fernsehnachrichten zwischen Information und Unterhaltung, Bern 1995.

Wodak, R. (1991): Jedem Österreicher seine Krone – jedem Österreicher sein Vorurteil ? Zur sprachlichen Vermittlung von Vorurteilen, in: Das österreichische Format. Kulturkritische Beiträge zur Analyse des Medienerfolges „Neue Kronen Zeitung“, hrsg. P. A. Bruck, S. 108-127, Wien 1991.

Wolf, F. (2006): Die Titelseiten deutscher Nachrichtenmagazine. Eine inhaltsanalytische Längsschnittsuntersuchung der Titelblattgestaltung von Spiegel, Stern und Focus, Hamburg 2006.

Wünsch, C. (2006): Unterhaltungserleben. Ein hierarchisches Zwei-Ebenen-Modell affektiv-kognitiver Informationsverarbeitung, Köln 2006.

Wyss, V. (2002): Redaktionelles Qualitätsmanagement – Ziele, Normen, Ressourcen, Konstanz 2002.

Wyss, V. (2003): Journalistische Qualität und Qualitätsmanagement, in: Bucher, H. J.; Altmeppen, K.-D. (Hrsg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle, S. 129-146, Wiesbaden 2003.

Zeithaml, C.; Zeithaml, V. (1984): Environmental Management: Revising the Marketing Perspective, in: Journal of Marketing 48, 1984, S. 46-53.

Zerdick, A.; Picot, A.; Schrape, K. (2001): Die Internet-Ökonomie, 3. Auflage, Heidelberg Berlin 2001.

Zoonen, L. van (1998): A professional, unreliable, heroic marionette – Structure, agency and subjectivity in contemporary journalism, in: European Journal of Cultural Studies, January 1998, Heft 1, S. 123-143.

Anhang

1. Kerndichteschätzungen der abhängigen Variablen

