

# **Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen.**

Ein issue-orientierter Ansatz

Dissertation

zur

Erlangung des Grades

Dr. rer. pol.

Internationales Institut für Management

Universität Flensburg

Andreas Laabs

Januar 2006



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>- X -</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>- XII -</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>- XIV -</b>
<b>Teil 1     <b>Einleitung</b>.....</b>	<b>- 1 -</b>
A.     Problemstellung.....	- 1 -
B.     Gang der Untersuchung .....	- 6 -
<b>Teil 2     <b>Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von Zeitschriftenverlagen und Zeitschriften und deren Auswirkungen auf die Anforderungen an eine branchenspezifische unternehmerische Frühaufklärung</b>.....</b>	<b>- 8 -</b>
A.     Markt- und produktinduzierte Besonderheiten von Zeitschriftenverlagen und Zeitschriften.....	- 8 -
I.    Terminologische und systematische Grundlagen.....	- 8 -
1.   Der wirtschaftswissenschaftliche Medienbegriff .....	- 8 -
2.   Der Begriff des Zeitschriftenverlags .....	- 9 -
3.   Der medienökonomische Zeitschriftenbegriff .....	- 10 -
a) Zur Definition von Zeitschriften.....	- 10 -

b)	Zur Klassifikation von Zeitschriften .....	- 12 -
II.	Der Markt für Zeitschriften .....	- 14 -
1.	Der Markt für Zeitschriften als Teil des Medienmarktes .....	- 14 -
2.	Marktstruktur und aktuelle Entwicklungstendenzen des deutschen Zeitschriftenmarktes.....	- 19 -
a)	Kriterien zur Analyse der Struktur der Medienteilmärkte .....	- 19 -
b)	Analyse der Absatzmärkte von Zeitschriften .....	- 21 -
(1)	Analyse des Rezipientenmarkts .....	- 21 -
(2)	Analyse des Werbemarkts .....	- 26 -
III.	Ökonomische Charakteristika von Zeitschriften .....	- 31 -
1.	Methodik der Untersuchung .....	- 31 -
2.	Betrachtung der ökonomischen Besonderheiten von Zeitschriften.....	- 31 -
a)	Möglichkeit und Zeitpunkt der Nutzenbewertung.....	- 31 -
b)	Marktfähigkeit .....	- 33 -
c)	Kostenstruktur .....	- 34 -
d)	Zeitelastizität und Materialität des Verbrauchs.....	- 36 -
3.	Synoptische Darstellung der ökonomischen Charakteristika von Zeitschriften .....	- 38 -
B.	Ableitung des Anforderungssystems für Frühaufklärungssysteme in Zeitschriftenverlagen .....	- 38 -
I.	Begriffliche Grundlagen der unternehmerischen Frühaufklärung .....	- 38 -
1.	Der betriebswirtschaftliche Risikobegriff für Industrie- und Handelsunternehmen .....	- 38 -
2.	Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung .....	- 42 -

---

II.	Prognose bestandsgefährdender Entwicklungen als gesetzlich verankerte Vorstandspflicht.....	- 45 -
III.	Anforderungen an das Frühaufklärungssystem von Zeitschriftenverlagen .....	- 48 -
1.	Vorgehensweise bei der Ableitung der Anforderungen .....	- 48 -
2.	Ermittlung der Anforderungen an die Frühaufklärung.....	- 48 -
a)	Ganzheitlichkeit der unternehmerischen Frühaufklärung .....	- 48 -
b)	Zielgerichtete Komplexitätsreduktion.....	- 51 -
c)	Situationsspezifische Konzeption des Systems.....	- 51 -
d)	Einzelwirtschaftliche Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen .....	- 52 -
e)	Eigenbezogene Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung konkurrenzbezogener Entwicklungen .....	- 53 -
f)	Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt .....	- 53 -
g)	Einsatzfähigkeit bei dynamischer Umweltentwicklung.....	- 54 -
h)	Verarbeitung in- und externer Hard- und Soft-facts.....	- 55 -
<b>Teil 3</b>	<b>Entwicklung und Konzeption eines Frühaufklärungssystems für Zeitschriftenverlage .....</b>	<b>- 58 -</b>
A.	Untersuchung der Eignung bestehender Ansätze der Frühaufklärung .....	- 58 -
I.	Charakterisierung und Abgrenzung der Ansätze der Frühaufklärung .....	- 58 -
II.	Darstellung und Prüfung der Ansätze der Frühaufklärung .....	- 60 -

1. Erste Generation: Controllingorientierte Frühaufklärung .....	- 60 -
a) Charakterisierung des Konzepts .....	- 60 -
b) Eignung für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen .....	- 62 -
c) Fazit.....	- 68 -
2. Zweite Generation: Indikatororientierte Frühaufklärung .....	- 68 -
a) Charakterisierung des Konzepts .....	- 68 -
b) Eignung für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen .....	- 71 -
c) Fazit.....	- 77 -
3. Dritte Generation: Ungerichtetes Scanning der Unternehmensumwelt .....	- 78 -
a) Charakterisierung des Konzepts .....	- 78 -
b) Eignung für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen .....	- 80 -
c) Fazit.....	- 86 -
4. Vierte Generation: Frühaufklärung im Issue Management .....	- 86 -
a) Charakterisierung des Konzepts .....	- 86 -
b) Eignung für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen .....	- 90 -
c) Fazit.....	- 94 -
III. Resümee.....	- 95 -
B. Der issue-orientierte Ansatz als konzeptionelle Grundlage des Frühaufklärungssystems bei Zeitschriftenverlagen .....	- 99 -
I. Vorgehensweise bei der Gestaltung des Frühaufklärungssystems .....	- 99 -
II. Komponenten des issue-orientierten Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen .....	- 101 -

---

1. Frühaufklärung auf Basis des Issue Management Ansatzes.....	- 101 -
a) Charakterisierung des Frühaufklärungsprozesses im Issue Management.....	- 101 -
b) Ausgestaltung der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen auf Basis des Issue Management Ansatzes.....	- 107 -
(1) Issue Identification.....	- 107 -
(2) Issue Analysis.....	- 109 -
(3) Issue Change Strategy Options.....	- 109 -
(4) Issue Action Program .....	- 111 -
(5) Evaluation of Results.....	- 111 -
2. Ergänzung der issue-orientierten Frühaufklärung durch eine indikatororientierte Frühaufklärung.....	- 112 -
a) Charakterisierung des indikatororientierten Frühaufklärungsprozesses und seiner Ergänzungsfunktion für die issue-orientierte Frühaufklärung .....	- 112 -
b) Ausgestaltung der indikatororientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen .....	- 118 -
(1) Ermittlung von Beobachtungsbereichen zur Erkennung von Gefährdungen und Chancen .....	- 118 -
(2) Bestimmung von Indikatoren je Beobachtungsbereich .....	- 125 -
(3) Festlegung der Sollwerte und Toleranzgrenzen, der Aufgaben der Informationsverarbeitungsstellen sowie Ausgestaltung der Informationskanäle.....	- 137 -

(4) Synoptische Darstellung des Modells der indikatororientierten Frühaufklärung in Zeitschriftenverlagen .....	- 138 -
3. Ergänzung der issue-orientierten Frühaufklärung durch eine controllingorientierte Frühaufklärung .....	- 139 -
a) Charakterisierung des Grundmodells controllingorientierter Frühaufklärung und seiner Ergänzungsfunktion für die issue-orientierte Frühaufklärung .....	- 139 -
b) Ausgestaltung der controllingorientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen .....	- 143 -
c) Erweiterung der controllingorientierten Frühaufklärung um verlagsspezifische Kennzahlen .....	- 148 -
(1) Kennzahlenbegriff und –klassifikation.....	- 148 -
(2) Funktionen von Kennzahlen .....	- 150 -
(3) Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Kennzahlen und Kennzahlensystemen.....	- 151 -
(4) Ableitung eines verlagsspezifischen Kennzahlensystems zur Unterstützung der operativen Frühaufklärungsfunktion.....	- 152 -
(5) Synoptische Darstellung wesentlicher Kennzahlen zur Unterstützung der operativen Frühaufklärung und deren Verknüpfung .....	- 158 -
III. Instrumente zur Dokumentation von Frühaufklärungsinformationen.....	- 160 -
IV. Instrumente zur Diagnose von Frühaufklärungssignalen .....	- 161 -
1. Überblick über mögliche Instrumente zur Vertiefung des Diagnoseschritts.....	- 161 -
2. Diagnose von Frühaufklärungssignalen bei Anwendung der Szenario-Technik .....	- 163 -



---

a)	Charakterisierung der Szenario-Technik .....	- 163 -
b)	Einsatz der Szenario-Technik im Rahmen der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen .....	- 167 -
3.	Diagnose von Frühaufklärungssignalen bei Anwendung der SWOT-Analyse .....	- 172 -
a)	Charakterisierung der SWOT-Analyse .....	- 172 -
b)	Einsatz der SWOT-Analyse im Rahmen der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen .....	- 175 -
V.	Instrumente zur Weiterleitung von Frühaufklärungsinformationen.....	- 178 -
C.	Verdeutlichung der issue-orientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen anhand von Fallbeispielen .....	- 179 -
I.	Aufbau der Fallbeispiele.....	- 179 -
II.	Erstes Fallbeispiel: Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung in Deutschland als zentrale „Issue“ für Zeitschriftenverlage.....	- 180 -
1.	Identifikation zentraler „Issues“.....	- 180 -
2.	Analyse der zentralen „Issues“ .....	- 182 -
3.	Festlegen der Reaktionsstrategie.....	- 186 -
a)	Vorstellung der Handlungsalternativen.....	- 186 -
b)	Bewertung der Handlungsalternativen.....	- 188 -
c)	Ergebnis .....	- 192 -
4.	Realisation der Reaktionsstrategie.....	- 193 -
5.	Beurteilung des Gesamtprozesses.....	- 194 -
III.	Zweites Fallbeispiel: Die zu erwartenden Auswirkungen der technischen Weiterentwicklung des Fernsehens in Deutschland als zentrale „Issue“ für TV-Zeitschriftenverlage .....	- 194 -
1.	Identifikation zentraler „Issues“ .....	- 194 -

2.	Analyse der zentralen „Issues“ .....	- 196 -
3.	Festlegen der Reaktionsstrategie .....	- 201 -
a)	Vorstellung der Handlungsalternativen .....	- 201 -
b)	Bewertung der Handlungsalternativen .....	- 202 -
c)	Ergebnis .....	- 204 -
4.	Realisation der Reaktionsstrategie .....	- 204 -
5.	Beurteilung des Gesamtprozesses .....	- 205 -
<b>Teil 4</b>	<b>Wesentliche Aspekte der organisatorischen Umsetzung des issue-orientierten Frühaufklärungsansatzes in Zeitschriftenverlagen .....</b>	<b>- 206 -</b>
A.	Aufbauorganisatorische Aspekte der Umsetzung .....	- 206 -
I.	Darstellung aufbauorganisatorischer Gestaltungsvorschläge .....	- 206 -
II.	Aufbauorganisatorische Gestaltung des issue-orientierten Frühaufklärungssystems .....	- 209 -
B.	Ablauforganisatorische Aspekte der Umsetzung .....	- 217 -
I.	Darstellung ablauforganisatorischer Betrachtungsdimensionen .....	- 217 -
II.	Ablauforganisatorische Gestaltung des issue-orientierten Frühaufklärungssystems .....	- 218 -
C.	Implementierung des issue-orientierten Frühaufklärungssystems .....	- 221 -
I.	Begriff und Ziele der Implementierung .....	- 221 -
II.	Hürden der Implementierung .....	- 222 -
III.	Erfolgsfaktoren der Implementierung .....	- 223 -
1.	Überblick über die Erfolgsvoraussetzungen von Implementierungsprojekten .....	- 223 -

---

2. Erfolgsvoraussetzungen der Implementierung issue-orientierter Frühaufklärungssysteme in Zeitschriftenverlagen .....	- 224 -
a) Auswahl geeigneter Implementierungsträger .....	- 224 -
b) Auswahl eines adäquaten Führungsstils .....	- 225 -
c) Auswahl geeigneter Implementierungsinstrumente .....	- 228 -
d) Auswahl eines zweckmäßigen organisatorischen Implementierungsmodells.....	- 230 -
<b>Teil 5 Zusammenfassung.....</b>	<b>- 233 -</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>- XVII -</b>

## Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1:** IVW-Segmente im Bereich Publikumszeitschriften
- Abbildung 2:** Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts und des Brutto-Werbeumsatzes der klassischen Medien zwischen 1991 und 2003, indizierte Betrachtung
- Abbildung 3:** Entwicklung der Werbemarktanteile der klassischen Medien zwischen 1987 und 2003
- Abbildung 4:** Entwicklung der Bruttowerbeinvestitionen der 50 investitionsstärksten Zeitschriftenverlage und der Brutto-Werbeumsätze der Publikumszeitschriften, indizierte Betrachtung
- Abbildung 5:** Entwicklung der Anzahl IVW-geprüfter Titel und ihrer durchschnittlichen Auflagenhöhen zwischen 1980 und 2003
- Abbildung 6:** Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts und des Brutto-Werbeumsatzes der Publikumszeitschriften zwischen 1991 und 2003, indizierte Betrachtung
- Abbildung 7:** Systematisierung des ökonomischen Risikobegriffs
- Abbildung 8:** Systematisierung der Risikoarten von Industrie- und Handelsunternehmen
- Abbildung 9:** Abgrenzung der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung
- Abbildung 10:** Elemente des Risikomanagementsystems nach Lück / Hunecke

- Abbildung 11:** Kernaufgaben der Frühaufklärung
- Abbildung 12:** Issue Management Prozess
- Abbildung 13:** Aufbaustufen eines indikatororientierten Frühaufklärungssystems
- Abbildung 14:** Schematische Darstellung der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung
- Abbildung 15a:** Kennzahlensystem für Zeitschriftenverlage (Teil 1)
- Abbildung 15b:** Kennzahlensystem für Zeitschriftenverlage (Teil 2)
- Abbildung 16:** SWOT-Analyse im Rahmen der Frühaufklärung
- Abbildung 17:** Diagnose- und Implementierungsinstrumente
- Abbildung 18:** Übersicht über das issue-orientierte Frühaufklärungssystem von Zeitschriftenverlagen und seine organisatorische Einbindung

## Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1:** Konsolidierte Betrachtung der Rezipientenmarktanteile der vier Großkonzerne zwischen 1980 und 2003
- Tabelle 2:** Konsolidierte Betrachtung der Rezipientenmarktanteile der vier Großkonzerne bei den Titeln mit mindestens 14-täglicher Erscheinungsweise zwischen 1980 und 2003
- Tabelle 3:** Prozentualer Anteil der umsatzstärksten drei Sachgruppen am Gesamtumsatz der IVW-Publikumszeitschriften zwischen 1996 und 2003
- Tabelle 4:** Entwicklung der Marktanteile der vier Großverlage zwischen 1996 und 2003
- Tabelle 5:** Entwicklung des Marktanteils der Brutto-Anzeigenumsätze der fünf umsatzstärksten Gattungen der Publikumszeitschriften zwischen 1996 und 2003
- Tabelle 6:** Merkmale von Zeitschriften als ökonomische Güter auf dem Rezipienten- und dem Werbemarkt
- Tabelle 7:** Erfüllung der Anforderungen an die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen
- Tabelle 8:** Indikatororientierte Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen
- Tabelle 9:** Modell einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung und Jahreshochrechnung für Zeitschriftenverlage
- Tabelle 10:** Strategische Situationen in der SWOT-Matrix

- Tabelle 11:** Anwendung der SWOT-Analyse bei der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen
- Tabelle 12:** "Issue Analysis Worksheet" - Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf Zeitschriftenverlage
- Tabelle 13:** Deckungsbeitragsrechnung zur Einführung einer Zeitschrift für ältere Zielgruppen – Jahr der Markteinführung
- Tabelle 14:** Deckungsbeitragsrechnung zur Einführung einer Zeitschrift für ältere Zielgruppen – Ergebnisentwicklung
- Tabelle 15:** "Issue Analysis Worksheet" - Auswirkungen technischer Weiterentwicklungen auf TV-Zeitschriftenverlage
- Tabelle 16:** Aufbauorganisation des issue-orientierten Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen und die Aufgaben der beteiligten Einheiten

## Abkürzungsverzeichnis

BB	Betriebs-Berater
BC	Bilanzbuchhalter und Controller
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DB	Der Betrieb
DSWR	Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht
FTD	Financial Times Deutschland
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IIR	Deutsches Institut für Interne Revision e. V. (IIR)
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V. (IVW)
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)
PS	Prüfungsstandard
Stbg	Die Steuerberatung
VDZ	Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e. V.
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WPg.	Die Wirtschaftsprüfung
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft



ZfbF                      Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

ZFO                      Zeitschrift Führung + Organisation

ZIR                      Zeitschrift Interne Revision

ZP                        Zeitschrift für Planung



# Teil 1 Einleitung

## A. Problemstellung

Die „größte Krise der Printmedien seit dem zweiten Weltkrieg“<sup>1</sup> begann im Jahre 2001 und führte unmittelbar im Anschluss an das Anzeigen-Rekordjahr 2000, das vor allem durch die werbemäßige Unterstützung von Preiskämpfen bei Telekommunikations- und Stromanbietern, zahlreiche Firmenfusionen sowie Börsengänge von New-Economy Unternehmen ermöglicht worden ist, zu drastischen Einbrüchen auf dem Anzeigenmarkt.

Neben dem Einbruch des Werbemarkts hatten die meisten Verlage zudem Verluste vor allem aufgrund hoher Investitionen in Internetgeschäfte zu beklagen. Diesen zuzurechnen sind nicht nur die von den Medienkonzernen unterhaltenen Internetgesellschaften, die vor allem aufgrund des Ausbleibens von Banner-Erlösen<sup>2</sup> in wirtschaftliche Schieflage geraten sind. Auch in den klassischen Geschäftsfeldern der Verlage hat die fehlerhafte Beurteilung der wirtschaftlichen Chancen und Risiken des Internets negative finanzielle Auswirkungen gezeigt. Beispielhaft können die eingestellten Titel ONLINE TODAY und NET-BUSINESS angeführt werden.

Auffallend am Umgang der Branche mit den Ergebnisrückgängen ist vor allem der große „time-lag“, mit dem die Verlage auf die geänderte Situation reagiert haben<sup>3</sup>. Sowohl die Financial Times Deutschland als auch die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, die beide mit erheblichen Investitionen verbunden gewesen sein dürften, sind eingeführt worden, als sich der Anzeigenboom schon dem Ende zuneigte. Auch die Akquisitionen der US-Titel Fast Company

---

<sup>1</sup> Döpfner, M., in: o. V. (2002a), S. 49.

<sup>2</sup> Vgl. o. V. (2001), S. 23.

<sup>3</sup> So auch o. V. (2002b), S. 9.

und Inc., die Gruner+Jahr im Jahre 2000 getätigt hat, sind in diesem Zusammenhang anzuführen<sup>4</sup>.

Offen räumt der stellvertretende Vorsitzende der Holtzbrinck-Geschäftsführung, Michael Grabner, die falsche Einschätzung der zukünftigen Erlössituation ein, die er zu Beginn 2000 für eine temporäre Erscheinung, eine „kleine Weihnachtsdelle“, gehalten habe. Aus diesem Grunde hat Holtzbrinck auch zu dieser Zeit noch neue Mitarbeiter eingestellt<sup>5</sup>.

Nach Ansicht von Manfred Braun, Geschäftsführer beim Bauer Verlag, hat „die Branche Managementprobleme.“ In Wachstumszeiten wurden Fehler „vom Boom einfach weggebügelt.“<sup>6</sup>

Auch wenn derzeit im deutschen Pressemarkt eine leichte Erholung der Anzeigenkonjunktur<sup>7</sup> zu beobachten ist, sich die Stimmen für eine bevorstehende Wende zum Positiven mehren<sup>8</sup> und mittelfristig ein deutliches Wachstum der Werbeeinnahmen prognostiziert wird<sup>9</sup>, wird sich das Management von Printunternehmen auch in Zukunft mit weiteren großen strategischen Herausforderungen konfrontiert sehen. Verantwortlich hierfür sind insbesondere technologische Weiterentwicklungen wie die Steigerung der Speicherkapazität, die Fortschritte in der Übertragungstechnologie und weiterhin das Internet. Aus diesen Entwicklungen resultiert eine Auflösung der bisher bestehenden Branchengrenzen zwischen den Bereichen Telekommunikation, Medien und Informationstechnologie. Dieses führt zur Entstehung von Diversifikationsmöglichkeiten durch die Ausweitung des

---

<sup>4</sup> Vgl. o. V. (2002c), S. 63.

<sup>5</sup> Vgl. die diesbezügliche Aussage von Grabner, in: o. V. (2002d), S. 11.

<sup>6</sup> Braun in einem Interview mit dem manager magazin, o. V. (2002c), S. 62.

<sup>7</sup> Vgl. VDZ (2004a), ausgedruckt am 12.02.2004, unter:  
<http://www.vdz.de/pages/dynamic/contentShow.aspx?contentID=1104>

<sup>8</sup> Vgl. dazu o. V. (o. Jg.), ausgedruckt am 12.02.2004, unter:  
<http://www.ftd.de/tm/me/1067671002463.html?nv=wn> sowie VDZ (2004b), ausgedruckt am 12.02.2004, unter: <http://www.vdz.de/pages/dynamic/contentShow.aspx?contentID=1023>

Geschäfts in die angrenzenden Branchen der Telekommunikation und der Informationstechnologie. Diese Auflösung der Branchengrenzen birgt jedoch auch ein Bedrohungspotential für Printunternehmen, da sich diese einer zunehmenden Konkurrenz durch Unternehmen aus den angrenzenden Branchen ausgesetzt sehen und verstärkt sehen werden<sup>10</sup>.

Sowohl die Erfahrung der nicht vorhergesehenen Umsatzeinbrüche der letzten Jahre als auch die bevorstehenden großen strategischen Herausforderungen, die vor allem durch technische Weiterentwicklungen verursacht worden sind, verdeutlichen das Erfordernis eines systematischen unternehmerischen Risikomanagements zur Identifikation unternehmerischer Chancen und Risiken von Printunternehmen.

Die beschriebene betriebswirtschaftliche Notwendigkeit wird flankiert durch die geltenden gesetzlichen Anforderungen zum Risikomanagement. Im Rahmen des im Mai 1998 in Kraft getretenen Gesetzes zu Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)<sup>11</sup> sind erstmals verpflichtende Vorschriften zur Implementierung eines unternehmerischen Risikomanagementsystems kodifiziert worden. Diese schreiben das Treffen geeigneter Maßnahmen vor, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden. Um die gesetzlichen Anforderungen zur frühzeitigen Identifikation bestandsgefährdender Entwicklungen zu erfüllen, kann auf die betriebswirtschaftlichen Ansätze zur unternehmerischen Frühaufklärung zurückgegriffen werden, deren Anfänge bereits Mitte der 60er Jahre entstanden und die seitdem permanent weiterentwickelt worden sind. Sie können in drei Generationen unterteilt werden<sup>12</sup>:

Bei der *ersten Generation* von Frühaufklärungssystemen handelt es sich um zumeist computergestützte Planungs- und Kontrollsysteme, die bei Unter- oder

---

<sup>9</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2003), S. 35 f.

<sup>10</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 1f.

<sup>11</sup> In Kraft seit dem 01. Mai 1998, abgedruckt in: BGBL I 1998, S. 786 ff.

<sup>12</sup> Vgl. ausführlich Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 10 ff.

Überschreiten im Voraus definierter Schwellenwerte von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen Warnmeldungen auslösen. Als Frühaufklärungssysteme der *zweiten Generation* werden die indikatorgestützten Ansätze bezeichnet, die ihren Ursprung in den 70er Jahren haben, Informationen über die zukünftige Entwicklung der eigentlichen Unternehmenszielgrößen liefern und dadurch als Basis für die Prognose dienen sollen. Die *dritte Generation* ist maßgeblich durch das von Ansoff entwickelte Konzept der „schwachen Signale“ geprägt worden und hat in die deutschsprachige Literatur ebenfalls in den 70er Jahren Einzug gehalten<sup>13</sup>. Die Ausgangsüberlegung dieses Ansatzes ist, dass sich zukünftige Entwicklungen bereits im Vorfeld durch „schwache Signale“ (sog. „weak signals“) ankündigen.

Trotz der bestehenden betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit, der geltenden rechtlichen Vorschriften und des vorhandenen wissenschaftlichen Fundaments sowie dessen stetiger Weiterentwicklung<sup>14</sup>, wird der geringe Grad der Verbreitung von Frühaufklärungssystemen in der Praxis von zahlreichen Autoren bemängelt und empirisch bestätigt<sup>15</sup>. Diedrichs / Reichmann weisen im Rahmen der Auswertung ihrer Studie zum Stand des Risikomanagements in börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften darauf hin, dass „lediglich 50% der Unternehmen die Risiken bottom-up durch die Primär- und Sekundarfunktionen identifizieren lassen“<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 129 ff. sowie nachfolgend Kirsch / Trux (1979), S. 47 ff.

<sup>14</sup> In diesem Zusammenhang sei beispielhaft auf die Grundlagenarbeit von Hahn / Krystek (1979), S. 76 ff.; Bea / Haas (1994), S. 486 ff. und Krystek / Müller (1999), S. 177 ff. sowie den Denkanstoß von Kirsch zu den „schwachen Signalen“, vgl. Kirsch (1997) S. 50 ff., verwiesen. Zur Weiterentwicklung des Instrumentariums vgl. stellvertretend Gleißner / Fuser (2000), S. 933 ff.

<sup>15</sup> Vgl. dazu exemplarisch Etmüller (2003), S. 690 f., mit weiteren Nachweisen sowie die empirische Untersuchung von Diedrichs / Reichmann (2003), S. 229 ff. Für eine ausführliche Übersicht weiterer empirisch begründeter Aussagen zu diesem Thema in historischer Reihung, siehe Baisch (2000), S. 4 f.

<sup>16</sup> Diedrichs / Reichmann (2003), S. 230.

Für den geringen Verbreitungsgrad von Frühaufklärungssystemen werden in der Literatur verschiedene Gründe angeführt<sup>17</sup>. Zur Behebung der ursprünglichen modelltheoretischen Unzulänglichkeiten<sup>18</sup>, zum Treffen klarer organisatorischer Zuständigkeitsregelungen und zur Schaffung des für diese Aufgabe erforderlichen Problembewusstseins der Mitarbeiter und Führungskräfte<sup>19</sup> sind bereits zielführende Ansätze vorhanden.

Ein Forschungsgebiet, auf dem bisher lediglich vereinzelte Beiträge erbracht worden sind, zumeist in Form von Aufsätzen aus der praktischen Tätigkeit heraus<sup>20</sup>, das aber eine unabdingbare Voraussetzung für die tatsächliche praktische Nutzbarkeit der Frühaufklärungssysteme und damit ihre nachhaltige Durchsetzung darstellt, ist die Transformation und Adaption der gewonnenen modelltheoretischen Erkenntnisse auf die spezifischen Belange verschiedener Branchen von Unternehmen<sup>21</sup>.

Vor dem Hintergrund der Versäumnisse in der Frühaufklärung bei Verlagen und im Hinblick auf die besonderen strategischen Herausforderungen, denen sich insbesondere Verlage derzeit ausgesetzt sehen und voraussichtlich in Zukunft ausgesetzt sehen werden, erscheint insbesondere die Verlagsbranche als geeignetes Untersuchungsobjekt für die Entwicklung eines Ansatzes zur unternehmerischen Frühaufklärung.

---

<sup>17</sup> Vgl. Bea / Haas (1995), S. 289 f. sowie Baisch (2000), S. 6.

<sup>18</sup> Vgl. hierzu ausführlich Bea / Haas (1994), S. 486 ff.; Simon (1986). Mit gleichem Tenor Haag (1993), S. 265.

<sup>19</sup> Vgl. insbesondere die Arbeit von Baisch (2000) sowie speziell zur Überwindung von personellen Implementierungshürden die Ausführungen von Krystek / Müller-Stewens (1993).

<sup>20</sup> Für aus der betrieblichen Praxis abgeleitete Ansätze spezieller Systemvorschläge und -beschreibungen siehe Bürgel (1980), S. 270 ff.; Lehner / Schmidt (2000), S. 261 ff.; Baisch / Klopp / Reising (1998), S. 236 ff.; Buchner / Weigand (2002a), S. 129 ff. sowie Buchner / Weigand (2002b), S. 178 ff.

<sup>21</sup> So auch Diedrichs / Reichmann, die darauf verweisen, dass „seitens der Wissenschaft noch Anstrengungen erforderlich sind, um ...geschlossene Konzepte zu schaffen, die die bisher eher allgemein formulierten Anforderungen seitens des Gesetzgebers an eine Organisation und Systemgestaltung weiter verbindlich konkretisieren“, Diedrichs / Reichmann (2003), S. 233.

Dabei ist zunächst zu untersuchen, welche Anforderungen die Besonderheiten von Verlagen an die Gestaltung von Frühaufklärungssystemen stellen und ob Frühaufklärungssysteme, die auf Grundlage der bestehenden Frühaufklärungsansätze konzipiert werden, diesen Anforderungen überhaupt gerecht werden können. Wird die grundsätzliche Eignung der Ansätze festgestellt, sind eine Konzeption für die konkrete Ausgestaltung zu erstellen und wichtige Aspekte zur organisatorischen Umsetzung eines in der Verlagspraxis anwendbaren Frühaufklärungssystems herauszuarbeiten, um damit einen Beitrag zur stärkeren Verbreitung von Frühaufklärungssystemen zu leisten.

## **B. Gang der Untersuchung**

Ziel der Untersuchung ist es, ein betriebswirtschaftliches Frühaufklärungssystem für Zeitschriftenverlage zu entwickeln und grundlegende Hinweise zu dessen Implementierung darzulegen. Um die Basis für eine systematische Ableitung eines Frühaufklärungssystems speziell für Zeitschriftenverlage zu schaffen, werden im nachfolgenden zweiten Teil die betriebswirtschaftlichen Besonderheiten von Zeitschriftenverlagen und Zeitschriften sowie die daraus resultierenden Anforderungen an eine branchenspezifische unternehmerische Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen herausgearbeitet.

Zu diesem Zweck werden zunächst die terminologischen und systematischen Grundlagen gelegt und darauf aufbauend die Entwicklungen auf den Absatzmärkten von Zeitschriften dargestellt, da deren Kenntnis für das Verständnis der derzeitigen Herausforderungen für das Management von Zeitschriftenverlagen sowie für die Herausarbeitung der ökonomischen Charakteristika von Zeitschriften erforderlich ist. Die Einbeziehung der ökonomischen Charakteristika von Zeitschriftenverlagen trägt der Tatsache Rechnung, dass Zeitschriftenverlage aufgrund verschiedener Faktoren, wie z. B. dem besonderen Aktualitätserfordernis von Zeitschriften, spezielle Anforderungen an die Frühaufklärung stellen, die bei der Konzeption eines Frühaufklärungssystems zu beachten sind. In Kenntnis dieser Besonderheiten



werden zum Abschluss des zweiten Teils die Anforderungen an die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen abgeleitet.

Im dritten Teil erfolgen die Entwicklung und Konzeption eines branchenspezifischen Frühaufklärungssystems für Zeitschriftenverlage. Nach der Darstellung der bestehenden Ansätze wird ihre Eignung für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen anhand der zuvor abgeleiteten betriebswirtschaftlichen Anforderungen einzeln geprüft. Aufbauend auf den Untersuchungsergebnissen wird ein branchenspezifischer Ansatz für die issue-orientierte Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen formuliert und dessen Konzeption anhand von Fallbeispielen illustriert.

Der vierte Teil befasst sich mit der Frage der organisatorischen Gestaltung der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen. Im Anschluss an die Betrachtung aufbau- und ablauforganisatorischer Fragestellungen werden wesentliche Aspekte der Implementierung behandelt.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung, die eine komprimierte Darstellung des entwickelten Ansatzes der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen bietet.

## **Teil 2 Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von Zeitschriftenverlagen und Zeitschriften und deren Auswirkungen auf die Anforderungen an eine branchenspezifische unternehmerische Frühaufklärung**

### **A. Markt- und produktinduzierte Besonderheiten von Zeitschriftenverlagen und Zeitschriften**

#### **I. Terminologische und systematische Grundlagen**

##### **1. Der wirtschaftswissenschaftliche Medienbegriff**

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur existieren verschiedene Definitionsversuche für den Begriff des Mediums<sup>22</sup>. Während für einige Autoren der technische Bestandteil des (materiellen) Trägers von Informationen im Vordergrund der Betrachtung steht<sup>23</sup>, ist bei betriebswirtschaftlicher Sichtweise zu konstatieren, dass der Nutzen für den Konsumenten durch das publizistische Produkt generiert wird, das somit als das definitionsleitende Element angesehen werden muss<sup>24</sup>. Der Träger der Informationen kann lediglich einen derivativen Zusatznutzen bieten. Dieses ist z. B. dann der Fall, wenn ein

---

<sup>22</sup> Für einen detaillierten Überblick über die Entwicklung und die verschiedenen Definitionsansätze vgl. Kiefer (2001), S. 14 ff.

<sup>23</sup> So z. B. Frühschütz (2000), S. 243.

<sup>24</sup> Vgl. Sjurts (2001), S. 7.

modisch designter Radio- oder Fernsehapparat als Bestandteil der Wohnungseinrichtung angesehen wird<sup>25</sup>.

## 2. Der Begriff des Zeitschriftenverlags

Medienunternehmen im Allgemeinen stellen Dienstleistungsunternehmen dar, die Information und / oder Unterhaltung und / oder Werberaum anbieten. Sie kombinieren dabei als Packager die Vorprodukte Information, Unterhaltung und Werberaum zu einem marktreifen Endprodukt. Das so genannte Content-Packaging wird als das gemeinsame Charakteristikum von Medienunternehmen angesehen und bildet zugleich das Abgrenzungsmerkmal zu anderen Unternehmen, die als Vorproduzenten von Teilprodukten (in diese Kategorie fallen z.B. Nachrichtenagenturen) oder als Abnehmer (z. B. Distributoren von Presseprodukten) ebenfalls auf dem Medienmarkt agieren<sup>26</sup>.

Medienunternehmen werden in der Literatur unter Einbeziehung der genannten Charakteristika und in Anlehnung an die Definition des Unternehmensbegriffs der betriebswirtschaftlichen Theorie definiert als:

„...technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheiten mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung, mit selbständigen Entscheidungen und eigenen Risiken, deren Handeln gerichtet ist auf publizistische und ökonomische Ziele. Dabei werden die Vorprodukte Information, Unterhaltung und Werbung zu einem marktreifen Endprodukt, dem Medienprodukt, kombiniert (Content-Packaging)“<sup>27</sup>.

Diese Definition ist für sämtliche Medienunternehmen gültig und beschreibt somit auch Zeitschriftenverlage. Lediglich das „marktreife Endprodukt“ ist bei Zeitschriftenverlagen durch den spezielleren Begriff der Zeitschrift zu

---

<sup>25</sup> Vgl. Sjurts (2001), S. 7.

<sup>26</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 6.

konkretisieren. Zeitschriftenverlage kombinieren somit die Vorprodukte Information, Unterhaltung und Werbung zu dem marktreifen Endprodukt der Zeitschrift. Als Zeitschriftenverlage gelten Unternehmen unabhängig von der absoluten Höhe und / oder dem prozentualen Anteil des Zeitschriftenumsatzes und / oder Zeitschriftengewinns am Gesamtumsatz bzw. Gesamtgewinn des Unternehmens. Dieses kann damit begründet werden, dass Unternehmen bereits aufgrund der Erfüllung der aufgeführten Kriterien einen Faktor auf dem Zeitschriftenmarkt darstellen, ohne dass dafür ein bestimmter Umfang und / oder Erfolg ihrer Tätigkeit erforderlich ist.

### **3. Der medienökonomische Zeitschriftenbegriff**

#### **a) Zur Definition von Zeitschriften**

In der Literatur fehlt eine einheitliche Definition des Begriffs der Zeitschrift. Unter diesem Oberbegriff wird eine überaus heterogene Gruppe von Medienprodukten subsumiert<sup>28</sup>. Als sinnvolle, wenn auch nicht abschließend klärende Annäherung an diese Problematik, hat sich das Heranziehen der in der amtlichen Pressestatistik<sup>29</sup> vorgenommenen Negativabgrenzung erwiesen, die auch im Rahmen dieser Arbeit Verwendung finden wird<sup>30</sup>. Danach sind Zeitschriften:

---

<sup>27</sup> Sjurts (2002), S. 7.

<sup>28</sup> Vgl. Brummund / Schwind (1982), S. 13; Heinrich (1994), S. 275.

<sup>29</sup> Die amtliche Pressestatistik ist im Jahre 1994 aus Kostengründen eingestellt worden, vgl. Heinrich (2001), S. 30.

<sup>30</sup> So auch Heinrich (1994), S. 138; Stahmer (1995), S. 49 f.

„...alle periodischen Druckerzeugnisse mit kontinuierlicher Stoffdarbietung, die mit der Absicht eines zeitlich unbegrenzten Erscheinens mindestens viermal jährlich herausgegeben werden, soweit sie keine Zeitungen sind.“<sup>31</sup>

Stahmer weist zu Recht darauf hin, dass die Verwendung der Negativabgrenzung gegenüber den Zeitungen unmittelbar das Problem des Fehlens einer adäquaten Definition verdeutlicht und Abgrenzungsprobleme zu zeitschriftenähnlichen Periodika, wie Loseblattsammlungen sowie Büchern, die sich aus mehreren Einzelbänden von Zeitschriften oder Romanserien zusammensetzen, weiter bestehen bleiben<sup>32</sup>. Auch wenn in der Literatur versucht wird, diesem Problem durch Erweiterung dieser Negativabgrenzung zu einer Art „Abgrenzungskatalog“ zu begegnen<sup>33</sup>, so belegt dieses vor allem das Problem der Schaffung einer einheitlichen und umfassenden Definition, die sämtlichen Arten und Facetten von Zeitschriften als Produktgattung gerecht wird.

Einen zu großen Interpretationsspielraum eröffnet der Definitionsversuch des Vertriebslexikons des VDZ. Danach sind Zeitschriften als „Oberbegriff für periodisch erscheinende Presseerzeugnisse, die nicht Zeitungen sind“, zu verstehen. Als Abgrenzungsmerkmal gegenüber der Zeitung wird darüber hinaus die buchbinderische Verarbeitung gesehen<sup>34</sup>. Neben der periodischen Erscheinungsweise des Presseprodukts wird lediglich der Ausschluss einer Einordnung in die Gruppe der Zeitungen als Charakteristikum festgelegt. Diese weite Begriffsfassung wird zwar der Vielzahl an unterschiedlichen Publikationen gerecht, die den Zeitschriften zugerechnet werden können, ist jedoch äußerst unspezifisch. So wird z. B. keinerlei Charakterisierung des Inhalts vorgenommen. Dieses führt dazu, dass zahlreiche andere Presseprodukte, wie

---

<sup>31</sup> Statistisches Bundesamt (1992), S. 6.

<sup>32</sup> Vgl. Stahmer (1995), S. 49.

<sup>33</sup> So Taubert (1984), S. 616, der neben den in der Definition der Pressestatistik genannten Zeitungen noch Partworks, Loseblattsammlungen und ähnliche Publikationen als Beispiele für von Zeitschriften zu unterscheidende Produkte anführt.

Partworks, Veranstaltungskalender, etc. ebenfalls von dieser Definition erfasst werden.

## **b) Zur Klassifikation von Zeitschriften**

Angesichts der Vielzahl verschiedener Zeitschriften erscheint ihre Einteilung in Zeitschriftengruppen sinnvoll. Die von Heinrich vorgeschlagene Gliederung nach der primären ökonomischen Funktion<sup>35</sup> hat den Vorteil, dass eine überschaubare Anzahl von Zeitschriftengruppen geschaffen wird, die aufgrund ihrer gruppeninhärenten funktionalen Ähnlichkeit jeweils gemeinsam behandelt werden können. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden unterschieden:

- Publikumszeitschriften, somit Titel, die universelle Informationen für ein breites Publikum bieten,
- Fachzeitschriften, die spezielle Informationen für Rezipienten bestimmter Berufsgruppen beinhalten,
- Kunden- und Verbandszeitschriften. Sie dienen der Pflege der Beziehung zu Mitgliedern oder Kunden<sup>36</sup>. In diese Gruppe gehören z. B. die Apothekenzeitschriften,
- Amts- und Anzeigenblätter. Während Amtsblätter als periodische Veröffentlichungen von staatlichen Organisationen mit Inhalten aus dem jeweiligen Verwaltungsbereich charakterisiert werden können, handelt es

---

<sup>34</sup> Vgl. VDZ (o. Jg.), ausgedruckt am 31.03.2003, unter: <http://www.ipv-online.de/lexikon/zeitschrift.htm>.

<sup>35</sup> Vgl. Heinrich (2001), S. 306 sowie Hagemann (1957), S. 9 f.

<sup>36</sup> Vgl. Stahmer (1995), S. 53.

sich bei Anzeigenblättern um Veröffentlichungen, die sich überwiegend aus privaten oder gewerblichen Anzeigen zusammensetzen<sup>37</sup>.

Die Publikumszeitschriften bilden sowohl die auflagen- als auch die umsatzstärkste Gruppe<sup>38</sup>. Sie können als die wichtigste Gruppe angesehen werden und stellen daher den Schwerpunkt der folgenden Betrachtungen dar. Sie decken ein weites inhaltliches Spektrum ab und werden in verschiedene Segmente unterteilt. Im Folgenden wird der Begriff „Zeitschrift“ synonym für die Publikumszeitschriften verwendet. Andere Zeitschriftengruppen werden explizit genannt.

Von besonderer Bedeutung ist die von der IVW verwendete Einteilung der Publikumszeitschriften<sup>39</sup>, die eine Untergliederung nach der inhaltlichen Ausrichtung vorsieht<sup>40</sup>. Die hervorgehobene Bedeutung dieser Einteilung resultiert zum einen aus der logisch nachvollziehbaren inhaltlichen Gliederungssystematik, zum anderen aus der Tatsache, dass die an sie anknüpfenden IVW-geprüften und veröffentlichten Auflagenzahlen als Argumentationsbasis für segmentbezogene Beobachtungen und Analysen der Auflagenentwicklung dienen können.

Die IVW unterscheidet die folgenden Segmente im Bereich Publikumszeitschriften:

---

<sup>37</sup> Vgl. Stahmer (1995), S. 54.

<sup>38</sup> Vgl. Stahmer (1995), S. 50; Heinrich (2001), S. 304 f., mit weiteren Nachweisen; Sjurts (2002), S. 96.

<sup>39</sup> Vgl. Heinrich (2001), S. 310.

<sup>40</sup> Lediglich im Segment der Frauenzeitschriften wird darüber hinaus eine weitere Differenzierung nach der Erscheinungsfrequenz vorgenommen.

Aktuelle Zeitschriften und Magazine	Kino-, Video-, Audio-Zeitschriften
Programmzeitschriften	Natur-Zeitschriften
Wöchentliche Frauenzeitschriften	Wissensmagazine
Vierzehntägliche Frauenzeitschriften	EDV-Zeitschriften
Monatliche Frauenzeitschriften	Online-Zeitschriften
Familienzeitschriften	Wirtschaftspresse
Jugendzeitschriften	Reise-Zeitschriften
Zeitschriften für Wohnen und Leben	Luft- und Raumfahrt Zeitschriften
Eß-Zeitschriften	Telekommunikation
Gesundheitszeitschriften	Stadt- und Veranstaltungsmagazine
Erotik-Zeitschriften	Bistums- und Kirchengebietszeitungen
Lifestyle-Zeitschriften	Sonstige
Motorpresse	
Sportzeitschriften	

**Abbildung 1:** IVW-Segmente im Bereich Publikumszeitschriften<sup>41</sup>

## II. Der Markt für Zeitschriften

### 1. Der Markt für Zeitschriften als Teil des Medienmarktes

Zeitschriften erzielen sowohl Rezipienten- als auch Werbeerlöse und weisen eine duale Marktverbundenheit auf<sup>42</sup>. Auf beiden Teilmärkten treten Zeitschriften mit anderen Medienprodukten in Konkurrenz.

Der Werbemarkt der klassischen Medien ist zwischen 1991 und 2003 um 94 % gestiegen, während das Bruttoinlandsprodukt lediglich um 39 % gewachsen ist.

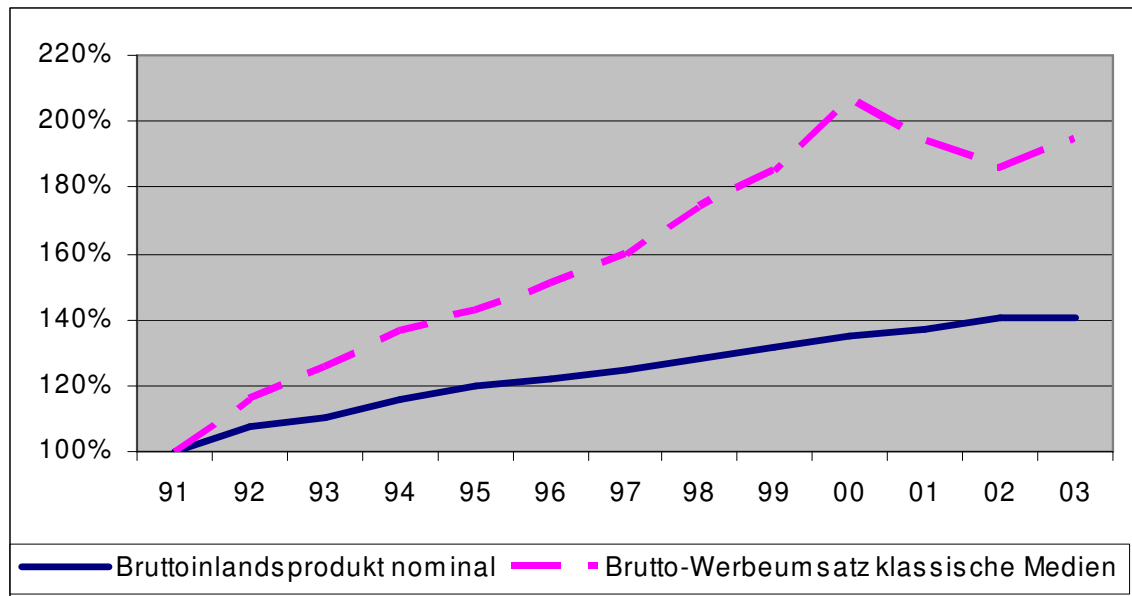
---

<sup>41</sup> Vgl. IVW (2003), S. 8 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Schneider / Knobloch (1999), S. 13. Zwischen den Erlösen auf dem Rezipientenmarkt und den Werbeerlösen bestehen besondere Interdependenzen. So sind z. B. Zeitschriften, die von einer großen Anzahl von Rezipienten konsumiert werden, aufgrund der daraus resultierenden Reichweite ebenfalls für Werbetreibende attraktiver, vgl. dazu ausführlich Stahmer (1995), S. 153 f.



Nach den deutlichen Rückgängen des Gesamtumsatzes der Branche in den Jahren 2001 und 2002 hat sich der Umsatz im Jahre 2003 mit einem Anstieg von 3,3 % gegenüber Vorjahr wieder leicht erholt und liegt auf dem Niveau des Jahres 2001.

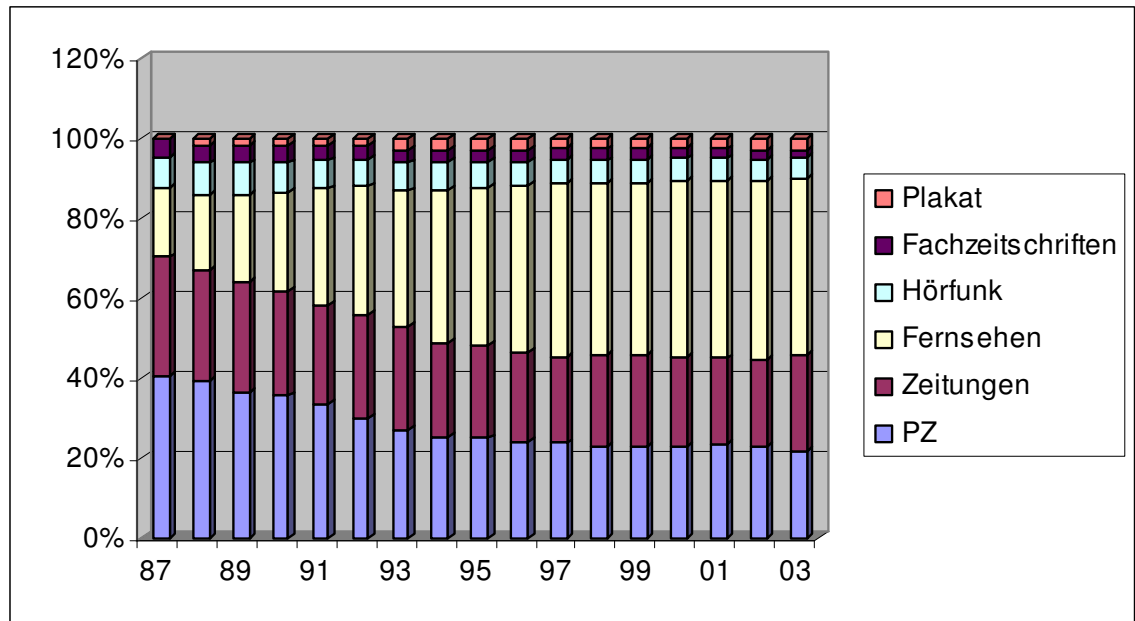


**Abbildung 2:** Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts und des Brutto-Werbeumsatzes der klassischen Medien zwischen 1991 und 2003, indizierte Betrachtung<sup>43</sup>

Innerhalb des Medienmarktes entwickeln sich die Umsätze der verschiedenen Medien unterschiedlich. Zeitschriften unterliegen ausgeprägten Substitutionsentwicklungen. Während der Marktanteil der Publikumszeitschriften von 41 % im Jahre 1987 auf 22 % im Jahre 2003 kontinuierlich gesunken ist, ist der des Fernsehens im gleichen

<sup>43</sup> Quellen: Eigene Berechnungen auf Basis von Gruner+Jahr (2002), S. 10, 18; Gruner+Jahr (2003), S. 2; Statistisches Bundesamt (2003), S. 4, Statistisches Bundesamt (2004), ausgedruckt am 22.02.2004, unter: <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2004/p0240121.htm>.

Betrachtungszeitraum von 17 % auf 44 % gestiegen. Eine den Zeitschriften vergleichbare Entwicklung weisen der Hörfunk und die Zeitungen<sup>44</sup> auf.



**Abbildung 3:** Entwicklung der Werbemarktanteile der klassischen Medien zwischen 1987 und 2003<sup>45</sup>

Nicht in der Übersicht der klassischen Medien erfasst werden die Umsätze der Online-Werbung. Auch wenn der absolute Betrag der Netto-Umsätze dieses Mediums mit 0,26 Mrd. Euro im Jahre 2003 in absoluten Beträgen noch bescheiden ausfiel, so stellt dieses immerhin eine Verzehnfachung gegenüber 1998 dar<sup>46</sup>. Im Grundsatz ist von einem weiteren Umsatzwachstum dieses Mediums auszugehen, auch wenn das Ausmaß der zu erwartenden

<sup>44</sup> Rückgang des Marktanteils von 8 % auf 5 % (Hörfunk), bzw. von 30 % auf 24 % (Zeitungen). Vgl. Gruner+Jahr (2002), S. 8 i. V. m. Gruner+Jahr (2003), S. 8 sowie Gruner+Jahr (2004), S. 1.

<sup>45</sup> Basis: Brutto Werbeumsätze lt. Nielsen Media Research GmbH. Quellen: Gruner+Jahr (2002), S. 17 f.; Gruner+Jahr (2003), S. 2; Gruner+Jahr (2004), S. 1; Eigene Berechnung.

<sup>46</sup> Vgl. VDZ (2004c), S. 5.

Anteilsverschiebung zugunsten der Online-Werbung in der Literatur unterschiedlich beurteilt wird<sup>47</sup>.

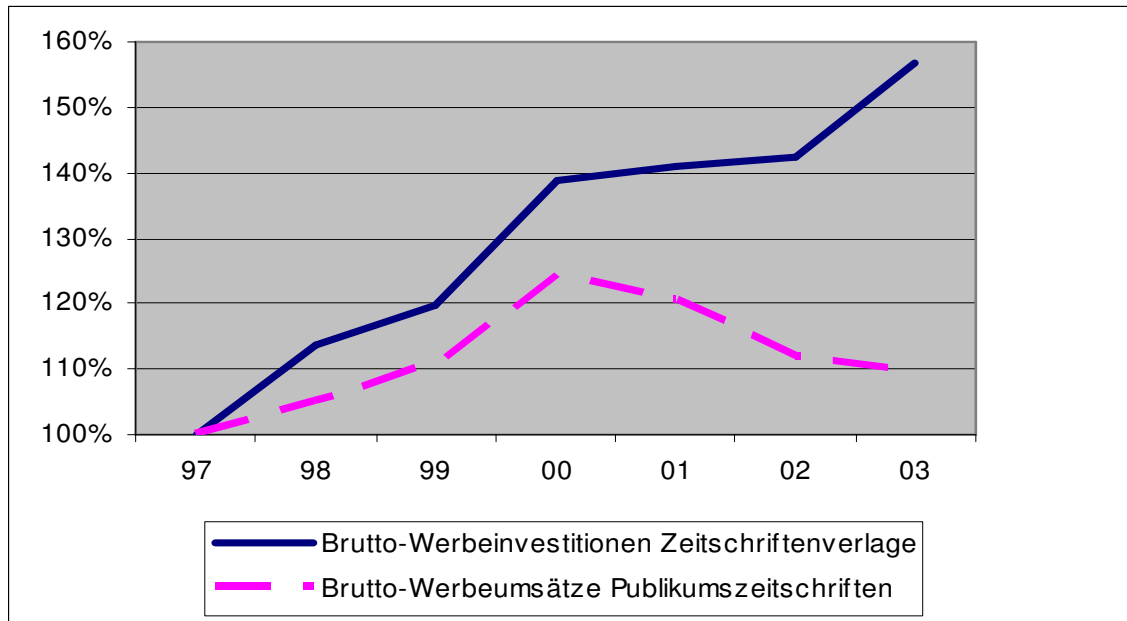
Neben der Verdrängung von Zeitschriften durch andere Medien ist die zunehmende Wettbewerbsintensität zwischen den Verlagen ein weiteres Merkmal der Zeitschriftenbranche<sup>48</sup>. Während die Werbeinvestitionen der 50 investitionsstärksten Zeitschriftenverlage im Betrachtungszeitraum um +57 % gestiegen sind, haben sich die Bruttowerbeeinnahmen der Publikumszeitschriften lediglich um +10% erhöht.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Glotz (2002), S. 46 f. ; Hagen (1999), S. 125 ff.

<sup>48</sup> So auch Porten (1999), S. 129.

<sup>49</sup> Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von Gruner+Jahr (2002), S. 18, 20 und Gruner+Jahr (2003), S. 2, 7 i. V. m. Gruner+Jahr (2004), S. 2, 7.



**Abbildung 4:** Entwicklung der Bruttowerbeinvestitionen der 50 investitionsstärksten Zeitschriftenverlage und der Brutto-Werbeumsätze der Publikumszeitschriften<sup>50</sup>, indizierte Betrachtung

Anders als auf dem Werbemarkt ist auf dem Rezipientenmarkt eine Bestimmung umsatzbezogener Marktanteile der verschiedenen Medien aufgrund der begrenzten Marktfähigkeit vieler Medienprodukte nicht möglich<sup>51</sup>.

Um eine Aussage über den Stellenwert zu gewinnen, den die Rezipienten den verschiedenen Medien einräumen, werden in der Literatur Studien über die durchschnittliche Nutzungshäufigkeit und -dauer herangezogen<sup>52</sup>. Bezogen auf den Anteil der täglichen Nutzer an der Gesamtbevölkerung liegen Fernsehen und Radio mit jeweils 80 % klar vor der Zeitung mit 60 %. An vierter Stelle und damit bereits vor den Zeitschriften, die lediglich einen Anteil von 22 %

<sup>50</sup> Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von Gruner+Jahr (2004), S. 2, 7 sowie AC Nielsen-Daten der Gruner+Jahr Marktanalyse.

<sup>51</sup> Vgl. dazu Gliederungspunkt Teil 2 A. III. 2. b) dieser Arbeit.

<sup>52</sup> Vgl. hierzu exemplarisch o. V. (2002e), S. 274. Da derartige Untersuchungen jedoch die unterschiedlichen Kosten, die mit der Nutzung verschiedener Medien verbunden sind, nicht berücksichtigen, können sie nicht für eine Marktanteilsbetrachtung herangezogen werden.

aufweisen, folgt das Internet, das mittlerweile von 31 % der deutschen Gesamtbevölkerung täglich genutzt wird.

Bei der täglichen Nutzungsdauer rangieren Fernsehen und Radio mit jeweils knapp drei Stunden ebenfalls vor den anderen Medien. Allerdings hat hier das Internet mit durchschnittlich 41 Minuten die Zeitungen (23 Minuten) und Zeitschriften (15 Minuten) bereits verdrängt.

Auch wenn die Autoren der Studie derzeit eine konstante Nutzungsdauer der klassischen Medien konstatieren<sup>53</sup>, ist aufgrund des prinzipiell begrenzten Zeitbudgets der Rezipienten bei Fortsetzung dieser Entwicklung eine Tendenz der Substitution der klassischen Medien durch das Internet die Folge.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich Zeitschriften sowohl auf dem Werbe- als auch auf dem Rezipientenmarkt massiven Substitutionstendenzen ausgesetzt sehen und mit einem hohen Maß an Wettbewerbsintensität umgehen müssen.

## **2. Marktstruktur und aktuelle Entwicklungstendenzen des deutschen Zeitschriftenmarktes**

### **a) Kriterien zur Analyse der Struktur der Medienteilmärkte**

Für die folgende Analyse der beiden Zeitschriftenteilmärkte kann auf die klassischen Kriterien der unternehmensstrategischen und wettbewerbstheoretischen Literatur zurückgegriffen werden<sup>54</sup>:

---

<sup>53</sup> Vgl. o. V. (2002e), S. 274.

<sup>54</sup> So auch Sjurts (2002), S. 17. Vgl. zu den nachfolgenden Kriterien zudem Porter (1980); Scherer/Ross (1990).

1. Größe und Anzahl von Anbietern und Nachfragern

Informationen über die Größe und die Anzahl der Marktteilnehmer ermöglichen Rückschlüsse auf den Konzentrationsgrad innerhalb der Branche sowie die Machtverteilung zwischen Anbietern und Nachfragern.

2. Angebots- und Nachfrageelastizität

Während die Angebotselastizität als Indikator der Anpassungsfähigkeit der Anbieter auf veränderte Nachfrage- oder Produktionsverhältnisse dienen kann, signalisiert die Nachfrageelastizität die Bereitschaft der Nachfrager zu einem Produktwechsel.

3. Höhe der Markteintrittsschranken

Markteintrittsschranken behindern den Marktzugang potentieller Wettbewerber. Sie können beruhen auf:

- politischen oder juristischen Rahmenbedingungen (institutionelle Markteintrittsbarrieren),
- Kosten-, Größen- und / oder Produktdifferenzierungsvorteilen der etablierten Marktteilnehmer (strukturelle Markteintrittsschranken) und / oder
- strategischen Handlungen der etablierten Anbieter, wie z. B. der Schaffung von Überkapazitäten (strategische Markteintrittsbarrieren).

4. Marktphase

Bei der Betrachtung der Marktphase kann differenziert werden zwischen Experimentier-, Expansions-, Ausreifungs- und Stagnationsphase. Die Marktphase dient als Indikator der Wettbewerbsintensität.

## **b) Analyse der Absatzmärkte von Zeitschriften**

### **(1) Analyse des Rezipientenmarkts**

Der Rezipientenmarkt von Zeitschriften weist eine stabile oligopolistische Tendenz und hohe Markteintrittsschranken auf. Besondere Herausforderungen ergeben sich für das Management von Zeitschriftenverlagen insbesondere aus der hohen Nachfrageelastizität sowie der besonderen Wettbewerbsintensität auf dem ausgereiften Rezipientenmarkt.

Eine detailliertere Betrachtung der Kriterien zur Analyse der Struktur des Rezipientenmarktes ergibt das folgende Bild:

#### **1. Größe und Anzahl von Anbietern und Nachfragern**

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, dass der Rezipientenmarkt durch seine vier umsatzstärksten Anbieter dominiert wird. Auch wenn der kumulierte Marktanteil der vier Großverlage von 62,6 % im Jahre 1996 auf 59,6 % im Jahre 2003 leicht gesunken ist, verbleibt er stabil auf hohem Niveau, so dass die in der Literatur bereits zuvor beschriebene<sup>55</sup> oligopolistische Konzentrationstendenz auf der Angebotsseite festzustellen ist.

---

<sup>55</sup> Vgl. Sjurts (1996), S. 15, mit weiteren Nachweisen sowie Sjurts (2002), S. 97 und Vogel (2002), S. 434.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Springer	12,6%	12,2%	12,1%	11,7%	12,1%	12,6%	12,7%	12,5%
Bauer	27,4%	26,3%	24,6%	23,0%	22,3%	22,2%	22,3%	20,9%
Burda	11,4%	11,6%	11,9%	12,2%	12,7%	13,3%	13,5%	14,1%
Gruner+Jahr	11,2%	11,6%	11,9%	12,3%	12,8%	12,3%	12,0%	12,0%
<b>Gesamt</b>	<b>62,6%</b>	<b>61,7%</b>	<b>60,5%</b>	<b>59,2%</b>	<b>60,0%</b>	<b>60,5%</b>	<b>60,5%</b>	<b>59,6%</b>

**Tabelle 1:** Konsolidierte Betrachtung der Rezipientenmarktanteile der vier Großkonzerne zwischen 1980 und 2003<sup>56</sup>

Auffallend ist vor allem der hohe Grad der Konzentration im Segment der Zeitschriften mit mindestens 14-täglicher Erscheinungsweise. Hier beträgt der Anteil der vier Großverlage 70,0 % und ist im Zeitablauf nur geringen Schwankungen ausgesetzt.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Springer	15,6%	15,4%	15,7%	15,4%	15,2%	15,8%	15,6%	15,4%
Bauer	35,0%	34,0%	32,2%	30,3%	29,0%	29,3%	29,5%	27,9%
Burda	11,9%	12,1%	12,3%	12,8%	13,7%	14,3%	14,4%	15,3%
Gruner+Jahr	10,4%	10,8%	11,3%	11,7%	12,1%	11,3%	11,1%	11,4%
<b>Gesamt</b>	<b>73,0%</b>	<b>72,4%</b>	<b>71,5%</b>	<b>70,2%</b>	<b>70,0%</b>	<b>70,6%</b>	<b>70,6%</b>	<b>70,0%</b>

**Tabelle 2:** Konsolidierte Betrachtung der Rezipientenmarktanteile der vier Großkonzerne bei den Titeln mit mindestens 14-täglicher Erscheinungsweise zwischen 1980 und 2003<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Quelle: Berechnungen der Gruner+Jahr Marktanalyse auf Basis von IVW Daten.



## 2. Angebots- und Nachfrageelastizität

Sowohl das Angebot an als auch die Nachfrage nach Zeitschriften ist durch eine hohe Elastizität gekennzeichnet. Die Anbieter von Zeitschriften reagieren flexibel auf Nachfrageänderungen der Rezipienten, wie die große Anzahl an zielgruppenspezifischen Titelneueinführungen und die Vielzahl an spezialisierten Magazinen zeigen<sup>58</sup>, die z. B. für Mobilfunk- (z. B. „connect“) oder Campinginteressierte (z. B. „caravanning“) sowie Konsolen-Spieler („PlayStation Expert“) entwickelt worden sind.

Auch auf Seite der Nachfrager ist eine hohe Flexibilität zu konstatieren, die sich in den im Zeitablauf teilweise stark schwankenden Auflagenzahlen niederschlägt. Ursächlich für diese geringe Leser-Blatt-Bindung ist vor allem der hohe räumliche Verbreitungsgrad von Zeitschriften, der eine Kundenbindung durch die Offerierung lokaler Inhalte verhindert<sup>59</sup>.

## 3. Höhe der Markteintrittsschranken

Der Zutritt auf den Zeitschriftenmarkt wird weder durch politische noch durch juristische Rahmenbedingungen reglementiert, d. h. es existieren keine institutionellen Markteintrittsbarrieren. Allerdings begünstigen die größenbedingten Kostenvorteile<sup>60</sup> sowie die umsatzsteigernde Wirkung des Erfolgs auf dem Rezipientenmarkt auf die Höhe der Anzeigenerlöse<sup>61</sup> die etablierten Anbieter und schaffen strukturelle Markteintrittsschranken. Zudem sorgen Produktdifferenzierungs- und

---

<sup>57</sup> Quelle: Berechnungen der Gruner+Jahr Marktanalyse auf Basis von IVW Daten.

<sup>58</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 99, mit weiterem Nachweis.

<sup>59</sup> Vgl. zur Flexibilität der Nachfrager ausführlicher Sjurts (2002), S. 99 f.

<sup>60</sup> Diese resultieren vor allem aus dem vergleichsweise hohen Anteil von fixen Kostenbestandteilen an den Gesamtkosten der Produktion von Zeitschriften, vgl. dazu ausführlicher Gliederungspunkt Teil 2 A. III. 2. c) dieser Arbeit.

Imagetransferstrategien der etablierten Anbieter für strategische Markteintrittsbarrieren. Insgesamt ist aufgrund der hohen strukturellen und strategischen Markteintrittsbarrieren von hohen Markteintrittsschranken auszugehen<sup>62</sup>.

#### 4. Marktphase

In der Gesamtbetrachtung ist zunächst auf eine deutlich gestiegene Titelzahl hinzuweisen. Diese hat sich von 542 im Jahre 1990 auf 811 im Jahre 2003 erhöht. Zwar sind zwischenzeitlich leichte Marktberäumungstendenzen zu verzeichnen gewesen und auf jeden Fall ist eine Verlangsamung der Titelzunahme zu beobachten. Es ist jedoch darauf zu verweisen, dass der deutliche Rückgang der Titelzahl im Jahre 2002 insbesondere auf den vorübergehenden Austritt von 28 Titeln der Vereinigten Motor-Verlage aus der IVW zurückzuführen ist<sup>63</sup>.

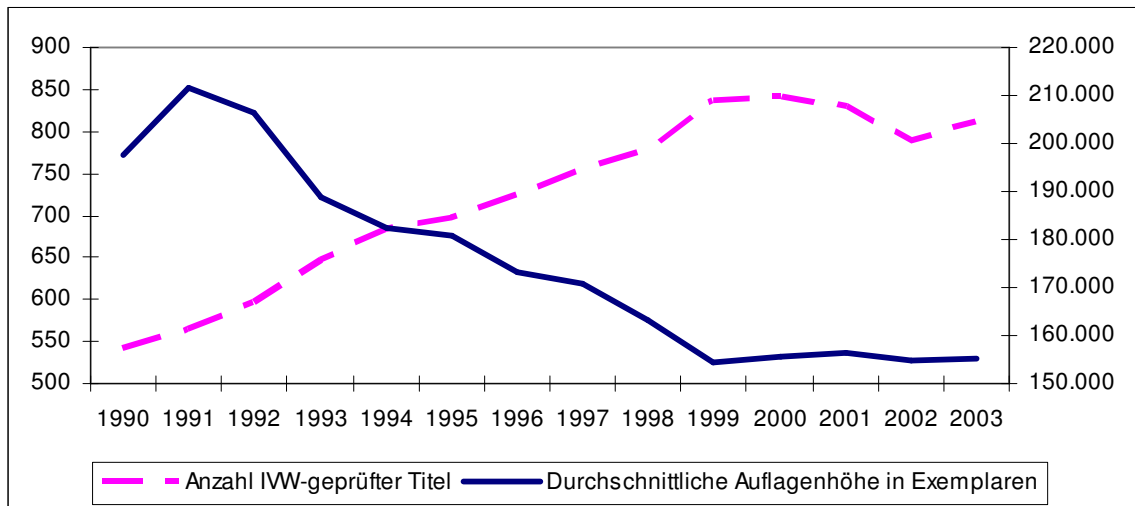
Deutlich weniger dynamisch als die Titelzahl hat sich deren kumulierte Gesamtauflage entwickelt. Sie stieg zwischen 1990 und 2003 lediglich um ca. 17 %, so dass ein deutlicher Rückgang der durchschnittlich verkauften Auflage von 197.793 Exemplaren im Jahre 1990 auf 155.298 Exemplare im Jahre 2003 die Folge ist.

---

<sup>61</sup> Vgl. dazu ausführlich Stahmer (1995), S. 153 f.

<sup>62</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 101.

<sup>63</sup> Vgl. IVW (2003), Pressemitteilung vom 23.01.2003, ausgedruckt am 25.02.2004, unter: [http://www.ivw.de/news/pm\\_index.html](http://www.ivw.de/news/pm_index.html).



**Abbildung 5:** Entwicklung der Anzahl IVW-geprüfter Titel und ihrer durchschnittlichen Auflagenhöhen zwischen 1980 und 2003<sup>64</sup>

Die umsatzstärksten drei IVW-Sachgruppen vereinen, im Zeitablauf nahezu unverändert, gut 50 % der Brutto-Vertriebserlöse auf sich. Der verbleibende Anteil der Vertriebserlöse verteilt sich auf die restlichen zwanzig Sachgruppen, deren Marktanteil ausnahmslos unter 8 % liegt<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von IVW-Auflagenlisten der dritten Quartale der Publikumszeitschriften.

<sup>65</sup> Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von IVW-Angaben.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Aktuelle Zeitschriften und Magazine	15%	14%	14%	14%	14%	14%	15%	15%
Programmzeitschriften	22%	22%	21%	20%	20%	19%	20%	19%
Wöchentliche Frauenzeitschriften	19%	19%	18%	19%	18%	19%	18%	18%
<b>Gesamt</b>	<b>56%</b>	<b>56%</b>	<b>54%</b>	<b>53%</b>	<b>52%</b>	<b>52%</b>	<b>53%</b>	<b>52%</b>

**Tabelle 3:** Prozentualer Anteil der umsatzstärksten drei Sachgruppen am Gesamtumsatz der IVW-Publikumszeitschriften zwischen 1996 und 2003<sup>66</sup>

Trotz der insgesamt noch immer leicht steigenden Gesamtzahl an Titeln kann vor dem Hintergrund des deutlichen Rückgangs der durchschnittlich verkauften Auflage vom Vorliegen eines ausgereiften Marktes ausgegangen werden<sup>67</sup>.

## (2) Analyse des Werbemarkts

Der Werbemarkt von Zeitschriften weist eine stabile oligopolistische Tendenz, eine geringe Elastizität der Nachfrage nach Anzeigen und hohe Markteintrittsbarrieren auf. Eine besondere Herausforderung für das Management von Zeitschriftenverlagen ergibt sich aus dem stagnierenden, in den letzten Jahren sogar rückläufigen Werbemarkt, der unter Berücksichtigung der steigenden Anzahl an Titeln eine besondere Wettbewerbsintensität aufweist.

Eine detailliertere Betrachtung der Kriterien zur Analyse der Struktur des Werbemarktes ergibt das folgende Bild:

<sup>66</sup> Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von IVW-Angaben.

<sup>67</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 101 f.

## 1. Größe und Anzahl von Anbietern und Nachfragern

Ähnlich wie der Rezipientenmarkt wird auch der Werbemarkt durch die vier Großverlage dominiert. Die vier umsatzstärksten Verlage haben ihren kumulierten Marktanteil von 53,1 % im Jahre 2002 auf 53,9 % im Jahre 2003 ausbauen können. Die neun führenden Verlage besitzen einen gegenüber dem Vorjahr kaum veränderten kumulierten Marktanteil von insgesamt 74,5 % (2002: 74,3 %), so dass auch auf dem Werbemarkt vom Vorliegen eines Angebotsoligopols gesprochen werden kann<sup>68</sup>.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Gruner + Jahr	16,7%	16,6%	17,9%	17,8%	19,1%	17,1%	17,3%	16,8%
Burda	12,1%	12,8%	13,0%	13,6%	14,0%	14,2%	14,1%	14,4%
Springer	12,0%	12,8%	13,1%	12,9%	12,7%	12,4%	12,6%	13,0%
Bauer	9,0%	9,5%	8,9%	8,5%	7,8%	8,3%	9,1%	9,7%
<b>Gesamt</b>	<b>49,8%</b>	<b>51,7%</b>	<b>52,9%</b>	<b>52,8%</b>	<b>53,6%</b>	<b>52,0%</b>	<b>53,1%</b>	<b>53,9%</b>

**Tabelle 4:** Entwicklung der Marktanteile der vier Großverlage zwischen 1996 und 2003<sup>69</sup>

## 2. Angebots- und Nachfrageelastizität

Auf Anbieterseite ist der Zeitschriftenmarkt von einer uneingeschränkten Bereitschaft der Verlage zur Anzeigenaufnahme und somit von einer hohen Angebotsflexibilität gekennzeichnet<sup>70</sup>.

<sup>68</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 98 i. V. m. Gruner+Jahr (2004), S.4.

<sup>69</sup> Quelle: Gruner+Jahr (2003), S. 4 i. V. m. Gruner+Jahr (2004), S.4.

Demgegenüber weist die Nachfrage lediglich eine geringe Flexibilität auf. Dieses resultiert aus der speziellen Zielgruppenausrichtung von Zeitschriften. Häufig bieten sich aus Sicht der Werbetreibenden für die Werbung eines speziellen Produkts nur wenige geeignete Zeitschriften an<sup>71</sup>. Folglich ist innerhalb der Publikumspresse eine relativ konstante Konzentration bei der Verteilung der Werbeausgaben auf wenige Gattungen zu konstatieren. Dabei entfallen knapp drei Viertel der Anzeigenumsätze auf die umsatzstärksten 5 der insgesamt 14 Gattungen. Lediglich der Umsatzanteil der Zeitschriften für Kultur, Natur und Wissen hat sich zwischen 1996 und 2003 sukzessive von 6,7 % auf 9,6 % im Jahre 2003 erhöht, während die Wirtschaftspresse nach einem Marktanteil von 10,9 % im Jahre 2000 aufgrund des Wegfalls der Anzeigen von Online-Unternehmen, des Abflauens des Börsenbooms sowie der damit verbundenen Verringerung der Börsengänge auf einen Anteil von 5,5 % im Jahre 2003 gefallen ist.

---

<sup>70</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 100.

<sup>71</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 100.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Aktuelle Zeitschriften / Magazine	25,0%	25,4%	26,5%	26,2%	25,5%	23,5%	23,6%	23,6%
Frauenzeitschriften	19,1%	19,0%	17,8%	18,0%	17,0%	18,8%	19,7%	21,2%
Programmpresse	16,1%	15,5%	15,0%	14,4%	13,5%	12,9%	14,4%	14,1%
Zeitschriften für Natur, Kultur und Wissen	6,7%	6,9%	7,7%	8,6%	9,7%	11,4%	10,3%	9,6%
Wirtschaftspresse	5,6%	5,9%	6,9%	7,8%	10,9%	9,0%	5,7%	5,5%
<b>Gesamt</b>	<b>72,4%</b>	<b>72,7%</b>	<b>73,8%</b>	<b>75,0%</b>	<b>76,5%</b>	<b>75,6%</b>	<b>73,7%</b>	<b>74,1%</b>

**Tabelle 5:** Entwicklung des Marktanteils der Brutto-Anzeigenumsätze der fünf umsatzstärksten Gattungen der Publikumszeitschriften zwischen 1996 und 2003<sup>72</sup>

Trotz der erläuterten Ausnahmen unterliegt die Nachfrage nach Anzeigen in Publikumszeitschriften insgesamt einer geringen Elastizität.

### 3. Höhe der Markteintrittsschranken

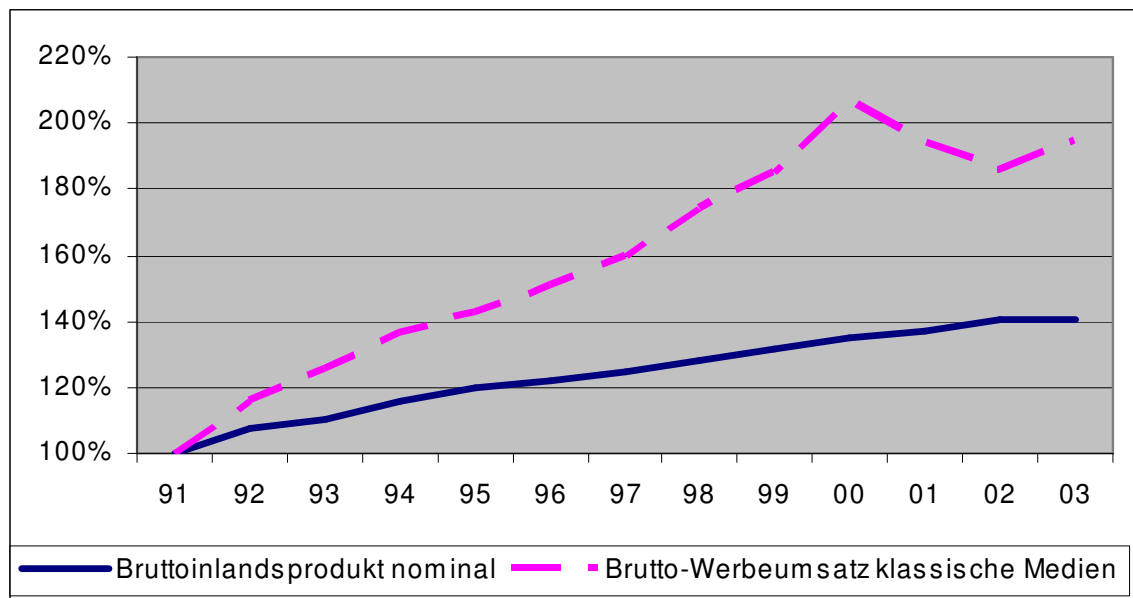
Bei der Beurteilung der Höhe der Markteintrittsschranken ergeben sich keine Unterschiede in der Betrachtung des Rezipienten- und des Anzeigenmarkts für Zeitschriften, so dass an dieser Stelle auf die Ausführungen zum Rezipientenmarkt verwiesen wird.

### 4. Marktphase

Anders als der Werbegesamtmarkt, dessen Entwicklung von einem deutlich über der Steigerung des Bruttoinlandsprodukts liegenden Zuwachs geprägt war, weist die Entwicklung der Publikumspresse keine überproportionalen Zugewinne auf. Wie der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen ist, hat die Publikumspresse zwischen 1991 und 2000 ein

<sup>72</sup> Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Angaben von Gruner+Jahr (2003), S. 3 i. V. m. Gruner+Jahr (2004), S. 3.

Wachstum von 42 % erzielen können und lag damit leicht über der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts im gleichen Zeitraum (+35 %). In den letzten drei Jahren ist der Gesamtumsatz jedoch um insgesamt 17 Prozentpunkte gesunken. Somit beträgt das kumulierte Umsatzwachstum seit Beginn des Betrachtungszeitraums im Jahre 1991 lediglich +25 % und unterschreitet damit die Steigerung des BIP, die im Referenzzeitraum +40 % betragen hat, deutlich.



**Abbildung 6:** Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts und des Brutto-Werbeumsatzes der Publikumszeitschriften zwischen 1991 und 2003, indizierte Betrachtung<sup>73</sup>

Insgesamt weist der Anzeigenmarkt für Zeitschriften im Betrachtungszeitraum Stagnationstendenzen, in den letzten drei Perioden der Betrachtung sogar eine deutlich rückläufige Tendenz auf.

<sup>73</sup> Quellen: Eigene Berechnungen auf Basis von Gruner+Jahr (2002), S. 10, 18; Gruner+Jahr (2003), S. 2; Gruner+Jahr (2004), S. 1; Statistisches Bundesamt (2003), S. 4; Statistisches Bundesamt (2004), ausgedruckt am 22.02.2004, unter: <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2004/p0240121.htm>.



### **III. Ökonomische Charakteristika von Zeitschriften**

#### **1. Methodik der Untersuchung**

Zur Herausarbeitung der Besonderheiten von Zeitschriftenverlagen können aus der ökonomischen Theorie abgeleitete Merkmalskategorien zur Charakterisierung von Gütern verwendet werden.<sup>74</sup> In diesem Zusammenhang erscheinen vier Dimensionen der Betrachtung von besonderer Relevanz: Diese sind Möglichkeit und Zeitpunkt der Nutzenbewertung, Marktfähigkeit, Kostenstruktur sowie die Zeitelastizität und Materialität des Verbrauchs. Diese Merkmalskategorien werden nachfolgend für Zeitschriften als ökonomische Güter betrachtet.

#### **2. Betrachtung der ökonomischen Besonderheiten von Zeitschriften**

##### **a) Möglichkeit und Zeitpunkt der Nutzenbewertung**

Bei der Unterscheidung von Gütern nach der Möglichkeit und dem Zeitpunkt der Nutzenbewertung durch den Konsumenten sind grundsätzlich drei Fälle zu unterscheiden<sup>75</sup>:

Im ersten Fall kann der Konsument die Qualität und den Produktnutzen bereits vor der Kaufentscheidung unmittelbar erkennen (Inspektionsgut). Im zweiten ist die Beurteilung der Produktqualität erst ex post möglich (Erfahrungsgut). Im dritten Fall ist die Beurteilung von Qualität und Nutzen durch den Kunden auch nach dem Konsum nicht möglich (Vertrauensgut).

---

<sup>74</sup> So auch Blankert / Knieps (1994); Heinrich (1994), S. 25; Heinrich (2001), S. 68 ff.; Kiefer (2001), S. 53 ff.; Sjurts (2001), S.7 sowie Sjurts (2002), S. 9.

<sup>75</sup> Vgl. Nelson (1970), S. 312; Detering (2001), S. 17.

Zeitschriften sind auf dem Rezipientenmarkt i. d. R. Erfahrungsgüter, da ihre Qualität und ihr Nutzen erst nach dem Konsum beurteilt werden können. In den Fällen, in denen die Beurteilung von Qualität und Nutzen gar nicht vorgenommen werden kann, nehmen Zeitschriften den Charakter eines Vertrauensgutes an<sup>76</sup>. Wenn eine Beurteilung bereits im Vorwege, z. B. durch das sog. „Anlesen“, hinreichend vorgenommen werden kann, sind Zeitschriften als Inspektionsgüter anzusehen.

Aus Sicht der Werbetreibenden haben Medienprodukte im Allgemeinen und Zeitschriften im Besonderen i. d. R. den Charakter von Inspektionsgütern, da regelmäßige Auflagenprüfungen durch die Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW) sowie die Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse (AG-MA) Informationen über die Auflagenhöhe und -spartenstruktur sowie die Zusammensetzung der Leserschaft gewähren<sup>77</sup>. Eine Ausnahme bilden lediglich die Werbeangebote, die bei derartigen Analysen unberücksichtigt bleiben, da der Werbetreibende bei diesen Angeboten keine, keine detaillierte oder zumindest keine von unabhängigen Dritten geprüften Informationen über die Auflagenhöhe, Spartenstruktur und Leserschaft besitzt<sup>78</sup>. In diese Gruppe fallen z. B. Neuerscheinungen, die erst nach einer Übergangszeit vom Verlag zur IVW-Prüfung angemeldet werden sowie Publikationen von Verlagen, die nicht der IVW angeschlossen sind. Auch die Teilnahme an den großen Werbeträgerstudien wie der AG-MA ist erst nach ca. zwei Jahren möglich, da diese Studien einen gewissen zeitlichen Vorlauf benötigen. In diesen Ausnahmefällen haben die Werbeangebote den Charakter von Vertrauensgütern, da ihr Nutzen für den Werbetreibenden auch im Nachhinein nicht einwandfrei zu quantifizieren ist.

---

<sup>76</sup> Dieses ist dann der Fall, wenn der Wahrheitsgehalt der Information nicht abschließend festgestellt werden kann und der Leser auf die Richtigkeit der Angaben vertrauen muss.

<sup>77</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 10 f.

<sup>78</sup> Vgl. Schneider / Knobloch (1999), S. 7.

## b) Marktfähigkeit

Ein weiteres Kriterium für die Unterscheidung von Gütern, das aus der ökonomischen Theorie abgeleitet und in der Literatur für die Charakterisierung von Medienprodukten verwendet wird<sup>79</sup>, ist der Grad ihrer Marktfähigkeit. Bei der Beurteilung kann zwischen öffentlichen und privaten Gütern unterschieden<sup>80</sup> und nach der Existenz von externen Effekten sowie dem Ausmaß möglicher Meritorik differenziert werden.

Zeitschriften sind wegen der Nicht-Rivalität im Konsum auf dem Rezipientenmarkt nur begrenzt marktfähig und können aufgrund des Ausschlussprinzips, das über den Copypreis realisiert wird, als Klub- oder Mautgüter bezeichnet werden<sup>81</sup>. Gegen die Durchsetzung des Ausschlussprinzips wird jedoch der meritorische Charakter von Zeitschrifteninhalten angeführt, der vor allem bei politischen oder gesellschaftlichen Inhalten häufig postuliert wird<sup>82</sup>. Externe Effekte stellen keinen unerwünschten Nebeneffekt sondern ein systematisches Ziel der Medienproduktion dar. Exemplarisch kann die Veränderung der öffentlichen Meinung angeführt werden, die durch eine politische Berichterstattung herbeigeführt werden kann<sup>83</sup>.

Auf dem Werbemarkt von Zeitschriften ist demgegenüber eine Marktfähigkeit gegeben. Das Angebot wird aus redaktionellen<sup>84</sup> oder technischen<sup>85</sup> Gründen

---

<sup>79</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 9 sowie Kiefer (2001), S. 132 ff.

<sup>80</sup> Vgl. Blankart / Knieps (1994) sowie in Bezug auf Medien Karmasin / Winter (2000), S. 32 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 9.

<sup>82</sup> Zur Problematik einer möglichen Meritorik von Medieninhalten vgl. Heinrich (1994), S. 103 f.

<sup>83</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 10.

<sup>84</sup> So kann z. B. die Aufnahmekapazität für Inserate in den Fällen aus redaktionellen Gründen begrenzt werden, in denen die Heftstruktur bei Hereinnahme weiterer Anzeigen gefährdet scheint und daher negative Auswirkungen auf die Akzeptanz durch die Leserschaft zu befürchten sind.

limitiert. Es besteht Konkurrenzrivalität und das Ausschlussprinzip wird über Anzeigen- und Insertionspreise durchgesetzt. Die auf dem Rezipientenmarkt zu konstatierenden Probleme bei der Durchsetzung des Ausschlussprinzips sind auf dem Werbemarkt nicht vorhanden: Weder besteht die Gefahr der unentgeltlichen Nutzung des Werberaums durch potentielle Kunden<sup>86</sup>, noch handelt es sich um ein Gut mit meritorischem Charakter. Der Konsum von Werberaum in Zeitschriften durch die Werbetreibenden verursacht keine systematischen externen Effekte<sup>87</sup>.

### c) Kostenstruktur

Zeitschriften weisen gegenüber anderen Medienprodukten vor allem wegen der verhältnismäßig hohen variablen Kosten für Fortdruck, Papier und Versand einen hohen variablen Kostenanteil auf, während dieser z. B. beim Rundfunk gegen Null tendiert<sup>88</sup>. Heinrich leitet den Anteil der variablen Kosten aus der amtlichen Pressestatistik her und beziffert diesen bezogen auf den Gesamtumsatz bei Zeitschriftenverlagen auf ca. 38 %<sup>89</sup>. Fixen Charakter weisen bei Zeitschriften insbesondere die Kosten, die zur Erstellung der

---

<sup>85</sup> Eine technische Begrenzung stellt z. B. der maximale zu verarbeitende bzw. zu bindende Umfang einer Publikation dar.

<sup>86</sup> Ein dem Schwarzhörerverhalten bei Radiosendungen entsprechendes Freeriderverhalten ist in Bezug auf die Nutzung von Werberaum nicht möglich.

<sup>87</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 10.

<sup>88</sup> Vgl. dazu Heinrich (2001), S. 315, der den Anteil der variablen Kosten an den Gesamtkosten für Zeitschriften auf 45,9 % beziffert, sowie Stahmer (1995), S. 19 f.

<sup>89</sup> Vgl. Heinrich (2001), S. 315. Es sei darauf hingewiesen, dass die Angaben auf der Pressestatistik von 1990 basieren. Auch wenn die Grundaussage sich nicht geändert haben dürfte, so ist vor allem aufgrund der technischen Weiterentwicklung eine gewisse Verschiebung in der Kostenstruktur zu vermuten. Diese wurde z. B. durch den Auf- und Ausbau der Internetangebote vieler Verlage bedingt, der mit umfangreichen technischen Investitionen einhergegangen ist. Auf der anderen Seite eröffnet die zunehmende Interaktivität der Kommunikation die Realisierung von Einsparungen vor allem bei den variablen Kosten für Versand und Transport. Zu den aktuellen Entwicklungstendenzen der Kostenstrukturen in der Medienproduktion vgl. ausführlich Heinrich (2001), S. 197 ff.

Urkopie aufgewendet werden müssen, auf<sup>90</sup>. Dabei sind vor allem die Kosten für die Konzeption und die Erstellung des redaktionellen Inhalts sowie eventuelle Fixkostenbestandteile der Fertigung anzuführen.

Der Werbemarkt von Zeitschriften hingegen wird durch eine starke Kostenvariabilität gekennzeichnet<sup>91</sup>. Variable Kostenbestandteile sind z. B. erfolgsbezogene Vermittlerprovisionen sowie die Fortdruckkosten bei Zeitschriften. Fixkostencharakter weisen beim Anbieter für Werberaum vor allem die Investitionen für EDV-Abwicklungssysteme, die für die Erfassung, Abwicklung und Platzierung von Interessentenanfragen und -wünschen benötigt werden, sowie fixe Personalkostenbestandteile der Akquisitionseinheiten auf.

Bei detaillierter Betrachtung der Kostenstruktur von Zeitschriftenverlagen ergeben sich zwei Kostenarten, die für das Management von Zeitschriftenverlagen von besonderer Relevanz sind:

Im Bereich der fixen Kosten sind vor allem die Personalkosten, die 54 % der fixen Kostenbestandteile umfassen, zu nennen. Deren Bedeutung wird zudem dadurch verstärkt, dass andere Kostenarten, wie z. B. Mieten und Abschreibungen, ebenfalls im Wesentlichen durch die Personalstärke beeinflusst werden.

Die variablen Kosten werden vor allem durch die Kosten für Fremddruck determiniert, auf die ein durchschnittlicher Anteil von 61 % der Gesamtsumme der variablen Kosten entfällt. Besonders in diesem Bereich werden derzeit durch technische Weiterentwicklungen Kosteneinsparungen erreicht. So

---

<sup>90</sup> Vgl. zu den Economies of Scale bei der Produktion von Medienprodukten ausführlich Detering (2001), S. 47 f.

<sup>91</sup> Vgl. Stahmer (1995), S. 147.

resultieren aus den verbesserten Möglichkeiten der Digitalisierung von Information Kosteneinsparungspotentiale insbesondere bei der Herstellung<sup>92</sup>.

#### **d) Zeitelastizität und Materialität des Verbrauchs**

Ökonomische Güter können nach ihrer Zeitelastizität in Ge- und Verbrauchsgüter unterteilt werden. Bei Vorliegen von Verbrauchsgütern ist zudem die Materialität des Verbrauchs zu betrachten<sup>93</sup>.

Die Zeitelastizität des Verbrauchs ist bei Zeitschriften auf dem Rezipientenmarkt von der Art des Contents abhängig. Während aktuelle Informationsinhalte schnell an Wert verlieren, da sie den Konsumentennutzen vor allem aufgrund des Zeitpunkts ihrer Zurkenntnisnahme stiften<sup>94</sup>, weist z. B. Unterhaltung eine geringe Zeitelastizität auf<sup>95</sup>, die in Einzelfällen sogar gegen Null tendieren kann.

Auch wenn die Zeitelastizität des Rezipientenkonsums bei Zeitschriften im Grundsatz von der Art ihres Contents abhängt, ist für viele Titel, insbesondere für die umsatzstärksten IVW-Sachgruppen, die aktuellen Zeitschriften und Magazine sowie die Programmzeitschriften, ein besonderer Aktualitätsdruck kennzeichnend.

Der Konsum ist bei Zeitschriften unabhängig von dem Grad der Zeitelastizität grundsätzlich subjektiver und immaterieller Natur<sup>96</sup>. Trotz des Lesens oder

---

<sup>92</sup> Vgl. Heinrich (2001), S. 196 f.

<sup>93</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 11.

<sup>94</sup> Als Beispiel kann eine Börseninformation angeführt werden, die bei rechtzeitiger Kenntnisaufnahme eine frühzeitige Reaktion des Spekulierenden ermöglicht und für diesen einen Wissensvorsprung darstellt.

<sup>95</sup> Vgl. Sjurts (2001), S. 8.

<sup>96</sup> Vgl. Detering (2001), S. 15; Sjurts (2002), S. 11.

Anschauens gehen Zeitschrifteninhalte durch den Konsum nicht unter und sind für den Konsum durch weitere Rezipienten verfügbar.

Die Zeitelastizität des Werberaums ist bei Zeitschriften abhängig von der Art des ihn umgebenden Contents. Während der Werberaum im Umfeld aktueller Inhalte als zeitelastisch angesehen werden muss (z. B. im Rahmen von tagespolitischer Information), weist er bei Themenumfeldern, die nicht dem Aktualitätserfordernis unterliegen, eine geringere Zeitelastizität auf. Dieses kann damit begründet werden, dass das Interesse der Konsumenten an diesen Inhalten und die damit verbundene Zurkenntnisnahme der Werbeinhalte weitestgehend unabhängig vom Zeitpunkt des Konsums sind. Als Beispiel kann die Buchung von Werberaum in Naturzeitschriften angeführt werden, die unabhängig vom Zeitpunkt des Konsums einen Konsumentennutzen stiften können<sup>97</sup>.

Der Verbrauch von Werberaum ist bei Zeitschriften grundsätzlich objektiver Art, da derselbe Werberaum nicht wieder belegt werden kann<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 11.

<sup>98</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 11.

### 3. Synoptische Darstellung der ökonomischen Charakteristika von Zeitschriften

	Rezipientenmarkt	Werbemarkt
<b>Nutzenbewertung</b>	i.d.R. Erfahrungsgüter	i.d.R. Inspektionsgüter
<b>Marktfähigkeit</b>	eingeschränkt	vollkommen
<b>Kostenstruktur</b>	hoher Fixkostenanteil	hohe Variabilität
<b>Zeitlastizität</b>	häufig hoch. Variiert jedoch in Abhängigkeit vom Content	variiert in Abhängigkeit vom Rezipientenmarkt
<b>Materialität des Verbrauchs</b>	immaterieller Verbrauch	materieller Verbrauch

**Tabelle 6:** Merkmale von Zeitschriften als ökonomische Güter auf dem Rezipienten- und dem Werbemarkt<sup>99</sup>

## B. Ableitung des Anforderungssystems für Frühaufklärungssysteme in Zeitschriftenverlagen

### I. Begriffliche Grundlagen der unternehmerischen Frühaufklärung

#### 1. Der betriebswirtschaftliche Risikobegriff für Industrie- und Handelsunternehmen

In der Betriebswirtschaftslehre ist der Begriff des Risikos nicht einheitlich definiert<sup>100</sup>. Für die Ableitung der Anforderungen an die Frühaufklärung bei

<sup>99</sup> Abbildung in Anlehnung an die Systematik von Kiefer (2001), S. 140 und Sjurts (2002), S. 12.

<sup>100</sup> Vgl. mit weiteren Nachweisen Baetge / Jerschensky (1999), S. 171. Grundsätzlich beschreibt der Begriff des Risikos eine Situation, in der Entscheidungen unter Unsicherheit aufgrund unvollkommener Informationen zu treffen sind und ihre zukünftigen Ergebnisse daher nicht mit Sicherheit gekannt werden. Im Gegensatz zu dem ebenfalls durch diese Situation gekennzeichneten Begriff der Ungewissheit liegen dem Entscheider beim Wahlakt im Falle  
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)



Zeitschriftenverlagen ist daher zunächst eine Definition des verwendeten Risikobegriffs notwendig, um das Ziel der Frühaufklärung konkretisieren zu können.

Das Risiko, das mit jeder unternehmerischen Tätigkeit verbunden ist, wird im Rahmen dieser Arbeit als die Gefahr negativer Konsequenzen für das eigene Unternehmen verstanden, die aus eigenen oder fremden Entscheidungen sowie Einwirkungen der Umwelt resultieren kann<sup>101</sup>. Die Höhe des Risikos kann formal durch den Erwartungswert möglicher Verluste ausgedrückt werden<sup>102</sup>.

Grundsätzlich sind der Begriff des „reinen Risikos“ und der des „spekulativen Risikos“ zu unterscheiden. Das „reine Risiko“ beschreibt lediglich die Gefahr des Vermögensverlusts, der durch das Eintreffen eines zukünftigen Ereignisses entstehen kann (z. B. Feuer- oder Sturmschäden)<sup>103</sup>. Demgegenüber beinhaltet das Risiko aus unternehmerischem Handeln, das so genannte „spekulative Risiko“, neben der Verlustgefahr, die mit dem unternehmerischen Handeln verbunden ist und in der Literatur als Risiko im engeren Sinne bezeichnet wird<sup>104</sup>, zusätzlich die Chance des Eintreffens vermögensmehrender zukünftiger Ereignisse, die als Risiko im weiteren Sinne bezeichnet wird<sup>105</sup>.

---

der Entscheidung unter Risiko zumindest objektive oder subjektive Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt verschiedener Umweltzustände vor, vgl. Müller (1993), Sp. 3813 f.

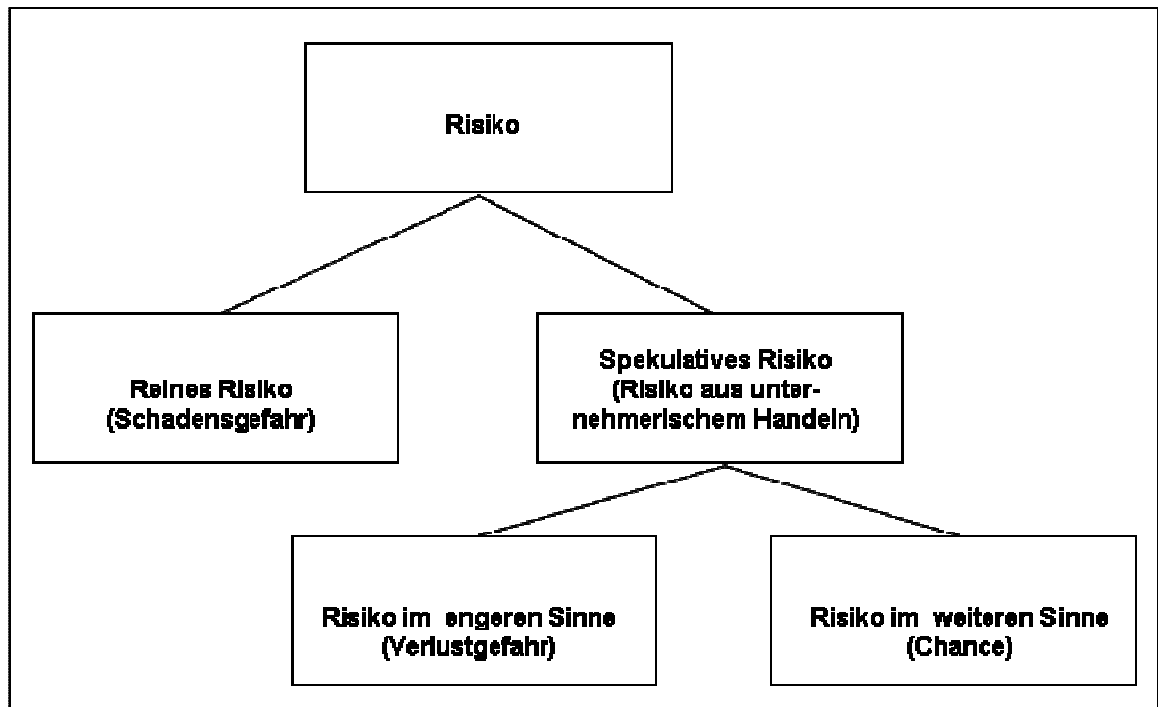
<sup>101</sup> Vgl. Bea / Dichtl / Schweitzer (2000), S. 30 f.

<sup>102</sup> Vgl. Bea / Dichtl / Schweitzer (2000), S. 31.

<sup>103</sup> Vgl. Bitz (2000), S. 235.

<sup>104</sup> Vgl. Kless (1998), S. 93.

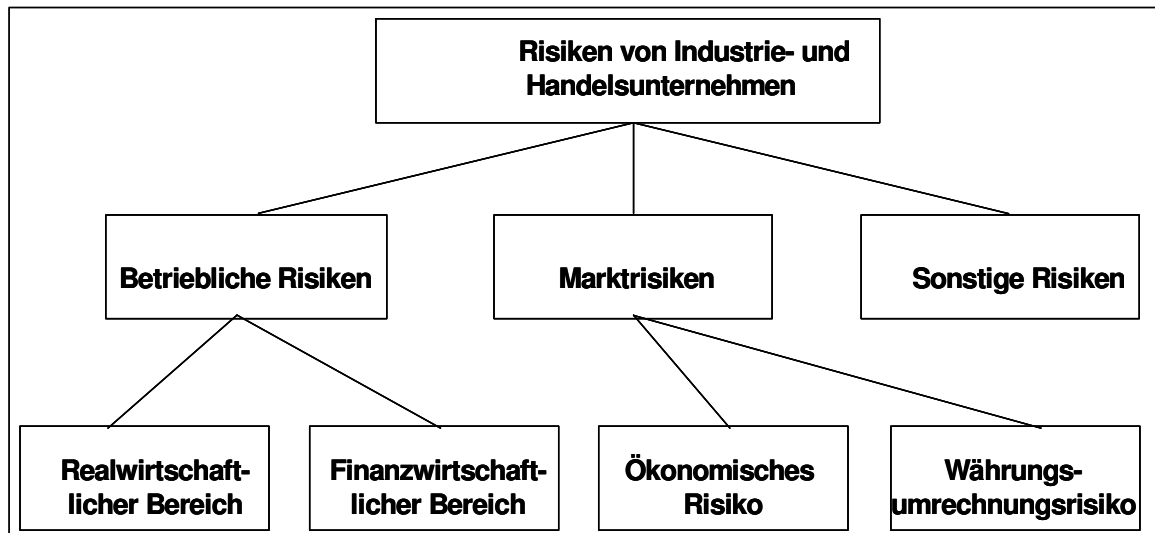
<sup>105</sup> Vgl. Bitz (2000), S. 236.



**Abbildung 7:** Systematisierung des ökonomischen Risikobegriffs<sup>106</sup>

Das „spekulative Risiko“ setzt sich aus mehreren verschiedenen Risikoarten zusammen, die je nach Unternehmensart und -tätigkeitsschwerpunkt variieren. Abbildung 8 enthält eine Kategorisierung des ökonomischen Risikobegriffs von Industrie- und Handelsunternehmen, die an die Empfehlungen des Arbeitskreises „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. angelehnt ist.

<sup>106</sup> Vgl. Kless (1998), S. 93; Bitz (2000), S. 236.



**Abbildung 8:** Systematisierung der Risikoarten von Industrie- und Handelsunternehmen<sup>107</sup>

Die betrieblichen Risiken stellen die erste Risikoartengruppe dar. Sie beinhaltet im realwirtschaftlichen Bereich von Industrie- und Handelsunternehmen alle Formen der zeitlichen, qualitätsmäßigen oder mengenmäßigen Verschlechterung der Erstellung der Leistung. In diese Gruppe fallen beispielsweise Betriebsunterbrechungen, die durch Streiks verursacht werden, sowie der Ausfall einzelner Maschinen und die Auswirkungen unzureichender Kontrolle. Im finanzwirtschaftlichen Bereich beruhen die betrieblichen Risiken insbesondere auf mangelhaften Planungs-, Informations-, Abwicklungs- und Kontrollmechanismen<sup>108</sup>.

Die zweite Gruppe, die Marktrisiken<sup>109</sup>, umfasst zum einen das währungsbedingte Umrechnungsrisiko, das mit der Durchführung von Transaktionen in Fremdwährungsgebieten verbunden ist und zum anderen das ökonomische Risiko. Das ökonomische Risiko beinhaltet unter anderem Risiken bereits kontrahierter Geschäfte, deren Konditionen noch nicht vollständig

<sup>107</sup> Quelle: Empfehlungen des Arbeitskreises „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., vgl. Gebhardt / Mansch (2001), S. 23.

<sup>108</sup> Vgl. Gebhardt / Mansch (2001), S. 25.

<sup>109</sup> Vgl. zum Marktrisiko ausführlich Bea / Dichtl / Schweitzer (2000), S. 31.

festgelegt sind<sup>110</sup> (Transaktionsrisiko) sowie das Wettbewerbsrisiko, das aufgrund der Verschlechterung der relativen Wettbewerbsposition eines Unternehmens zu seinen Kontrahenten entsteht. Als mögliche Ursachen können in diesem Zusammenhang Wechselkursänderungen oder steigende Rohstoffpreise<sup>111</sup> angeführt werden<sup>112</sup>.

Unter dem Oberbegriff der sonstigen Risiken werden diejenigen Risiken subsumiert, die keiner der beiden anderen Gruppen, den betrieblichen Risiken und den Marktrisiken, zugeordnet werden können. Dieses sind z. B. juristische Risiken, die nicht erwartete Gesetzesänderungen umfassen, Bonitätsrisiken aus übernommenen Bürgschaften sowie politische oder wirtschaftliche Länderrisiken<sup>113</sup>.

## **2. Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung**

Der Themenbereich der frühzeitigen Identifikation potentieller Risiken wurde erstmals in einer Arbeit von Aguilar, der 1967 das „Scanning“ der Unternehmensumwelt forderte<sup>114</sup>, zum Gegenstand betriebswirtschaftlicher Betrachtungen und erhielt den entscheidenden Impuls durch die Ausführungen zur Reaktion auf „Schwache Signale“ von Ansoff aus dem Jahre 1976<sup>115</sup>.

Im deutschsprachigen Raum leiten Hahn / Krystek 1979 aus den Bereichen der Medizin, der Technik und des Militärs die Notwendigkeit der Entwicklung und

---

<sup>110</sup> Dieses ist z. B. bei indexgebundenen Güterpreisen der Fall.

<sup>111</sup> Als Beispiel für die Veränderung der relativen Wettbewerbsposition durch den Anstieg von Rohstoffpreisen sei die Situation eines Herstellers von Ölheizungen angeführt, der bei einem Anstieg des Ölpreises eine Verschlechterung der Wettbewerbssituation gegenüber den Produzenten von Elektroheizungen zu verzeichnen hat.

<sup>112</sup> Vgl. Gebhardt / Mansch (2001), S. 28.

<sup>113</sup> Vgl. Gebhardt / Mansch (2001), S. 24.

<sup>114</sup> Vgl. dazu die Arbeit von Aguilar (1967).

<sup>115</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 129 ff. sowie Hammer (1988), S. 171 mit weiterem Nachweis.

Implementierung betriebswirtschaftlicher *Frühwarnsysteme* ab. Diese definieren sie als spezielle Informationssysteme, deren Ziel das frühzeitige Aufzeigen potentieller Gefahren ist<sup>116</sup>. Ziel ist dabei, die relevanten Erscheinungen möglichst frühzeitig wahrzunehmen und weiterzuleiten, um somit dem Benutzer einen zeitlichen Korridor für die Ergreifung geeigneter Reaktions- und Abwehrmaßnahmen zu eröffnen<sup>117</sup>. Charakteristisch für den Begriff der Frühwarnung ist die Begrenzung der Betrachtungen auf potentielle Risiken, vor denen das Unternehmen gewarnt werden soll, während mögliche Chancen nicht in die Betrachtung einbezogen werden.

Eine Erweiterung des Betrachtungsbereichs weisen die Begriffe der *Früherkennung* und des *Früherkennungssystems* auf, da sie neben der Identifikation potentieller Risiken auch das frühzeitige Erkennen möglicher Chancen umfassen. Baisch definiert die Aufgabe der *Früherkennung* in Anlehnung an Bea / Haas als „frühzeitige Wahrnehmung, Dokumentation, Diagnose und Weiterleitung von führungsrelevantem Wissen“<sup>118</sup>.

Kirsch und Trux prägen den Begriff der *Frühaufklärung*<sup>119</sup>, dessen Umfang noch über die der Früherkennung hinausgeht<sup>120</sup>. Neben der Identifikation von zukünftigen Risiken und Chancen beinhaltet er die Sicherstellung der Einleitung konkreter Gegenmaßnahmen. Damit löst sich die Zielsetzung von Frühaufklärungssystemen von der für Frühwarn- und Früherkennungssysteme charakteristischen Beschränkung auf den reinen Informationszweck. Ein weiteres Charakteristikum dieser Ansätze ist die Stellung der *Frühaufklärung* als „notwendige und umfassende Kernaufgabe eines jeden Managements... (, die, Anm. des Verfassers) sich durch sämtliche Teilsysteme der Planung“

---

<sup>116</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 76.

<sup>117</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 76.

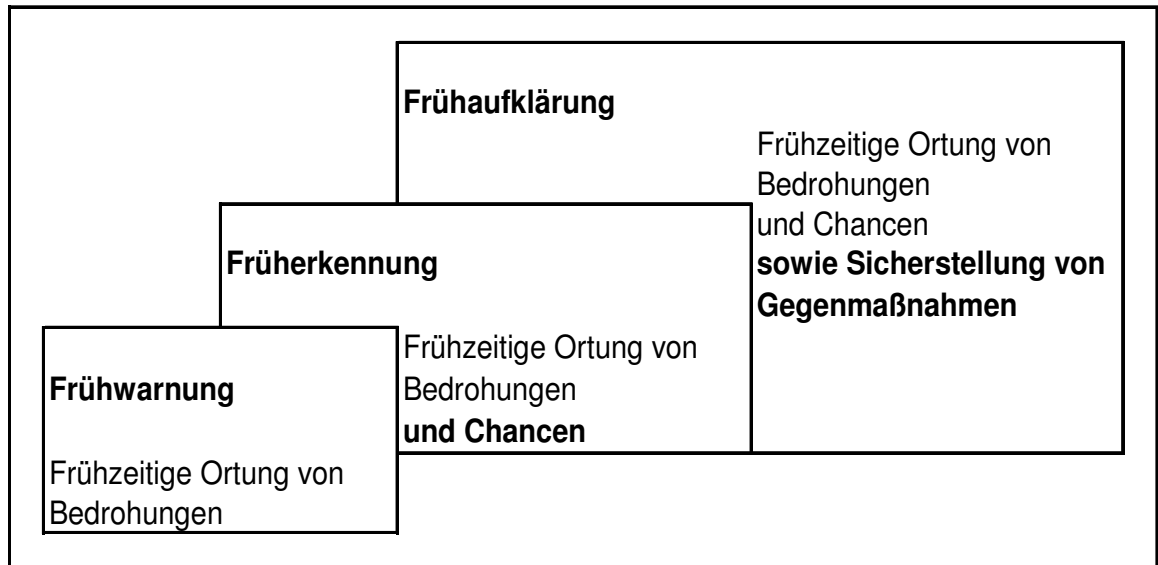
<sup>118</sup> Baisch (2000), S. 14 unter Berufung auf Bea / Haas (1995), S. 269.

<sup>119</sup> Vgl. Kirsch / Trux (1979), S. 47 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Hammer (1988), S. 176 f.

hindurchzieht<sup>121</sup>. Somit unterscheidet sie sich von den verbreiteten Konzeptionen zur Frühwarnung und Früherkennung, die als eigenständige Systeme in der Unternehmensplanung verankert sind<sup>122</sup>.

Eine Übersicht über die Abgrenzung der Begriffe der Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung bietet die folgende Abbildung.



**Abbildung 9:** Abgrenzung der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung<sup>123</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit werden im Folgenden die Begriffe der Frühaufklärung und des Frühaufklärungssystems verwendet, da diese der umfassenden Aufgabe des zu entwickelnden Konzepts Rechnung tragen. Es sei jedoch ausdrücklich darauf verwiesen, dass einzelne Bestandteile des umfassenden Frühaufklärungssystems Frühwarn- oder Früherkennungscharakter haben.

---

<sup>121</sup> Liebl (1991), S. 5. Mit gleichem Tenor bereits Kirsch / Trux (1979), S. 50.

<sup>122</sup> Vgl. Liebl (1991), S. 5.

<sup>123</sup> Abbildung übernommen aus Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 21.

## II. Prognose bestandsgefährdender Entwicklungen als gesetzlich verankerte Vorstandspflicht

Für die Entwicklung eines Frühaufklärungskonzepts für Zeitschriftenverlage ist zunächst die Kenntnis des Umfangs der diesbezüglichen gesetzlichen Vorschriften erforderlich, da ihre Einhaltung die Mindestanforderungen an die unternehmerische Frühaufklärung festlegt. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das am 01.05.1998 eingeführte „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)“<sup>124</sup>, das den Vorstand von Aktiengesellschaften explizit dazu verpflichtet, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

Der Anlass dieser Gesetzesnovelle waren zahlreiche spektakuläre Unternehmenskrisen und Zusammenbrüche in der Vergangenheit<sup>125</sup>, die häufig auf ein unzureichendes oder gar fehlendes Risikomanagementsystem zurückzuführen waren<sup>126</sup>.

Auch wenn die gesetzgeberische Intention der Neufassung des § 91 AktG die Verbesserung der unternehmerischen Risikovorsorge war<sup>127</sup>, stellt dieser Teil der Gesetzesnovelle keine inhaltliche Erweiterung der Vorstandspflichten dar, sondern kann lediglich als Hervorhebung bereits bestehender allgemeiner

---

<sup>124</sup> Vgl. BGBl 1998, Teil I Nr. 24., S. 786 ff.

<sup>125</sup> Vgl. für eine Übersicht der spektakulärsten „Pleiten“ des vergangenen Jahrzehnts o. V. (2002c).

<sup>126</sup> Eine im Jahre 1998 von der Universität Magdeburg in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Struktur & Management durchgeführte Untersuchung kam zu dem Ergebnis, dass 80% der Unternehmen ihrer eigenen Einschätzung zufolge kein gutes Risikomanagement besitzen, vgl. o. V. (1998), S. 98 ff. Auch wenn dieses Ergebnis nicht grundsätzlich als Beweis der fehlenden Verbreitung oder mangelhaften Funktionsweise derartiger Systeme dienen kann, so gibt es doch einen Hinweis auf den bestehenden Handlungsbedarf.

<sup>127</sup> Vgl. stellvertretend Lück / Hunecke (1998a), S. 129; Eggemann (2000), S. 503; Lehner / Schmidt (2000), S. 261.

Leitungsaufgaben des Vorstands verstanden werden<sup>128</sup>. Diese ergeben sich bereits aus den Regelungen des § 76 Abs. 1 AktG sowie der Sorgfaltspflicht des Vorstands, die in § 93 Abs. 1 AktG kodifiziert ist und sich u. a. auf die Festlegung der Unternehmenspolitik, die Einrichtung einer funktionsfähigen Unternehmensüberwachung sowie die Koordination der Unternehmensführung erstreckt<sup>129</sup>.

Die Risikovorsorge des KonTraG orientiert sich am Prinzip der Wesentlichkeit und erstreckt und begrenzt sich nach dem Wortlaut des § 91 AktG auf die frühzeitige Erkennung von solchen Risiken, die als bestandsgefährdend anzusehen sind. Es ist darauf hinzuweisen, dass der Gesetzgeber mit dieser Formulierung eine Eingrenzung auf einen Risikobegriff im engeren Sinne vornimmt, der lediglich das Management zukünftiger Verlustgefahren, nicht aber die Vorsorge zur Ergreifung zukünftiger Gewinnchancen umfasst und somit von dem umfassenden betriebswirtschaftlichen Begriff des spekulativen Risikos abweicht<sup>130</sup>.

Unter Berücksichtigung der gesetzlichen Auslegung des Risikobegriffs in den Vorschriften zur Risikofrühwarnung ist die gesetzlich vorgegebene Aufgabe des Frühwarnsystems die frühzeitige Identifikation (wesentlicher) zukünftiger Risiken. Diese dient dem Ziel, die Chance der rechtzeitigen Ergreifung geeigneter Abwehrmaßnahmen zu eröffnen<sup>131</sup>.

Das so definierte Frühaufklärungssystem, das als Risikomanagementsystem im engeren Sinne bezeichnet werden kann<sup>132</sup>, bildet zusammen mit dem

---

<sup>128</sup> Der Charakter der gesetzlichen Regelung als Hervorhebung bzw. Klarstellung der bestehenden Verpflichtung kann bereits aus der Begründung zu § 91 Abs. 2 AktG abgeleitet werden: „Die Verpflichtung des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagementsystem und für eine angemessene interne Revision zu sorgen, soll *verdeutlicht* (Hervorhebung des Verfassers) werden“, BR-Drs., Begründung zu § 91 AktG.

<sup>129</sup> Vgl. dazu Bitz (2000), S. 232 i. V. m. Brebeck / Hermann (1997), S. 382 sowie Lück / Hunecke (1998a), S. 129

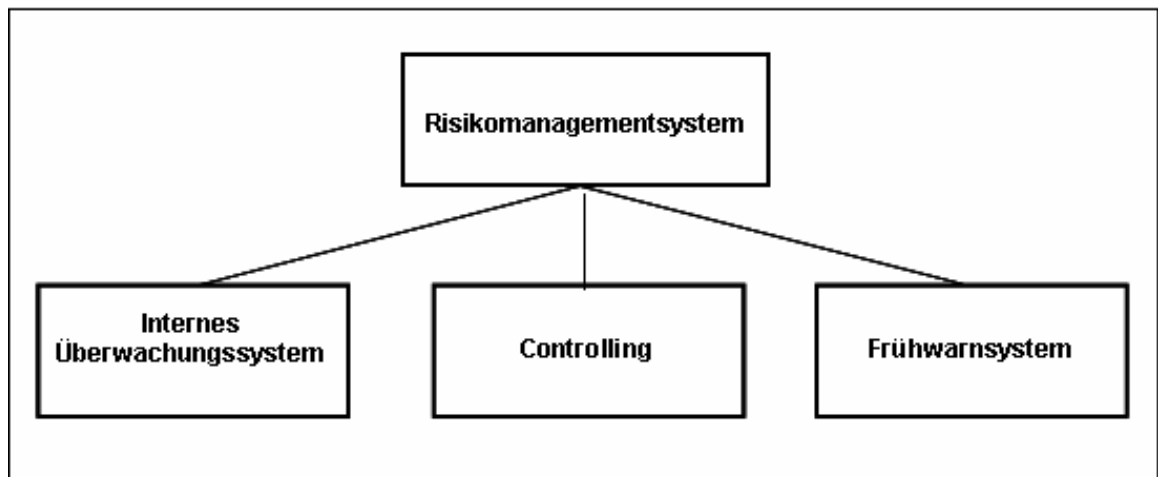
<sup>130</sup> Ebenso Böcking / Orth (2000), S. 250, IDW (1999), S. 658.

<sup>131</sup> Vgl. Lück / Hunecke (1998c), S. 273.

<sup>132</sup> Vgl. Bitz (2000), S. 238.



Controlling und dem Internen Überwachungssystem das umfassende Risikomanagementsystem im weiteren Sinne:



**Abbildung 10:** Elemente des Risikomanagementsystems<sup>133</sup>

Die konkrete Ausgestaltung des Risikofrühwarnsystems wird vom Gesetzgeber weitestgehend offen gelassen, um die praktische Weiterentwicklung zweckmäßiger und funktionsfähiger Systeme nicht zu behindern. Dieses führt dazu, dass über die Erfüllung der diesbezüglichen gesetzlichen Anforderungen im Einzelfall entschieden werden muss und dass die Gefahr besteht, dass die Beurteilung in der Praxis letztendlich der Rechtsprechung obliegen wird<sup>134</sup>.

<sup>133</sup> Vgl. Lück / Hunecke (1998a), S. 130; Bitz (2000), S. 238; Etmüller (2003), S. 691.

<sup>134</sup> Vgl. Bitz (2000), S. 233.

### **III. Anforderungen an das Frühaufklärungssystem von Zeitschriftenverlagen**

#### **1. Vorgehensweise bei der Ableitung der Anforderungen**

Für die Charakterisierung und Abgrenzung von Frühaufklärungsansätzen werden verschiedene Merkmale verwendet<sup>135</sup>.

Die Anforderungen an die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen, die sich insbesondere aus den ökonomischen Besonderheiten von Zeitschriften ergeben, erfordern bestimmte Ausprägungen dieser Merkmale.

Nachfolgend wird für Zeitschriftenverlage geprüft, welche Merkmalsausprägungen ein Frühaufklärungssystem aufweisen muss, um den Anforderungen an die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen zu genügen.

#### **2. Ermittlung der Anforderungen an die Frühaufklärung**

##### **a) Ganzheitlichkeit der unternehmerischen Frühaufklärung**

Unternehmerische Frühaufklärungssysteme sind in sämtlichen Ebenen des Managements zu verankern (organisatorischer Aspekt), auf eine Vielzahl an Beobachtungsbereichen auszurichten (sachlicher Aspekt) und müssen sowohl den operativen als auch den strategischen Betrachtungshorizont abdecken (zeitlicher Aspekt).

Der *organisatorische Aspekt* der Ganzheitlichkeit unternehmerischer Frühaufklärung zielt auf eine breite Nutzung des vorhandenen Know Hows ab und besagt, dass sich eine wirksame Frühaufklärung als „notwendige und

---

<sup>135</sup> Vgl. die Typologie von Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 22 ff.

umfassende Kernaufgabe eines jeden Managements ... durch sämtliche Teilsysteme der Planung“ hindurchzieht<sup>136</sup>.

In *zeitlicher Hinsicht* kann in Anlehnung an die Terminologie klassischer Steuerungsinstrumente zwischen der operativen, auf kurzfristige Erfolgsgrößen zielenden, und der strategischen Frühaufklärung, die durch eine Ausrichtung auf längerfristige Erfolgspotentiale gekennzeichnet werden kann, differenziert werden<sup>137</sup>. Ganzheitlichkeit bedeutet in zeitlicher Hinsicht, dass die Frühaufklärung sowohl auf operative als auch auf strategische Erfolgspotentiale ausgerichtet sein muss.

Aufgrund des zeitlich begrenzten Betrachtungshorizonts können im Rahmen der operativen Frühaufklärung i. d. R. gut strukturierte, quantifizierbare und objektive Informationen in einer institutionalisierbaren Form verarbeitet werden<sup>138</sup>. Kennzeichnend für die operative Frühaufklärung ist eine primäre Orientierung an liquiditäts- und ergebnisorientierten Steuerungsgrößen sowie die Ermittlung und Analyse ihrer Abweichungen von zuvor festgelegten Sollwerten<sup>139</sup>.

Demgegenüber sind im Zuge der strategischen Frühaufklärung aufgrund des längerfristigen Betrachtungshorizonts häufig schlecht strukturierte und zumeist qualitative Informationen zu verarbeiten, die einer (subjektiven) Interpretation bedürfen. Daher ist der Prozess der strategischen Frühaufklärung schlechter strukturierbar als der der operativen Frühaufklärung<sup>140</sup>. Kennzeichnend ist eine Ausrichtung auf die längerfristigen Erfolgspotentiale des Unternehmens, wie z. B. strategische Geschäftsfelder oder neue Technologien.

---

<sup>136</sup> Liebl (1991), S. 5.

<sup>137</sup> Vgl. Loew (1999), S. 34. Für eine ausführliche Gegenüberstellung der operativen und der strategischen Frühaufklärung vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 10 ff.

<sup>138</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), 10f.

<sup>139</sup> Vgl. Loew (1999), S. 34 f.; Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 11.

<sup>140</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 181.

Trotz der zuvor geschilderten Unterschiede zwischen operativer und strategischer Frühaufklärung können diese nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind als „gleichwertige, sich ergänzende und überlappende Ansätze zu betrachten“<sup>141</sup>. So ist z. B. darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse der strategischen Frühaufklärung unter Umständen das Erfordernis einer Modifizierung und / oder Erweiterung des operativen Frühaufklärungssystems auf neue Beobachtungsbereiche mit sich bringen können<sup>142</sup>.

In *sachlicher Hinsicht* kann eine Einteilung in eine gesamtunternehmensbezogene und eine bereichsbezogene Frühaufklärung vorgenommen werden. Aufgrund der Vielzahl verschiedener Faktoren, die den Erfolg eines Verlags ausmachen oder gefährden können<sup>143</sup> und der Interdependenzen zwischen diesen Faktoren<sup>144</sup>, ist der Forderung nach einer ganzheitlichen Betrachtung der unternehmerischen Frühaufklärung zuzustimmen<sup>145</sup>. Dieses beinhaltet eine gesamtunternehmensbezogene Frühaufklärung, die auf die Erkennung von Chancen und Risiken, die das gesamte Unternehmen betreffen, ausgerichtet ist, sowie eine bereichsbezogene Frühaufklärung, die lediglich auf einen oder mehrere Teilbereiche des Unternehmens abzielt. I. d. R. erfolgt im Rahmen der bereichsbezogenen Ansätze eine Konzentration auf eine oder mehrere Kernfunktionen des Unternehmens wie den Produktions-, Absatz- oder den Vertriebsbereich<sup>146</sup>.

---

<sup>141</sup> Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 16. Ebenso Loew (1999), S. 34 f.

<sup>142</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 16.

<sup>143</sup> So besteht z. B. bei einer ausschließlich auf den Absatzmarkt gerichteten Frühaufklärung die Gefahr der Vernachlässigung von aus der Veränderung des Beschaffungsmarkts resultierenden Gefahren oder des Auslassens von Optimierungspotentialen, die im Produktionsbereich durch die Einführung technischer Neuerungen realisiert werden könnten.

<sup>144</sup> An dieser Stelle sei exemplarisch auf den Zusammenhang zwischen dem Anzeigengeschäft und der Auflage einer Zeitschrift verwiesen. Vgl. dazu ausführlich Stahmer (1995), S. 143 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 8 unter Berufung auf Sepp (1996), S. 152 ff.

<sup>146</sup> Vgl. Hammer (1988), S. 179 f.

## **b) Zielgerichtete Komplexitätsreduktion**

Die hohe Wettbewerbsintensität der Zeitschriftenmärkte, die duale Marktverbundenheit sowie die besonderen Substitutionsentwicklungen, denen Zeitschriften ausgesetzt sind, erfordern die zielgerichtete<sup>147</sup> Komplexitätsreduktion des Betrachtungsfelds der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen. Dabei wird das Ziel verfolgt, dass das Frühaufklärungssystem trotz der Komplexität des Betrachtungsfeldes für den Anwender beherrschbar wird<sup>148</sup>.

Wichtig für die Akzeptanz der Frühaufklärungsergebnisse ist zudem die Nachvollziehbarkeit ihres Zustandekommens. Eine Akzeptanz dürfte daher Ergebnissen, die aus lediglich von Spezialisten zu bedienenden und zu interpretierenden Systemen resultieren, versagt bleiben<sup>149</sup>.

## **c) Situationsspezifische Konzeption des Systems**

Als ein entscheidender Faktor für den Umsetzungserfolg eines Frühaufklärungskonzepts ist dessen situationsspezifische Konzeption anzusehen<sup>150</sup>. Dabei sind die Methodenauswahl und Gestaltung unternehmensindividuell in Abhängigkeit von der Charakteristik des Unternehmensumfelds sowie den unternehmensspezifischen Merkmalen (Größe, Struktur, Managementkultur, etc.) vorzunehmen<sup>151</sup>. Die Konzeption des

---

<sup>147</sup> Als zielgerichtet kann lediglich diejenige Komplexitätsreduktion angesehen werden, die trotz der erforderlichen Vereinfachung sämtliche wichtigen Informationen des Betrachtungsfeldes liefert, die für eine fundierte unternehmerische Entscheidung erforderlich sind.

<sup>148</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 8.

<sup>149</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 9.

<sup>150</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 9; Baisch / Klopp / Reising (1998), S. 237; Baisch (2000), S. 9; Buchner / Weigand (2002a), S. 178.

<sup>151</sup> Vgl. Baisch / Klopp / Reising (1998), S. 237; Buchner / Weigand (2002a), S. 178.

Systems sowie die konkrete Ausgestaltung seiner Instrumente sind zwingend an den Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen des betreffenden Unternehmens auszurichten<sup>152</sup>.

Erst diese situationsspezifische Konzeption des Systems ermöglicht den Brückenschlag zwischen der geforderten Ganzheitlichkeit der Frühaufklärung und der ebenfalls postulierten Handhabbarkeit<sup>153</sup>.

#### **d) Einzelwirtschaftliche Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen**

Für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen erscheint eine schwerpunktmäßig einzelwirtschaftliche Betrachtungsweise unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen zielführend.

Frühaufklärungssysteme können grundsätzlich sowohl auf einzel- als auch auf gesamtwirtschaftliche Beobachtungsbereiche ausgerichtet werden<sup>154</sup>. Da beabsichtigt wird, ein integriertes Frühaufklärungssystem speziell für Zeitschriftenverlage zu entwickeln, liegt der Schwerpunkt der Betrachtung eindeutig im einzelwirtschaftlichen Bereich. Gesamtwirtschaftliche Frühaufklärungsansätze werden somit nicht weiter betrachtet. Allerdings ist darauf zu verweisen, dass die Prognose des einzelwirtschaftlichen Erfolgs von Zeitschriftenverlagen nur im Kontext der zu erwartenden gesamtwirtschaftlichen

---

<sup>152</sup> Vgl. Buchner / Weigand (2002b), S. 178.

<sup>153</sup> Vgl. Baisch / Klopp / Reising (1998), S. 237; Baisch (2000), S. 9.

<sup>154</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 24 f.

Entwicklung vorgenommen werden kann<sup>155</sup>, die damit ebenfalls einen wichtigen Beobachtungsbereich darstellt.

#### **e) Eigenbezogene Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung konkurrenzbezogener Entwicklungen**

Der primäre Anwendungszweck der Frühaufklärung liegt bei Zeitschriftenverlagen, anders als z. B. bei Versicherungsunternehmen oder Banken, deren Investitionsentscheidungen in stärkerem Maße von der Einschätzung der zu erwartenden wirtschaftlichen Entwicklung ihrer potentiellen Kreditnehmer und / oder Kunden abhängig sind, in der Prognose eigener zukünftiger Chancen und Risiken.

Trotz der primär eigenbezogenen Ausrichtung sind konkurrenzbezogene Aspekte ebenfalls in die Betrachtung einzubeziehen, sofern sie von Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der eigenen Chancen und Risiken sind.

#### **f) Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt**

Die ökonomischen Besonderheiten von Zeitschriften erfordern die Fähigkeit des Frühaufklärungssystems, ein hohes Maß an Umweltkomplexität abbilden zu können.

Die Umweltkomplexität wird durch die Anzahl, die Verschiedenheit und die Verteilung der entscheidungsrelevanten Umweltfaktoren charakterisiert und differenziert die Ausprägungen *einfach* und *komplex*<sup>156</sup>.

---

<sup>155</sup> So kann z. B. die Prognose der zukünftigen Nachfrage nach Zeitschriften oder den preispolitischen Produktgestaltungsmöglichkeiten nicht losgelöst von der zu erwartenden Kaufkraftentwicklung der Bevölkerung vorgenommen werden.

Charakteristisch für Zeitschriften ist ein hohes Maß an Umweltkomplexität, das insbesondere aus der dualen Marktverbundenheit und den vielfältigen Substitutionstendenzen, denen sich Zeitschriften ausgesetzt sehen, resultiert.

Um dieser Komplexität gerecht zu werden, ist sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite eine Vielzahl unternehmensinterner und –externer Phänomene in die Betrachtung einzubeziehen. Beispielhaft seien neben den zuvor erwähnten möglichen Auswirkungen von Konzentrationstendenzen bei den Konkurrenten technische Weiterentwicklungen genannt, die zu einer Substitution von Zeitschriften führen sowie gesellschaftliche Trends, die aufgrund der Verlagerung der Interessenschwerpunkte eine Verschiebung der Leserschaft bedingen können.

### **g) Einsatzfähigkeit bei dynamischer Umweltentwicklung**

Sowohl der Rezipienten- als auch der Werbemarkt erfordern für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen die Einsatzfähigkeit des Systems bei dynamischer Umweltentwicklung.

Die Umweltdynamik drückt die „Stärke und Regelmäßigkeit der Veränderung“ aus und unterscheidet zwischen *statischer* und *dynamischer* Umweltentwicklung.

Das Maß an Umweltdynamik, auf das ein Ansatz ausgerichtet ist, stellt ein weiteres Gestaltungsmerkmal von Frühaufklärungsansätzen dar<sup>157</sup>, da z. B. ein Frühaufklärungskonzept, das eine statische Umweltentwicklung voraussetzt, den Anforderungen, die mit einem dynamischen Umfeld einhergehen, nicht gerecht werden kann. Dieses ist damit zu begründen, dass in einem solchen Konzept keine systematische Beobachtung von Indikatoren und Entwicklungen vorgenommen wird, die zu einem Wechsel der Stärke und / oder

---

<sup>156</sup> Vgl. Sjurts (1995); S. 7.



Regelmäßigkeit von Veränderungen in der Unternehmensumwelt führen können.

Wird zunächst der Rezipientenmarkt von Zeitschriften betrachtet, so stellt dieser aufgrund der stark wachsenden Anzahl an Titeln, der drastisch sinkenden durchschnittlich verkauften Auflagen und der ausgeprägten Zeitelastizität vor allem bei den auflagenstärksten IVW-Gruppen ein eindeutig dynamisches Umfeld dar.

Ähnlich wie der Rezipientenmarkt ist auch der Werbemarkt als dynamisch zu kennzeichnen. Dieses lässt sich sowohl durch das starke Umsatzwachstum zwischen 1998 und 2000 als auch durch den darauf folgenden rapiden Umsatzrückgang der Jahre 2001 und 2002 exemplarisch belegen. Innerhalb der umsatzstärksten Gattungen der Publikumszeitschriften ist ebenfalls eine dynamische Änderung der Anteile zu beobachten, wie z. B. das Absinken des Marktanteils der Wirtschaftspresse von 10,9% in 2000 auf 5,7% in 2002 verdeutlicht. Des Weiteren ist auf die intermediale Verschiebung der Marktanteile nach Einführung des Privatfernsehens hinzuweisen, die durch die Einführung des Internet eine weitere Dynamik erfahren kann.

## **h) Verarbeitung in- und externer Hard- und Soft-facts**

In die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen sind sowohl interne als auch externe Signale einzubeziehen. Informationen liegen zum Teil als Hard-facts vor, haben jedoch häufig den Charakter von Soft-facts.

Frühaufklärungsinformationen können aus internen<sup>157</sup> oder externen Quellen<sup>158</sup> stammen (Differenzierung nach der Signalherkunft)<sup>160</sup>. Zudem kann zwischen

---

<sup>157</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 74.

<sup>158</sup> Hier kann beispielhaft die Verwendung von Daten aus dem Rechnungswesen angeführt werden.

<sup>159</sup> In diesem Zusammenhang sei exemplarisch auf Medienberichte verwiesen.

Hard-facts wie betriebswirtschaftlichen Monats- oder Jahresergebnissen und Soft-facts wie gesellschaftlichen Trends und Entwicklungen differenziert werden (Differenzierung nach der Signalqualität)<sup>161</sup>.

In eine umfassende Frühaufklärung sind sowohl interne als externe Daten einzubeziehen. Die Auswertung interner Daten ist erforderlich für eine Beurteilung der speziellen Finanz- und Ertragslage des betreffenden Unternehmens. Diese kann nur unter Ermittlung und Auswertung der eigenen, unternehmensinternen Daten beurteilt und prognostiziert werden, da auch bei positiver gesamtwirtschaftlicher oder branchenbezogener Entwicklung im einzelnen Unternehmen andere Faktoren eine wirtschaftliche Fehlentwicklung bedingen können<sup>162</sup>.

Aufgrund der Flexibilität, mit der Zeitschriftenverlage auf sich ändernde Bedürfnisse reagieren müssen, ist bei Zeitschriftenverlagen von einem besonderen Erfordernis der Einbeziehung externer Informationen in die Frühaufklärung auszugehen. Den gleichen Effekt hat die duale Marktverbundenheit, die das Beobachten externer, den Erfolg von Zeitschriften zugleich auf dem Rezipienten- und dem Werbemarkt beeinflussender Informationen, erfordert.

Mit dem Erfordernis der Einbeziehung externer Informationen geht häufig die Notwendigkeit zur Fähigkeit der Identifikation und Verarbeitung von Soft-facts einher. Zwar können auch externe Informationen als Hard-facts zu qualifizieren sein (z. B. Jahresabschlüsse von Konkurrenten oder Daten der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung), häufig werden sie in der Praxis jedoch lediglich als Softs-facts vorliegen. Als wichtiges Beispiel sei in diesem

---

<sup>160</sup> Vgl. Loew (1999), S. 33.

<sup>161</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 74.

<sup>162</sup> Denkbar ist z. B., dass das fehlgeschlagene journalistische Konzept eines Titels auch bei positiver Gesamtmarktlage zu Minderverkäufen führt und damit dem Erfolg des Unternehmens entgegen wirkt sowie auf eine Überschreitung von Kostenbudgets mit gleichem Effekt.

Zusammenhang die frühzeitige Identifikation neuer gesellschaftlicher Trends angeführt.

## **Teil 3 Entwicklung und Konzeption eines Frühaufklärungssystems für Zeitschriftenverlage**

### **A. Untersuchung der Eignung bestehender Ansätze der Frühaufklärung**

#### **I. Charakterisierung und Abgrenzung der Ansätze der Frühaufklärung**

Die betriebswirtschaftliche Forschung und die unternehmerische Praxis stellen eine Vielzahl an unterschiedlichen Ansätzen für die unternehmerische Frühaufklärung bereit<sup>163</sup>. Zentrale Merkmale, in denen sich die Ansätze voneinander unterscheiden, und die daher für ihre Abgrenzung verwendet werden, sind:

- das Frühaufklärungsziel,
- die Logik, die der Frühaufklärung zugrunde liegt, sowie
- die Umweltannahmen<sup>164</sup>.

In der Literatur hat sich unter Verwendung der genannten zentralen Merkmale die Einteilung in drei Ansätze durchgesetzt<sup>165</sup>, auch wenn vereinzelt bis zu sechs Ansätze unterschieden werden<sup>166</sup>. Diese Ansätze werden trotz der

---

<sup>163</sup> Vgl. zur Bandbreite und der Entwicklung der bestehenden Frühaufklärungsansätze ausführlich Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 16 ff.

<sup>164</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 66 f.

<sup>165</sup> Schmidt (1994), S. 83; Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 26; Krystek / Müller (1999), S. 178; Loew (1999), S. 25 ff.; Simon (1986), S. 28 ff.; Wolf (2002a), S. 128.

<sup>166</sup> So Baisch (2000), S. 74. Gleißner / Füser nehmen unter Berufung auf Krystek / Müller-Stewens eine Unterteilung in drei Generationen vor, ergänzen diese jedoch im Laufe ihres Beitrags um zwei weitere Ansätze, ohne diese jedoch den bestehenden  
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Überlappung ihrer Entstehungszeiträume zumeist als die Generationen der Frühaufklärung bezeichnet.

Zunächst werden die verschiedenen Ansätze vorgestellt. Anschließend erfolgt die Prüfung ihrer Eignung für den Einsatz in der unternehmerischen Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen im Lichte des zuvor entwickelten betriebswirtschaftlichen Anforderungssystems.

Neben den drei verbreiteten wird ein neuerer Ansatz, das Issue Management, als Frühaufklärung der vierten Generation in die Betrachtung einbezogen. Dieses Vorgehen erscheint aufgrund der starken Resonanz dieses Konzepts in der Unternehmenspraxis sowie vor dem Hintergrund der regen Literaturdiskussion sinnvoll<sup>167</sup>.

Um die Eignung der Ansätze für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen zu untersuchen, werden die Kriterien des dargelegten Anforderungssystems herangezogen. Es handelt sich um die Anforderungen der Ganzheitlichkeit, der zielgerichteten Komplexitätsreduktion und der situationsspezifischen Konzeption des Systems sowie die einzelwirtschaftlichen Betrachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen und die eigenorientierten Betrachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung konkurrenzbezogener Entwicklungen. Zudem muss ein Frühaufklärungssystem für Zeitschriftenverlage die Fähigkeit besitzen, ein hohes Maß an Umweltkomplexität abzubilden, bei dynamischer Umweltentwicklung einsatzfähig sein und in- und externe Hard- und Soft-facts verarbeiten können.

---

Frühaufklärungsansätzen zuzuordnen oder eindeutig als eigenständige neue Konzeptionen auszuweisen, vgl. Gleißner / Füser (2000), S. 933 ff.

<sup>167</sup> Vgl. zu beiden Aspekten ausführlich Gliederungspunkt Teil 3. A. II. 4. dieser Arbeit.

## **II. Darstellung und Prüfung der Ansätze der Frühaufklärung**

### **1. Erste Generation: Controllingorientierte Frühaufklärung**

#### **a) Charakterisierung des Konzepts**

Die ersten Ansätze einer systematischen unternehmerischen Frühaufklärung reichen im amerikanischen Sprachraum bis in die zweite Hälfte der 60er Jahre zurück<sup>168</sup>. Im deutschen Sprachraum liegen die Anfänge dieses Forschungsgebiets Mitte der 70er Jahre. Nach Blazek / Deyhle besteht eine wichtige Aufgabe des „Controlling ... im Vergleich zwischen Ist und Soll und im gezielten Reagieren als Folge von Abweichungen“<sup>169</sup>.

Kennzeichnend für diese Konzeptionen, die als Frühaufklärungsansätze der ersten Generation bezeichnet werden<sup>170</sup>, ist die starke Orientierung am klassischen internen Rechnungswesen. Hieraus ergibt sich die ausschließliche Aufbereitung und Analyse vergangenheitsorientierter Daten.

Das Frühaufklärungsziel dieser Konzepte ist es, möglichst frühzeitig Informationen über die Erreichung geplanter Erfolgsgrößen und die Sicherung der Unternehmensliquidität zu erhalten<sup>171</sup>.

Die Logik der Frühaufklärung dieser Konzepte sieht die computergestützte Hochrechnung des zu erwartenden Perioden-Ist am Jahresende unter Einbeziehung der realisierten Zwischenwerte abgeschlossener Teil-Perioden

---

<sup>168</sup> Als Ausgangspunkt der Entwicklung von Frühaufklärungssystemen gilt die Arbeit von Aguilar (1967), vgl. hierzu ausführlich Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 19 sowie Loew (1999), S. 24.

<sup>169</sup> Blazek / Deyhle (1976), S. 34.

<sup>170</sup> Vgl. Gleichner / Füser (2000), S. 934; Wolf (2002a), S. 128; Simon (1986), S. 28.

<sup>171</sup> Vgl. Blazek / Deyhle (1976), S. 40.

vor. Dabei werden die Daten des Rechnungswesens, die sich ausschließlich auf bereits abgeschlossene Perioden beziehen, als Grundlage verwendet und um Planzahlen für die verbleibenden zukünftigen Perioden des Betrachtungszeitraums ergänzt. Der sich so ergebende voraussichtliche Ist-Zustand am Jahresende wird dem vor Periodenbeginn erwarteten Plan-Zustand gegenüber gestellt, mögliche Über- oder Unterschreitungen der ursprünglichen Planwerte können analysiert werden<sup>172</sup>.

Die Umweltannahmen, die diesem Vorgehen zugrunde liegen, sind durch die Unterstellung einer statischen Unternehmensumwelt gekennzeichnet. Auch wenn durch die Hochrechnung des voraussichtlichen Jahresergebnisses eine Zukunftsprognose vorgenommen wird, geschieht dieses auf Basis von vergangenheitsorientierten Werten aus dem Rechnungswesen. Ein solches Vorgehen setzt eine statische Umwelt voraus<sup>173</sup>, da keine Berücksichtigung möglicher Wechsel in der Stärke und / oder der Regelmäßigkeit zukünftiger Veränderungen in der Umwelt erfolgt.

Eine Erweiterung dieser rein finanzwirtschaftlichen Systeme kann durch die Verwendung von Kennzahlen erfolgen, die auch Sachverhalte aus anderen Funktionsbereichen, wie z. B. dem Vertriebsbereich und dem Anzeigenbereich von Zeitschriftenverlagen, abbilden<sup>174</sup>. Kennzahlen zeichnen sich dadurch aus, dass sich mit ihrer Hilfe quantitativ messbare Sachverhalte in konzentrierter Form darstellen lassen. Bei Über- oder Unterschreiten ex ante definierter Schwellenwerte von betrieblichen Kennzahlen werden Warnmeldungen ausgelöst. Um der Komplexität der unternehmerischen Zusammenhänge und der Vielzahl an Einflussfaktoren für den Unternehmenserfolg Rechnung zu tragen, werden einzelne Kennzahlen zu Kennzahlensystemen aggregiert<sup>175</sup>.

---

<sup>172</sup> Vgl. Blazek / Deyhle (1976), S. 34.

<sup>173</sup> So auch Loew (1999), S. 25.

<sup>174</sup> Vgl. dazu ausführlich Reichmann (1993) sowie Reichmann (1997).

<sup>175</sup> Vgl. Küpper (2001), S. 342.

Sowohl die unterjährigen Ist-Hochrechnungen<sup>176</sup>, welche Abweichungen zwischen dem ursprünglichen Plan und dem hochgerechneten Ist anzeigen, als auch die unternehmerischen Kennzahlensysteme finden als Bestandteile traditioneller Controlling-Konzeptionen eine breite Anwendung in der Unternehmenspraxis<sup>177</sup>.

## **b) Eignung für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen**

### 1. Ganzheitlichkeit

Das Kriterium der Ganzheitlichkeit erfordert, dass ein Frühaufklärungssystem in sämtlichen Ebenen des Managements verankert (organisatorischer Aspekt) und auf die zentralen Funktionen des Unternehmens ausgerichtet ist (sachlicher Aspekt) sowie, dass es sowohl den operativen als auch den strategischen Betrachtungshorizont abdeckt (zeitlicher Aspekt).

Der dargestellte Ansatz erfüllt sowohl in organisatorischer als auch in sachlicher Hinsicht die Anforderung der Ganzheitlichkeit.

Sämtliche Managementebenen sind in die Ermittlung der Hochrechnungswerte für die einzelnen (Teil-)Bereiche und die Analyse möglicher Planabweichungen eingebunden (organisatorischer Aspekt). Sowohl die Ist-Hochrechnung als auch die Ausrichtung von Kennzahlensystemen werden auf sämtliche (Teil-)Bereiche des Unternehmens bezogen und aus Gesamtunternehmenssicht

---

<sup>176</sup> Vgl. Blazek / Deyhle (1976), S. 34; Gomez (1983), S. 14; Gleißner / Füsler (2000), S. 934.

<sup>177</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 178.



betrachtet<sup>178</sup>. Daher wird auch der sachliche Aspekt der Ganzheitlichkeit erfüllt.

Allerdings wird der zeitliche Aspekt der Ganzheitlichkeit nicht erfüllt. Aufgrund des systematischen Vergangenheitsbezugs der Sachverhalte, die der Ist-Hochrechnung zugrunde liegen, reicht der Betrachtungshorizont dieser Ansätze selten über sechs Monate hinaus<sup>179</sup>. Daher kommen Frühaufklärungskonzepte auf Basis traditioneller Controllingansätze lediglich im operativen Bereich zum Einsatz<sup>180</sup>.

## 2. Zielgerichtete Komplexitätsreduktion

Die Fähigkeit des Systems, eine zielgerichtete Komplexitätsreduktion herbeizuführen, stellt eine weitere Anforderung an Frühaufklärungsansätze dar.

Aufgrund der Anlehnung der Ist-Hochrechnungen an die Unternehmensplanung und der Verwendung von Daten des Rechnungswesens ist diese Anforderung erfüllt, da dieses die Einbindung verbessert und die Datenbeschaffung sowie –aufbereitung deutlich erleichtert. Eine Orientierung am Prinzip der Wesentlichkeit optimiert die Handhabbarkeit zusätzlich.

Auch die beschriebene Erweiterung durch Kennzahlensysteme wird dieser Anforderung gerecht, wenn eine Beschränkung auf eine begrenzte Anzahl wesentlicher und ermittelbarer Kennzahlen erfolgt.

---

<sup>178</sup> Vgl. für die Übersicht über bestehende gesamtunternehmensbezogene Kennzahlensysteme und ihre Darstellung Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 48 ff.

<sup>179</sup> Vgl. Klausmann (1983), S. 42.

<sup>180</sup> Vgl. Simon (1986), S. 29.

### 3. Situationsspezifische Konzeption des Systems

Die situationsspezifische Konzeption des Systems erfordert, dass die konkrete Ausgestaltung der Instrumente zwingend an den Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen des betreffenden Unternehmens auszurichten ist<sup>181</sup>.

Die Frühaufklärungsansätze der ersten Generation ermöglichen die situationsspezifische Anpassung an die Besonderheiten des einzelnen Unternehmens. Die Ist-Hochrechnungen erfolgen in Analogie zum Plan- und Berichtswesen, das auf Größe, Struktur, Tätigkeitsgebiet und Umfeld des Unternehmens ausgerichtet ist. Beispielhaft für die Einbeziehung branchen- und / oder unternehmensindividueller Besonderheiten kann die Berücksichtigung typischer saisonaler Absatzverläufe im Rahmen der Ergebnishochrechnung angeführt werden, wie sie z. B. beim Vertrieb von Zeitschriften auftreten. Ergänzende Kennzahlen / Kennzahlensysteme sind ohnehin zwingend unternehmensindividuell auszuwählen und zu aggregieren.

### 4. Einzelwirtschaftliche Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen

Für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen erscheint eine einzelwirtschaftliche Ausrichtung unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen zielführend. Der dargestellte controllingorientierte Ansatz weist eine ausschließlich einzelwirtschaftliche Ausrichtung auf.

Auch wenn die Schwerpunktsetzung für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen geeignet erscheint, werden gesamtwirtschaftliche Entwicklungen vernachlässigt. Für Zeitschriftenverlage können aus einer Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Situation sowohl auf dem

---

<sup>181</sup> Vgl. Buchner / Weigand (2002a), S. 178.

Werbemarkt als auch auf dem Rezipientenmarkt Umsatzeinbußen resultieren. Diesem Zusammenhang wird im traditionellen controllingorientierten Konzept nicht Rechnung getragen, so dass die Anforderung nur zum Teil erfüllt wird.

5. Eigenbezogene Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung konkurrenzbezogener Entwicklungen

Für die Frühaufklärung in Zeitschriftenverlagen ist eine eigenbezogene Schwerpunktsetzung bei Einbeziehung konkurrenzbezogener Entwicklungen geboten. Im Rahmen der controllingorientierten Frühaufklärung findet eine Eingrenzung des Beobachtungsbereichs auf eigenbezogene Entwicklungen statt.

Trotz der primär eigenwirtschaftlichen Ausrichtung ist jedoch eine Einbeziehung wichtiger unternehmensexterner Entwicklungen zielführend, da z. B. die bereits angeführten Veränderungen in der Konkurrenzsituation einen entscheidenden Einfluss auf die Verlagsentwicklung haben können. Diese Effekte bleiben bei ausschließlicher Anwendung des traditionellen controllingorientierten Konzepts ebenfalls unberücksichtigt, so dass auch diese Anforderung nur zum Teil erfüllt wird.

6. Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt

Eine weitere Anforderung an Frühaufklärungssysteme ist die Abbildung des für Zeitschriftenverlage charakteristischen hohen Maßes an Umweltkomplexität.

Bei einer Beschränkung des Konzepts auf die Hochrechnung des zu erwartenden betriebswirtschaftlichen Ist-Ergebnisses am Periodenende ist die Abbildung der Umweltkomplexität nicht möglich. Die ausschließliche Fokussierung auf das zu erwartende Periodenergebnis führt dazu, dass wichtige Aspekte, die den zukünftigen Unternehmenserfolg beeinflussen, wie z. B. gesellschaftliche,

technische, ökologische oder rechtliche Weiterentwicklungen, nicht in die Frühaufklärung einbezogen werden. Dieses sei am Beispiel der Kosten für die Entwicklung und Konzeption neuer Zeitschriften verdeutlicht, die das Unternehmen u. U. in die Lage versetzen, ein neues Marktsegment zu besetzen und damit von Bedeutung für die zukünftige Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sind.

Allerdings verliert dieses Defizit bei einem ergänzenden Einsatz von Kennzahlensystemen dadurch an Bedeutung, dass eine Vielzahl von Daten und Informationen in die Frühaufklärung einbezogen werden kann. Durch die Verwendung von Kennzahlen wird neben einer Erklärung des Zustandekommens des betriebswirtschaftlichen Unternehmensergebnisses Aufschluss über weitere wichtige Aspekte des Unternehmens, wie z. B. den Umfang redaktioneller Entwicklungsaktivitäten, gegeben.

#### 7. Einsatzfähigkeit bei dynamischer Umweltentwicklung

Die Frühaufklärung in Zeitschriftenverlagen ist grundsätzlich auf eine dynamische Umweltentwicklung auszurichten, um der Dynamik beider Märkte von Zeitschriftenverlagen gerecht zu werden.

Charakteristisch für die Umweltannahmen controllingorientierter Ansätze ist jedoch die Unterstellung einer statischen Unternehmensumwelt<sup>182</sup>. Nur unter dieser Prämisse kann eine valide Hochrechnung des Ist-Stands unter Einbeziehung von Vergangenheitsdaten erfolgen. Aufgrund der Marktdynamik, der Zeitschriftenverlage ausgesetzt sind, wird diese Anforderung nicht erfüllt.

---

<sup>182</sup> Vgl. dazu auch die Kritik von Klausmann (1983), S. 41.

Allerdings verliert diese Anforderung mit zunehmender Verkürzung des Betrachtungszeitraums an Bedeutung, da die Wahrscheinlichkeit des Eintretens unerwarteter Ereignisse tendenziell geringer wird<sup>183</sup>.

#### 8. Verarbeitung in- und externer Hard- und Soft-facts

Für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen sind sowohl in- als auch externe Daten zu betrachten. Die Einbeziehung interner Daten ist die Voraussetzung für die Beurteilung der unternehmensindividuellen Situation. Die Verwendung externer Daten ist erforderlich, um unternehmensübergreifende Entwicklungen abzuschätzen. Grundsätzlich können die in- und externen Daten sowohl den Charakter von Hard- als auch von Soft-facts aufweisen.

Externe Daten, wie z. B. die für das Management von Zeitschriftenverlagen bedeutsamen Informationen zu einer zielgruppenspezifischen Änderung der Konsumneigung, stellen eine wichtige Informationsart dar, die von controllingorientierten Ansätzen nicht ausgewertet wird.

Auch das Beobachten und Auswerten von Soft-facts, wie z. B. der Entstehung neuer gesellschaftlicher Wertvorstellungen und Trends, ist im Rahmen dieses Ansatzes nicht möglich. Dieser Aspekt ist für Zeitschriftenverlage jedoch von besonderer Bedeutung. Vor allem für die Identifikation möglicher neuer Marktsegmente, aber auch für den Erfolg auf dem Werbemarkt, ist eine zielgerichtete Platzierung des Produkts in einer für mögliche Inserenten attraktiven Zielgruppe erforderlich. Somit sind die Beobachtung und die Antizipation gesellschaftlicher Entwicklungen und damit die Fähigkeit des Frühaufklärungssystems zur Einbeziehung von Soft-facts als Voraussetzungen einer funktionsfähigen Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen anzusehen. Auch die Verfolgung technischer Weiterentwicklungen, die z. B. die Qualität

---

<sup>183</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1999), S. 75.

bestehender EDV-Anwendungen erhöhen und damit ihren praktischen Einsatzbereich erweitern können, kann lediglich durch die Einbeziehung von Soft-facts vollzogen werden.

### **c) Fazit**

Die Frühaufklärungsansätze der ersten Generation sind für eine umfassende Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen nur bedingt geeignet.

Dieses lässt sich zum einen mit dem rein operativen Bezug begründen, zum anderen begrenzen die Ausschließlichkeit der Eigenorientierung und des einzelwirtschaftlichen Beobachtungsbereichs sowie die vollständig fehlende Einbeziehung von Soft-facts die Anwendbarkeit des Konzepts. Auch die Anforderungen, die mit der Dynamik der Umweltentwicklungen einhergehen, werden nicht erfüllt.

Trotz der dargestellten Defizite erscheint der Einsatz controllingorientierter Ansätze für die operative Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen sinnvoll, da bei Zugrundelegen eines kurzfristigen Betrachtungshorizonts zumindest wichtige Anhaltspunkte für das voraussichtliche Jahresendergebnis gegeben werden können.

## **2. Zweite Generation: Indikatororientierte Frühaufklärung**

### **a) Charakterisierung des Konzepts**

Bedingt durch die Zunahme ökonomischer Krisen gewann Ende der 70er Jahre die Entwicklung von Konzepten zur frühzeitigen Identifikation möglicher

Bedrohungen des Unternehmens an Bedeutung<sup>184</sup>. Die in dieser Zeit entwickelte indikatororientierte Frühaufklärung wird in der Literatur als Frühaufklärungsansatz der zweiten Generation bezeichnet<sup>185</sup>.

Das Frühaufklärungsziel, das diesem Ansatz zugrunde liegt, ist das frühzeitige Aufzeigen von Umweltveränderungen mit dem Potential von Chancen und / oder Risiken. Intendiert wurde insbesondere die Entwicklung von Konzepten, deren Reichweite über den damals üblichen operativen Betrachtungshorizont hinausgeht<sup>186</sup>.

Die Logik dieser Konzepte fußt auf der Grundthese, dass sich mit Chancen und Risiken verbundene zukünftige Entwicklungen bereits im Vorwege in erkennbaren Veränderungen anderer Erscheinungen zeigen. Zur frühzeitigen Wahrnehmung dieser Entwicklungen sind Indikatoren zu bestimmen, die zukünftige Veränderungen in den relevanten Beobachtungsbereichen mit einem ausreichenden zeitlichen Vorlauf anzeigen<sup>187</sup>. Diese Indikatoren dienen als „Anzeiger“ für latente Entwicklungen. Sie können als Hilfsgrößen charakterisiert werden, die Vorgänge und / oder Prozesse sichtbar machen, die selber unmittelbar noch nicht erkennbar sind<sup>188</sup>. Als Indikatoren können neben quantitativen auch qualitative Sachverhalte, wie z. B. Veränderungen des Qualitätsniveaus, dienen<sup>189</sup>. Die zentrale Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des Systems ist eine zielgerichtete Indikatorenauswahl<sup>190</sup>.

---

<sup>184</sup> Vgl. für Vertreter der indikatororientierten Frühaufklärung Kühn / Walliser (1978), S. 223 ff.; Rieser (1978), S. 51 ff.; Hahn / Krystek (1979), S. 76 ff.; Hahn (1979), S. 25 ff.; Bürgel (1980), S. 270 ff.; Gomez (1983).

<sup>185</sup> So z. B. Gleißner / Fuser (2000), S. 934; Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 20; Krystek / Müller (1999), S. 178; Loew (1999), S. 26; Simon (1986), S. 29.

<sup>186</sup> Vgl. Gomez (1983), S. 22.

<sup>187</sup> Vgl. Hahn (1979), S. 25.

<sup>188</sup> Vgl. Gomez (1983), S. 16.

<sup>189</sup> Vgl. Loew (1999), S. 27.

<sup>190</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 81.

Als entscheidende Faktoren für die zielgerichtete Indikatorenauswahl werden von Hahn / Krystek die folgenden genannt<sup>191</sup> :

- Eindeutigkeit, d. h., dass die Möglichkeit von Fehlinterpretationen des Indikators weitestgehend ausgeschlossen ist,
- Vollständigkeit, d. h., dass der Beobachtungsbereich vollständig durch die Indikatoren abgedeckt wird,
- Frühzeitigkeit, d. h., dass die Indikatoren latente Chancen und / oder Bedrohungen bereits zu einem Zeitpunkt anzeigen, an dem noch ausreichend Zeit zur Planung und Durchführung geeigneter Reaktionsmaßnahmen verbleibt,
- rechtzeitige Verfügbarkeit, d. h., der Indikator muss nicht nur das Kriterium der Frühzeitigkeit erfüllen, sondern dem Frühaufklärungssystem ebenfalls rechtzeitig zugänglich sein. Hahn / Krystek verweisen in diesem Zusammenhang auf statistische Daten, die das Kriterium der Frühzeitigkeit durchaus erfüllen können, aufgrund eines späten Veröffentlichzeitpunkts aber nicht rechtzeitig zur Verfügung stehen,
- ökonomische Vertretbarkeit, d. h., der Informationsnutzen des Indikators muss in einem angemessenen Verhältnis zu dem Aufwand, der mit seiner Beschaffung verbunden ist, stehen.

Die Umweltannahmen, die der indikatororientierten Frühaufklärung zugrunde liegen, gehen von einer dynamischen Umweltentwicklung aus<sup>192</sup>. Die Dynamik zukünftiger Entwicklungen wird durch die Verwendung von vorlaufenden Indikatoren sowie die Beobachtung der Intensität ihrer Veränderung berücksichtigt. Es wird zudem versucht, der unterstellten Umweltkomplexität

---

<sup>191</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 81 f. sowie Krystek / Müller (1999), S. 179.

<sup>192</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 74.



durch das Heranziehen einer Vielzahl verschiedener Indikatoren aus unterschiedlichen Bereichen Rechnung zu tragen.

Eine Weiterentwicklung erfuhr die indikatororientierte Frühaufklärung Mitte der 80er Jahre, indem diese um einen systemorientierten Ansatz erweitert worden ist. Ziel dieses Ansatzes war die Berücksichtigung möglicher Interdependenzen zwischen den einzelnen Indikatoren im Rahmen eines Kausalnetzes. Dabei wurde beabsichtigt, sowohl die Art als auch die Intensität und den zeitlichen Verlauf der Wechselwirkungen zu beschreiben<sup>193</sup>. Der Einsatz von Feedback-Diagrammen wird jedoch zumeist kritisch beurteilt, da sowohl die Auswahl der Eingangsdaten als auch die Unterstellung der Wirkungszusammenhänge willkürlich sind<sup>194</sup>. Dadurch ist die Nachvollziehbarkeit des Zustandekommens der Ergebnisse stark eingeschränkt<sup>195</sup>.

## **b) Eignung für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen**

### **1. Ganzheitlichkeit**

Um die Erfüllung der Anforderungen der Ganzheitlichkeit zu überprüfen, ist eine Betrachtung der organisatorischen, sachlichen und zeitlichen Ausrichtung des Konzepts vorzunehmen.

Die indikatororientierte Frühaufklärung erfüllt in organisatorischer Hinsicht die Anforderung der Ganzheitlichkeit. Zwar obliegt einer zentralen Stelle die Aufnahme der gesammelten Informationen, deren Verarbeitung zu spezifischen Frühaufklärungsinformationen sowie die Aggregation und Weiterleitung der Ergebnisse an die zuständigen Führungskräfte. Das Konzept sieht jedoch eine dezentral organisierte

---

<sup>193</sup> Vgl. für die Darstellung eines solchen Ansatzes für die Zeitschriftenbranche Gomez / Probst (1989), S. 24.

<sup>194</sup> Ähnlich Baisch (2000), S. 89.

<sup>195</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 99 f.

Informationsbeschaffung unter Einbeziehung von Mitarbeitern sämtlicher divisionaler Bereiche vor. Darüber hinaus besteht auch der Adressatenkreis der Frühaufklärungsergebnisse aus Angehörigen sämtlicher Managementebenen<sup>196</sup>.

Auch in sachlicher Hinsicht erfüllt der Ansatz die Anforderung der ganzheitlichen Betrachtung. Ausgehend von den Unternehmenszielen wird unter Berücksichtigung des Prinzips der Wesentlichkeit eine systematische Festlegung unternehmensinterner und unternehmensexterner Beobachtungsbereiche vorgenommen<sup>197</sup>.

Die indikatororientierte Frühaufklärung weist, anders als die auf Basis traditioneller Controllingansätze, sowohl operativen als auch strategischen Bezug auf<sup>198</sup> und erfüllt daher auch die Anforderungen der zeitlichen Ganzheitlichkeit der Betrachtung.

## 2. Zielgerichtete Komplexitätsreduktion

Eine wichtige Voraussetzung für die praktische Anwendbarkeit des Systems stellt seine Fähigkeit zur zielgerichteten Komplexitätsreduktion dar.

Die dem Ansatz zugrunde liegenden kausalanalytischen Überlegungen verfolgen das Ziel, durch die Beobachtung einzelner Indikatoren und / oder Indikatorenbündel, Rückschlüsse auf die zu erwartende Entwicklung eines direkt im Vorwege nicht erfassbaren Phänomens zu erhalten. In diesem Zusammenhang sei die Prognose der zu erwartenden Entwicklung der Anzeigenerlöse unter Einbeziehung des

---

<sup>196</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 85.

<sup>197</sup> Für einen Katalog möglicher externer und interner Indikatoren vgl. Rieser (1978), S. 57 ff. Krystek / Müller schlagen zudem neben der Befragung von Führungskräften und dem Einsatz der Szenariotechnik im Sinne des KonTraG den Einsatz von Risikoanalysen zur Festlegung von Beobachtungsbereichen vor, vgl. Krystek / Müller (1999), S. 179.

<sup>198</sup> Vgl. Klausmann (1983), S. 43; Simon (1986), S. 30.

Dispositionsstands angeführt. Die Prognose der zu erwartenden Anzeigenerlöse erfolgt unter Heranziehen eines abgrenzbaren und quantifizierbaren Indikators. Der Einsatz von Indikatoren im Rahmen der unternehmerischen Frühaufklärung führt zu einer zielgerichteten Komplexitätsreduktion, da grundsätzlich eine Prognose der zukünftigen Entwicklung eines komplexen Sachverhalts durch das Heranziehen eines mit diesem kausalanalytisch verbundenen, handhabbaren Indikators erfolgt.

Allerdings wird die Nachvollziehbarkeit des Zustandekommens der Ergebnisse dadurch erschwert, dass sowohl die Auswahl geeigneter Beobachtungsbereiche und Frühaufklärungsindikatoren als auch die Festlegung der Toleranzgrenzen zulässiger Abweichung problematisch und mit subjektiven Einschätzungen verbunden ist<sup>199</sup>. Zudem sind sowohl die Beobachtungsbereiche als auch die Indikatoren sowie die ihnen zugrunde liegenden Prämissen regelmäßig zu hinterfragen, um den Fortbestand der Funktionsfähigkeit des Systems zu gewährleisten<sup>200</sup>. Trotzdem besteht die Gefahr, dass die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse bei differierenden Einschätzungen über die systeminhärenten kausalanalytischen Verknüpfungen schlichtweg in Frage gestellt wird.

### 3. Situationsspezifische Konzeption des Systems

Die Anforderung der situationsspezifischen Konzeption des Systems bedeutet, dass die Methodenauswahl und -gestaltung in Abhängigkeit von der Charakteristik des Unternehmensumfelds und den unternehmensspezifischen Merkmalen vorzunehmen ist<sup>201</sup>.

---

<sup>199</sup> Vgl. Simon (1986), S. 30.

<sup>200</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 180.

<sup>201</sup> Vgl. zur unternehmensspezifischen Auswahl von Indikatoren den Beitrag von Bürgel (1980).

Das indikatororientierte Konzept der Frühaufklärung erfüllt diese Anforderung in vollem Umfang. Sowohl die Ermittlung der Beobachtungsbereiche<sup>202</sup> als auch die Festlegung von Indikatoren und deren Toleranzgrenzen<sup>203</sup> muss in Abhängigkeit von dem Unternehmen und seinen Tätigkeitsschwerpunkten erfolgen. Auch die organisatorische Vergabe der zentralen Verantwortung für das System<sup>204</sup> sowie die Strategie der Implementierung können in Abhängigkeit von Unternehmensaufbau und -kultur gestaltet werden<sup>205</sup>.

#### 4. Einzelwirtschaftliche Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen

Bei der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen liegen die Beobachtungsschwerpunkte eindeutig im einzelwirtschaftlichen Bereich, wobei gesamtwirtschaftliche Beobachtungsbereiche in die Betrachtung einzubeziehen sind.

Bei der einzelwirtschaftlich ausgerichteten indikatororientierten Frühaufklärung ist die Einbeziehung gesamtwirtschaftlicher Beobachtungsbereiche nicht nur ein möglicher, sondern sogar ein integraler Bestandteil des Gesamtkonzepts<sup>206</sup>. Sie erfüllt diese Anforderung somit in vollem Umfang.

---

<sup>202</sup> Vgl. Klausmann (1983), S. 42.

<sup>203</sup> Vgl. Hahn (1979).

<sup>204</sup> Vgl. Hahn (1979), S. 30 f.

<sup>205</sup> Vgl. zur Implementierung von Frühaufklärungssystemen ausführlich Baisch (2000).

<sup>206</sup> Vgl. die Übersicht möglicher unternehmensexterner und unternehmensinterner Beobachtungsbereiche bei Rieser (1978), S. 57 ff.

5. Eigenbezogene Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung konkurrenzbezogener Entwicklungen

Für die Frühaufklärung in Zeitschriftenverlagen erscheint eine eigenbezogene Schwerpunktsetzung bei Einbeziehung konkurrenzbezogener Entwicklungen geboten.

Neben einer umfangreichen Beobachtung eigenbezogener Entwicklungen wird im Rahmen der indikatororientierten Frühaufklärung ein systematischer Konkurrenz-Vergleich der Ergebnisse vorgenommen<sup>207</sup>. Damit wird diese Anforderung an die Frühaufklärung von Zeitschriftenverlagen erfüllt.

6. Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt

Für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen ist die Fähigkeit des Systems der Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt erforderlich, um eine vollständige Erfassung relevanter Entwicklungen zu gewährleisten.

Die indikatororientierte Frühaufklärung bildet die Umweltkomplexität ab, indem sie Indikatoren aus unterschiedlichen Bereichen, denen Auswirkungen auf die zu erwartende zukünftige Entwicklung des Unternehmens unterstellt werden, in die Betrachtung einbezieht.

Allerdings liegt das zentrale Defizit dieses Konzepts darin begründet, dass selbst eine regelmäßige Überprüfung der Aktualität der festgelegten Beobachtungsbereiche nicht verhindern kann, dass „sich in anderen (bislang nicht als relevant betrachteten) Bereichen trotzdem Risiken / Chancen für das Unternehmen entwickeln“<sup>208</sup>. Als zentraler Kritikpunkt ist somit vor allem das Fehlen einer regelmäßigen und

---

<sup>207</sup> Vgl. Bürgel (1980), S. 270.

<sup>208</sup> Krystek / Müller (1999), S. 180.

systematischen systemimmanenten Suche bisher unbekannter Beobachtungsbereiche und der ihnen zuzuordnenden Indikatoren festzuhalten.

#### 7. Einsatzfähigkeit bei dynamischer Umweltentwicklung

Aus der Entwicklungsdynamik der Zeitschriftenmärkte ergibt sich die Anforderung der Einsatzfähigkeit von Frühaufklärungssystemen bei dynamischer Umweltentwicklung.

Das zu beurteilende Konzept ist auf eine solche dynamische Umweltentwicklung ausgelegt. Sowohl die mit der Verwendung vorlaufender Indikatoren beabsichtigte frühzeitige Identifikation von Chancen und Risiken als auch das Sicherstellen der rechtzeitigen Verfügbarkeit der Informationen tragen einer dynamischen Umweltentwicklung Rechnung. Daher entspricht die indikatororientierte Frühaufklärung in diesem Punkt den Anforderungen an die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen.

#### 8. Verarbeitung in- und externer Hard- und Soft-facts

Im Rahmen des indikatororientierten Frühaufklärungskonzepts werden sowohl interne als auch externe Daten in die Beobachtung einbezogen. Auch werden sowohl Hard- als auch Soft-facts erhoben und interpretiert<sup>209</sup>. Daher erfüllt die indikatororientierte Frühaufklärung die Anforderung der Verarbeitung in- und externer Hard- und Soft-facts in vollem Umfang.

---

<sup>209</sup> Als Beispiel für die Erfassung und Auswertung von Soft-facts im Rahmen der indikatororientierten Frühaufklärung kann die Beobachtung gesellschaftlicher Trends angeführt werden, vgl. dazu ausführlich Rieser (1978), S. 61 f.

### **c) Fazit**

Die Anwendung des indikatororientierten Frühaufklärungskonzepts erscheint für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen im Grundsatz sinnvoll, auch wenn die dargelegten Defizite eine ausschließliche Verwendung der indikatororientierten Frühaufklärung als nicht ausreichend erscheinen lassen.

Der Ansatz erfüllt die Anforderung der Ganzheitlichkeit in organisatorischer, sachlicher und zeitlicher Hinsicht. Zudem wird eine situationsspezifische Konzeption des Frühaufklärungssystems vorgenommen. Allerdings beeinträchtigen die fehlende Nachvollziehbarkeit der unterstellten Kausalzusammenhänge, auf denen der Ansatz basiert, sowie die Willkür bei der Festlegung von Sollwerten und Toleranzgrenzen die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse.

Als vorteilhaft für die Frühaufklärung speziell in Zeitschriftenverlagen erweist sich die Erfüllung der einzelwirtschaftlichen und eigenorientierten Ausrichtung unter Einbeziehung konkurrenzbezogener und gesamtwirtschaftlicher Aspekte. Zudem werden eine komplexe Unternehmensumwelt und deren dynamische Entwicklung berücksichtigt. Auch können sowohl interne als auch externe Daten in Form von Hard-facts und Soft-facts ausgewertet werden. Allerdings stößt die indikatororientierte Frühaufklärung aufgrund der fehlenden regelmäßigen systemimmanenten Suche nach neuen Beobachtungsbereichen auf den komplexen Zeitschriftenmärkten an ihre Grenzen.

### **3. Dritte Generation: Ungerichtetes Scanning der Unternehmensumwelt**

#### **a) Charakterisierung des Konzepts**

Das Frühaufklärungskonzept auf Basis Schwacher Signale wurde Mitte der 70er Jahre von Ansoff entwickelt<sup>210</sup> und gilt als der entscheidende Ausgangspunkt für die Entwicklung strategischer Frühaufklärungssysteme<sup>211</sup>. Der Ansatz von Ansoff wurde von zahlreichen Autoren aufgegriffen und weiterentwickelt<sup>212</sup>. Aufgrund seiner systematischen Einbindung in die strategische Unternehmensplanung und der plastischen Erläuterung seiner Funktionsweise ist der Ansatz von Kirsch / Trux zum „Aufwirbel-Ansaug-Filter System mit systematischem Recycling und automatischer Filterüberprüfung“ in diesem Zusammenhang hervorzuheben<sup>213</sup>.

Das Frühaufklärungsziel dieses Konzepts besteht im Management strategischer Überraschungen und Diskontinuitäten<sup>214</sup>. Den bis dato vorhandenen und bisher dargestellten Ansätzen liegt ein weitgehend starres Vorgehensmodell bei der Auswahl der Beobachtungsbereiche zugrunde<sup>215</sup>. Da es jedoch praktisch unmöglich ist, sämtliche Einflussfaktoren und deren Interdependenzen im Vorwege zu bestimmen und anschließend zu beobachten, treten regelmäßig neue Variablen auf, die zu Trendbrüchen, den so genannten „strategischen Diskontinuitäten“ führen<sup>216</sup>. Aufbauend auf dieser Erkenntnis zielt der Ansatz auf Basis Schwacher Signale darauf ab, strategische Diskontinuitäten bereits im

---

<sup>210</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 129 ff.

<sup>211</sup> Vgl. Hammer (1988), S. 172.

<sup>212</sup> Vgl. exemplarisch Kirsch / Trux (1979), S. 47 ff; Klausmann (1983), S. 43 ff.; Simon (1986), Liebl (1991) sowie Kirsch (1997).

<sup>213</sup> Vgl. ausführlich Kirsch / Trux (1979), S. 47 ff.

<sup>214</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 129.

<sup>215</sup> Vgl. Loew (1999), S. 28.



Vorwege zu erkennen und frühzeitig geeignete Reaktionsstrategien zu entwickeln<sup>217</sup>.

Die Logik der Frühaufklärung liegt darin begründet, dass strategisch relevante Diskontinuitäten bzw. Trendbrüche nicht plötzlich auftreten, sondern das Ergebnis einer Kette von Ursachen und sich aus diesen ergebenden Wirkungen sind. Daher kündigen sich Umweltveränderungen in ökonomischen, ökologischen, technischen, politischen oder sozialen Bereichen bereits lange vor ihrem tatsächlichen Eintreten durch schlecht definierte und unscharfe Schwache Signale an<sup>218</sup>. Exemplarisch können für solche Schwachen Signale angeführt werden<sup>219</sup>:

- Technologische Durchbrüche,
- Änderung staatlicher Vorschriften,
- Veränderung der Altersstruktur der Kunden.

Aufgrund der anfänglichen Unschärfe der Informationen steigt die Bereitschaft zur Formulierung von Reaktionsstrategien erst mit der zunehmenden Häufung des Auftretens Schwacher Signale sowie der sich daraus ergebenden Konkretisierung der Informationen. Entgegengesetzt zur Schärfe der Informationen verringert sich aufgrund des Näherrückens des zu erwartenden Eintreffens des Ereignisses der Handlungsspielraum des Unternehmens im Zeitablauf<sup>220</sup>.

Neben dem planungsorientierten Ansatz der Schwachen Signale sind die Ausführungen zur strategischen Kontrolle von Steinmann / Schreyögg ebenfalls

---

<sup>216</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 131.

<sup>217</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 136 f.; Klausmann (1983), S. 44.

<sup>218</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 133.

<sup>219</sup> Vgl. ausführlich Klausmann (1983), S. 44.

<sup>220</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 135 f.

der dritten Generation der Frühaufklärung zuzurechnen. Steinmann / Schreyögg verweisen im Rahmen ihres Ansatzes zur strategischen Kontrolle darauf, dass neben den gerichteten Aktivitäten der Durchführungs- und Prämissenkontrolle eine ungerichtete strategische Überwachung erforderlich ist. Dieses wird mit dem hohen Maß an Umweltkomplexität und Unsicherheit begründet<sup>221</sup>. Die von Steinmann / Schreyögg postulierte „Dreigliederung der strategischen Kontrollaktivitäten“<sup>222</sup> stellt aufgrund der Erweiterung der gerichteten Kontrollaktivitäten um die ungerichtete strategische Überwachung eine wichtige Weiterentwicklung der strategischen Kontrolle dar.

## **b) Eignung für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen**

### **1. Ganzheitlichkeit**

Das Kriterium der Ganzheitlichkeit erfordert die organisatorische Verankerung des Systems in sämtlichen Managementebenen, die Abdeckung der wesentlichen Beobachtungsbereiche und die Einbeziehung operativer und strategischer Aspekte.

Sowohl in organisatorischer als auch in sachlicher Hinsicht ist das Konzept der Frühaufklärung auf Basis Schwacher Signale durch den Aspekt der Ganzheitlichkeit gekennzeichnet und erfüllt die diesbezüglichen Anforderungen an die Ganzheitlichkeit der Frühaufklärung.

In organisatorischer Hinsicht wird das Kriterium der Ganzheitlichkeit erfüllt, da es sich bei der Wahrnehmung Schwacher Signale um eine Aufgabe handelt, „die sich durch alle Bereiche und Funktionen des

---

<sup>221</sup> Vgl. Steinmann / Schreyögg (1986), S. 46.

<sup>222</sup> Steinmann / Schreyögg (1986), S. 48.

Unternehmens zieht“<sup>223</sup>. Lediglich koordinative Aufgaben können von der Unternehmensleitung an eine zentrale Stabstelle delegiert werden<sup>224</sup>.

Auch der sachliche Aspekt der Ganzheitlichkeit wird erfüllt, da das zentrale Merkmal der Frühaufklärung auf Basis der Schwachen Signale das ungerichtete Abtasten des gesamten Unternehmensumfelds ist, das nicht auf ex ante festgelegte Beobachtungsbereiche begrenzt ist. Das Ziel ist dabei, relevante Veränderungen bzw. die Schwachen Signale, die auf zukünftige Veränderungen hindeuten, in sämtlichen Bereichen, die das Unternehmen tangieren (können), auszumachen<sup>225</sup>.

Während die Frühaufklärungsansätze der dritten Generation der Anforderung der Ganzheitlichkeit in sachlicher und organisatorischer Hinsicht gerecht werden, ist dieses bei Betrachtung der zeitlichen Komponente des Anforderungskriteriums der Ganzheitlichkeit nicht gegeben, da eine eindeutige Fokussierung auf einen strategischen Betrachtungshorizont vorgenommen wird. Weder die operative Frühaufklärung selber noch die Verknüpfung zwischen operativer und strategischer Frühaufklärung werden thematisiert.

## 2. Zielgerichtete Komplexitätsreduktion

Von besonderer Bedeutung für die praktische Durchsetzbarkeit von Frühaufklärungsansätzen ist die Fähigkeit des Systems, eine zielgerichtete Reduktion der Komplexität des Betrachtungsfeldes vorzunehmen, damit es für den Anwender beherrschbar wird.

Bei Anwendung des Ansoff'schen Frühaufklärungskonzepts wird durch die Ortung und die Analyse der Schwachen Signale eine signifikante Komplexitätsreduktion erreicht, da die Schwachen Signale aus einer

---

<sup>223</sup> Bea / Haas (1994), S. 489. Mit gleichem Tenor bereits Kirsch / Trux (1979), S. 50.

<sup>224</sup> Vgl. Bea / Haas (1994), S. 489.

<sup>225</sup> Vgl. Kirsch / Trux (1979), S. 55.

Vielzahl an Informationen aus der komplexen Unternehmensumwelt herausgefiltert und anschließend verdichtet und beurteilt werden.

Allerdings wird die Anforderung der zielgerichteten Komplexitätsreduktion nicht erfüllt, da keine Aussagen darüber getroffen werden, wie die Komplexitätsreduktion durchzuführen ist.

### 3. Situationsspezifische Konzeption des Systems

Die Anforderung der für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen notwendigen situationsspezifischen Konzeption wird von dem Ansoff'schen Ansatz erfüllt.

Das zentrale Charakteristikum ist zunächst die Überwindung der Gerichtetheit bei der Festlegung der Beobachtungsbereiche. So erfolgt im Rahmen des Scanning ein ungerichtetes Abtasten der speziellen Unternehmensumwelt<sup>226</sup>. Erst das Monitoring sieht eine individuell auf den Ergebnissen des Scanning aufbauende vertiefende Beobachtung einzelner Entwicklungen vor. Dieser Prozess bedingt, dass den speziellen Umfeldbedingungen des einzelnen Unternehmens Rechnung getragen wird und führt zum Erfordernis einer situationsspezifischen Ausrichtung des Systems auf die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens.

Auch die erforderliche Orientierung der Systemkonzeption an den Möglichkeiten und Kapazitäten des jeweiligen Unternehmens kann bei Anwendung der Frühaufklärung auf Basis Schwacher Signale gewährleistet werden. Zwar stellt dieses Konzept besondere Anforderungen an die partizipierenden Führungskräfte und Mitarbeiter, jedoch sind weder der Aufbau einer zusätzlichen Stabsabteilung noch ein übermäßiger Ressourceneinsatz erforderlich. Vielmehr ist die beschriebene Überwindung starrer Strukturen sowie die Einbindung und

---

<sup>226</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 151 f.

Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern aller Funktionsbereiche und Hierarchiestufen notwendig, da sich die Frühaufklärung „durch alle Teilsysteme eines strategischen Managements in mehr oder weniger starkem Maße wie ein roter Faden“ zieht<sup>227</sup>.

4. Einzelwirtschaftliche Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen

Für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen erscheint eine einzelwirtschaftliche Fokussierung zweckmäßig, wobei gesamtwirtschaftliche Beobachtungsbereiche in die Betrachtung einzubeziehen sind.

Diese Ausrichtung kann im Rahmen der Frühaufklärung auf Basis Schwacher Signale erfolgen, da auf eine ungerichtete Beobachtung sämtlicher relevanter Bereiche abgezielt wird.

5. Eigenbezogene Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung konkurrenzbezogener Entwicklungen

Die Frühaufklärung in Zeitschriftenverlagen erfordert eine eigenbezogene Schwerpunktsetzung bei Einbeziehung konkurrenzbezogener Entwicklungen.

Auch diese Anforderung wird durch die ungerichtete Beobachtung sämtlicher relevanter Entwicklungs-Bereiche abgedeckt.

6. Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt

Der Anforderung der Fähigkeit des Systems zur Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt trägt die Frühaufklärung auf Basis der Schwachen Signale in besonderem Maße Rechnung.

---

<sup>227</sup> Kirsch / Trux (1979), S. 50.

Gerade die Prognose möglicher Effekte von Entwicklungen in einer Vielzahl unterschiedlicher Beobachtungsbereiche auf das frühauflärende Unternehmen stellt ein zentrales Anliegen der Betrachtung dar. Auch die frühzeitige Identifikation und Interpretation von Umfeldentwicklungen aus branchenfremden Bereichen ist von hervorgehobener Bedeutung für die Frühaufklärung auf Basis Schwacher Signale. In diesem Zusammenhang sei auf das klassische Ansoff'sche Beispiel verwiesen, das die abnehmenden Stadien der Ignoranz eines Herstellers von Spielwaren gegenüber den zu erwartenden Auswirkungen neuer Entwicklungen im Bereich der Technologie auf die Entwicklung der Spielwarenindustrie darstellt<sup>228</sup>.

#### 7. Einsatzfähigkeit bei dynamischer Umweltentwicklung

Das Frühaufklärungssystem von Zeitschriftenverlagen muss der besonderen Entwicklungsdynamik der beiden Absatzmärkte von Zeitschriftenprodukten gerecht werden.

Der Zeitpunkt der Informationserfassung und –verarbeitung ist von hervorgehobener Bedeutung für die Beurteilung des Konzepts der Schwachen Signale. Explizit erwähnt wird jedoch lediglich die frühzeitige Erfassung und Interpretation möglicher Schwacher Signale zukünftiger Diskontinuitäten, die Strukturänderungen bedingen können.

Auch wenn der Aspekt der Dynamik der Umweltentwicklung nicht explizit erwähnt wird, nimmt dieser Ansatz implizit eine dynamische Umweltentwicklung an und sieht daher eine permanente Umweltbeobachtung und Informationsverarbeitung vor. Auch einer möglichen Veränderung der Dynamik in der Umweltentwicklung wird Rechnung getragen. Im Rahmen des Scanning und Monitoring muss nicht nur die Erfassung und Interpretation von Entwicklungen, die zu neuen Entwicklungsrichtungen führen (können), sondern auch solcher

---

<sup>228</sup> Vgl. Ansoff (1976), S.135.

Entwicklungen erfolgen, die eine Beschleunigung oder Verlangsamung einer bestehenden Entwicklung zur Folge haben.

Allerdings weist der Ansatz Defizite im Bereich des Einsatzes bei dynamischer Umweltentwicklung auf, da keine Angaben dazu gemacht werden, wie die dargestellten Prozessschritte des Systems beschleunigt werden können und der Systemablauf dadurch an die unterstellte dynamische Umweltentwicklung angepasst werden kann.

#### 8. Verarbeitung in- und externer Hard- und Soft-facts

Die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen erfordert die Fähigkeit des Systems zur Verarbeitung von Informationen aus dem internen und externen Bereich. Diese können sowohl als Hard- als auch als Soft-facts vorliegen.

Das Ansoff'sche Konzept der Frühaufklärung ist durch eine ausschließliche Ausrichtung auf mögliche Veränderungen in der Unternehmensumwelt und damit durch eine externe Orientierung gekennzeichnet. Die Beobachtung interner Sachverhalte ist hingegen nicht vorgesehen.

Des Weiteren zielt dieser Ansatz lediglich auf die Erfassung und Interpretation von Soft-facts ab. Eine ergänzende Einbeziehung von Hard-facts ist ebenfalls kein Bestandteil dieses Konzepts<sup>229</sup>.

Aufgrund der fehlenden Auswertung interner Informationen und der nicht vorgenommenen Betrachtung von Hard-facts besteht die Gefahr, dass wichtige Aspekte des Erfolgs von Zeitschriftenverlagen vernachlässigt werden.

---

<sup>229</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 74.

### **c) Fazit**

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Anforderung der situationsspezifischen Konzeption des Systems erfüllt wird. Zudem ist darauf zu verweisen, dass die primär einzelwirtschaftliche und eigenorientierte Ausrichtung unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher und konkurrenzbezogener Aspekte den spezifischen Anforderungen von Zeitschriftenverlagen ebenfalls gerecht wird. Auch ist der Ansatz auf die Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt ausgelegt.

Kritisch anzumerken ist die fehlende operative Aufklärungsfunktion. Einen weiteren Kritikpunkt an diesem Konzept stellen die fehlenden Angaben zur zielgerichteten Komplexitätsreduktion dar. Zu bemängeln ist zudem die fehlende Einbeziehung interner Aspekte und Hard-facts.

## **4. Vierte Generation: Frühaufklärung im Issue Management**

### **a) Charakterisierung des Konzepts**

Die Anfänge dieses aus dem angelsächsischen Sprachraum stammenden Konzepts liegen Mitte der 70er Jahre. Der Ansatz von Chase zum „Public Issue Management“ stellt den Ausgangspunkt der Überlegungen zum Issue Management dar<sup>230</sup>. Der zentrale Terminus der „Issue“ kann ganz allgemein als Thema oder öffentliches Anliegen beschrieben werden und umfasst z. B. politische, soziale und / oder umweltbezogene Fragestellungen<sup>231</sup>.

Grundsätzlich sind zwei unterschiedliche Diskussionsrichtungen des Forschungsgebiets Issue Management zu unterscheiden:

---

<sup>230</sup> Vgl. Chase (1977).

<sup>231</sup> Vgl. Liebl (1991), S. 8.



Eine Diskussionsrichtung liegt im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, in dem die Notwendigkeit erkannt wurde, die Aktivitäten von Unternehmen in Hinblick auf die Erfüllung der Erwartungen der Interessensgruppen zu prüfen und auf Basis der Ergebnisse dieses Prozesses geeignete Reaktionsmaßnahmen zu entwickeln<sup>232</sup>. Charakteristisch für diese Richtung, die direkt auf Howard Chase zurückgeht, ist die Verortung des Issue Management als Teildisziplin der PR<sup>233</sup>. Dieser Ansatz ist in der Theorie<sup>234</sup>, vor allem jedoch in der Unternehmenspraxis<sup>235</sup>, der derzeit dominierende. Das Issue Management Council stellt den weltweit einzigen Berufsverband dar, der dem Issue Management gewidmet ist<sup>236</sup>. Es vereint eine Vielzahl internationaler Konzerne, Beratungsgesellschaften, Universitäten und Non-Profit-Organisationen. Beispielhaft für Mitglieder des Issue Management Council können genannt werden: Allianz AG, Bank of America, Bertelsmann AG, Kraft Foods International, McDonald's Corporation, DaimlerChrysler Corporation, Exxon Mobil Corporation, Nike, Inc., GlaxoSmithKline und 3M.

Der Begriff des Issue Management wird wie folgt beschrieben:

„Think of an issue as a gap between your actions and stakeholder expectations.

Second, think of issue management as the process used to close that gap“<sup>237</sup>.

Eine zweite Richtung der Diskussion, die die Forschungsergebnisse des Konzepts der Schwachen Signale einbezieht, stellt die potentiellen strategischen Konsequenzen der „Issue“ in den Vordergrund der Betrachtung.

---

<sup>232</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 69.

<sup>233</sup> Vgl. Chase (1977), S. 25 f.

<sup>234</sup> Als Vertreter dieser Richtung seien exemplarisch angeführt Merten (2001), S. 41 ff.; Lütgens (2001), S. 59 ff.; Herger (2001), S. 79 ff.; Bentele / Rutsch (2001), S. 141 ff.; Geissler (2001), S. 211.

<sup>235</sup> So auch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Bentele / Rutsch (2001), S. 152.

<sup>236</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 161.

<sup>237</sup> Issue Management Council (o. Jg.), ausgedruckt am 06.07.2003, unter: [http://www.issuemanagement.org/documents/im\\_details.html](http://www.issuemanagement.org/documents/im_details.html).

Als wesentliche Vertreter dieser Diskussionsrichtung sind Ansoff<sup>238</sup> sowie im deutschsprachigen Raum Liebl<sup>239</sup> zu nennen. Im Vergleich zur PR-orientierten Richtung des Issue Management liegt dieser Ausrichtung, die an die Tradition der Unternehmensplanung anknüpft, eine weitere Begriffsfassung der „Issue“ zugrunde, da sämtliche Themen strategischer Relevanz umfasst werden und keine Begrenzung auf (potentielle) Erwartungslücken zwischen den Ansprüchen externer Gruppen und den Aktionen des Unternehmens vorgenommen wird. Allerdings ist, vor allem unter Hinweis auf Kapazitätsgründe, eine Fokussierung des Begriffs der „Issue“ auf eine begrenzte Anzahl strategisch relevanter „Issues“ vorzunehmen. Im Gegensatz zum Ansoff'schen Konzept der Schwachen Signale ist nicht nur die Identifikation externer, sondern ausdrücklich auch die Einbeziehung interner „Issues“ sowie die Zusammenführung beider vorgesehen. Das Issue Management wird als ein parallel zur zyklisch angelegten strategischen Planung zu führendes Managementinstrument angesehen, das dem rapiden Wechsel des Unternehmensumfelds und der Dynamik der Umweltentwicklung durch die Implementierung eines Real-time-Instumentariums Rechnung trägt<sup>240</sup>.

Im Rahmen dieser Arbeit erscheint die letztgenannte Richtung aufgrund der umfassenden strategisch ausgerichteten Interpretation der Frühaufklärungsfunktion und der damit verbundenen Vielzahl möglicher relevanter Beobachtungsbereiche zweckmäßiger als die PR-orientierte. Zudem widerspricht die fachliche und organisatorische Verankerung innerhalb der Unternehmenskommunikation dem Grundsatz der Ganzheitlichkeit der Frühaufklärung. Dieses führt zur Gefahr einer Beeinträchtigung der Wahrnehmung von „Issues“, da ein ausschließlich in der Unternehmenskommunikation verankertes Issue Management weniger effektiv bei der Identifikation von Entwicklungen in anderen Bereichen ist, wie z. B. technischen Weiterentwicklungen, als ein ganzheitlich ausgerichteter Ansatz, der das Know How von Mitarbeitern sämtlicher Funktionsbereiche nutzt. Mit

---

<sup>238</sup> Vgl. Ansoff (1980), S. 131 ff.

<sup>239</sup> Vgl. Liebl (1991) und Liebl (1994).

einer analogen Begründung ist eine Begrenzung der Reaktionsmöglichkeiten im Rahmen einer organisatorischen Verankerung in der PR zu konstatieren.

Auch wenn sowohl der Begriff der „Issue“ als auch die organisatorische Verankerung des Issue Management der Richtung der strategischen Unternehmensplanung folgen, so erscheint im Rahmen dieser Arbeit die Einbeziehung von Aspekten und Instrumenten der PR-orientierten Diskussionsrichtung des Issue Management bei der Entwicklung eines Frühaufklärungssystems für Zeitschriftenverlage sinnvoll<sup>241</sup>. Besonders die systematische und umfassende Berücksichtigung des sich ändernden medialen Unternehmensumfelds<sup>242</sup> sowie die Umsetzung des Konzepts unter Verwendung von Ansätzen zum Media-Monitoring<sup>243</sup> sind an dieser Stelle anzuführen.

Als das Frühaufklärungsziel des Issue Management ist grundsätzlich die frühzeitige Erfassung und Selektion der strategischen „Issues“ aus dem Unternehmensumfeld und dem Unternehmen selber anzusehen. Auf den so gewonnenen Erkenntnissen aufbauend sollen umgehend strategische Analysen und Aktionen initiiert werden<sup>244</sup>.

Die Logik der Frühaufklärung kann dahingehend beschrieben werden, dass die frühzeitige Identifikation der häufig qualitativen, oft unscharfen und mehrdeutigen Informationen aufgrund ihrer Trigger-Funktion strategische

---

<sup>240</sup> Vgl. Liebl (1994), S. 363.

<sup>241</sup> Für einen Überblick über die Weiterentwicklung des Issue Management durch die Verbindung von Elementen der verschiedenen Zweige des Konzepts vgl. ausführlich Lütgens (2001), S. 66.

<sup>242</sup> Vgl. Imhof / Eisenegger (2001), S. 258 f. und Merten (2001), S. 43 f. sowie Arlt (2001), S. 125 ff.

<sup>243</sup> Vgl. Kuhn (2001), S. 199 ff.

<sup>244</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 69.

Analysen und Aktionen initiiert, die im Rahmen von Real-time-Management-Systemen umgesetzt werden<sup>245</sup>.

Die Umweltannahmen unterstreichen den starken Einfluss der sich dynamisch entwickelnden Meinung der Medien und verschiedener Interessensgruppen auf das einzelne Unternehmen. Der Frühaufklärungsansatz des Issue Management unterstellt eine dynamische Entwicklung der Umwelt<sup>246</sup> und wird als „eine Antwort auf die steigende Umweltkomplexität in funktional ausdifferenzierten Gesellschaften“ angesehen, da es darauf zielt, Instrumente für den Umgang mit der gestiegenen Umweltkomplexität in der Mediengesellschaft bereitzustellen<sup>247</sup>. Daher ist es sowohl für das Management von „Spontanthemen“ und in der Entwicklung befindlichen Themen als auch für das zukünftiger Themen anwendbar<sup>248</sup>.

## **b) Eignung für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen**

Da das Issue Management auf den wesentlichen Erkenntnissen des Frühaufklärungskonzepts auf Basis Schwacher Signale aufbaut, ergeben sich zwangsläufig Parallelen in der Beurteilung. Im Folgenden werden vor allem die Unterschiede in der Beurteilung beider Ansätze herausgearbeitet.

### **1. Ganzheitlichkeit**

Das Kriterium der Ganzheitlichkeit der Frühaufklärung ist branchenübergreifend in organisatorischer, sachlicher und zeitlicher Hinsicht zu erfüllen.

---

<sup>245</sup> Vgl. Liebl (1994), S. 363 und Baisch (2000), S. 69.

<sup>246</sup> Vgl. Issue Management Council (o. Jg.), ausgedruckt am 06.07.2003, unter: [http://www.issuemanagement.org/documents/im\\_details.html](http://www.issuemanagement.org/documents/im_details.html).

<sup>247</sup> Röttger (2001), S. 11.

<sup>248</sup> Vgl. Brauer (2002), ausgedruckt am 06.07.2003, unter: <http://www.pr-guide.de/onlineb/p020803.htm>.

Es sei darauf verwiesen, dass auch das Issue Management ebenso wie das Konzept der Schwachen Signale ausschließlich auf eine strategische Frühaufklärung ausgerichtet ist<sup>249</sup>. Allerdings führt die vom Zyklus der strategischen Planung losgelöste Funktionsweise des Real-time-Instrumentariums des Issue Management dazu, dass im Gegensatz zum Frühaufklärungskonzept auf Basis Schwacher Signale zumindest eine kurzfristigere Reaktion<sup>250</sup> ermöglicht wird.

## 2. Zielgerichtete Komplexitätsreduktion

Eine weitere Anforderung der Eignung von Frühaufklärungssystemen ist ihre Fähigkeit zur zielgerichteten Komplexitätsreduktion.

Als Voraussetzungen für das Funktionieren des Systems gelten beim Issue Management vor allem die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeiter, als Soft-facts vorliegende strategische „Issues“ rechtzeitig zu identifizieren, sie zu interpretieren und daraus geeignete Reaktionsmaßnahmen abzuleiten.

Allerdings erleichtert der besser verständliche, aus der gesellschaftlichen Einbindung und dem medialen Umfeld der Unternehmen abgeleitete Begriff der strategisch relevanten „Issues“ die zielgerichtete Komplexitätsreduktion im Vergleich zur unklaren und stark interpretationsbedürftigen Metapher der Schwachen Signale. Zudem kann auf neuere Forschungsergebnisse zum Scanning und Monitoring zurückgegriffen werden, die im Rahmen des Issue Management entwickelt worden sind und die praktische Handhabbarkeit des Systems verbessern können.

---

<sup>249</sup> Ebenso Baisch (2000), S. 74.

<sup>250</sup> Vgl. Merten (2001), S. 55.

3. Situationsspezifische Konzeption des Systems

Die situationsspezifische Konzeption des Systems stellt eine weitere Anforderung an die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen dar.

Die situationsspezifische Systemkonzeption ist ein integraler Bestandteil dieses Ansatzes, da eine frühzeitige Erfassung und Selektion der strategischen „Issues“ aus dem spezifischen Unternehmensumfeld sowie dem Unternehmen selber vorgenommen wird.

4. Einzelwirtschaftliche Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen

Für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen ist eine einzelwirtschaftliche Ausrichtung des Systems unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen vorzunehmen. Bei Zugrundelegung des Issue Management Ansatzes kann diese Schwerpunktsetzung vorgenommen werden, da sie grundsätzlich einzelwirtschaftlich ausgerichtet ist, aber auch strategisch relevante gesamtwirtschaftliche „Issues“ Gegenstand der Betrachtung sein können. Somit wird diese Anforderung erfüllt.

5. Eigenbezogene Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung konkurrenzbezogener Entwicklungen

Die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen erfordert eigenbezogene Beobachtungsschwerpunkte sowie die Berücksichtigung konkurrenzbezogener Entwicklungen.

Ausgangspunkt der Frühaufklärung im Issue Management ist die einzelwirtschaftliche Sphäre des frühauflärenden Unternehmens. Sobald sich jedoch konkurrenzbezogene Entwicklungen ergeben, die eine potentielle „Issue“ darstellen oder eine solche beeinflussen, sind diese jedoch ebenfalls Gegenstand der Betrachtung. Insofern erfüllt der Issue-Management Ansatz die oben genannte Anforderung.

## 6. Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt

Die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen erfordert die Fähigkeit des Systems, Umweltkomplexität abzubilden, um der Vielzahl an Beobachtungsbereichen, in denen sich relevante Chancen und Risiken ergeben können, Rechnung zu tragen.

Das Issue Management erfüllt diese Anforderung, da es die frühzeitige Erfassung von „Issues“ in sämtlichen Bereichen, in denen ihre Entstehung denkbar ist, vornimmt. Diese Ausdehnung auf eine Vielzahl von Beobachtungsbereichen bedingt die erforderliche multiphänomenorientierte Ausrichtung.

## 7. Einsatzfähigkeit bei dynamischer Umweltentwicklung

Auch für das Issue Management ist zu prüfen, ob es der besonderen Entwicklungsdynamik der Zeitschriftenmärkte gerecht werden kann.

Das Issue Management erfüllt die Anforderung der Einsatzfähigkeit bei dynamischer Umweltentwicklung. Das Frühaufklärungsziel des Issue Management stellt vor allem darauf ab, durch eine frühzeitige Identifikation die zeitlichen Voraussetzungen für die Einleitung adäquater Reaktionsmaßnahmen zu schaffen. Dieser Überlegung liegt das Verständnis einer dynamischen Umweltentwicklung zugrunde, das ein solches Vorgehen erforderlich erscheinen lässt. Daher ist es nur folgerichtig, dass das Issue Management die Verwendung eines Real-time-Instrumentariums vorsieht<sup>251</sup>. Ebenfalls als typisch wird die Entstehung von Strukturbrüchen angesehen, deren Identifikation und Analyse die Ziele des Scanning und Monitoring darstellen. Auch wenn für das Umweltverständnis des Issue Management „gravierende Umwälzungen in der sozio-politischen Sphäre“<sup>252</sup> als charakteristisch

---

<sup>251</sup> Vgl. beispielhaft Kuhn (2001), S. 191 f.

<sup>252</sup> Liebl (1994), S. 359.

genannt werden können<sup>253</sup>, ist ebenfalls ein Einsatz unter einfachen Umweltbedingungen möglich<sup>254</sup>.

#### 8. Verarbeitung in- und externer Hard- und Soft-facts

Der Issue Management Ansatz sieht sowohl die Einbeziehung interner als auch die Erhebung und Verarbeitung externer sowie die Kombination beider Gruppen von Sachverhalten vor<sup>255</sup> und erfüllt damit den auf die Signalherkunft bezogenen Teil-Aspekt dieser Anforderung.

Allerdings findet auch im Issue Management eine Begrenzung auf die Verarbeitung von Soft-facts statt, die Einbeziehung von Hard-facts ist nicht vorgesehen.<sup>256</sup> Daher wird diese Anforderung nur zum Teil erfüllt.

#### c) Fazit

Da das Konzept der Schwachen Signale die Basis für die Entwicklung des Issue Management Ansatzes darstellt, gelten für die Beurteilung des Issue Management im Grundsatz dieselben Anmerkungen wie für das Konzept der Schwachen Signale. Vor allem in den folgenden Bereichen weist es jedoch Besonderheiten auf:

- Die im Rahmen des Issue Management gewonnenen Erkenntnisse zum Scanning und Monitoring erweisen sich vor allem für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen als sinnvoll. Insbesondere die Ansätze zum Media-Monitoring<sup>257</sup> sowie die postulierte Einbindung von Journalisten

---

<sup>253</sup> So auch im Ergebnis Imhof / Eisenegger (2001), S. 258; Kuhn (2001), S. 191 ff.

<sup>254</sup> Vgl. Merten (2001), S. 55.

<sup>255</sup> Vgl. Ansoff (1980), S. 133; Liebl (2001), S. 363.

<sup>256</sup> Vgl. Baisch (2001), S. 74.

<sup>257</sup> Vgl. Kuhn (2001), S. 191 und Imhof / Eisenegger (2001), S. 255 ff.



tragen den Anforderungen der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen aufgrund des starken Medienbezugs Rechnung<sup>258</sup>.

- Des Weiteren trägt das Real-time-Instrumentarium des Issue Management nicht nur der gestiegenen Umweltkomplexität sondern vor allem der Entwicklungsdynamik in besonderem Maße Rechnung, indem es eine Verkürzung der Reaktionszeit ermöglicht.
- Zudem sind im Rahmen des Issue Management die Einbeziehung externer und interner Sachverhalte und die Verknüpfung beider vorgesehen. Demgegenüber bezieht sich das Konzept der Schwachen Signale lediglich auf die Identifikation und Verarbeitung externer Sachverhalte.

Als Fazit ist zu festzuhalten, dass das die Frühaufklärung nach dem Issue Management Ansatz in besonderem Maße für den Einsatz im Rahmen der strategischen Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen geeignet ist.

### **III. Resümee**

Die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen und die grundsätzliche Eignung verschiedener Ansätze sind geprüft und zum Teil bestätigt worden. Bei den zu erfüllenden Anforderungen handelt es sich um

- die ganzheitliche Ausrichtung in organisatorischer, zeitlicher und sachlicher Hinsicht,
- die Fähigkeit zur zielgerichteten Komplexitätsreduktion,
- die situationsspezifische Ausrichtung,

---

<sup>258</sup> So z. B. Merten (2001), S. 51 und Geissler (2001), S. 211.

- das Setzen einzelwirtschaftlicher Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen,
- das Zugrundelegen eigenbezogener Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung konkurrenzbezogener Entwicklungen,
- die Fähigkeit zur Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt,
- die Einsatzfähigkeit bei dynamischer Umweltentwicklung und
- die Fähigkeit der Verarbeitung in- und externer Hard- und Soft-facts.

Die Ergebnisse der Einzelprüfungen haben ergeben, dass die controllingorientierte Frühaufklärung, die Frühaufklärungskonzeption indikatororientierter Ansätze sowie das Issue Management als für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen grundsätzlich geeignet erscheinen.

Wie die nachfolgende synoptische Darstellung verdeutlicht, erfüllt jedoch keiner der grundsätzlich geeigneten Ansätze sämtliche Anforderungen, die an die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen gestellt werden.

	Ganzheitlichkeit			Zielgerichtete Komplexitätsreduktion	Situations-spezifische Konzeption des Systems	Einzelwirtschaftliche Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen	Eigenbezogene Beobachtungsschwerpunkte unter Berücksichtigung konkurrenzbezogener Entwicklungen	Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt	Einsatzfähigkeit bei dynamischer Umweltentwicklung	Verarbeitung in- und externer Hard- und Soft-facts
	zeitlich	sachlich	organisatorisch							
Controlling-orientierte Frühaufklärung	z. T.	x	x	x	x	z. T.	z. T.	x	n. e.	z. T.
Indikator-orientierte Frühaufklärung	x	x	x	z. T.	x	x	x	z. T.	x	x
Ingerichtetes Scanning der Unternehmensumwelt	z. T.	x	x	n. e.	x	x	x	x	z. T.	z. T.
Frühaufklärung im Issue Management	z. T.	x	x	x	x	x	x	x	x	z. T.

x: Anforderung wird erfüllt

z. T.: Anforderung wird zum Teil erfüllt

n. e.: Anforderung wird nicht erfüllt

**Tabelle 7:** Erfüllung der Anforderungen an die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen

Auch wenn keiner der Ansätze sämtlichen Anforderungen gerecht wird, weist das Issue Management lediglich im Bereich der operativen Frühaufklärungsfunktion sowie bei der Verarbeitung von Hard-facts Defizite auf und ist daher in besonderem Maße für die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen geeignet.

Um die erforderliche operative Frühaufklärungsfunktion wahrnehmen und Hard-facts verarbeiten zu können, bietet sich der ergänzende Einsatz leistungsfähiger controllingorientierter Instrumente sowie die ergänzende Verwendung von Indikatoren an, die beide den operativen Betrachtungshorizont abdecken und die Fähigkeit zur Verarbeitung von Hard-facts aufweisen.

Während für die controllingorientierte Frühaufklärung Ist-Daten und konkrete Informationen über die zukünftige kurzfristige Entwicklung erforderlich sind, verwendet die indikatororientierte Frühaufklärung vorlaufende Indikatoren, um latente Entwicklungen vorhersagen zu können<sup>259</sup>. Daher erscheint zunächst der Einsatz der indikatororientierten Frühaufklärung und anschließend, bei Konkretisierung der Daten zur zukünftigen Entwicklung, der Einsatz controllingorientierter Instrumente sinnvoll<sup>260</sup>.

Wie Tabelle 7 verdeutlicht, kann der Frühaufklärungsansatz des ungerichteten Scannings der Unternehmensumwelt in keinem der Defizitbereiche des Issue Managements eine Ergänzungsfunktion erfüllen.

Die vorliegende Arbeit zielt auf die Entwicklung eines für Zeitschriftenverlage geeigneten Frühaufklärungssystems ab, um potentielle Chancen und Risiken frühzeitig identifizieren und mögliche Reaktionsmaßnahmen einleiten zu

---

<sup>259</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 73.

<sup>260</sup> Dieses wird bereits an der unterschiedlichen Vorgehensweise bei der Bearbeitung der beiden vorgestellten Fallbeispiele deutlich. Während bei der controlling-orientierten Kalkulation verschiedener Szenarien zur Einführung neuer Zeitschriftentitel auf die Ist-Werte von Referenztiteln aufgesetzt werden kann, erscheint für die Abschätzung der Auswirkungen technischer Weiterentwicklungen auf TV-Zeitschriften zunächst die Beobachtung von Indikatoren erforderlich, bevor konkrete Daten für den Einsatz controlling-orientierter Instrumente vorliegen.

können. Dieser Ansatz, dessen Grundlage das Issue Management bildet, und der durch leistungsfähige controlling- und indikatororientierte Instrumente ergänzt wird, wird nachfolgend als issue-orientierte Frühaufklärung bezeichnet.

## **B. Der issue-orientierte Ansatz als konzeptionelle Grundlage des Frühaufklärungssystems bei Zeitschriftenverlagen**

### **I. Vorgehensweise bei der Gestaltung des Frühaufklärungssystems**

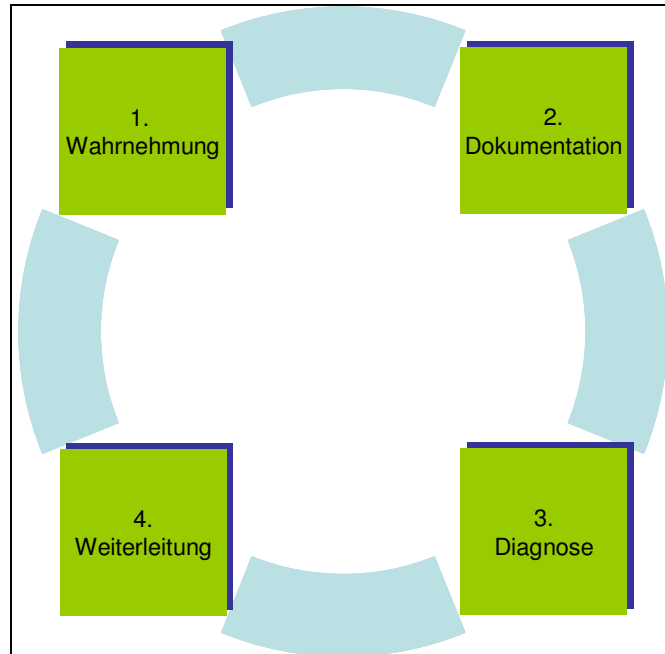
Im Folgenden werden die verschiedenen Komponenten eines speziell für Zeitschriftenverlage anwend- und handhabbaren Ansatzes zur Frühaufklärung entwickelt, da in der Unternehmenspraxis die situationsspezifische Konzeption des Systems die zentrale Voraussetzung für die tatsächliche Umsetzung von Frühaufklärungskonzepten ist<sup>261</sup>. Dabei werden zunächst die Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen auf Basis des Issue Management Ansatzes ausgestaltet und anschließend branchenspezifische indikator- und controllingorientierte Instrumente für die Erfüllung der operativen Unterstützungsfunktion abgeleitet.

Zum besseren Verständnis des Frühaufklärungsprozesses wird auf die Unterteilung der vier Kernaufgaben Wahrnehmung, Dokumentation, Diagnose und Weiterleitung zurückgegriffen<sup>262</sup>, da diese den gesamten Prozess vollständig abbildet und damit die Voraussetzung für die tatsächliche Nutzung der Erkenntnisse der Frühaufklärung durch die Unternehmensführung schafft. Eine fehlerhafte oder gar vollständig fehlende Erfüllung einer Kernaufgabe würde hingegen die Gefahr des Scheiterns des gesamten Frühaufklärungsprozesses herbeiführen.

---

<sup>261</sup> Vgl. Gomez (1983), S. 3.

<sup>262</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 77.



**Abbildung 11:** Kernaufgaben der Frühaufklärung

Während sämtliche Ansätze konkrete und individuell verschiedene Instrumente zur Wahrnehmung von Frühaufklärungsinformationen vorsehen<sup>263</sup>, werden für die Erfüllung der übrigen Kernaufgaben zumeist nur allgemeine Hinweise gegeben. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, zunächst die Entwicklung der Komponenten des Frühaufklärungssystems auf Basis des branchenspezifischen Ansatzes der issue-orientierten Frühaufklärung vorzunehmen. Da diese sich schwerpunktmäßig mit der Kernaufgabe der Wahrnehmung befassen, werden im Anschluss daran optional anwendbare Instrumente zur Konkretisierung und Vertiefung der übrigen Kernaufgaben der Frühaufklärung abgeleitet und anhand von verlagsspezifischen Beispielen erläutert, sofern sich Besonderheiten für Verlagsunternehmen ergeben und / oder dieses für das Verständnis der Instrumente notwendig erscheint.

---

<sup>263</sup> Vgl. dazu auch die Übersicht über die vorhandenen Wahrnehmungsansätze, die sich ausnahmslos jeweils einem der vorhandenen Ansätze der Frühaufklärung zuordnen lassen, Baisch (2000), S. 80.

## **II. Komponenten des issue-orientierten Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen**

### **1. Frühaufklärung auf Basis des Issue Management Ansatzes**

#### **a) Charakterisierung des Frühaufklärungsprozesses im Issue Management**

Das Ziel des Issue Management ist die frühzeitige Erfassung und Selektion strategischer „Issues“, d. h. von Themen mit besonderer strategischer Relevanz für das Unternehmen, die sowohl aus dem Unternehmen selber als auch aus der Unternehmensumwelt stammen können. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend sollen strategische Analysen und Aktionen initiiert werden.

Der grundsätzliche Aufbau des Modells kann in Anlehnung an das Issue Management Council in fünf Schritte untergliedert werden<sup>264</sup>, die sich in der Praxis zeitlich überlappen<sup>265</sup>:

#### **1. Issue Identification**

In diesem Schritt werden Trends im sozialen, politischen, ökonomischen und / oder technologischen Bereich betrachtet. Diese werden anschließend mit den grundlegenden Unternehmenszielen verglichen, um darauf aufbauend zentrale „Issues“ zu identifizieren.

---

<sup>264</sup> Vgl. Issue Management Council (o. Jg.), ausgedruckt am 06.07.2003, unter: [http://www.issuemanagement.org/documents/im\\_details.html](http://www.issuemanagement.org/documents/im_details.html). Neben der dargestellten Einteilung des Prozesses in fünf Phasen wird von Liebl eine Unterteilung in vier Phasen vorgenommen, vgl. Liebl (1994), S. 367. Im Grundsatz ist jedoch der von Lütgens vertretenen Auffassung zu folgen, dass bei grober und stark vereinfachender Betrachtungsweise die drei Aufgaben der Entdeckung von Issues, ihre Bewertung sowie die Entscheidung über bzw. Reaktion auf Issues als gemeinsame Schritte des Issue Management anzusehen sind, vgl. Lütgens (2001), S. 64 f.

<sup>265</sup> Vgl. Lütgens (2001), S. 64.

Zur Erfüllung der Aufgabe der Issue Identification sieht das Issue Management das so genannte Scanning vor. Das Scanning, das als eine ungerichtete Beobachtung der Unternehmensumwelt mit dem Ziel, Trends aufzuspüren, charakterisiert werden kann, ist der Prozessschritt, der die geringste methodische Unterstützung aufweist<sup>266</sup>. Liebl verweist auf die „enorme Unstrukturiertheit“, die dazu führe, dass dieses Feld ausschließlich „der persönlichen Intuition der Issue Manager“ unterliege<sup>267</sup>. Dieser Prozessschritt erfordert ein besonderes Maß an Kreativität, Sensibilität und Assoziationsvermögen, da er ohne verbindliche Vorgaben durchzuführen ist<sup>268</sup>. In der Literatur wird vorgeschlagen, dass „jede nur erdenkliche Quelle genutzt werden“ solle und Mitarbeiter aller Hierarchiestufen ermutigt werden sollten, relevante Informationen aus ihrem beruflichen und privaten Umfeld selbständig weiterzugeben<sup>269</sup>.

Auch wenn die Ungerichtet- und Unbestimmtheit der Suche in der Tat zur Entstehung besonderer Anforderungen an die Issue Manager führt, stellt die neuere Literatur zu diesem Thema Leitlinien bereit, die eine Systematisierung und Strukturierung dieser Aufgabenstellung ermöglichen und damit die Grundlage für die praktische Handhabbarkeit des Systems bilden.

## 2. Issue Analysis

Dieser Schritt beschäftigt sich mit der Frage, welchen Einfluss die zuvor identifizierten „Issues“ auf das Unternehmen ausüben. In diesem Zusammenhang werden vergleichbare vergangene Erfahrungen, einschlägige Forschungsergebnisse sowie unterschiedliche Einschätzungen von Experten ausgewertet.

---

<sup>266</sup> Vgl. Merten (2001), S. 50 f.

<sup>267</sup> Liebl (1994), S. 368.

<sup>268</sup> Vgl. Merten (2001), S. 50 f.



Dabei ist das Ausmaß der Auswirkungen jeder einzelnen „Issue“ für das betroffene Unternehmen abzuschätzen, um eine Aussage über die Dringlichkeit der Reaktion zu ermöglichen<sup>270</sup>.

In der amerikanischen Unternehmenspraxis werden im Rahmen der Detailanalyse zumeist interdisziplinäre und abteilungsübergreifende „Issue Tasks Forces“ eingesetzt, deren konkrete Zusammensetzung in Abhängigkeit von der konkreten „Issue“ variiert. Trotz der getrennten Behandlung einzelner „Issues“ ist der fachliche Austausch der verschiedenen Task Forces zur Optimierung der Ressourcen-Nutzung ausdrücklich vorgesehen<sup>271</sup>.

Zunehmende Verbreitung findet zudem der Einsatz eines „Issue Analysis Worksheets“, um ein gewisses Maß an Standardisierung der Ergebnisse zu erreichen. Als Mindestangaben zu einer „Issue“ sind vor allem die folgenden Informationen anzugeben<sup>272</sup>: Name und Beschreibung der „Issue“, Zuständigkeit für die „Issue“, Entstehung und bisherige Entwicklung, Einflussfaktoren, strategische Relevanz für das betreffende Unternehmen<sup>273</sup>, Folgenabschätzung unter Angabe von Szenarien, Auflistung der betroffenen Unternehmensbereiche und Stakeholder, verwandte „Issues“ sowie die Namen von Experten.

### 3. Issue Change Strategy Options

Das Ziel dieser Phase ist die Festlegung einer Reaktionsstrategie, aus der die Pläne und zukünftigen Aktionen abgeleitet werden können.

---

<sup>269</sup> Schmidt (2001), S. 167.

<sup>270</sup> Vgl. Liebl (1994), S. 368 f.

<sup>271</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 169.

<sup>272</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 169.

<sup>273</sup> Um die strategische Relevanz der einzelnen Issues für das betreffende Unternehmen individuell herauszuarbeiten, kann auf das Instrument der SWOT Analyse zurückgegriffen werden, vgl. Merten (2001), S. 46 sowie speziell für Zeitschriftenverlage Teil 3 B. IV. 3. dieser Arbeit.

Ausschlaggebend für die Wahl der Reaktionsstrategie ist zunächst die Dringlichkeit, die der einzelnen „Issue“ vom Unternehmen beigemessen wird. In Abhängigkeit von der festgestellten Dringlichkeit erfolgt die Wahl einer Antwortstrategie, die sich in Anlehnung an das vorgestellte Ansoff'sche Konzept der abgestuften alternativen Antwortstrategien zwischen dem Vorhalten von Flexibilität und einer sofortigen Vornahme einer Aktion bewegen sollte<sup>274</sup>. Bei der Klassifizierung des strategischen Verhaltens kann unterschieden werden zwischen einem eher reaktiven, defensiven Verhalten oder einem eher innovativen, proaktiven Handlungsmuster<sup>275</sup>.

#### 4. Issue Action Program

Nachdem die Ziele definiert und konkretisiert sowie Strategien und Taktiken festgelegt worden sind, müssen die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden, um die Zielerreichung zu ermöglichen.

#### 5. Evaluation of Results

Der abschließende Prozessschritt, der die Beurteilung des Gesamtprozesses vorsieht, wird sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis zumeist vernachlässigt. Seine Ziele sind die Sicherstellung eines Lernprozesses und die unternehmensinterne Weitergabe der gewonnenen Erfahrungen. Die Probleme, die mit diesem Schritt verbunden sind, können damit begründet werden, dass eine erfolgreiche Krisenverhinderung ex post nicht einwandfrei und objektiv festgestellt werden kann. In der Praxis erfolgt die Prozessbeurteilung daher zumeist auf Basis gefühlsmäßiger Einschätzungen<sup>276</sup>.

---

<sup>274</sup> Vgl. Liebl (1994), S. 369.

<sup>275</sup> Vgl. Sjurts (2002), S. 20.

<sup>276</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 172 f.

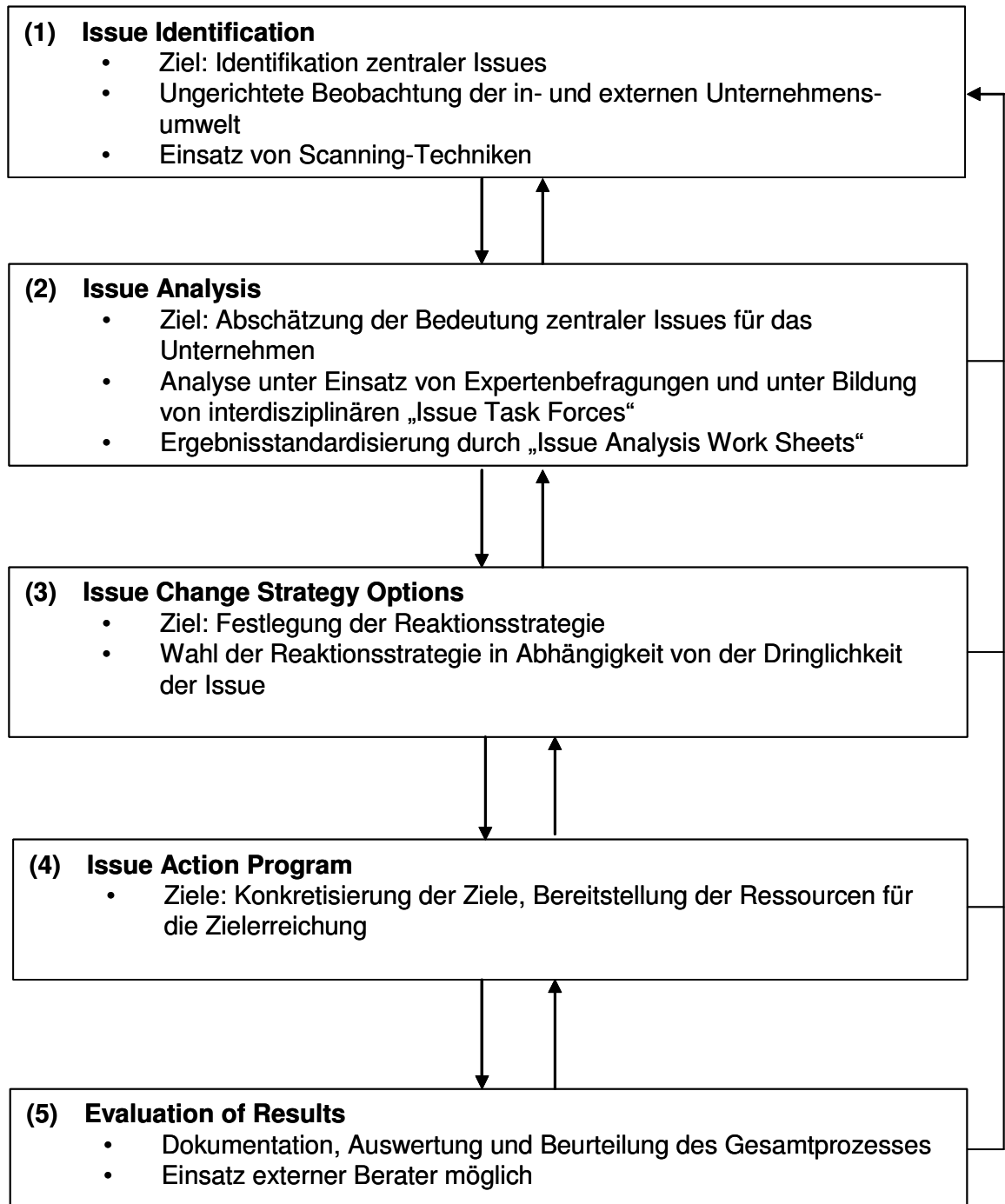
Um diesem Defizit zu begegnen, erscheint insbesondere eine detaillierte Dokumentation erforderlich, die im Nachhinein eine Rekonstruktion des Gesamtprozesses ermöglicht. Dieses kann durch eine laufende prozessbegleitende Evaluierung vereinfacht werden. Zudem kann zur Aufarbeitung wichtiger Issue Management Prozesse auf die Hilfe externer Berater zurückgegriffen werden<sup>277</sup>. Zur Verbesserung der Evaluations-Qualität kann ebenfalls auf die Hilfe externer Berater zurückgegriffen werden<sup>278</sup>.

Einen Überblick über den Issue Management Prozess bietet die folgende Abbildung.

---

<sup>277</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 173.

<sup>278</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 173.



**Abbildung 12:** Issue Management Prozess

## **b) Ausgestaltung der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen auf Basis des Issue Management Ansatzes**

### **(1) Issue Identification**

Im Rahmen der Issue Identification wird zunächst der Versuch unternommen, wichtige Trends in der Unternehmensumwelt aufzuspüren.

Für den Einsatz in Zeitschriftenverlagen bieten sich insbesondere die neueren medienzentrierten Ansätze an. Die Anwendung der medienzentrierten Ansätze wird für Verlage erleichtert, da sie aufgrund des Erfordernisses einer systematischen Konkurrenzbeobachtung über eine fundierte Kenntnis des Medienmarkts verfügen, die bei der Auswahl der in die Beobachtung einzubeziehenden relevanten Medien hilfreich ist. Vor allem jedoch ist dieser Ansatz für Verlagsunternehmen deshalb in besonderem Maße geeignet, da die Einbindung von Journalisten als integraler Bestandteil dieses Analyseschritts angesehen wird<sup>279</sup>. Dieses kann damit begründet werden, dass journalistisches Personal aufgrund der Zeitelastizität aktuellen Contents besonders mit der frühzeitigen Identifikation und Thematisierung neuer gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, technischer und sozialer Trends betraut ist.

Eine besondere Bedeutung kommt im Zuge dieses Prozesses der systematischen Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung zu. Wichtig ist die regelmäßige Durchführung der Analyse, die eine Entwicklung von Prognosen ermöglicht<sup>280</sup>. Imhof / Eisenegger lösen sich von dem Begriff des Scanning und postulieren im Rahmen ihres medienzentrierten Modells zum „induktiven Monitoring“ die Abkehr von dem für die herkömmlichen Scanning-Modelle charakteristischen Heranziehen ex ante vorgefasster Kategorien<sup>281</sup>. Begründet

---

<sup>279</sup> Vgl. Geissler (2001), S. 211.

<sup>280</sup> Vgl. Merten (2001), S. 51.

<sup>281</sup> Imhof / Eisenegger (2001), S. 264 ff.

wird dieses Vorgehen damit, dass bei Verwendung vorgefasster Schlagworte und Kategorien solche Entwicklungen unerkannt bleiben, die in neuen, bisher nicht beobachteten Bereichen, auftauchen und für die dem System „die Begriffe fehlen“<sup>282</sup>. Ziel ist die Nachmodellierung des Erzählprozesses der Medien im Rahmen eines hermeneutischen Auslegungsprozesses. Dabei werden „Issues“ als Berichterstattungsfolgen mehrerer Beiträge in unterschiedlichen Ausgaben eines Mediums definiert, die sich auf denselben Vorgang beziehen<sup>283</sup>. Im Anschluss an die Identifikation möglicher „Issues“ wird ihre mediale Karriere verfolgt. Dabei werden sowohl die intermediale<sup>284</sup> (Diffusion in verschiedene Medientypen) als auch die intramediale Resonanz der einzelnen „Issues“ (Berichterstattungsintensität) laufend beobachtet. Hierzu kann auf die Forschungsergebnisse zur medialen Diffusionslogik zurückgegriffen werden<sup>285</sup>.

Nachdem mögliche „Issues“ identifiziert worden sind, ist ihre strategische Bedeutung für das betreffende Unternehmen abzuschätzen. Hierfür können Expertengruppen eingesetzt werden<sup>286</sup>. In der Praxis erfolgt dabei zumeist ein Rückgriff auf das Instrument der Szenariotechnik<sup>287</sup>.

Eine Arbeitserleichterung resultiert für Verlage resultiert aus der Tatsache, dass zur Auswertung der Medienberichterstattung auf das im Verlag vorhandene umfangreiche Dokumentationssystem zurückgegriffen werden kann. Insbesondere die Techniken der EDV-gestützten Textauswertung und Verschlagwortung moderner Dokumentationen erweisen sich in diesem Zusammenhang als nützlich, da sie die systematische Verarbeitung einer

---

<sup>282</sup> Imhof / Eisenegger (2001), S. 265.

<sup>283</sup> Imhof / Eisenegger (2001), S. 264.

<sup>284</sup> Vgl. Merten (2001), S. 51 f.

<sup>285</sup> Imhof / Eisenegger (2001), S. 267.

<sup>286</sup> Vgl. Geissler (2001), S. 211.

<sup>287</sup> Vgl. Geissler (2001), S. 211; Schmidt (2001), S. 168. Für ein Beispiel zur Anwendung der Szenariotechnik bei der Frühaufklärung in Zeitschriftenverlagen vgl. Teil 3 B. IV. 2. dieser Arbeit.

Vielzahl an Quellen ermöglichen und somit zu einer deutlichen Leistungs- und Effizienzsteigerung des Systems führen.

## **(2) Issue Analysis**

Der zweite Schritt des Issue Management Prozesses, der in Anlehnung an Imhof / Eisenegger als deduktives Monitoring bezeichnet werden kann<sup>288</sup>, beinhaltet eine vertiefende Analyse der im Rahmen des induktiven Monitoring herausgearbeiteten strategischen „Issues“. Das Ziel dieses Schrittes ist es, die möglichen Auswirkungen der einzelnen strategischen „Issues“ auf das Unternehmen vorhersagen zu können.

Bei der klar strukturierten Issue Analysis ergeben sich für Verlage keine Besonderheiten in der Vorgehensweise im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen, so dass sich an dieser Stelle kein Erfordernis zur Modifikation dieses Prozessschritts ergibt.

## **(3) Issue Change Strategy Options**

In dieser dritten Phase erfolgt die Festlegung einer Reaktionsstrategie. Dabei wird mit der Entscheidung für eine frühzeitige Einleitung von proaktiven Aktionen das Ziel verfolgt, den verbleibenden Handlungsspielraum zu erhöhen, um eventuellen Widerständen aus dem Unternehmensumfeld vorzubeugen<sup>289</sup>.

Auch wenn diese Aussage grundsätzlich für Unternehmen sämtlicher Branchen Gültigkeit besitzt, so ergibt sich für Zeitschriftenverlage bei solchen Aktionen ein besonderer Regelungsbedarf, die auf eine proaktive Gestaltung der „Issues“

---

<sup>288</sup> Vgl. Imhof / Eisenegger (2001), S. 265.

<sup>289</sup> Vgl. Geissler (2001), S. 211.

durch die Beeinflussung der öffentlichen Meinung gerichtet sind, und bei denen „kontinuierlich gepflegte Journalistenkontakte hilfreich“<sup>290</sup> sind.

Dieser Regelungsbedarf resultiert aus dem folgenden Zielkonflikt: Auf der einen Seite besitzen Zeitschriftenverlage aufgrund ihrer originären Möglichkeiten zur Schaffung medialer Aufmerksamkeit und ihrer Einbindung in den Mediensektor hervorragende Voraussetzungen für die Entwicklung und den Erhalt von spezifischer Aufmerksamkeit. Daher sind erfolgreiche Medienunternehmen auf der einen Seite „immer auch sich selbst vermarktende Vermarkter“<sup>291</sup>. Auf der anderen Seite resultiert aus dieser Erkenntnis immer dann ein Zielkonflikt, wenn eine starke Einbindung der redaktionellen Arbeit in das Vertragsnetzwerk des Unternehmens und die darin enthaltenen Hierarchie- und Anweisungsstrukturen dazu führt, dass die journalistische Objektivität, Kreativität und Produktivität gelähmt werden<sup>292</sup>.

Um die journalistische Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit zu erhalten, ist eine klare Trennung zwischen redaktionellen und imagebildenden Aussagen vorzunehmen und die Autonomie der Redaktionen zu gewährleisten. Auf der anderen Seite sind auch bei Wahrung der redaktionellen Autonomie Situationen denkbar, in denen die vorhandenen Möglichkeiten zur Schaffung medialer Aufmerksamkeit im Sinne des Unternehmens eingesetzt werden können. Dieses ist z. B. immer dann der Fall, wenn in den Publikationen eines Verlags falsche Anschuldigungen gegen den Verlag oder ein falsches öffentliches Bild des Unternehmens korrigiert werden.

---

<sup>290</sup> Geissler (2001), S. 211.

<sup>291</sup> Vgl. Nausner (2000), S. 122.

<sup>292</sup> Vgl. Heinrich (2001), S. 169.



#### **(4) Issue Action Program**

In diesem Schritt ist die Bereitstellung der zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen sicherzustellen. Dabei kommt der Person des Issue Managers eine besondere Bedeutung zu. Er fungiert als „koordinierender Kopf der interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projektgruppen“<sup>293</sup>. Der Issue Manager arbeitet mit den Managern sämtlicher beteiligten Abteilungen eng zusammen, die an der Planung und der Implementierung der Reaktionsstrategie mitwirken.

In Zeitschriftenverlagen wird die Koordinierungstätigkeit des Issue Managers um eine zusätzliche Komponente erweitert: Zwar stellt die abteilungs- und bereichsübergreifende Koordination der Reaktionsstrategie in sämtlichen Branchen ohnehin eine anspruchsvolle Tätigkeit dar. In Medienunternehmen erlangt diese Erkenntnis jedoch zusätzlich dadurch an Bedeutung, dass ein Zielkonflikt zwischen dem kaufmännischen, primär auf die Gewinnmaximierung zielenden und dem journalistischen, vorrangig auf die Erreichung publizistischer Qualität gerichteten Bereich besteht<sup>294</sup>. Um dieser Tatsache Rechnung zu tragen und das Ergebnis der Planung und Implementierung der Reaktionsstrategie zu verbessern, sollten dem Issue Manager, der die primäre Koordinationsfunktion im Verlag übernimmt, jeweils ein fester redaktioneller und kaufmännischer Ansprechpartner zur Verbesserung der Koordination und Kommunikation innerhalb der Bereiche zur Verfügung stehen.

#### **(5) Evaluation of Results**

Abschließend erfolgt die Beurteilung des Prozessverlaufs, um diesen für zukünftige Issue Management Prozesse zu optimieren. Für Zeitschriftenverlage

---

<sup>293</sup> Schmidt (2001), S. 172.

<sup>294</sup> Vgl. dazu Wyss (2000), S. 156 ff. und Heinrich (2001), S. 81 ff.

ergeben sich in diesem Schritt keine Besonderheiten gegenüber Unternehmen anderer Branchen.

## **2. Ergänzung der issue-orientierten Frühaufklärung durch eine indikatororientierte Frühaufklärung**

### **a) Charakterisierung des indikatororientierten Frühaufklärungsprozesses und seiner Ergänzungsfunktion für die issue-orientierte Frühaufklärung**

Die indikatororientierte Frühaufklärung zielt darauf ab, potentielle Chancen und Risiken von Unternehmen bereits im Vorwege durch die Erfassung und Interpretation von vorlaufenden Indikatoren zu erkennen, um damit die Grundlage zur Erarbeitung von Lösungsstrategien zu schaffen. Sie kann eine Ergänzungsfunktion im Rahmen der issue-orientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen übernehmen. Diese ergibt sich insbesondere in den Bereichen der operativen Frühaufklärung und bei der Einbeziehung von Hard-facts, die im Rahmen der issue-orientierten Frühaufklärung nicht erfolgen<sup>295</sup>.

Bei der Konzeption eines Modells zur indikatorgestützten Frühaufklärung wird zumeist auf das vom Institut für Unternehmensplanung in Gießen entwickelte Konzept<sup>296</sup> zurückgegriffen<sup>297</sup>.

---

<sup>295</sup> Die indikatororientierte Frühaufklärung ist durch eine zeitliche Ganzheitlichkeit und die Verarbeitung in- und externer Hard- und Soft-facts gekennzeichnet. Sie weist jedoch Defizite bei der zielgerichteten Komplexitätsreduktion und der Abbildung einer komplexen Unternehmensumwelt auf, vgl. Teil 3 A. II. 2. dieser Arbeit.

<sup>296</sup> Vgl. ausführlich Hahn / Krystek (1979), S. 76 ff.; Hahn (1979), S. 25 ff. sowie Krystek (1990), S. 432.

<sup>297</sup> So auch Loew (1999), S. 37 ff.; Müller (2001), S. 216; Wolf (2002a), S. 128 sowie Wolf (2002b), S. 206.

Dieses sieht die folgenden fünf Aufbaustufen vor:

1. Festlegung von Beobachtungsbereichen zur Erkennung von Gefährdungen und Chancen

Der Ausgangspunkt für den Aufbau des indikatorgestützten Frühaufklärungssystems ist die Festlegung von unternehmensexternen und –internen Beobachtungsbereichen, in denen sich Chancen und / oder Risiken für das zu betrachtende Unternehmen entwickeln können<sup>298</sup>. Um eine vollständige Abdeckung möglicher Bereiche sicherzustellen, in denen sich signifikante Veränderungen ergeben können, hat sich in der Literatur die Unterteilung der unternehmensexternen Beobachtungsbereiche in gesamtwirtschaftliche, demographische und technologische Entwicklungen sowie Veränderungen im politischen und gesellschaftlichen Umfeld durchgesetzt<sup>299</sup>. Als Beispiele für unternehmensinterne Beobachtungsbereiche seien finanzielle, personelle und strukturelle Entwicklungen innerhalb des Unternehmens genannt<sup>300</sup>.

2. Bestimmung von Indikatoren je Beobachtungsbereich

Im zweiten Schritt sind Indikatoren zu bestimmen, die in den festgelegten Beobachtungsbereichen möglichst frühzeitig relevante Entwicklungen aufzeigen, die zur Entstehung von Gefährdungen und / oder Chancen für das Unternehmen führen können<sup>301</sup>. Wie bereits dargelegt, müssen die Indikatoren die Anforderungen der Eindeutigkeit, Frühzeitigkeit, Vollständigkeit und der rechtzeitigen Verfügbarkeit erfüllen und zudem ökonomisch vertretbar sein<sup>302</sup>. Literatur und Unternehmenspraxis stellen

---

<sup>298</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 80.

<sup>299</sup> Vgl. dazu ausführlich mit weiteren Nachweisen Bea / Haas (2001), S. 102.

<sup>300</sup> Vgl. Loew (1999), S. 37.

<sup>301</sup> Vgl. Müller (2001), S. 214.

<sup>302</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 81 sowie Krystek / Müller (1999), S. 179.

eine Vielzahl von Indikatoren mit guten Frühwarneigenschaften bereit<sup>303</sup>, deren Eignung für den Einsatz in der betreffenden Branche individuell zu prüfen ist<sup>304</sup>.

### 3. Ermittlung von Sollwerten und Toleranzgrenzen je Indikator

Im Anschluss an die Bestimmung der Indikatoren für die verschiedenen Beobachtungsbereiche sind für die quantifizierbaren Indikatoren Sollwerte und Toleranzbereiche festzulegen<sup>305</sup>. Die Toleranzgrenzen definieren die Zone, innerhalb derer sich die Werte des Indikators befinden dürfen, ohne dass das Frühaufklärungssystem Signale für die Entstehung von Chancen / Risiken sendet. Denkbar ist auch die Einführung eines stufenweisen Systems, das neben dem Normalbereich und dem kritischen Bereich auch einen Korridor mit Warnwerten aufweist<sup>306</sup>. Der Festlegung von Toleranzgrenzen kommt in der Praxis eine besondere Bedeutung zu, da zu hohe oder zu niedrige Toleranzgrenzen zu einem verspäteten oder falschen Melden von Signalen führen und damit die Glaubwürdigkeit des gesamten Systems in Frage stellen können<sup>307</sup>. Grundsätzlich ist die Höhe der Toleranzgrenzen branchen-, unternehmens- und / oder bereichsindividuell festzulegen.

Die Toleranzgrenzen lassen sich auf unterschiedliche Art und Weise ermitteln, z. B. durch<sup>308</sup>

- unternehmensinterne und –externe Benchmarks,

---

<sup>303</sup> Vgl. Krystek (1990), S. 434 sowie exemplarisch Hahn / Krystek (1979), S. 81 ff.; Krystek / Müller (1999), S. 180; Staehle (1991), S. 594 f. und Bea / Haas (2001), S. 102.

<sup>304</sup> Vgl. speziell für Zeitschriftenverlage Teil 3 B. II. b) (2) dieser Arbeit.

<sup>305</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 82.

<sup>306</sup> Vgl. Loew (1999), S. 38.

<sup>307</sup> Vgl. Loew (1999), S. 38.

<sup>308</sup> Vgl. Wolf (2002a), S. 129.

- die Verwendung interner Aufzeichnungen, im Fertigungsbereich durch Statistical Process Control (SPC). In kaufmännischen Bereichen können Vergangenheitswerte und deren Interpolation Anhaltspunkte bieten sowie
- Expertenuntersuchungen.

#### 4. Festlegung von Aufgaben der Informationsverarbeitungsstellen

In diesem Schritt sind die „Beobachter“ zu benennen, d. h. diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens oder anderer beauftragter Stellen<sup>309</sup>, die die zuvor ausgewählten Indikatoren verfolgen und bei Feststellung der festgelegten Veränderungen Meldungen an die „Systemzentrale“ abgeben<sup>310</sup>.

Die „Systemzentrale“ kann als Stelle zur Sammlung und Verarbeitung von Informationen verstanden werden. Zu ihren Aufgaben gehören insbesondere

- die Aufnahme und Überprüfung von Frühaufklärungssignalen,
- die Vornahme von Plausibilitätsprüfungen und Wirkungsanalysen sowie
- die Auslösung adäquater Reaktionsmaßnahmen.

Hierbei liegt der Fokus auf der Weiterleitung der Informationen sowie der Sicherstellung der Planung und Realisation von Reaktionsstrategien, nicht jedoch auf deren Ausarbeitung selber<sup>311</sup>. Dieses soll eine Konzentration der „Systemzentrale“ auf die Frühaufklärungsaufgabe

---

<sup>309</sup> Diese können als „periphere Einheiten“ charakterisiert werden, Hahn / Krystek (1979), S. 85 und Loew (1999), S. 39 f.

<sup>310</sup> Vgl. Müller / Krystek (1999), S. 180.

<sup>311</sup> Vgl. Loew (1999), S. 40.

sicherstellen und die Kompetenz der Fachabteilungen bei der Ausarbeitung der konkreten Umsetzungsstrategien nutzen.

#### 5. Ausgestaltung der Informationskanäle

Zuletzt sind die „Informationsbeziehungen“ zwischen der Umwelt, des Unternehmens und dem Frühaufklärungssystem sowie den Systemnutzern auszugestalten<sup>312</sup>. Es ist sicherzustellen, dass der Informationsfluss vollständig, schnell und zuverlässig erfolgt<sup>313</sup>.

Loew weist zu Recht darauf hin, dass sämtliche Systemkomponenten einer regelmäßigen Überprüfung und ggf. Aktualisierung zu unterwerfen sind, um die Funktionsfähigkeit des Systems zu gewährleisten und somit die Entstehung einer „Scheinsicherheit“ zu verhindern<sup>314</sup>.

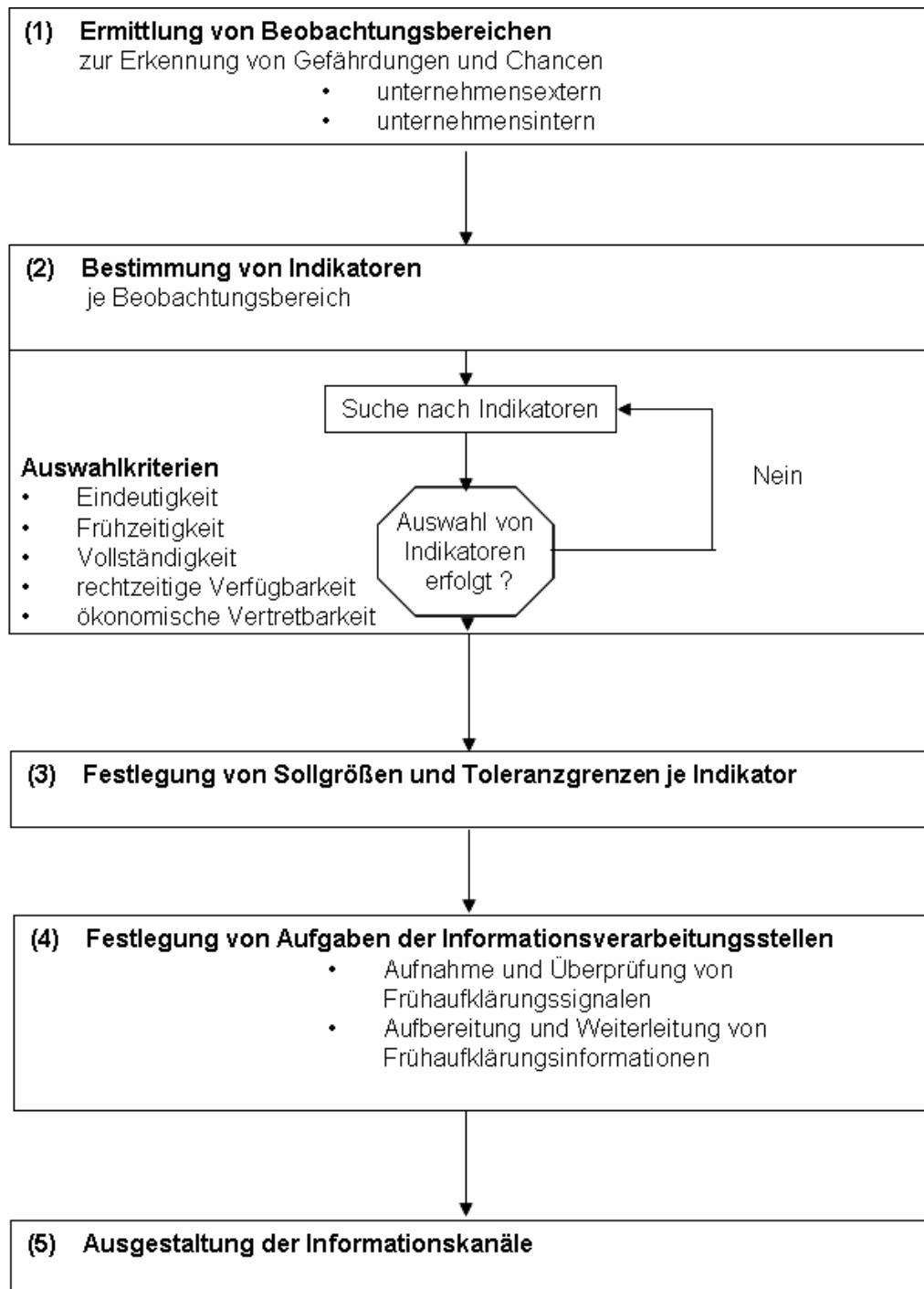
Einen Überblick über die Aufbaustufen der indikatororientierten Frühaufklärung bietet die folgende Abbildung.

---

<sup>312</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 180.

<sup>313</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 85.

<sup>314</sup> Vgl. Loew (1999), S. 40.



**Abbildung 13:** Aufbaustufen eines indikatororientierten Frühaufklärungssystems<sup>315</sup>

<sup>315</sup> Modifiziert übernommen aus Hahn / Krystek (1979), S. 80.

**b) Ausgestaltung der indikatororientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen**

**(1) Ermittlung von Beobachtungsbereichen zur Erkennung von Gefährdungen und Chancen**

Im Folgenden wird auf Basis des dargelegten fünfstufigen Modells die Ableitung eines indikatororientierten Frühaufklärungsansatzes vorgenommen.

Sowohl bei der Festlegung der externen als auch bei der Bestimmung der internen Beobachtungsbereiche wird eine Abdeckung sämtlicher Bereiche, in denen sich Chancen und / oder Risiken für das Unternehmen ergeben können, angestrebt. Somit ist das primäre Ziel bei der Bestimmung der Beobachtungsbereiche, das Auftreten „Blinder Flecken“<sup>316</sup> auszuschließen.

In Anlehnung an Bea / Haas wird eine Einteilung der externen Unternehmensumwelt in fünf zentrale Beobachtungsbereiche vorgenommen<sup>317</sup>, die eine vollständige Erfassung der Bereiche, in denen Umweltveränderungen mit signifikanter Bedeutung für das Unternehmen auftreten können, sicherstellen soll:

1. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

Im Bereich der gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen sind nach Bea / Haas das Ausmaß des wirtschaftlichen Wachstums sowie das der Arbeitslosigkeit zu betrachten.

Für Zeitschriftenverlage sind diese Bereiche von mehrfacher Bedeutung:

Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen sind wesentliche Faktoren auf beiden Märkten von Zeitschriftenverlagen. Von einem starken

---

<sup>316</sup> Ossola-Haring (1999), S. 21.



wirtschaftlichen Wachstum profitiert zum einen die Nachfrage nach Werberaum und Zeitschriftenprodukten, zum anderen ist die Beobachtung dieser Aspekte auch für die redaktionelle Konzeption von Zeitschriften von Bedeutung, da z. B. in Zeiten starken wirtschaftlichen Wachstums die Nachfrage nach bestimmten Zeitschriftensegmenten, wie z. B. den Wirtschaftsmagazinen im Allgemeinen und den Anlagemagazinen im Besonderen, deutlich zunimmt. Daher ist die Beobachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sowohl für die redaktionelle Ausgestaltung bestehender als auch für die Entwicklung neuer Zeitschriften von Interesse.

## 2. Demografische Entwicklungen

Grundsätzlich unterscheiden sich die Bedürfnisse von verschiedenen Bevölkerungsgruppen, da diese im wesentlichen Umfang durch ihre Lebenssituation geprägt werden.

Für Zeitschriftenverlage erscheint die Kenntnis demografischer Entwicklungen von besonderem Interesse, um Erkenntnisse über die Größe einzelner Zielgruppen zu erlangen und eine zielgruppenadäquate Produktausrichtung zu ermöglichen.

## 3. Technologische Entwicklungen

Bei der Betrachtung der technologischen Entwicklung ist zwischen der Produkt- und der Prozessentwicklung zu differenzieren<sup>318</sup>.

---

<sup>317</sup> Vgl. dazu ausführlich Bea / Haas (2001), S. 101 f., mit weiteren Nachweisen.

<sup>318</sup> Vgl. Bea / Haas (2001), S. 102.

Für Zeitschriftenverlage besitzt die Produktentwicklung eine tragende Rolle, da die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten zur Entstehung von Substitutionsprodukten für Zeitschriften, wie z. B. dem Internet sowie zur Veränderung bestehender Segmente und / oder zum Entstehen neuer Segmente führen kann. Exemplarisch für die Veränderung bestehender Segmente sei auf die Fotozeitschriften verwiesen, die durch die Einführung der digitalen Fotografie eine neue Ausrichtung erhalten haben. Als Beispiel für die Entstehung neuer Segmente kann der Teilmarkt der Telekommunikationszeitschriften dienen.

Die zweite Dimension der technologischen Entwicklung ist die Prozessentwicklung. Diese schlägt sich vor allem in den Bereichen der Produktion und des Absatzes von Zeitschriften nieder, z. B. in der Digitalisierung der Übertragung von Druckunterlagen oder der Veränderung der Vertriebswege. Als Beispiel kann die Verbesserung logistischer Prozesse durch die Verwendung von Scannerkassen angeführt werden.

#### 4. Veränderungen im politischen Umfeld

Politische Umfeldveränderungen werden z. B. durch staatliche Eingriffe in das Wirtschaftsgeschehen, wie die Verpackungsverordnung, sowie politische Veränderungen, wie die Öffnung der osteuropäischen Märkte, verursacht.

Aus diesen Entwicklungen kann eine direkte Betroffenheit resultieren. Dieses wäre bei Zeitschriftenverlagen z. B. bei einem Wegfall der Umsatzsteuerermäßigung für Presseprodukte der Fall. Auch die Liberalisierung ausländischen Presserechts ist von direkter ökonomischer Bedeutung, da sie zum Entstehen neuer Absatzmärkte führen bzw. neue Expansionsmöglichkeiten mit sich bringen kann.

Eine indirekte ökonomische Wirkung entfalten für Zeitschriftenverlage staatliche Eingriffe in die Freiheit fremder Branchen, wie z. B. die

Auferlegung eines Werbeverbots für Tabakprodukte, das c. p. eine Verringerung an Nachfragern nach Werberaum zur Folge hat.

##### 5. Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld

Die Indikatoren dieses Beobachtungsbereichs signalisieren den gesellschaftlichen Wertewandel. Dominierende Trends in der Vergangenheit und der Gegenwart sind z. B. der Umweltschutz oder das Streben nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes. Auch eine mögliche Veränderung der Konsumgewohnheiten fällt in diesen Beobachtungsbereich.

Beide Märkte von Zeitschriftenverlagen sind von Veränderungen dieses Beobachtungsbereichs in besonderem Maße betroffen:

Neue Konsumgewohnheiten schlagen sich in einer Änderung der Nachfrage nach Werberaum nieder, wenn z. B. eine verstärkte Nachfrage nach Luxusartikeln zum Wachsen dieses Segments führt, um dessen Aufteilung die Anbieter dieser Produkte unter Entfaltung von Werbedruck konkurrieren.

Auch für den Rezipientenmarkt von Zeitschriften ist die beschriebene Entwicklung bedeutsam, da sie zur Entstehung neuer Marktsegmente, wie z. B. dem für Luxusuhren, führt. Zudem wirkt sich die frühzeitige Identifikation und redaktionelle Behandlung dieser Themen auf den Erfolg bestehender Titel auf dem Rezipientenmarkt von Zeitschriften aus.

Neben den dargestellten externen sind die internen Beobachtungsbereiche zu bestimmen. In der Literatur werden unterschiedliche interne Beobachtungsbereiche genannt<sup>319</sup>, die jedoch weitestgehend auf den Ansatz von Hahn / Krystek<sup>320</sup> zurückgehen und

---

<sup>319</sup> Vgl. Krystek (1990), S. 433; Krystek / Müller (1999), S. 180 sowie Wolf (2002a), S. 129.

<sup>320</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 82 ff.

teilweise Überschneidungen mit den controllingorientierten Konzepten aufweisen bzw. auf deren Ergebnisse zurückgreifen. An dieser Stelle seien die Umsatzhochrechnung sowie die Hochrechnung einzelner Kostenarten, wie z. B. der Verwaltungskosten und des Verwaltungskostenanteils genannt. Diese Erlös-, Kosten- und Ergebnishochrechnungen sind bereits im Rahmen der Darstellung der controllingorientierten Konzepte behandelt worden.

Hahn / Krystek unterscheiden zwischen den gesamtunternehmensbezogenen internen Beobachtungsbereichen und den funktionsorientierten internen Beobachtungsbereichen, die jeweils sowohl absolut als auch, wenn möglich, im Konkurrenzvergleich betrachtet werden, um deren bessere Interpretation zu ermöglichen<sup>321</sup>.

Bei den gesamtunternehmensbezogenen internen Beobachtungsbereichen handelt es sich um:

1. Das Produktprogramm

Das Heranziehen dieses Beobachtungsbereichs soll Aufschlüsse über die zu erwartende Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit geben. Bei der Analyse sind zudem die möglichen Auswirkungen von Änderungen der Umweltbedingungen zu berücksichtigen.

Für das Management von Zeitschriftenverlagen ergibt sich bei der Beobachtung des Produktprogramms eine besondere Herausforderung, da diese nur unter Einbeziehung der sich dynamisch entwickelnden Umweltbedingungen für Zeitschriftenverlage, wie z. B. der gesellschaftlichen Faktoren der vorherrschenden Wertvorstellungen, der Konsumpräferenzen oder des Freizeitverhaltens erfolgen kann.

## 2. Die Mitarbeiterstruktur

Die Betrachtung der Mitarbeiterstruktur trägt dem Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterqualifikation und der Mitarbeitermotivation sowie der Fertigungs- und Produktqualität Rechnung. In Abhängigkeit von den zu erstellenden Produkten und der Personalintensität der Produkterstellung variiert die Bedeutung dieses Beobachtungsbereichs.

Die exponierte Bedeutung dieses Bereichs für Zeitschriftenverlage ergibt sich aus der beschriebenen Abhängigkeit der Produkt- von der Mitarbeiterqualität sowie aus der hohen Personalintensität der Contenterstellung.

## 3. Die maschinelle Ausrüstung

Die adäquate maschinelle Ausrüstung ist eine Voraussetzung für eine effektive, qualitativ hochwertige und störungsfreie Produktion. Ihre Bedeutung variiert in starker Abhängigkeit von der Branche des Unternehmens, da das Ausmaß des erforderlichen Maschineneinsatzes im Produktionsprozess in den verschiedenen Branchen unterschiedlich hoch ist.

Dieser Aspekt erscheint für Zeitschriftenverlage insbesondere bei Betreiben eines eigenen Druckbereichs von hervorgehobenem Interesse.

## 4. Die Ergebnis- und Finanzlage

Der Schwerpunkt dieses Beobachtungsbereichs liegt im Rahmen der indikatororientierten Frühaufklärung dem primären unternehmerischen Ziel entsprechend auf der Gewinnerzielung.

---

<sup>321</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 83 f. sowie nachfolgend ebenfalls Krystek (1990), S. 102; Krystek / Müller (1999), S. 180.

Für Zeitschriftenverlage ergeben sich in diesem Punkt keine Besonderheiten gegenüber Unternehmen anderer Branchen.

Als funktionsorientierte interne Beobachtungsbereiche können dienen:

1. Forschung und Entwicklung

Dieser Bereich wird in der Literatur aufgrund seiner Bedeutung für die Sicherung der zukünftigen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als zentraler Beobachtungsbereich genannt, dessen Bedeutung jedoch ebenfalls von der speziellen Situation des zu betrachtenden Unternehmens abhängig ist<sup>322</sup>.

Aufgrund der Entwicklungsdynamik auf beiden Märkten von Zeitschriftenverlagen kommt der redaktionellen Forschungs- und Entwicklungsarbeit besondere Bedeutung bei der Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu<sup>323</sup>. Eine Veränderung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten kann daher als Indikator für die Entwicklung der zukünftigen Innovationsfähigkeit eines Verlages angesehen werden.

2. Absatz

Von Interesse sind neben der Beobachtung von Indikatoren für die Abschätzung der voraussichtlichen Höhe der Umsätze auf den beiden Absatzmärkten von Zeitschriftenverlagen diejenigen Faktoren, die die zukünftige Umsatzentwicklung des Unternehmens beeinflussen können. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf mögliche Konzentrationstendenzen bei den Handelspartnern verwiesen, die deren Marktmacht steigern können. Mittelfristig können sich Konditionenänderungen für den

---

<sup>322</sup> Vgl. dazu ausführlich Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 132 f.

<sup>323</sup> Vgl. zur hervorgehobenen Bedeutung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten für Unternehmen im dynamischen Umfeld Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 131 f.

Zeitschriftenvertrieb ergeben, die zu einer Minderung der Nettovertriebserlöse der Zeitschriftenverlage führen.

### 3. Produktion und Beschaffung

In diesen Bereichen sind grundsätzlich solche Indikatoren heranzuziehen, die eine Änderung der Wirtschaftlichkeit des Produktionsprozesses anzeigen. Im Beschaffungsbereich sollte unter Beachtung des Wesentlichkeitsprinzips eine Fokussierung auf die Hauptkostenarten des betreffenden Unternehmens erfolgen, um deren exponierter Ergebniswirksamkeit Rechnung zu tragen.

Für Zeitschriftenverlage ergeben sich in den Anforderungen an die Frühaufklärung der Bereiche Produktion und Beschaffung keine Besonderheiten gegenüber anderen Unternehmen.

### 4. Verwaltung

In Analogie zu den Ausführungen zum Produktions- und Beschaffungsbereich erscheinen die Konzentration auf Indikatoren für die Identifikation von Änderungen in der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungsbereichs und eine strenge Beachtung des Wesentlichkeitsprinzips zur Sicherung der Effizienz des Systems angebracht.

## **(2) Bestimmung von Indikatoren je Beobachtungsbereich**

Nach der Ermittlung der Beobachtungsbereiche sind im Rahmen der nächsten Aufbaustufe die Indikatoren für die genannten Beobachtungsbereiche zu bestimmen, zunächst für die externen Beobachtungsbereiche.

## 1. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

Als Indikatoren mit guten Frühwarn Eigenschaften können im Bereich der gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen die folgenden dienen<sup>324</sup>:

- Die Entwicklung der Auftragseingänge

Die Auftragseingänge zählen zu den „klassischen“ Indikatoren für die Konjunktur- und Umsatzentwicklung späterer Perioden. Krystek / Müller-Stewens heben die besondere Bedeutung der Betrachtung von Auftragseingängen einzelner Branchen, wie z. B. des Maschinenbaus, hervor, da diese Investitionen die Grundlage für eine Produktionsausweitung in anderen Branchen schaffen und daher einen längeren zeitlichen Vorlauf aufweisen<sup>325</sup>.

Für Zeitschriftenverlage erscheint, je nach der branchenmäßigen Zusammensetzung der Werbekunden des betreffenden Titels oder Titelsegments, eine gesonderte Betrachtung der Auftragseingänge einzelner, besonders stark vertretener Branchen, wie z. B. der Automobilbranche, erforderlich, da nur so die strukturelle Entwicklung einzelner Branchen berücksichtigt werden kann<sup>326</sup>.

- Das Geschäftsklima

Zur Einschätzung des Geschäftsklimas kann z. B. der Ifo-Konjunkturtest herangezogen werden, der die Erwartungen der befragten Unternehmer bezüglich der konjunkturellen Entwicklung wiedergibt<sup>327</sup>.

---

<sup>324</sup> Vgl. ausführlich Krystek (1990), S. 433 .

<sup>325</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 122 f.

<sup>326</sup> Vgl. dazu sowie zur vertiefenden Vornahme von branchen- und kundenbezogenen Analysen Breid (1999), S. 122 f.

<sup>327</sup> Vgl. Wolf (2002b), S. 205.



Die Verwendung des Ifo-Konjunkturtests als Indikator für die Einschätzung der Entwicklung des Werbeumsatzes von Zeitschriftenverlagen bietet sich besonders an, weil dieser in starkem Maße von der Einschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Lage der Unternehmer abhängig ist, da diese ihre Werbeinvestitionen unter Berücksichtigung der erwarteten wirtschaftlichen Entwicklung ihres Unternehmens vornehmen. So kann z. B. eine pessimistische Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung dazu führen, dass ein Unternehmen zur kurzfristigen Ergebnissicherung auf geplante Werbemaßnahmen verzichtet<sup>328</sup>.

## 2. Demografische Entwicklungen

Die Abschätzung der demografischen Entwicklung kann unter Rückgriff auf die folgenden Indikatoren vorgenommen werden<sup>329</sup>:

- Die Geburtenrate

Die Betrachtung der Geburtenrate lässt Schlüsse auf die Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung zu.

Das Management von Zeitschriftenverlagen erhält unter Einbeziehung weiterer Angaben, z. B. über die durchschnittliche Familiengröße, wichtige Informationen bzgl. der Entwicklung möglicher Zielgruppen. Durch die Auswertung dieser Informationen kann die Größe des Absatzmarktes für zielgruppenspezifische redaktionelle Angebote, z. B. für kinderreiche Familien, eruiert werden.

---

<sup>328</sup> Vgl. dazu kritisch Gomez (1983), S. 48.

<sup>329</sup> Vgl. Bea / Haas (2001), S. 102.

- Entwicklung der Altersstruktur

Die Kenntnis dieser Dimension ist für Zeitschriftenverlage von Bedeutung, um langfristig eine Ausrichtung des Portfolios auf die Wünsche der Leserschaft vornehmen zu können. Als Beispiel für die Berücksichtigung des zunehmenden Durchschnittsalters der Bevölkerung durch die Zeitschriftenverlage kann der Launch von Zeitschriften für ältere Zielgruppen angeführt werden<sup>330</sup>.

- Wandel der regionalen Mobilität

Als Indikator für den Wandel der regionalen Mobilität kann z. B. die Betrachtung des Anteils an der Bevölkerung dienen, der aus ländlich geprägten Gebieten in urbane Gebiete zieht oder umgekehrt.

Dem Heranziehen dieses Indikators liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Lebenssituation<sup>331</sup> und das Freizeit- und Konsumverhalten der urbanen Bevölkerung von dem der ländlichen Bevölkerung unterscheiden.

Um ein maßgeschneidertes redaktionelles Angebot anbieten zu können und eine für potentielle Werbekunden interessante Zielgruppe zu bedienen, sind die Kenntnis des Lebensumfelds sowie des Freizeit- und Konsumverhaltens der Bevölkerung unerlässlich.

### 3. Technologische Entwicklungen

Bei der Betrachtung der technologischen Entwicklungen erscheint insbesondere Beachtung der folgenden Aspekte zweckmäßig:

---

<sup>330</sup> Vgl. dazu das Fallbeispiel zur issue-orientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen in Teil 3 C. II. dieser Arbeit.

<sup>331</sup> In diesem Zusammenhang sei darauf verwiesen, dass der Anteil der Singlehaushalte in einigen Ballungsräumen bereits 50% beträgt, vgl. Bea / Haas (2001), S. 102.

- Informationen über mögliche Weiterentwicklungen in der Produkt- und Verfahrenstechnologie bei Wettbewerbern und Forschungsinstituten<sup>332</sup>.

Indikatoren, die bedeutende Weiterentwicklungen in der Produkt- und Verfahrenstechnologie anzeigen, sind z. B. die verstärkte Behandlung von einzelner Weiterentwicklungen in den Berichten von Forschungsinstituten sowie die beginnende Diskussion über die Möglichkeiten der Anwendung neuer Technologien auf die Zeitschriftenbranche in einschlägigen Fachzeitschriften.

Die Bedeutung von Weiterentwicklungen in der Produkttechnik, die die Zeitschriftenverlage direkt betreffen, kann am Beispiel der Einführung und zunehmenden Etablierung von elektronischen Ausgaben von Printmedien, sog. ePapers, verdeutlicht werden<sup>333</sup>, die zur Etablierung eines neuen Vertriebswegs von Zeitschriften führt. Bedeutende Änderungen der Verfahrenstechnik haben z. B. durch die digitale Übermittlung von Druckvorlagen Einzug in das Verlagsgeschäft gehalten.

- Die Unterbrechung technologischer Trendlinien<sup>334</sup>

Als Indikatoren für die Unterbrechung technologischer Trendlinien können z. B. die Änderungsgeschwindigkeit der Steigerung der Kapazitäten von Speichermedien oder Prozessgeschwindigkeiten herangezogen werden.

Die Kenntnis der Unterbrechung technologischer Trendlinien erleichtert die Einschätzung der zukünftigen Leistungsfähigkeit technischer Anlagen

---

<sup>332</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 83.

<sup>333</sup> Seit dem 1. Quartal 2003 können die Auflagen der ePapers ebenfalls der Kontrolle der IVW unterstellt und gesondert ausgewiesen werden, vgl. dazu IVW online (o. Jg.), ausgedruckt am 01.09.2003, unter: [http://www.ivw.de/news/pr\\_index.html](http://www.ivw.de/news/pr_index.html).

<sup>334</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 180.

und Systeme und ist sowohl aus redaktioneller Sicht<sup>335</sup> als auch für die Planung zukünftiger Investitionen, besonders in den Bereichen IT und Herstellung, von Bedeutung.

#### 4. Veränderungen im politischen Umfeld

Als Frühaufklärungsindikatoren im politischen Bereich bieten sich aufgrund ihrer Vorlaufzeit bis zum tatsächlichen Eintreten der Änderung, die die Entwicklung und Implementierung geeigneter Reaktionsstrategien ermöglicht, insbesondere die folgenden an:

- Gesetzesinitiativen sowie Referenten- und Gesetzentwürfe<sup>336</sup>

In die Betrachtung einzubeziehen sind sowohl solche Initiativen und Entwürfe, von denen Zeitschriftenverlage direkt betroffen sind als auch solche, die eine indirekte Wirkung entfalten. Als Beispiel für einen Entwurf, der eine direkte Auswirkung auf Medienunternehmen entfaltet, kann der Referentenentwurf zur Lockerung der Regelungen zur Pressefusionskontrolle dienen, der u. a. die Zusammenführung von Verlagen erleichtert, und damit die Erschließung von Synergiepotentialen erleichtern kann.

- Informationen aus Ausschüssen, Ministerien und politischen Parteien sowie Gewerkschaftsforderungen<sup>337</sup>,
- Zwischenstaatliche Abkommen<sup>338</sup>.

---

<sup>335</sup> Vor allem, um die zukünftige Attraktivität einzelner Segmente, z. B. Computer- und Telekommunikationszeitschriften, abschätzen zu können.

<sup>336</sup> Vgl. Bea / Haas (2001), S. 102.

<sup>337</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 180.

<sup>338</sup> Hierbei handelt es sich z. B. um Regelungen der EU, WTO o. ä., vgl. Bea / Haas (2001), S. 102.

Zwischenstaatliche Abkommen weisen insbesondere dann einen zeitlichen Vorlauf auf, wenn sie einer (häufig langwierigen) Transformation in nationales Recht bedürfen.

## 5. Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld

Als Beispiele für Indikatoren von Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld können

- die Entstehung von Bürgerinitiativen sowie
- Änderungen des Freizeitverhaltens

angeführt werden<sup>339</sup>.

Neben den Indikatoren für die unternehmensexternen Beobachtungsbereiche sind diejenigen für die gesamtunternehmensbezogenen und nachfolgend die für die funktionsorientierten unternehmensinternen Beobachtungsbereiche festzulegen.

### 1. Das Produktprogramm

Bei der Betrachtung des Produktprogramms sind zwei Faktoren von besonderer Bedeutung<sup>340</sup>:

- Die Programmbreite, insbesondere im Vergleich zur Konkurrenz

Bei Zeitschriftenverlagen ist die Verteilung der Titel und Umsätze auf die themenbezogenen Segmente zu betrachten, um die Anfälligkeit bei negativen Entwicklungen in einzelnen Segmenten abschätzen zu können. Auch wenn sich aus Gründen der Synergieerzielung die starke Besetzung einzelner Segmente, z. B. des Segments der

---

<sup>339</sup> Vgl. ausführlich Bea / Haas (2001), S. 102.

<sup>340</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 180.

Fernsehzeitschriften, für einen Verlag als sinnvoll erweisen kann, ist eine frühzeitige Identifikation der Veränderung in der Programmbreite erforderlich, um mögliche Reaktionsstrategien erarbeiten zu können.

Eine weitere Betrachtungsdimension dieses Indikators ist das Ausmaß der Anzeigen- oder Vertrieberlösorientierung der Programmpalette. Eine eindeutige „Anzeigenlastigkeit“ führt beispielsweise zu einer verstärkten Abhängigkeit von den Entwicklungen dieses Teilmarktes oder, bei entsprechender Kundenstruktur, sogar vom Spending einzelner Kunden<sup>341</sup>.

- Die Entwicklung der Produktzusammensetzung

Die Notwendigkeit zur Verfolgung der Produktzusammensetzung sei exemplarisch an einem adäquaten Anteil an erfolgreichen Neuentwicklungen am Gesamtportfolio eines Zeitschriftenverlags verdeutlicht, der als positives Signal für die Aussichten der zukünftigen Ertragskraft dienen kann. Allerdings ist zu beachten, dass mit einem hohen Anteil an Neuentwicklungen ein höheres unternehmerisches Risiko verbunden ist als mit einem Portfolio, das von bereits etablierten Titeln geprägt wird. Daher sind Neuentwicklungen aufgrund ihrer stärkeren Entwicklungsdynamik besonders sorgsam zu beobachten und analysieren.

## 2. Die Mitarbeiterstruktur

Einen weiteren internen Beobachtungsbereich stellt die Mitarbeiterstruktur dar. Die Beobachtung einer Veränderung der Mitarbeiterstruktur ist insbesondere bei Zeitschriftenverlagen von großer Bedeutung, da die Produktqualität von Zeitschriften in besonderem Maße von der Motivation, der Kreativität und der Ausbildung der sie

---

<sup>341</sup> Vgl. Breid (1999), S. 123.

erstellenden Mitarbeiter bestimmt wird. Folgende Indikatoren erscheinen zur Beobachtung der Mitarbeiterstruktur geeignet<sup>342</sup>:

- Veränderung des durchschnittlichen Ausbildungsstands der Mitarbeiter

Als Indikator für die Veränderung des Ausbildungsstands der Mitarbeiter kann z. B. die Entwicklung des Anteils an akademisch gebildeten Mitarbeitern dienen, die aufgrund ihrer Ausbildung im Durchschnitt über eine strukturierte Arbeitsweise verfügen.

- Entwicklung des Weiterbildungsverhaltens

Das Weiterbildungsverhalten schlägt sich in der Art und der Anzahl besuchter Weiterbildungsveranstaltungen nieder und kann einen Anhaltspunkt für die Motivation der Mitarbeiter sowie ihre Bereitschaft, sich auf zukünftige Herausforderungen einzustellen, dienen.

- Änderung der Lohn- und Gehaltsstruktur
- Anstieg oder Sinken der Fluktuationsrate

Aufgrund des besonderen Maßes an Kreativität, das für die Erstellung von Zeitschriften erforderlich ist, erscheint eine gewisse Fluktuation zur redaktionellen Weiterentwicklung der Produkte erforderlich. Eine plötzliche oder starke Veränderung der Fluktuationsrate kann jedoch über mögliche (Fehl-) Entwicklungen, wie z. B. die nachlassende Attraktivität des Unternehmens für Arbeitnehmer, Aufschluss geben.

---

<sup>342</sup> Vgl. zu den Indikatoren für eine frühzeitige Identifikation von Änderungen in der Mitarbeiterstruktur ausführlich Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 132 ff.

### 3. Die maschinelle Ausrüstung

Die Indikatoren, deren Änderung eine frühzeitige Identifikation von Entwicklungen in der maschinellen Ausstattung des Druckbereichs von Zeitschriftenverlagen anzeigen kann, sind<sup>343</sup>

- die Entwicklung der Altersstruktur der Maschinen und des Technologiestands im Konkurrenzvergleich sowie
- die Entwicklung der Instandhaltungskosten.

### 4. Die Ergebnis- und Finanzlage

In diesem Beobachtungsbereich ergeben sich keine Besonderheiten für Zeitschriftenverlage, so dass auf die allgemeinen Ausführungen verwiesen werden kann<sup>344</sup>. Es sei aber erwähnt, dass die in der Literatur verwendeten Indikatoren – hierbei handelt es sich um Ergebnishochrechnungen sowie Hochrechnungen des Cash-Flows<sup>345</sup> – den controllingorientierten Frühaufklärungsansätzen zuzurechnen sind.

Als funktionsorientierte interne Beobachtungsbereiche können (für Zeitschriftenverlage) dienen:

#### 1. (Redaktionelle) Forschung und Entwicklung

Grundsätzlich sollten für eine vertiefende Betrachtung dieses Bereichs zumindest die folgenden drei Indikatoren verfolgt werden<sup>346</sup>:

---

<sup>343</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 180.

<sup>344</sup> Vgl. exemplarisch Hahn / Krystek (1979), S. 84 f.

<sup>345</sup> So z. B. bei Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 124 f. und Krystek / Müller (1999), S. 180).

<sup>346</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 132 f.



- Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm

Die Anzahl an Neuentwicklungen in der jüngeren Vergangenheit sowie deren Marktentwicklung können als Indikatoren für den bisherigen Erfolg der bestehenden Programme gelten. Sinkt z. B. die Anzahl an erfolgreich abgeschlossenen Forschungs- und Entwicklungsprojekten, so kann dieses in einer nachlassenden Qualität des Forschungs- und Entwicklungsprogramms begründet liegen.

- Das zur Verfügung stehende Budget

Die Höhe des Budgets lässt Rückschlüsse auf den Umfang der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten zu.

- Die für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten eingesetzten Mitarbeiter

Von Interesse bei der Beobachtung der für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten eingesetzten Mitarbeiter ist insbesondere ihr Ausbildungs- und Erfahrungsprofil, da dieses einen Hinweis auf den Stellenwert, der den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Unternehmen beigemessen wird, gibt.

## 2. Absatz (auf den beiden Teilmärkten von Zeitschriftenverlagen)

Neben den Hochrechnungen von Werbe- und Vertriebsumsatz, die wie die Ergebnishochrechnung als Teil der controllingorientierten Ansätze angesehen werden können, nennen Krystek / Müller den Vergleich der Nettoabgabepreise mit denen der Konkurrenz<sup>347</sup>.

In diesem Zusammenhang erscheint insbesondere die Beobachtung der Preispolitik von Konkurrenten von Bedeutung, da speziell im stark

---

<sup>347</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 180.

umkämpften Zeitschriftenmarkt in der Vergangenheit immer wieder Preisoffensiven von einzelnen Anbietern gestartet worden sind<sup>348</sup>.

### 3. Produktion und Beschaffung

Die Entwicklung der Rohstoffpreise für Papier kann für die Abschätzung der zukünftigen Herstellungskosten von Zeitschriften herangezogen werden. Zudem zeigt die Entwicklung der Ausschussquote Änderungen in der Wirtschaftlichkeit des Herstellungsprozesses an<sup>349</sup>.

### 4. Verwaltung

Als Indikatoren für den Bereich der Verwaltungskosten werden in der Literatur die folgenden Faktoren genannt:

- Die Hochrechnung der Verwaltungskosten<sup>350</sup>

Bei der Hochrechnung der Verwaltungskosten gelten die obigen Ausführungen zur Zuordnung des Indikators zu den controllingorientierten Konzepten analog.

- Die Entwicklung des Verwaltungskostenanteils im Vergleich zur Konkurrenz<sup>351</sup>.

---

<sup>348</sup> An dieser Stelle sei beispielhaft auf die Absenkung des Copypreises des Titels TV TODAY auf 1 DM für die Ausgaben 23/1998 bis 25/1998 verwiesen.

<sup>349</sup> Vgl. Hahn / Krystek (1979), S. 84.

<sup>350</sup> Vgl. dazu detailliert Hahn / Krystek (1979), S. 84.

<sup>351</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 180.

### **(3) Festlegung der Sollwerte und Toleranzgrenzen, der Aufgaben der Informationsverarbeitungsstellen sowie Ausgestaltung der Informationskanäle**

Wie bereits dargelegt, kommt der Festlegung von Sollwerten und Toleranzgrenzen in der Praxis eine besondere Bedeutung für die tatsächliche Funktionsfähigkeit indikatororientierter Frühaufklärungssysteme zu. Aufgrund der erforderlichen Kenntnis der unternehmensspezifischen Besonderheiten ist dieser Schritt, unter Berücksichtigung der oben genannten Aspekte, in der Praxis individuell und einzelfallabhängig unter Einbeziehung des Know Hows der Fachabteilungen vorzunehmen.

Da sowohl die Festlegung von Aufgaben der Informationsverarbeitungsstellen (vierte Aufbaustufe)<sup>352</sup> als auch die nachfolgende Ausgestaltung der Informationskanäle (fünfte Aufbaustufe)<sup>353</sup> neben der indikatororientierten Frühaufklärung auch die anderen Systemkomponenten betreffen, werden diese übergreifend behandelt.

---

<sup>352</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur aufbauorganisatorischen Gestaltung des Systems in Teil 4 A. dieser Arbeit.

<sup>353</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zu den Instrumenten der Weiterleitung von Frühaufklärungsinformationen in Teil 3 B. V. dieser Arbeit.

**(4) Synoptische Darstellung des Modells der  
indikatororientierten Frühaufklärung in  
Zeitschriftenverlagen**

Beobachtungsbereiche	Indikatoren	Bedeutung für die Frühaufklärung von Zeitschriftenverlagen
<b>unternehmensextern</b> gesamtwirtschaftlich	- Entwicklung der Auftragseingänge, insbesondere in den Branchen der Werbekunden - Geschäftsklima (Ifo-Konjunkturtest)	- Maßgebliche Beeinflussung der Nachfrage nach Werberaum und Zeitschriften
demografisch	- Die Geburtenrate - Die Entwicklung der Altersstruktur - Wandel der regionalen Mobilität	- Informationen über die Verschiebung von Zielgruppen auf dem Werbemarkt und Käuferschichten auf dem Rezipientenmarkt
technologisch	- Informationen über Weiterentwicklungen in der Produkt- und Verfahrenstechnologie - Die Unterbrechung technologischer Trendlinien	- Produktentwicklung kann die (Weiter-)Entwicklung von Segmenten herbeiführen - Prozessentwicklung beeinflusst die Produktion von Zeitschriften und führt zur Entstehung neuer Vertriebswege
politisch	- Gesetzesinitiativen sowie Referenten- und Gesetzentwürfe - Informationen aus Ausschüssen, Ministerien und politischen Parteien sowie Gewerkschaftsforderungen - Zwischenstaatliche Abkommen	- Direkte Betroffenheit bei staatlichen Eingriffen mit unmittelbarer ökonomischer Auswirkung für Verlage - Indirekte Betroffenheit bei staatlichen Eingriffen mit mittelbarer ökonomischer Auswirkung für Verlage
gesellschaftlich	- Entstehung von Bürgerinitiativen - Änderung des Freizeitverhaltens	- Beeinflussung der Nachfrage nach Werberaum durch geänderten Konsum - Notwendigkeit der redaktionellen Behandlung; evtl. Eröffnung neuer Marktsegmente auf dem Rezipientenmarkt
<b>unternehmensintern</b> <b>unternehmensbezogen</b>		
Produktprogramm	- Die Programmbreite, insbesondere im Konkurrenzvergleich - Produktzusammensetzung	- Wesentlicher Faktor der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit
Mitarbeiterstruktur	- Ausbildungsstand der Mitarbeiter, z. B. Anteil akademisch gebildeter Mitarbeiter - Das Weiterbildungsverhalten - Die Lohn- und Gehaltsstruktur - Die Fluktuationsrate	- Die exponierte Bedeutung dieses Bereichs ergibt sich aus dem Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterqualität und der redaktionellen Qualität sowie der Personalintensität der Erstellung redaktionellen Contents
Maschinen	- Altersstruktur und Technologiestand - Entwicklung der Instandhaltungskosten	- Bedeutung lediglich bei Unterhaltung eines eigenen Druckbereichs
Ergebnis / Finanzlage	- Ergebnishochrechnungen	- Primäres Ziel der Gewinnmaximierung; Keine Besonderheiten im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen
<b>funktionsorientiert</b> F & E	- Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm  - Das Forschungs- und Entwicklungsbudget - Das Ausbildungs- und Erfahrungsprofil der eingesetzten Mitarbeiter	- Hervorgehobene Bedeutung aufgrund der Entwicklungsdynamik auf beiden Märkten
Absatz	- Umsatzhochrechnungen - Preispolitik der Konkurrenten	- Wesentlicher Ergebnisfaktor; Duale Marktverbundenheit als Besonderheit von Zeitschriftenverlagen
Produktion / Beschaffung	- Entwicklung der Papierpreise - Entwicklung der Ausschussquote	- Keine Besonderheiten im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen
Verwaltung	- Hochrechnung der Verwaltungskosten - Entwicklung des Verwaltungskostenanteils, insbesondere im Konkurrenzvergleich	- Keine Besonderheiten im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen

**Tabelle 8:** Indikatororientierte Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen

### **3. Ergänzung der issue-orientierten Frühaufklärung durch eine controllingorientierte Frühaufklärung**

#### **a) Charakterisierung des Grundmodells controllingorientierter Frühaufklärung und seiner Ergänzungsfunktion für die issue-orientierte Frühaufklärung**

Aufbauend auf den Daten des Rechnungswesens erfolgt bei der Anwendung der controllingorientierten Ansätze der Frühaufklärung eine computergestützte Hochrechnung des zu erwartenden Perioden-Ist am Jahresende. Der sich so ergebende voraussichtliche Ist-Zustand am Jahresende kann mit dem vor Periodenbeginn erwarteten Plan-Zustand verglichen und mögliche Abweichungen analysiert werden. Durch diesen operativ ausgerichteten und auf Hard-facts beruhenden Ansatz kann die controllingorientierte Frühaufklärung eine Ergänzungsfunktion im Rahmen der issue-orientierten Frühaufklärung übernehmen<sup>354</sup>.

Als Grundlage für die Vornahme von Soll-Ist-Vergleichen sowie das Forecasting durch aktualisierte Planhochrechnungen kann eine speziell für Verlagsunternehmen modifizierte stufenweise Deckungsbeitragsrechnung dienen<sup>355</sup>. Der Vorteil einer solchen Rechnung liegt darin, dass sie eine detaillierte Analyse der Erfolgsstruktur ermöglicht<sup>356</sup>. Dadurch werden die Stärken und Schwächen des jeweiligen Objekts sichtbar<sup>357</sup>. Zudem kann eine Aggregation der Ergebnisse zu Verlagsgruppen- und / oder Regionalbereichsergebnissen vorgenommen werden.

---

<sup>354</sup> Zu den Defiziten der controllingorientierten Ansätze vgl. ausführlich Teil 3 A. II. 1. dieser Arbeit.

<sup>355</sup> Vgl. ausführlich zur stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung Riebel (1959), S. 213 ff.

<sup>356</sup> Vgl. Männel (1993), Sp. 731 f.

<sup>357</sup> Vgl. Porten (1999), S. 131 sowie 133 f.

Die stufenweise Deckungsbeitragsrechnung lässt sich durch ein retrogrades, von den Nettoerlösen ausgehendes Vorgehen charakterisieren<sup>358</sup>:

- In einem ersten Schritt werden die variablen Kosten von den Nettoerlösen abgezogen (Ergebnis: Deckungsbeitrag I).
- Im nachfolgenden zweiten Schritt erfolgt die Subtraktion der Erzeugnisfixkosten von dem Deckungsbeitrag I, so dass sich der Deckungsbeitrag II ergibt.
- Die Verminderung des Deckungsbeitrags II um die Erzeugnisgruppenfixkosten führt zum Deckungsbeitrag III.
- Der Deckungsbeitrag IV stellt die Differenz zwischen dem Deckungsbeitrag III und den Bereichsfixkosten dar.
- Der Deckungsbeitrag V (Betriebsergebnis) ergibt sich aus dem Abzug der Unternehmensfixkosten vom Deckungsbeitrag IV.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht das beschriebene Vorgehen:

---

<sup>358</sup> Vgl. Ossadnik (1996), S. 178 f.

-	Nettoerlöse	
	<u>variable Kosten</u>	
	<b>Deckungsbeitrag I</b>	
-	Erzeugnisfixkosten	
	<u>Erzeugnisgruppenfixkosten</u>	
	<b>Deckungsbeitrag II</b>	
-	Bereichsfixkosten	
	<u>Unternehmensfixkosten</u>	
	<b>Deckungsbeitrag V (Betriebsergebnis)</b>	

**Abbildung 14:** Schematische Darstellung der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung<sup>359</sup>

Auch wenn lediglich das Forecasting durch aktualisierte Planhochrechnungen den Instrumenten des controllingorientierten Frühaufklärungskonzepts direkt zuzurechnen ist, stellen die Ergebnisse des Vorjahres- und Soll-Ist-Vergleichs die Basis des Forecasting dar und werden daher mit diesem gemeinsam behandelt.

Neben den Erkenntnissen, die sich aus einem objekt- und / oder bereichsübergreifenden Vergleich einzelner Erlös- und Kostenarten oder Deckungsbeiträge ergeben, resultieren aus der Gegenüberstellung der (kumulierten) Ist-Ergebnisse abgeschlossener Perioden mit denen des Vorjahres weitere Möglichkeiten zur Analyse der Geschäftsentwicklung (Vorjahresvergleich). Allerdings ist die Aussagefähigkeit des Vorjahresvergleichs insofern begrenzt, dass keine Eliminierung von Sondereffekten der Referenzperiode erfolgt und neue Erkenntnisse der aktuellen Periode nicht berücksichtigt werden.

<sup>359</sup> Modifiziert übernommen aus Ossadnik (1996), Sp. 178.

Diesem Nachteil des rein vergangenheitsorientierten Vorjahresvergleichs kann durch eine Betrachtung der Abweichung der Ist-Ergebnisse von den im Vorwege ermittelten Soll-Ergebnissen des jeweiligen Betrachtungszeitraums begegnet werden (Soll-Ist-Vergleich). Ein solches Vorgehen gibt Aufschluss darüber, ob die etatisierten Ergebnisziele erreicht worden sind und liefert aufgrund des kostenartenbezogenen Aufbaus Hinweise für die Lokalisierung der Ursachen von Ergebnisabweichungen<sup>360</sup>.

Eine weitere Zukunftsorientierung weist das Instrument des Forecasting durch aktualisierte Planhochrechnungen auf, das den Frühaufklärungskonzepten auf Basis traditioneller Controllingansätze zuzurechnen ist. Dabei werden im Rahmen von Jahreshochrechnungen zu den bereits realisierten Erlösen, Kosten und Deckungsbeiträgen der abgeschlossenen Teilperioden des laufenden Jahres die für das Restjahr etatisierten Werte addiert. Zur realistischen Ergebnisabbildung empfiehlt es sich, eine Korrektur der für das Restjahr etatisierten Werte um bereits bekannte oder hinreichend wahrscheinliche und quantifizierbare Ergebniseffekte vorzunehmen. Exemplarisch seien an dieser Stelle Korrekturen in der Einschätzung der zu erwartenden Herstellungskosten angeführt, die aufgrund der Kenntnis der aktuellen Papierpreisentwicklungen vorgenommen werden können.

Durch diese im Zeitablauf zu aktualisierenden Planhochrechnungen ergeben sich wichtige Anhaltspunkte für das zu erwartende Ergebnis am Periodenende<sup>361</sup>. In diesem Zusammenhang sei darauf verwiesen, dass der Einsatz dieses Instruments aufgrund des begrenzten Betrachtungszeitraums nur im Bereich der operativen Frühaufklärung erfolgen kann<sup>362</sup>.

---

<sup>360</sup> Vgl. Männel (1993), S. 734.

<sup>361</sup> Vgl. Buchner / Weigand (2002a), S. 179.

<sup>362</sup> Vgl. Krystek / Müller (1999), S. 178.



## b) **Ausgestaltung der controllingorientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen**

Im Folgenden wird eine Adaption des Modells der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung an die Spezifika der Zeitschriftenbranche vorgenommen, da dieses aufgrund des kostenartenbezogenen Aufbaus eine gute Übersicht über die Erlös- und Kostenstruktur bietet und eine Identifikation von Ergebnisabweichungen ermöglicht<sup>363</sup>. Dabei werden unter Berücksichtigung der branchenspezifischen Erlös- und Kostenarten sowie der sich ergebenden Deckungsbeiträge die jeweiligen Monatswerte und deren Abweichungen gegenüber dem Vorjahr (Vorjahresvergleich) und dem Etat (Soll-Ist-Vergleich) dargestellt<sup>364</sup>. Zudem gibt eine aktualisierte Hochrechnung des Jahresendwerts im Rahmen der operativen Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen Hinweise auf zu erwartende kurzfristige Ergebnisveränderungen (Forecasting durch aktualisierte Planhochrechnungen)<sup>365</sup>.

Trotz der unbestrittenen Bedeutung der Jahreshochrechnung für die operative Frühaufklärung<sup>366</sup>, ist dieses Thema für Zeitschriftenverlage bislang nur rudimentär behandelt worden<sup>367</sup>. Zur Verdeutlichung von Inhalt, Struktur und Aufbau der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung von Zeitschriftenverlagen werden nachfolgend wesentliche Positionen genannt, die die Erlös- und

---

<sup>363</sup> Vgl. dazu auch den Ansatz von Porten (1999), S. 133 f. Für Fachzeitschriften vgl. den vereinfachten Ansatz bei Deutsche Fachpresse (2000), S. 27 ff.

<sup>364</sup> Für die Ableitung einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung für Kinounternehmen vgl. Eberhard (1999), S. 212 f. und 218 f., für die Entwicklung eines operativen Plan-Ist-Vergleichs für Werbe- und PR-Agenturen vgl. Mauser (1999), S. 233.

<sup>365</sup> Vgl. Deutsche Fachpresse (2000), S. 42 f.

<sup>366</sup> Vgl. zur grundsätzlichen Notwendigkeit der Vornahme von Jahreshochrechnungen Buchner / Weigand (2002a), S. 131 f. und Buchner / Weigand (2002b), S. 179 f., sowie speziell für Zeitschriftenverlage Porten (1999), S. 137.

<sup>367</sup> Eine grobe Darstellung möglicher Positionen einer Deckungsbeitragsrechnung für Zeitschriftenverlage, allerdings ohne weitergehende Erläuterungen, findet sich bei Porten (1999), S. 133 f.

Kostenstruktur von Zeitschriftenverlagen aufzeigen, und beschreiben, sofern sie erläuterungsbedürftig erscheinen.

Eine Übersicht über die Deckungsbeitragsrechnung als Basis der Jahreshochrechnung bietet die folgende Tabelle:

		Berichtsmonat Februar 2005			Kumulation per Februar 2005			Jahreswerte		
		Ist	Abw. Etat	Abw. Vorjahr	Ist	Abw. Etat	Abw. Vorjahr	Jahreshochrechnung	Etat	Vorjahr
1	Nettovertriebs Erlöse									
2	- Remissionsrückstellungen									
3	$\Sigma$ Vertriebs Erlöse									
4	Anzeigenerlöse (Einzelanzeigen)									
5	+ Anzeigenerlöse (Kombinationsanzeigen)									
6	+ Anzeigenerlöse (Sonderinsertionen)									
7	- Anzeigenskonti / Provisionen									
8	$\Sigma$ Anzeigenerlöse									
9=3+8	Gesamtsumme Erlöse									
10	+ variable Fertigungskosten									
11	+ Papierkosten									
12	+ Versandkosten									
13	$\Sigma$ variable Heftkosten									
14=9-13	<b>Deckungsbeitrag I</b>									
15	fixe Fertigungskosten									
16	+ Inserentenmarketing									
17	+ Abomarketing									
18	+ Einzelverkaufsmarketing									
19	+ Vertriebswerbeprovisionen									
20	$\Sigma$ Marketingkosten									
21	+ Redaktionskosten									
22= 15+20+21	Erzeugnisfixkosten									
23=14-22	<b>Deckungsbeitrag II</b>									
24	Kosten Anzeigenabteilung									
25	+ Kosten Werbeabteilung									
26	+ Kosten Verlagsleitung									
27	+ Kosten Herstellungsabteilung									
28	Erzeugnisgruppenfixkosten									
29= 23-28	<b>Deckungsbeitrag III</b>									
30	Bereichskosten Anzeigen									
31	+ Bereichskosten Vertrieb									
32	+ Sonstige Bereichskosten									
33	$\Sigma$ Bereichsfixkosten									
34= 29-33	<b>Deckungsbeitrag IV</b>									
35	- Unternehmensfixkosten									
36	<b>Deckungsbeitrag V (Betriebsergebnis)</b>									

Tabelle 9: Modell einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung und Jahreshochrechnung für Zeitschriftenverlage

- Nettovertriebserlöse

Als Sparten für die Darstellung der Nettovertriebserlöse bieten sich schon aus Vereinfachungsgründen die ohnehin regelmäßig zu ermittelnden und von der IVW geprüften Sparten an<sup>368</sup>. Die Nettovertriebserlöse können bei Bedarf weiter nach den Vertriebssparten, in denen sie erzielt werden, untergliedert werden. Eine solche differenziertere Untergliederung, z. B. die Unterteilung der Einzelverkaufsumsätze Inland in den Grosso-Umsatz und den Bahnhofsbuchhandels-Umsatz, kann zusätzliche Erkenntnisse über die Erlös-Zusammensetzung und die Entwicklung des Geschäfts in den verschiedenen Absatzkanälen geben.

- Remissionsrückstellungen

Bei den Remissionsrückstellungen handelt es sich um eine statistische Korrektur durch das Controlling, die die zu erwartenden tatsächlichen Verkäufe der in dieser Periode erscheinenden Ausgabe(n) eines Titels berücksichtigt und die zukünftigen Remissionen der im Handel befindlichen Ausgabe(n) antizipiert<sup>369</sup>. Ziel dieses Vorgehens ist die Sicherstellung eines periodengerechten Erfolgsausweises.

- Anzeigenerlöse (Einzel-, Kombi- und Sonderinsertionsanzeigen)

Die Anzeigenerlöse werden nach den verschiedenen Anzeigenarten getrennt ausgewiesen. Ebenso wie die Vertriebsserlöse können auch diese bei Bedarf weiter aufgegliedert werden. Zusätzliche Aufschlüsse über die Erlöszusammensetzung und –entwicklung gibt z. B. ein getrennter Ausweis der verschiedenen Anzeigenformate. Für eine

---

<sup>368</sup> Dieses sind derzeit die Aboauflage, die EV-Auflage, die Anzahl an Exemplaren des Lesezirkels, die Sonstigen Verkäufe, die Anzahl an Freistücken sowie der Gesamtverkauf. Dabei ist ein gesonderter Ausweis der jeweiligen Auslandsauflagenanteile möglich.

<sup>369</sup> Vgl. Porten (1999), S. 135.

tiefergehende Analyse kann zudem eine Einteilung nach Branchen oder Kundengruppen erfolgen<sup>370</sup>.

- Anzeigenskonti / Provisionen

In dieser Position werden die mengenbedingten Rabatte sowie die Agentur- und Mittlerprovisionen berücksichtigt.

- Variable Fertigungs-, Papier- und Versandkosten

Die Fertigungs-, Papier und Versandkosten umfassen die Gesamtheit der variablen Heftkosten. Während die Papier- und die Versandkosten ausschließlich variablen Charakter aufweisen, fallen bei der Fertigung neben den variablen Fortdruckkosten ebenfalls fixe Kostenbestandteile an, die den Erzeugnisfixkosten zuzurechnen sind. Diese sind unabhängig von der Druckauflage und entstehen durch die Bereitstellung und Umrüstung der Maschinen.

- Marketingkosten

Die Marketingkosten setzen sich aus den Kosten für Inserenten-, Abo-, Einzelverkaufsmarkting und den Vertriebswerbeprovisionen zusammen. Es erfolgt somit eine Differenzierung nach dem Verwendungszweck der verschiedenen Marketingkostenarten. Die Vertriebswerbeprovisionen beinhalten die Kosten für unterschiedliche (Sonder-)Vertriebsaktionen sowie die Werbekostenzuschüsse für die Abowerbung durch Firmen des WBZ<sup>371</sup>.

---

<sup>370</sup> Vgl. ausführlich Breid (1999), S. 124.

<sup>371</sup> Die Bezeichnung WBZ steht für den Werbetreibenden Buch- und Zeitschriftenhandel. In dieser klassischen Vertriebssparte schreiben Vertreter Abonnementsaufträge, deren Ausführung eine WBZ-Firma übernimmt. In Abhängigkeit von dem jeweiligen Titel erhalten die WBZ-Firmen häufig neben einer ausgabenbezogenen prozentualen Spanne eine einmalige Provision, den sog. Werbekostenzuschuss, zur Abdeckung der  
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

- Redaktionskosten

Ebenfalls den Erzeugnisfixkosten zuzurechnen sind die Redaktionskosten. Eine Ausnahme bilden lediglich Zentralredaktionen, die für mehrere Objekte titelübergreifend tätig sind. In diesem Fall zählen die Redaktionskosten zu den Erzeugnisgruppenfixkosten. Diese Kostenart ermöglicht einen Redaktionskostenvergleich verschiedener Objekte und lässt objektübergreifende Auswertungen nach verschiedenen Kriterien, wie z. B. der Höhe der Personalkosten und / oder der Bildhonorare zu<sup>372</sup>.

- Erzeugnisgruppenfixkosten

Kosten, die lediglich einer Objektgruppe, nicht aber einem einzelnen Objekt direkt zugeordnet werden können, werden als Erzeugnisgruppenfixkosten bezeichnet. Hierzu zählen die Kosten für Abteilungen, die objektübergreifend tätig sind. Es handelt sich i. d. R. um die Anzeigen- und die Werbeabteilung sowie die Verlagsleitung und die Herstellungsabteilung.

- Bereichsfixkosten

Die Bereichsfixkosten umfassen die Kosten für den zentralen Anzeigen- und Vertriebsbereich. Die Position „Sonstige Bereichskosten“ dient als Sammelposten für sämtliche anderen Kosten mit Bereichsfixkostencharakter. In diese Kategorie können z. B. die Kosten der betriebswirtschaftlichen Abteilung oder einer zentralen Herstellungsstabstelle fallen.

---

Anfangsinvestitionen im Rahmen der Aboakquisition. Vgl. ausführlich VDZ (o. Jg.), ausgedruckt am 15.08.2003, unter: [http://www.ipv-online.de/lexikon/w\\_b\\_z.htm](http://www.ipv-online.de/lexikon/w_b_z.htm).

<sup>372</sup> Vgl. Porten (1999), S.135.

- Betriebsergebnis

Das Betriebsergebnis stellt das Vollkostenergebnis dar. In diesem enthalten sind ebenfalls die Unternehmensfixkosten. Exemplarisch sei z. B. bei konzernverbundenen Unternehmen auf die internen Zinsen verwiesen. Je nach Art der Fragestellung, die der Untersuchung zugrunde liegt, kann ebenfalls auf die Deckungsbeiträge I-IV zurückgegriffen werden.

### **c) Erweiterung der controllingorientierten Frühaufklärung um verlagsspezifische Kennzahlen**

#### **(1) Kennzahlenbegriff und –klassifikation**

Die Erweiterung des beschriebenen Modells durch Kennzahlen kann zusätzliche Erkenntnisse für die operative Frühaufklärung liefern, da sie die Zusammenhänge zwischen den Kosten- und Erlösstrukturen und der Ergebnisentwicklung darlegt. Dadurch kann z. B. der Ergebniseffekt, den eine mögliche Änderung der Auflagenstruktur verursacht, dargestellt werden.

Charakteristisch für Kennzahlen ist die Wiedergabe quantitativ erfassbarer Sachverhalte in konzentrierter Form<sup>373</sup>. Nach Reichmann besitzen Kennzahlen drei wesentliche gemeinsame Charakteristika<sup>374</sup>:

- Informationscharakter,
- Quantifizierbarkeit,
- Spezifische Form der Information.

---

<sup>373</sup> Vgl. Reichmann (1993), Sp. 2159.

<sup>374</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 19.

Der Informationscharakter beschreibt die Eigenschaft von Kennzahlen, Urteile über bedeutende Sachverhalte und Zusammenhänge zu ermöglichen. Die Quantifizierbarkeit ist diejenige Eigenschaft, die es ermöglicht, dass die genannten Sachverhalte und Zusammenhänge auf einem metrischen Skalenniveau gemessen und somit präzise bestimmt werden können. Die spezifische Form der Information soll durch eine strukturierte zusammenfassende Darstellungsweise einen schnellen und umfassenden Überblick insbesondere für Führungsinstanzen erlauben<sup>375</sup>.

Neben den dargestellten gemeinsamen Charakteristika werden in der Literatur ebenfalls eine Reihe von Kriterien für die Unterscheidung von Kennzahlen angeführt<sup>376</sup>, die eine Einteilung der Kennzahlen in Gruppen erlauben. Bei den angesprochenen Kriterien handelt es sich um

- die verwendete Informationsbasis,
- die statistische Form,
- die Zielorientierung,
- den Objektbereich und
- den Handlungsbezug.

Als verwendete Informationsbasis können u. a. die Kostenrechnung, das betriebliche Rechnungswesen oder Planungsrechnungen dienen. Die statistische Form differenziert absolute und relative Kennzahlen. In die Gruppe der absoluten Kennzahlen fallen Einzelkennzahlen, Summen und Differenzen. Relative Kennzahlen stellen Beziehungs<sup>377</sup>-, Gliederungs<sup>378</sup>- und Indexzahlen<sup>379</sup>

---

<sup>375</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 19 f.

<sup>376</sup> Vgl. Reichmann (1993), Sp. 2159 f.

<sup>377</sup> Beziehungszahlen stellen ungleichartige Größen einander gegenüber, z. B. Eigenkapital und Anlagevermögen.

dar. Die Zielorientierung unterscheidet vor allem zwischen Rentabilitäts- und Liquiditätszielen. Der Objektbereich kann sowohl einen gesamtunternehmensbezogenen Charakter aufweisen als auch auf Teilbereiche des Unternehmens begrenzt sein. Der Handlungsbezug trennt die mit normativen Handlungsaufforderungen verbundenen Zielvariablen von den deskriptiven Größen, die einer weiteren Analyse bedürfen.

Zur vollständigen Erfassung wirtschaftlicher Zusammenhänge sind i. d. R. mehrere Kennzahlen zu betrachten. Um diese Kennzahlen zu ordnen und in einen Gesamtzusammenhang zu bringen, erfolgt zumeist ihre Verknüpfung zu Kennzahlensystemen. Diese haben die Aufgabe, die Beziehungen zwischen den „als wichtig erachteten Größen“<sup>380</sup> abzubilden, wie z. B. die zwischen der Entwicklung der Auflagenstruktur und der Vertriebs Erlöse von Zeitschriftenverlagen.

## **(2) Funktionen von Kennzahlen**

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit von Kennzahlen ergibt sich aus der Betrachtung ihrer primären Funktion. Kennzahlen werden eine Reihe von Anwendungsfunktionen zugeschrieben, die nachfolgend ebenfalls auf ihre Eignung für den Einsatz in der Frühaufklärung überprüft werden. Als übergeordnete Unterteilung kann eine Differenzierung in Steuerungs- und Informationszwecke dienen.

---

<sup>378</sup> Gliederungszahlen setzen ungleichrangige Größen zueinander in Beziehung, z. B. das Umlaufvermögen und das Gesamtvermögen.

<sup>379</sup> Indexpzahlen verknüpfen gleichartige, aber zeitlich oder örtlich verschiedene Größen miteinander, wie z. B. der Lohnkostenindex.

<sup>380</sup> Küpper (2001), S. 342.



Der Einsatz von Kennzahlen zu Steuerungszwecken ist dadurch gekennzeichnet, dass diese als Ziele für Unternehmen oder einzelne organisatorische Einheiten von Unternehmen vorgegeben werden<sup>381</sup>.

Bei der Verwendung von Kennzahlen zu Informationszwecken können diese zum einen die Prämissen fixieren, die Managemententscheidungen zugrunde liegen. Zum anderen erleichtern sie im Zuge der Informationsanalyse das Erlangen von Erkenntnissen für die Beurteilung unternehmerischer Strukturen und deren Entwicklung. Dieses ist im Rahmen der unternehmensinternen Analyse der Fall, bei der sich durch den Vergleich verschiedener Anteile an einer Gesamtmenge sowie die Gegenüberstellung der Ausprägungen einzelner Kennzahlen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen Rückschlüsse auf bestehende Entwicklungen ziehen lassen<sup>382</sup>. Der Einsatz von Kennzahlen besitzt auch im Rahmen einer extern orientierten Informationsfunktion, vor allem im Zuge der Bilanzanalyse<sup>383</sup> sowie im Betriebsvergleich<sup>384</sup>, eine lange Tradition.

### **(3) Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Kennzahlen und Kennzahlensystemen**

Betrachtet man Kennzahlen anhand ihrer möglichen Funktionen, so ist zunächst darauf zu verweisen, dass Kennzahlen, die auf den reinen Steuerungszweck beschränkt sind, keine geeigneten Frühaufklärungsinstrumente darstellen. Sie nehmen lediglich die Vorgabe und Koordination der Ziele vor und können daher keine Informationen für die frühzeitige Identifikation zukünftiger Chancen und Risiken liefern. Auch Kennzahlen, die zur unternehmensinternen und / oder –externen

---

<sup>381</sup> Vgl. Küpper (2001), S. 347.

<sup>382</sup> Vgl. Küpper (2001), S. 345.

<sup>383</sup> Vgl. ausführlich Leffson (1984).

<sup>384</sup> Vgl. Schnettler (1961).

Informationsanalyse eingesetzt werden, basieren auf den Daten abgeschlossener Perioden und sind somit durch einen primären Vergangenheitsbezug zu charakterisieren. Allerdings können diese Kennzahlen eine Unterstützungsfunktion für Jahreshochrechnungen erfüllen, indem sie die Hochrechnung der Ist-Daten unter Berücksichtigung erwarteter Marktentwicklungen ermöglichen.

Da beabsichtigt wird, ein Modell für die unternehmerische Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen zu konzipieren, werden im Folgenden diejenigen Kennzahlen betrachtet und zu einem Kennzahlensystem zusammengefügt, die eine Unterstützungsfunktion bei der Erstellung der dargestellten Jahreshochrechnungen in Zeitschriftenverlagen erbringen.

#### **(4) Ableitung eines verlagsspezifischen Kennzahlensystems zur Unterstützung der operativen Frühaufklärungsfunktion**

Ebenso wie die Entwicklung von Instrumenten für Forecasts von Zeitschriftenverlagen ist die Darstellung verlagsspezifischer Kennzahlen bisher lediglich vereinzelt Gegenstand von Literaturbeiträgen gewesen<sup>385</sup>, obwohl Kennzahlen neben den Steuerungs- und Informationsaufgaben ergänzende Informationen für die operative Frühaufklärung liefern können. Um die Erfüllung der beschriebenen Unterstützungsfunktion sowie die Handhabbarkeit des Systems zu gewährleisten, sollte eine Beschränkung auf solche Kennzahlen und –verknüpfungen erfolgen, die für die operative Hochrechnung des Unternehmenserfolgs von Bedeutung sind<sup>386</sup>. Bei der folgenden Herleitung und

---

<sup>385</sup> Vgl. hierzu Porten (1999), S. 134, der einzelne Kennzahlen nennt, diese aber nicht näher begründet, sowie Hippler (1999), S. 173, der jedoch eine Beschränkung auf solche Kennzahlen vornimmt, die der internen Analyse sowie der Ermöglichung von Unternehmensvergleichen dienen, vgl. Hippler (1999), S. 172. Für einen controllingorientierten Ansatz für Fachzeitschriften vgl. zudem Deutsche Fachpresse (2000).

<sup>386</sup> Für einen Überblick über Kennzahlen zur Steuerung von Fachverlagen vgl. Deutsche Fachpresse (2000), S. 50 ff.

der Begründung wesentlicher Kennzahlen sowie ihrer Einbindung in den Gesamtkontext der Jahreshochrechnung erfolgt eine Orientierung an dem oben dargestellten Modell zur Gliederung der Deckungsbeitragsrechnung. Durch die Orientierung der Kennzahlenauswahl an der in Abbildung 9 dargelegten Deckungsbeitragsrechnung wird für die operative Frühaufklärung gewährleistet, dass die Entstehung „Blinder Flecken“<sup>387</sup> vermieden wird.

Zu Zeile 1: Nettovertriebserlöse

Die Nettovertriebserlöse werden wie folgt errechnet:

$$\text{Nettovertriebserlös / Exemplar} * \varnothing \text{ Verkaufsauflage} * \text{Anzahl Ausgaben}$$

Da die Anzahl der im Hochrechnungszeitraum erscheinenden Ausgaben i. d. R. bekannt ist<sup>388</sup>, sind für die Hochrechnung der Nettovertriebserlöse der Nettovertriebserlös je Exemplar und die durchschnittliche Verkaufsauflage abzuschätzen.

Der Nettovertriebserlös je Exemplar wird vor allem durch die Spartenzusammensetzung der Verkaufsauflage einer Zeitschrift determiniert, da die Hefte in den einzelnen Vertriebsparten zu unterschiedlichen Konditionen abgegeben werden. In Abhängigkeit von der zu erwartenden Verkaufsentwicklung der einzelnen Sparten sowie den geplanten Vertriebsaktionen des Verlags und / oder möglicher Konkurrenten, ist eine Anpassung des Vertriebserlöses je Exemplar vorzunehmen.

In die Schätzung der durchschnittlichen Verkaufsauflage sind die üblichen titelspezifischen saisonalen Schwankungen<sup>389</sup>, der Umfang geplanter

<sup>387</sup> Ossola-Haring (1999), S. 21.

<sup>388</sup> Ausnahmen können Frequenzänderungen oder Titeleinstellungen bilden.

<sup>389</sup> In diesem Zusammenhang sei das Beispiel einer Gartenzeitschrift angeführt, deren Verkäufe im Winter signifikant unter denen des Frühjahres liegen sowie die Food-Titel, die eine entgegengesetzte Verkaufskurve aufweisen.

Werbeaktionen, der allgemeine Verkaufstrend der Zeitschrift<sup>390</sup> sowie mögliche verkaufsbeeinflussende Sondereffekte, wie z. B. bevorstehende Wahlen oder sportliche Großereignisse, einzubeziehen.

Zu den Zeilen 4 -8: Anzeigenerlöse

Die Anzeigenerlöse ergeben sich aus der folgenden Verknüpfung:

$$\text{Anzeigennettoerlös / Anzeigenseite} \quad * \quad \text{Anzahl Anzeigenseiten} \quad + \quad \text{Anzeigenerlöse (Sonderinsertionen)}$$

Der Anzeigennettoerlös je Anzeigenseite wird durch die Verteilung der gebuchten Anzeigenseiten auf Einzel- und (rabattierte) Kombianzeigen, die (unterschiedlich erlösstarken) Anzeigen-Formate sowie durch die Höhe möglicher Anzeigenskonti / Provisionen bestimmt.

Die Anzahl der Anzeigenseiten und die Höhe der Anzeigenerlöse (Sonderinsertionen) können in Abhängigkeit vom bisher verzeichneten Buchungseingang für die noch ausstehenden Ausgaben des Betrachtungszeitraums und unter Einbeziehung von Plan- und Vorjahreswerten bzw. -abweichungen abgeschätzt werden<sup>391</sup>.

Zu den Zeilen 10 - 11: Variable Fertigungs- und Papierkosten

Die variablen stückbezogenen Herstellungskosten setzen sich aus den variablen Fertigungs- und den Papierkosten je Exemplar zusammen:

$$(\text{Papierkosten} + \text{variable Fertigungskosten}) / \text{Exemplar} \quad * \quad \varnothing \text{ Druckauflage} \quad * \quad \text{Anzahl Ausgaben}$$

---

<sup>390</sup> Unter diesem Begriff wird die grundsätzliche Verkaufsentwicklung eines Titels verstanden. In der Neueinführungsphase eines Titels ist i. d. R. von einer steigenden Verkaufsentwicklung auszugehen, da der Kundenstamm aufgebaut wird. Wie bereits dargestellt, sinken die durchschnittlichen Verkäufe / Titel jedoch derzeit insgesamt.

<sup>391</sup> Vgl. Breid (1999), S. 124.

Die Höhe der variablen Papier- und Fertigungskosten wird bei kurzfristig unveränderten Papierqualitäten und –preisen sowie Fertigungsverfahren durch den zu erwartenden Heftumfang je Ausgabe determiniert. Dieser wiederum ist abhängig von der Anzahl der Anzeigenseiten je Ausgabe sowie dem Anzeigenanteil am Gesamtumfang. Der Anzeigenanteil unterliegt zum Großteil unternehmerischer Disposition, da der Umfang des redaktionellen Teils festgelegt werden kann. Dabei ist der Einfluss seiner Veränderung auf die Verkaufsauflage, vor allem unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus der Vergangenheit, empirischen Untersuchungen sowie der Konkurrenzsituation, zu antizipieren<sup>392</sup>.

Die variablen Papier- und Fertigungskosten je Exemplar werden wie folgt ermittelt:

$\frac{\text{(Papierkosten+variable Fertigungskosten)} / \text{Seite} *}{\text{Ø Heftumfang / Ausgabe}}$	$\frac{\text{(= Anzahl Anzeigenseiten / Anzeigenanteil)}}{\text{Ø Heftumfang / Ausgabe}}$
--	---

Der nächste Multiplikator, die durchschnittliche Druckauflage, wird maßgeblich durch die spartenmäßige Zusammensetzung der Verkaufsstruktur beeinflusst. Während bei Verkäufen an Abonnenten, WBZ- und Lesezirkelfirmen sowie Bord- und Sonderverkaufsstellen keine Remissionen anfallen und lediglich Druckreserven zu berücksichtigen sind, ist im Einzelverkauf die zu erwartende Remissionsquote einzubeziehen. Diese ergibt sich aus dem Verhältnis der Remissionsmenge zu der ausgelieferten Menge<sup>393</sup>.

Somit setzt sich die Druckauflage wie folgt zusammen:

$\text{Verkaufsauflage} + \text{Reserve} + \text{Remissionsmenge}$
--

<sup>392</sup> Zur Festlegung des Anzeigenanteils von Zeitschriften und des Einflusses seiner Veränderung auf die Verkaufsauflage von Zeitschriften vgl. ausführlich Stahmer (1995), S. 62 ff.

<sup>393</sup> Vgl. Deutsche Fachpresse (2000), S. 53.

#### Zu Zeile 12: Versandkosten

Ebenfalls variablen Charakter haben die Versandkosten. Aufgrund der unterschiedlichen stückbezogenen Versandkosten variieren sie in starker Abhängigkeit von der Spartenzusammensetzung und können bei vereinfachender Betrachtung durch die folgende Gleichung wiedergegeben werden:

$$\frac{\text{Versandkosten}}{\text{Speditionsexemplar}} * \text{Speditonsauflage gesamt} + \frac{\text{Postversandkosten}}{\text{Abonnementexemplar}} * \text{Abonnementauflage gesamt}$$

#### Zu Zeile 15: Fixe Fertigungskosten

Die fixen Fertigungskosten sind unabhängig von Druckauflage und / oder Heftumfangsveränderungen und fallen ausgabenbezogen an. Daher kann ihre Hochrechnung auf Basis von Vergangenheits- und Erfahrungswerten als unproblematisch angesehen werden.

#### Zu den Zeilen 16 – 20: Marketingkosten

Während der Einfluss der Kosten für Inserenten- und Einzelverkaufsmarketing auf die Entwicklung der Anzeigen- und Vertriebs Erlöse nicht quantifizierbar ist, können die Kosten für Abomarketing ex post näherungsweise wie folgt errechnet werden:

$$\text{CpO} * \text{Anzahl der Abobestellungen}$$

Dabei drückt der CpO (Cost-per-Order) die durchschnittlichen Kosten für eine Bestellung aus<sup>394</sup>. Es ist darauf hinzuweisen, dass der CpO in Abhängigkeit von der Anzahl der gekündigten Abos steht und daher im Zeitablauf gesehen

---

<sup>394</sup> Vgl. Deutsche Fachpresse (2000), S. 54.

werden muss<sup>395</sup>. Im Vorwege einer Aktion können die Kosten für Abomarketing zumindest näherungsweise abgeschätzt werden:

$\text{IpO} * \text{Anzahl der Abobestellungen}$
--

Im Gegensatz zum CpO, der auf Ist-Werten aufbaut, stellen die dem IpO zugrunde liegenden Kosten und Bestellungszahlen Planwerte dar<sup>396</sup>.

Bei den Vertriebswerbeprovisionen handelt es sich um einen Sammelposten für objektbezogene Aufwendungen des Verlags zur Steigerung der Vertriebsauflage, der in Abhängigkeit von den geplanten Aktionen abzuschätzen ist.

Zu Zeile 21: Redaktionskosten

Die Redaktionskosten haben bei Zugrundelegen eines operativen Betrachtungshorizonts Fixkostencharakter und können weitgehend im Rahmen der Personal- und Kostenstellenplanung<sup>397</sup> erfasst werden, da die Beschäftigungsverhältnisse i. d. R. nicht variabel an die erforderliche Menge an redaktionellem Content angepasst werden können. Eine Ausnahme bilden lediglich die fremdbezogenen und umfangsmäßig abzurechnenden Honorarbestandteile.

Zu den Zeilen 28, 33 und 35: Erzeugnisgruppen-, Bereichsfix- und Unternehmensfixkosten

Der vertiefende Einsatz von Kennzahlen zur Ermittlung der Erzeugnisgruppen-, Bereichs- und Unternehmensfixkosten erscheint im Rahmen einer operativen Ergebnishochrechnung unzweckmäßig, da diese bei Zugrundelegen eines

---

<sup>395</sup> Vgl. Frühschütz (2000), S. 97.

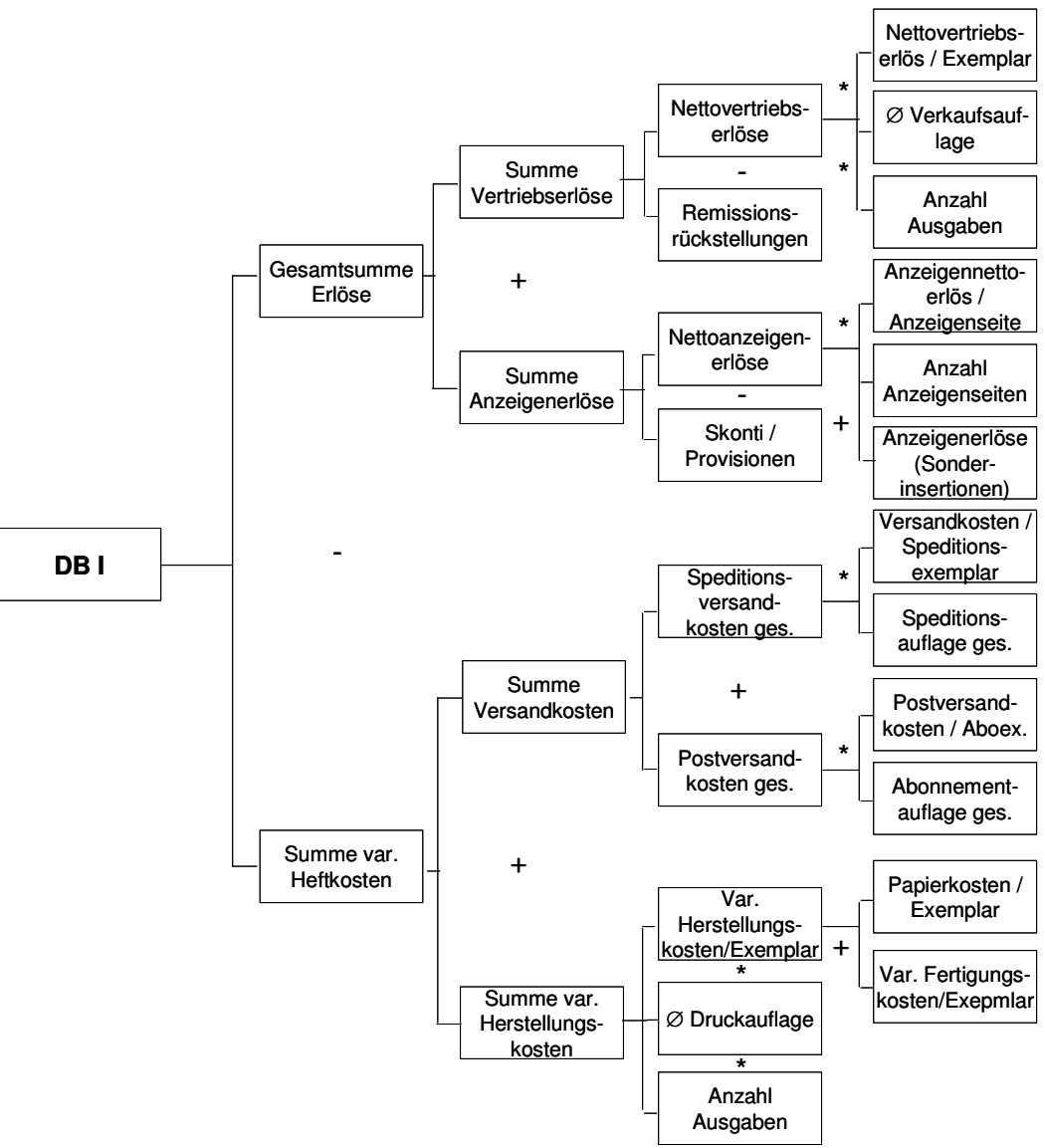
<sup>396</sup> Vgl. Gruner+Jahr (1998).

<sup>397</sup> Vgl. zur Kostenstellenplanung in Verlagen ausführlich Deutsche Fachpresse (2000), S. 21 ff.

kurzfristigen Betrachtungshorizonts Fixkostencharakter besitzen und zumeist ex ante hochgerechnet werden können.

Einen Überblick über das dargestellte Kennzahlensystem bietet die folgende Abbildung.

**(5) Synoptische Darstellung wesentlicher Kennzahlen zur Unterstützung der operativen Frühaufklärung und deren Verknüpfung**



**Abbildung 15a:** Kennzahlensystem für Zeitschriftenverlage (Teil 1)



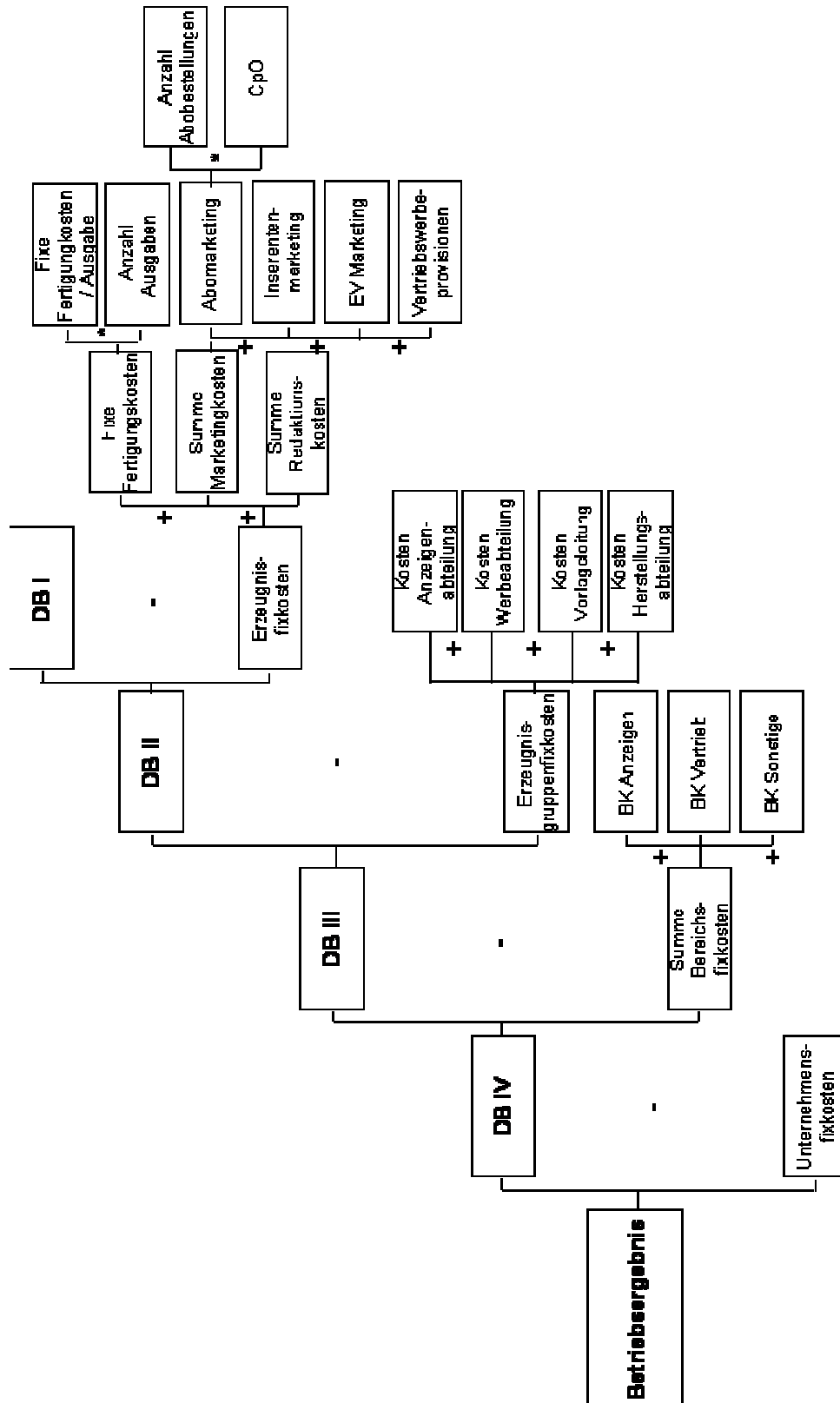


Abbildung 15b: Kennzahlensystem für Zeitschriftenverlage (Teil 2)

### **III. Instrumente zur Dokumentation von Frühaufklärungsinformationen**

Mögliche Instrumente zur Dokumentation von Frühaufklärungsinformationen stellen das bestehende Berichtssystem, die papiergebundene Ablage sowie Datenbanken und Groupware-Anwendungen dar<sup>398</sup>.

Während sich die Erweiterung des bestehenden Berichtssystems aus Gründen der Übersichtlichkeit und Kapazität vor allem auf quantitative Informationen beschränkt, kann die papiergebundene Ablage auch qualitative Informationen erfassen. Aufgrund ihrer schwierigen Handhabung bei Vorliegen größerer Datenmengen kommt jedoch auch diesem Instrument lediglich ein untergeordneter Stellenwert zu. Eine deutlich verbesserte Handhabbarkeit umfangreicher Datenmengen ermöglichen Datenbanken, die durch Such- und Auswertungsmöglichkeiten die Diagnose erleichtern. Zusätzliche Möglichkeiten bieten Groupware-Anwendungen, die direkt mit dem Internet verbunden werden. Aufgrund ihrer Hypertext-Funktionen ermöglichen sie eine zielgerichtete Suche und können als „begehbare Datenbank“ bezeichnet werden<sup>399</sup>.

Für Zeitschriftenverlage ergeben sich im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen keine Besonderheiten bezüglich der Auswahl und Ausgestaltung von Instrumenten zur Dokumentation von Frühaufklärungsinformationen, so dass auf eine vertiefende Darstellung verzichtet wird.

---

<sup>398</sup> Vgl. zu den Instrumenten der Dokumentation ausführlich und mit weiteren Nachweisen Baisch (2000), S. 84 ff.

<sup>399</sup> Baisch (2000), S. 86.

## **IV. Instrumente zur Diagnose von Frühaufklärungssignalen**

### **1. Überblick über mögliche Instrumente zur Vertiefung des Diagnoseschritts**

Für die Vertiefung der Kernaufgabe der Diagnose von Frühaufklärungssignalen stehen verschiedene Ansätze zur Verfügung, die sich zum Teil starker Kritik ausgesetzt sehen.

Vereinzelt wird der Einsatz von Feedback-Diagrammen auf Grundlage der Systemtheorie und des vernetzten Denkens vorgeschlagen<sup>400</sup>. Ziel der Erstellung von Feedback-Diagrammen ist die Visualisierung der Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Bereichen des Unternehmens und seiner Umwelt, um dadurch die Auswirkung von möglichen Veränderungen einzelner Faktoren abschätzen zu können<sup>401</sup>. Der Einsatz von Feedback-Diagrammen ist kritisch zu beurteilen, da sowohl die Auswahl der Eingangsdaten als auch die Unterstellung der Wirkungszusammenhänge willkürlich sind<sup>402</sup>. Daher ist die Nachvollziehbarkeit des Zustandekommens der Ergebnisse stark eingeschränkt<sup>403</sup>.

Ebenfalls den Instrumenten der Diagnose zuzurechnen ist die Cross-Impact-Analyse, die in Matrizenform eine Gegenüberstellung von externen Ereignissen und der verfolgten Strategie sowie der Mission des Unternehmens vornimmt<sup>404</sup>. Die Cross-Impact-Analyse ist aufgrund ihrer charakteristischen Beschränkung

---

<sup>400</sup> Vgl. Gomez (1983), S. 27 ff.; Gomez / Probst (1989); Loew (1999), S. 26.

<sup>401</sup> Vgl. Loew (1999), S. 27.

<sup>402</sup> Ähnlich Baisch (2000), S. 89.

<sup>403</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 99 f.

<sup>404</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 90.

auf externe Faktoren ebenfalls kritisch zu beurteilen<sup>405</sup>. Auch wird zumeist eine Eingrenzung auf „Verwundbarkeitsprofile“ und damit eine Fokussierung auf mögliche Risiken vorgenommen, während keine Diagnose von Chancenpotentialen erfolgt<sup>406</sup>.

Parallelen bei der Vorgehensweise weist die SWOT-Analyse auf, die im Rahmen einer Matrix die Gegenüberstellung der relativen Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den Chancen und Risiken vorsieht<sup>407</sup>. Damit berücksichtigt die SWOT-Analyse, die zu den am weitesten verbreiteten Ansätzen gehört<sup>408</sup>, die zuvor genannten Kritikpunkte an der Cross-Impact-Analyse und weist eine „einleuchtende“ Vorgehensweise auf<sup>409</sup>.

Ebenfalls von besonderer Bedeutung ist die Szenario-Technik, die eine Beschreibung alternativer Zukunftsbilder, die auf dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren beruhen, vornimmt. Als Basis der Diagnose dienen Wahrscheinlichkeitsannahmen über mögliche Zukunftsentwicklungen<sup>410</sup>. Oberstes Ziel ist dabei nicht die exakte Vorhersage der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung, sondern das Aufzeigen alternativer Zukunftsszenarien, um eine Handlungsbereitschaft zu erreichen<sup>411</sup>.

Aufgrund ihrer exponierten Bedeutung in der unternehmerischen Praxis bei der Diagnose von Frühaufklärungssignalen<sup>412</sup> erfolgt eine vertiefende Darstellung der Szenario-Technik und der SWOT-Analyse. Darauf aufbauend wird der Einsatz beider Instrumente in Zeitschriftenverlagen jeweils anhand eines

---

<sup>405</sup> Vgl. Simon (1986), S. 133.

<sup>406</sup> Vgl. Simon (1986), S. 132.

<sup>407</sup> Vgl. Bleicher (1996), S. 239.

<sup>408</sup> Vgl. Liebl (1994), S. 369.

<sup>409</sup> Ähnlich Bleicher (1996), S. 239.

<sup>410</sup> Vgl. Fink (2001), S. 176 f.

<sup>411</sup> Vgl. Fink (2001), S. 176 f.

<sup>412</sup> Vgl. dazu ebenfalls Baisch (2000), S. 89 f. sowie ausführlich zur Verbreitung der Szenario-Analyse Götze (1993), S. 43 ff.

Fallbeispiels erläutert, um Aspekte der branchenspezifischen Anwendung für Zeitschriftenverlage zu verdeutlichen.

## **2. Diagnose von Frühaufklärungssignalen bei Anwendung der Szenario-Technik**

### **a) Charakterisierung der Szenario-Technik**

Unter dem Begriff Szenario werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur die Charakterisierung einer möglichen zukünftigen Situation und die Beschreibung eines potentiellen Entwicklungsverlaufs, der zu dieser hinführt, verstanden<sup>413</sup>.

Der Einsatz wirtschaftswissenschaftlicher Szenarien<sup>414</sup> im Rahmen der Szenario-Technik kann wie folgt charakterisiert werden<sup>415</sup>:

- Szenarien geben Auskunft über mögliche Zukunftsentwicklungen. Dabei wird ein langfristiger Betrachtungshorizont zugrunde gelegt<sup>416</sup>.
- Es werden verschiedene plausibel erscheinende Zukunftsbilder entworfen und entsprechende Entwicklungspfade zu deren Erreichung aufgezeigt.
- Eine Analyse alternativer Rahmenbedingungen kann verborgene und weniger wahrscheinliche Zukunftsbilder aufzeigen und ermöglicht auch für diese die Entwicklung von Präventions- und Reaktionsstrategien.

---

<sup>413</sup> Vgl. zum Begriff des Szenarios ausführlich Götze (1993), S. 36 ff.

<sup>414</sup> Für einen Überblick möglicher anderer Einsatzgebiete von Szenarien, z. B. im militärischen Bereich vgl. Götze (1993), S. 41 ff.

<sup>415</sup> Vgl. Hentze / Brose / Kammel (1993), S. 268 f.

<sup>416</sup> Vgl. Bea / Haas (1994), S. 489.

- Auch wenn teilweise ein Einsatz quantitativer Methoden erfolgt<sup>417</sup>, überwiegen zumeist qualitative Vorgehensweisen<sup>418</sup>. Daher hängt die Qualität der Ergebnisse in starkem Maße von der Leistungsfähigkeit der beteiligten Mitarbeiter ab<sup>419</sup>.
- Szenarien erlauben Aussagen über die Faktoren, die strategische Entscheidungen ermöglichen, und zeigen denkbare Auswirkungen dynamischer Umweltveränderungen auf.

Zur Systematisierung und Strukturierung der Szenario-Analyse kann eine Untergliederung der Vorgehensweise in acht Prozessschritte vorgenommen werden<sup>420</sup>:

#### 1. Problemanalyse

Im Zuge der Problemanalyse erfolgt die exakte Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands (Unternehmen, Geschäftsbereich, Absatzmarkt, etc.) in sachlicher, zeitlicher und regionaler Hinsicht<sup>421</sup>.

#### 2. Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse umfasst die Identifikation und Strukturierung aller relevanten Umweltsegmente und exogenen Einflussfaktoren, die Bewertung der Bedeutung der einzelnen Faktoren und das Aufzeigen von Wirkungszusammenhängen<sup>422</sup>. Um die Beherrschbarkeit des Systems sicherzustellen, ist dabei eine Fokussierung auf wesentliche

---

<sup>417</sup> Vgl. Hentze / Brose / Kammel (1993), S. 270.

<sup>418</sup> Vgl. Fink (2001), S. 178.

<sup>419</sup> Vgl. Simon (1986), S. 55.

<sup>420</sup> Vgl. Hentze / Brose / Kammel (1993), S.270 sowie Berndt (1996), S. 287 ff. Für eine stark vereinfachende Unterteilung des Prozesses in drei Schritte vgl. Bea / Haas (1994), S. 489.

<sup>421</sup> Vgl. dazu ausführlich Götze (1993), S. 104.

<sup>422</sup> Vgl. Berndt (1996), S. 287.

Umfeldbereiche erforderlich. Im Zuge dieses Prozesses ist der Einsatz von Experten unabdingbar, um eine Vorauswahl von Umfeldbereichen mit signifikanter Relevanz vorzunehmen<sup>423</sup>. Für die Identifikation und Strukturierung relevanter Umfeldsegmente bietet sich als Orientierungshilfe das Heranziehen der in der indikatororientierten Frühaufklärung verwendeten Beobachtungsbereiche an.

### 3. Projektion

Bei der Projektion wird die Festlegung aller wichtigen Deskriptoren zur Charakterisierung der Umweltsegmente vorgenommen. Zudem erfolgen eine Ermittlung des Ist-Zustands der Deskriptoren und deren trendmäßige Fortschreibung auf Basis spezifischer Annahmen („eigentliche“ Vorschau)<sup>424</sup> sowie die Herausarbeitung der kritischen Deskriptoren. Als kritisch können diejenigen Deskriptoren bezeichnet werden, für die alternative Entwicklungen möglich sind und daher eine einzelne Entwicklungsprognose nicht sinnvoll erscheint<sup>425</sup>.

### 4. Annahmebündelung

Im Rahmen der Annahmebündelung wird die Bildung von konsistenten Annahmebündeln für Trends bei kritischen Deskriptoren vorgenommen. Als konsistent werden solche Annahmebündel bezeichnet, deren Beziehung widerspruchsfrei ist<sup>426</sup>. Zudem umfasst dieser Schritt die Schaffung von Szenarien der kritischen Deskriptoren. Um die Handhabbarkeit des Systems zu gewährleisten, erscheint auch hier eine Beschränkung auf wesentliche Szenarien zweckmäßig. Als Anhaltspunkt

---

<sup>423</sup> Vgl. Gomez (1983), S. 42; Götze (1993), S. 106.

<sup>424</sup> Vgl. Fink (2001), S. 178.

<sup>425</sup> Vgl. Berndt (1996), S. 287 f.

<sup>426</sup> Vgl. Hentze / Brose / Kammel (1993), S. 270.

kann eine Anzahl von zwei bis acht alternativen, in sich geschlossenen Szenarien dienen<sup>427</sup>.

## 5. Szenariointerpretation

In dieser Phase werden die Annahmebündel der kritischen Deskriptoren um die unkritischen Deskriptoren erweitert, um die denkbaren Szenarien zu vervollständigen<sup>428</sup>.

## 6. Störfallanalyse

Nachfolgend ist eine Analyse der Auswirkung möglicher Störereignisse auf die Szenarien vorzunehmen. Das Ziel der Störfallanalyse ist eine Sensibilisierung der Anwender, um bei Eintreten von Störfällen eine schnelle und flexible Reaktion zu ermöglichen<sup>429</sup>. Gegebenenfalls erfolgt eine Anpassung der Szenarien auf Basis der untersuchten Auswirkungen der hypothetischen Störereignisse<sup>430</sup>.

## 7. Auswirkungsanalyse

Die Auswirkungsanalyse sieht die konkrete Anwendung der Ergebnisse der Schritte 4. und 5. auf die zu untersuchende Problemstellung<sup>431</sup> vor.

## 8. Formulierung von Leitstrategien

Bei der Formulierung von Leitstrategien werden konkrete Reaktionsstrategien unter Einbeziehung der generellen Ausrichtung des betrachteten Unternehmens / Geschäftsbereichs abgeleitet<sup>432</sup>.

---

<sup>427</sup> Vgl. Fink (2001), S. 178.

<sup>428</sup> Vgl. Berndt (1996), S. 290.

<sup>429</sup> Vgl. Hentze / Brose / Kammel (1993), S.270; Berndt (1996), S. 288.

<sup>430</sup> Vgl. Bea / Haas (1994), S. 489.

<sup>431</sup> Vgl. Berndt (1996), S. 288.



## **b) Einsatz der Szenario-Technik im Rahmen der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen**

Die Anwendung der Szenario-Technik in der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen wird anhand eines vereinfachten Beispiels erläutert. Bei der Entwicklung dieses Anwendungsbeispiels erfolgt eine Orientierung an dem dargestellten Prozessmodell:

### 1. Problemanalyse

Bei der Festlegung des Untersuchungsgegenstands erscheint z. B. eine Unterteilung nach Absatzmärkten, d. h. bei Zeitschriften eine gesonderte Betrachtung von Rezipienten- und Werbemarkt, als sinnvoll. Diese können sowohl als Ganzes als auch in Teilbereichen betrachtet werden.

Um die Vorgehensweise der Szenario-Technik zu verdeutlichen, wird nachfolgend eine vereinfachende Prognose der zu erwartenden Absatzentwicklung des Zeitschriften-Direktkundenvertriebs in Deutschland angestellt. Dabei wird ein Betrachtungshorizont von zehn Jahren zugrunde gelegt.

### 2. Umfeldanalyse

Vor dem Hintergrund der Systemlastigkeit des Zeitschriften-Direktkundenvertriebs und der Notwendigkeit zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften kann ein mögliches Diskussionsergebnis in diesem Fall eine Fokussierung auf die beiden externen Umweltsegmente der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sinnvoll erscheinen lassen.

---

<sup>432</sup>Vgl. Hentze / Brose / Kammel (1993), S.270.

### 3. Projektion

Im ersten Schritt der Projektion sind für die beiden benannten Umweltsegmente zunächst die Deskriptoren festzulegen, mit denen der derzeitige Stand und die zu erwartende Entwicklung der Umweltsegmente dargestellt werden können.

Wird zunächst das Umfeld der technologischen Entwicklung betrachtet, so ist eine wesentliche Anforderung des Zeitschriften-Direktkundenvertriebs das Vorhalten einer Vielzahl von Kundendaten. Fortschritte in der Datenbanktechnik können zudem zu einer verbesserten zeitnahen Bereitstellung wichtiger Kundendaten führen und dadurch zusätzliche Möglichkeiten der Ausweitung des Geschäftsvolumens mit bestehenden Kunden herbeiführen.

Bei vereinfachender Betrachtung können als Deskriptoren für die technologische Entwicklung die Verbesserung der Leistungsfähigkeit und die Verringerung der Kosten der benötigten Softwareprogramme und des Speicherplatzes dienen.

Als wesentliche gesellschaftliche Entwicklungen sind z. B. die Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen für den Direktkundenvertrieb sowie eine mögliche Änderung der auf Zeitschriften bezogenen Kundenwünsche zu betrachten, die eine Verschiebung zwischen Einzelverkaufs- und Direktkundengeschäft bedingen können.

Im zweiten Schritt der Projektionsphase sind für die Deskriptoren der beiden Umweltsegmente die Ist-Werte und mögliche Trends zu ermitteln. Bei den kritischen Deskriptoren sind alternative Entwicklungsszenarien aufzuzeigen.

Betrachtet man zunächst den Aspekt der technologischen Entwicklung, kann zwischen der Entwicklung der Speichermedien und der der Softwareprogramme unterschieden werden. Bei einer vereinfachenden Prognose der Entwicklung der Speichermedien wird von einem weiteren

Anstieg der Leistungsfähigkeit bei zumindest stabilem Kostenniveau ausgegangen. Insofern handelt es sich um einen unkritischen Deskriptor.

Anders verhält es sich bei der Entwicklungsprognose für die Softwareprogramme, die im vorliegenden Beispiel einen kritischen Deskriptor darstellt. Hier können zwei alternative Szenarien unterschieden werden:

- Weiterentwicklung der Softwareprogramme bei zumindest stabiler Kostensituation,
- Weiterentwicklung der Softwareprogramme bei gleichzeitigem komplexitätsbedingtem Kostenanstieg.

Auch bei der Betrachtung der gesellschaftlichen Entwicklungen sind mehrere alternative Szenarien denkbar, z. B. dass bei der rechtlichen Entwicklung

- eine Stärkung des Daten- und Verbraucherschutzes auch zu einer Einschränkung der Penetrationsmöglichkeiten bestehender Kundenbeziehungen, z. B. durch Telefon-Marketing führt, oder
- im Zuge der Internationalisierung eine Angleichung an die Regelungen anderer Länder erfolgt, z. B. die der USA, die zu einer Liberalisierung der bestehenden Vorschriften führt. Dadurch würde eine Ausweitung des Geschäfts ermöglicht, indem z. B. im Rahmen des Telefonmarketing auch Kunden angesprochen werden können, zu denen keine aktive Geschäftsbeziehung besteht.

Die Prognose der zu erwartenden Änderungen der Kundenwünsche sei anhand der beiden folgenden Szenarien illustriert:

- Die steigende Verbreitung des Internet und die zunehmende mobile Kommunikation führen zu einem wachsenden Bedürfnis der Kunden nach direkter Kommunikation mit den Verlagen.

- Durch die Erschließung neuer Verkaufsstellen, wie z. B. der Discounter, wird den veränderten Kundenströmen Rechnung getragen und dadurch der Absatz des Einzelverkaufs gesteigert, was einen Rückgang der Attraktivität des Direktkundengeschäfts bedingen kann.

#### 4. Annahmebündelung

Extreme Ausprägungen konsistenter Annahmebündel der betrachteten kritischen Deskriptoren können z. B. das folgende Aussehen haben:

- Die fortschreitende internationale Angleichung der Regelungen zum Direktkundenvertrieb bedingt eine zunehmende Liberalisierung des Geschäfts bei gleichzeitig steigendem Kommunikationsbedürfnis der Kunden. Stabile Kosten der Softwareentwicklung sorgen für zusätzliche Rentabilitätssteigerungen.
- Die Ausweitung des Verbraucherschutzes führt zu einer Einschränkung der Penetrationsmöglichkeiten auch bei bestehenden Kundenbeziehungen. Ebenfalls zu beobachtende Verlagerungen von Käuferströmen zu den neuen Angebotsstellen des Einzelverkaufs und die steigenden Softwarekosten verschlechtern die Attraktivität dieses Bereichs für Zeitschriftenverlage weiter.

#### 5. Szenariointerpretation

Die Erweiterung der Annahmebündel um den unkritischen Deskriptor der zu erwartenden Steigerung der Leistungsfähigkeit der Speichermedien bei zumindest konstantem Kostenniveau führt zu einer Verstärkung der Wirkung des erstgenannten Annahmebündels und kann eine leichte Abmilderung der negativen Entwicklungsaussichten des Direktkundenvertriebs von Zeitschriften im zweiten Annahmebündel bewirken.

## 6. Störfallanalyse

Exemplarisch für mögliche Störereignisse können die folgenden angeführt werden, z. B. dass

- eine drastische Verschlechterung der wirtschaftlichen Gesamtsituation einen Einbruch der Nachfrage nach Zeitschriften bedingt, oder
- die vollständige Aufhebung der Ladenschlussregelungen zu einer massiven Verschiebung der Käuferströme führt.

## 7. Auswirkungsanalyse

In diesem Schritt werden die Auswirkungen der Ergebnisse der Schritte 4. und 5. auf die konkrete Ausgestaltung des Direktkundenvertriebs von Zeitschriften untersucht. Exemplarisch kann dieses am Beispiel der Einschränkung der rechtlichen Zulässigkeit des Direktkundenvertriebs von Zeitschriftenverlagen erläutert werden. Hier ist eine gesonderte Betrachtung der verschiedenen Geschäftsmodelle, wie z. B. dem Bestandskundengeschäft und der Neukundengewinnung sowie deren individuelle Beurteilung im Lichte der zu erwartenden Einschränkungen erforderlich.

## 8. Formulierung von Leitstrategien

Mögliche Leitstrategien können z. B. die folgenden sein:

- Diversifikation der Direktvertriebswege und -formen, um im Falle gesetzlicher Beschränkungen eine flexible Reaktion zu ermöglichen. Die gleichzeitige Lobbyarbeit soll die Wahrung der eigenen Interessen im Gesetzgebungsprozess sicherstellen.
- Vereinheitlichung der vorhandenen Softwaresystemlandschaft zur Minimierung des Programmieraufwands bei Eröffnung neuer technischer Möglichkeiten. Das Abschließen flexibler vertraglicher Vereinbarungen

über den Umfang der Softwareprogrammierung ermöglicht eine Reaktion auf einen möglichen drastischen Auflagenrückgang.

### **3. Diagnose von Frühaufklärungssignalen bei Anwendung der SWOT-Analyse**

#### **a) Charakterisierung der SWOT-Analyse**

Bei der SWOT<sup>433</sup>-Analyse handelt es sich um ein klassisches Instrument des strategischen Managements zur relativen Positionierung eigener Aktivitäten gegenüber den Wettbewerbern. Bei ihrer Durchführung wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen mit einer Reihe von Entwicklungen konfrontiert wird, die durch das Management als Chancen oder Risiken zu qualifizieren sind. Im Zuge dieser Fragestellung wird häufig eine differenzierte Betrachtung verschiedener strategischer Geschäftsfelder vorgenommen<sup>434</sup>. Die Einbeziehung der mutmaßlichen Fähigkeiten der Konkurrenten erfolgt durch Vornahme eines Konkurrenzvergleichs. Dieser für die SWOT-Analyse charakteristische systematische Konkurrenzbezug trägt der Tatsache Rechnung, dass die Stärken und Schwächen eines Unternehmens nicht absolut, sondern nur in seinem spezifischen Konkurrenzumfeld beurteilt werden können und eine vermeintliche Stärke eines Unternehmens in den Fällen eine relative Schwäche darstellt, in denen andere Unternehmen in diesem Bereich überlegen sind<sup>435</sup>. Im Rahmen der Analyse werden die relativen Stärken und Schwächen des Unternehmens in einer Matrix den zu erwartenden externen Chancen und Risiken gegenübergestellt. Daraus werden mögliche Strategien für die Ergreifung von Chancen bzw. die Abwehr von Risiken entwickelt oder

---

<sup>433</sup> SWOT ist die Abkürzung für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats.

<sup>434</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 158.

<sup>435</sup> Vgl. Bleicher (1996), S. 239.

ein etwaiger Handlungsbedarf für die Anpassung des Stärken- / Schwächenprofils des Unternehmens abgeleitet<sup>436</sup>.

Der von Krystek / Müller-Stewens vorgeschlagenen Anwendung der SWOT-Analyse im Zuge der Frühaufklärung<sup>437</sup> wird entgegengehalten, dass die Gefahr eines Zirkelschlusses bestehe. Dieses wird damit begründet, dass das Ergebnis der Diagnose im Grunde als Input der Analyse benötigt werde, weil eine Klassifizierung der Umweltentwicklungen als Chancen und Risiken vorausgesetzt werde<sup>438</sup>.

Aus diesem Grunde erscheint eine modifizierte Vorgehensweise erforderlich, bei der zunächst eine Klassifizierung der beobachteten Umweltentwicklungen in Chancen und Risiken vorgenommen und erst im Anschluss daran die Gegenüberstellung mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens durchgeführt wird<sup>439</sup>. Durch den Einsatz der SWOT-Analyse in der Frühaufklärung ergeben sich hingegen keine Besonderheiten bei der Ermittlung der Stärken und Schwächen des Unternehmens, so dass an dieser Stelle auf die diesbezügliche Literatur verwiesen werden kann<sup>440</sup>. Aufgrund der Vielzahl an Kombinationsmöglichkeiten von Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen, für die jeweils gesonderte Reaktionsmöglichkeiten abzuleiten sind, ist eine Beschränkung auf signifikante strategische Aspekte unerlässlich<sup>441</sup>.

Eine Übersicht über die einzelnen Prozessschritte gibt die folgende Abbildung:

---

<sup>436</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 158 f.

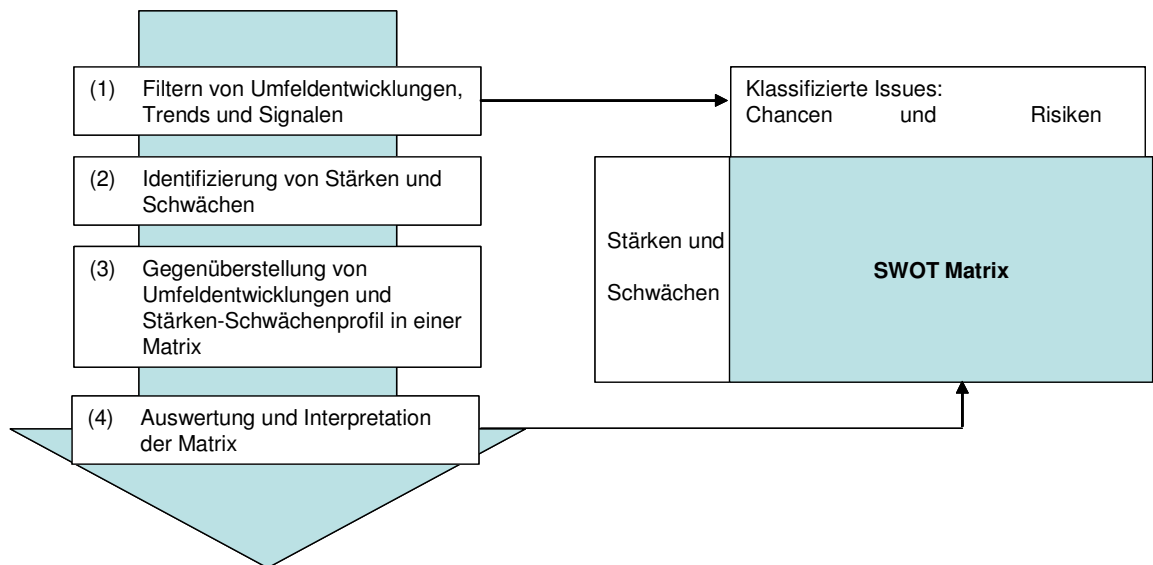
<sup>437</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 94 .

<sup>438</sup> Vgl. Liebl (1994), S. 369.

<sup>439</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 91.

<sup>440</sup> Vgl. dazu ausführlich Bea / Haas (2001), S. 106 ff.

<sup>441</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 159.



**Abbildung 16:** SWOT-Analyse im Rahmen der Frühaufklärung<sup>442</sup>

Bei Betrachtung der einzelnen Felder der SWOT-Matrix lassen sich vier verschiedene SWOT-Kombinationen unterscheiden, die verschiedene strategische Situationen beschreiben<sup>443</sup>:

- SO-Strategien stellen den Optimalfall für ein Unternehmen dar, in dem aufbauend auf den internen Stärken des Unternehmens der Versuch unternommen wird, die externen Chancen zu nutzen.
- WO-Strategien sind darauf gerichtet, die internen Schwächen zu beseitigen, um die externen Chancen nutzen zu können.
- ST-Strategien verfolgen das Ziel, die internen Stärken so einzusetzen, dass die Auswirkungen der externen Risiken minimiert werden können.
- WT-Strategien umschreiben eine Situation, in der die internen Schwächen des Unternehmens mit dem Ziel minimiert werden, den externen Risiken auszuweichen.



	<b>Strength</b>	<b>Weakness</b>
<b>Opportunities</b>	SO-Strategies	WO-Strategies
<b>Threats</b>	ST-Strategies	WT-Strategies

**Tabelle 10:** Strategische Situationen in der SWOT-Matrix

### b) Einsatz der SWOT-Analyse im Rahmen der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen

Zur Verdeutlichung der Funktionsweise der SWOT-Analyse wird das oben angeführte Beispiel zur Absatzentwicklung in abgewandelter Form aufgegriffen, d. h. es werden Aspekte zur relativen Positionierung der Aktivitäten im Direktkundengeschäft eines Verlags dargelegt. Der Blickwinkel der Betrachtung wird durch die spezielle Situation des Verlags, der die SWOT-Analyse durchführt, determiniert.

Bei Einbindung der SWOT-Analyse in das zu entwickelnde Gesamtkonzept zur Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen kann auf die Ergebnisse der *Issue Analysis* zurückgegriffen werden, die eine Einteilung der „Issues“ in Chancen und Risiken für das spezielle Unternehmen ermöglichen. Als mögliche absatzsteigernde Chancen für den Direktvertrieb von Zeitschriftenverlagen in Deutschland können z. B. die Weiterentwicklung der Direktvertriebsformen durch die Verbesserung der IT-technischen Möglichkeiten sowie das wachsende Kundenbedürfnis nach direkter Kommunikation über die neuen Kommunikationsmedien, z. B. Mobiltelefone, angeführt werden.

Exemplarisch für denkbare Risiken sind befürchtete gesetzliche Einschränkungen der Penetrationsmöglichkeiten bestehender

<sup>442</sup> Modifiziert übernommen aus Baisch (2000), S. 91.

<sup>443</sup> Vgl. Pedell / Schwihel (2002), S. 46.

Kundenbeziehungen oder ein bevorstehender vertrieblicher Zusammenschluss von Konkurrenten zu nennen.

Mögliche Stärken des betreffenden Verlages sind z. B. ein hoher Bestand an aktiven Kundendaten oder ein für potentielle Abonnenten attraktives Titelportfolio. Für denkbare Schwächen sei auf eine unzureichende IT-Ausstattung des Unternehmens oder die mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter im verlagseigenen Call-Center verwiesen.

Eine Übersicht über die sich ergebenden Kombinationen aus internen Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Risiken findet sich in Tabelle 11. In dieser werden ebenfalls mögliche Reaktionsstrategien für die verschiedenen Felder der Matrix exemplarisch angeführt.

		Chancen		Risiken	
		Weiterentwicklung der IT-technischen Möglichkeiten	Wachsendes Kundenbedürfnis nach direkter Kommunikation	Gesetzliche Einschränkungen der Penetrationsmöglichkeiten bestehender Kundenbeziehungen	Vertrieblicher Zusammenschluss von Konkurrenten
<b>Stärken</b>	Hoher Bestand an Kundendaten	<b>SO-Strategies</b> Mgl. Reaktionsstrategie: Nutzung der technischen Möglichkeiten zur Intensivierung des Geschäfts	Mgl. Reaktionsstrategie: Eröffnung weiterer Kommunikationswege zur Pflege des Kundenstamms	<b>WO-Strategies</b> Mgl. Reaktionsstrategie: Schaffung von Anreizen für die Abonnenten, mit dem Verlag in Kontakt zu treten	Mgl. Reaktionsstrategie: Kooperation mit anderen Verlagen
	Attraktives Titelportfolio	Mgl. Reaktionsstrategie: Intensivierung der Abowerbung unter Nutzung neuer technischer Mittel	Mgl. Reaktionsstrategie: Eröffnung weiterer Kommunikationswege zur Abonentengewinnung	Mgl. Reaktionsstrategie: Schaffung von Anreizen für die Leser, mit dem Verlag in Kontakt zu treten	Mgl. Reaktionsstrategie: Kooperation mit anderen Verlagen
<b>Schwächen</b>	Unzureichende IT-Ausstattung	<b>ST-Strategies</b> Mgl. Reaktionsstrategie: Überprüfung der IT-Ausstattung	Mgl. Reaktionsstrategie: Anpassung der IT-Ausstattung an die erhöhten Anforderungen	<b>WT-Strategies</b> Mgl. Reaktionsstrategie: Begrenzung des Direktkundengeschäfts auf eine Servicefunktion	Mgl. Reaktionsstrategie: Suche nach geeigneten Dienstleistungspartnern zur Durchführung des Geschäfts
	Mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter im Call-Center	Mgl. Reaktionsstrategie: Durchführung von Fortbildungen, um verbesserte IT-Systeme nutzen zu können	Mgl. Reaktionsstrategie: Durchführung von Fortbildungen, um den erhöhten Anforderungen zu genügen	Mgl. Reaktionsstrategie: Begrenzung des Geschäfts auf eine Servicefunktion und weitere Mitarbeiterqualifikation	Mgl. Reaktionsstrategie: Suche nach geeigneten Dienstleistungspartnern zur Durchführung des Geschäfts

**Tabelle 11:** Anwendung der SWOT-Analyse zur Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen

## V. Instrumente zur Weiterleitung von Frühaufklärungsinformationen

Als spezielle Instrumente zur Weiterleitung von Informationen sind die Unternehmenszeitung, der Trendletter, das Berichtssystem sowie die EDV-gestützte Weiterleitung und Arenen direkter Kommunikation vorstellbar<sup>444</sup>.

Während die Unternehmenszeitung i. d. R. schon aufgrund ihrer öffentlichen Zugänglichkeit als Instrument zur Weiterleitung vertraulicher Informationen ausscheidet, richtet sich der Trendletter an einen zuvor definierten Empfängerkreis und kann daher zur zielgerichteten Weitergabe ausgewählter Informationen an diese Personen eingesetzt werden<sup>445</sup>.

In das bestehende Berichtssystem werden die operativen Frühaufklärungsinformationen der controllingorientierten Ansätze, insbesondere der Soll-Ist-Vergleich und die Jahreshochrechnung sowie Kennzahlen integriert. Allerdings sind die Möglichkeiten der Abbildung qualitativer Informationen aufgrund ihres hohen Erläuterungs- und Interpretationsbedarfs aus Kapazitätsgründen begrenzt<sup>446</sup>.

Eine flexible und zügige Übermittlung von Informationen im großen Umfang ermöglicht die EDV-gestützte Weiterleitung. Nach festgelegten Routinen können Informationen nach einem Abgleich von Interessensprofilen, Textinhalten und unter Beachtung zuvor definierter Berechtigungskategorien an bestimmte Empfänger gesendet werden. Allerdings besteht aufgrund der häufig fehlenden Priorisierung der Nachrichten sowie der unpersönlichen Weiterleitung von Informationen die Gefahr der Informationsflut<sup>447</sup>.

---

<sup>444</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 93 f.

<sup>445</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 198.

<sup>446</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 94.

<sup>447</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 93.

Dem Nachteil der unpersönlichen Informationsübermittlung kann mit dem Einsatz von Arenen direkter Kommunikation begegnet werden. Diese können als Trend-Shops charakterisiert werden, auf denen frühauflärungsrelevante Informationen von den anwesenden Personen diskutiert werden. Aufgrund dieser Diskussionsmöglichkeiten bietet sich der Einsatz von Arenen direkter Kommunikation insbesondere zur Behandlung strategischer, häufig in qualitativer Form vorliegender Fragestellungen an<sup>448</sup>.

Ebenso wie bei den Instrumenten zur Dokumentation ergeben sich bei der Ausgestaltung von Instrumenten zur Weiterleitung von Frühauflärungsinformationen keine branchenspezifischen Besonderheiten für Zeitschriftenverlage.

## **C. Verdeutlichung der issue-orientierten Frühauflärung bei Zeitschriftenverlagen anhand von Fallbeispielen**

### **I. Aufbau der Fallbeispiele**

Nachfolgend wird die Anwendung der issue-orientierten Frühauflärung bei Zeitschriftenverlagen anhand von Fallbeispielen verdeutlicht. Dabei wird in Anlehnung an den dargestellten „Issue Management Prozess“ auf die Unterteilung des Gesamtprozesses in die Schritte „Identifikation zentraler „Issues““, „Analyse der zentralen „Issues““, „Festlegen der Reaktionsstrategie“, „Realisation der Reaktionsstrategie“ und „Beurteilung des Gesamtprozesses“ zurückgegriffen. An den Stellen, an denen eine Ergänzung durch Instrumente controlling- und / oder indikatororientierter Frühauflärung sinnvoll erscheint, wird dieses erläutert und die Vorgehensweise exemplarisch verdeutlicht.

---

<sup>448</sup> Vgl. dazu ausführlich Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 199 ff.

Bei der Ausarbeitung der Fallbeispiele wird von einem Zeitschriftenverlag mit einem breiten Angebot an bekannten und qualitativ hochwertigen Zeitschriften ausgegangen. Der Verlag ist im Segment der TV-Zeitschriften vertreten und bietet derzeit keinen (ausgereiften) elektronischen Programmführer (EPG) an.

## **II. Erstes Fallbeispiel: Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung in Deutschland als zentrale „Issue“ für Zeitschriftenverlage**

### **1. Identifikation zentraler „Issues“**

Das Ziel dieses Prozess-Schritts ist die Bestimmung zentraler „Issues“. Hierfür erfolgt eine ungerichtete Beobachtung der in- und externen Unternehmensumwelt unter Einsatz von Scanning-Techniken. Aufgrund der fundierten Kenntnis der Medienmärkte bieten sich für Zeitschriftenverlage die medienzentrierten Ansätze mit der charakteristischen systematischen Inhaltsanalyse der Medien und der Einbindung von Journalisten an.

Betrachtet man „Issues“ als Berichterstattungsfolgen mehrerer Beiträge in unterschiedlichen Ausgaben eines Mediums, die sich auf denselben Vorgang beziehen<sup>449</sup>, so kann als Beispiel für eine mögliche zentrale „Issue“, die im Rahmen der systematischen Analyse der Inhalte von Medieninhalten identifiziert werden kann, die Diskussion über die zu erwartenden Auswirkungen der zukünftigen demografischen Entwicklung Deutschlands angeführt werden.

---

<sup>449</sup> Vgl. Imhof / Eisenegger (2001), S. 264.

Dieses Thema wird derzeit unter den Stichworten „Vergreisung“<sup>450</sup>, „leeres Land“<sup>451</sup>, „Rentnerwahn“<sup>452</sup> aber auch mit dem Tenor „Abschied vom Jugendwahn“ und „Die neuen Alten“<sup>453</sup> intensiv diskutiert.

Nachdem eine mögliche „Issue“ identifiziert worden ist, ist ihre strategische Relevanz für Zeitschriftenverlage abzuschätzen. Hierfür bietet sich der Einsatz von Expertengruppen an<sup>454</sup>.

Die Expertengruppen können z. B. als Aspekte, aus denen eine besondere strategische Bedeutung dieser „Issue“ speziell für Zeitschriftenverlage resultieren kann, die folgenden identifizieren:

- Altersabhängige Unterschiede in den Lese- und / oder Konsumgewohnheiten, insbesondere in Bezug auf Zeitschriften,
- Entstehung und Entwicklung gesellschaftlicher Trends innerhalb älterer Zielgruppen,
- heutige und zu erwartende Entwicklung der Akzeptanz eigener und fremder Titel in älteren Lesergruppen,
- derzeitige und zukünftige Attraktivität älterer Zielgruppen für potentielle Werbekunden.

---

<sup>450</sup> Vgl. o.V. (2004a), ausgedruckt am 20.12.2004, unter:  
[http://www.stern.de/politik/panorama/index.html?id=530529&nv=ma\\_ct](http://www.stern.de/politik/panorama/index.html?id=530529&nv=ma_ct).

<sup>451</sup> Vgl. o. V. (2004b), ausgedruckt am 20.12.2004, unter:  
[http://www.geo.de/GEO/kultur\\_gesellschaft/gesellschaft/2004\\_04\\_GEO\\_demographie\\_essay/index.html?linkref=geode\\_teaser\\_toc\\_text&SDSID=6829560000021103562361](http://www.geo.de/GEO/kultur_gesellschaft/gesellschaft/2004_04_GEO_demographie_essay/index.html?linkref=geode_teaser_toc_text&SDSID=6829560000021103562361).

<sup>452</sup> O.V. (2004c), ausgedruckt am 23.10.2004, unter:  
<http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,313495,00.html>.

<sup>453</sup> Vgl. o.V. (2004a), ausgedruckt am 20.12.2004, unter:  
[http://www.stern.de/politik/panorama/index.html?id=530529&nv=ma\\_ct](http://www.stern.de/politik/panorama/index.html?id=530529&nv=ma_ct).

<sup>454</sup> Vgl. Geissler (2001), S. 211.

## 2. Analyse der zentralen „Issues“

Der zweite Schritt des Issue Management Prozesses beinhaltet eine detaillierte Analyse der strategischen „Issues“. Das Ziel dieses Schrittes ist es, die möglichen Auswirkungen der strategischen „Issues“ auf das eigene Unternehmen vorhersagen zu können. Hierbei bietet sich der Einsatz interdisziplinärer und abteilungsübergreifender „Issue Task Forces“ an, deren tatsächliche Zusammensetzung in Abhängigkeit von der konkreten „Issue“ variiert<sup>455</sup>.

Insbesondere die Einbindung folgender Abteilungen erscheint zur Bearbeitung der vorliegenden Fragestellung für Zeitschriftenverlage sinnvoll:

- Die Marktforschungseinheiten des Verlags können detaillierte Informationen über das Lese- und Konsumverhalten verschiedener Altersgruppen, die Zusammensetzung der Leserschaft eigener und fremder Titel sowie die Attraktivität der Leserstrukturen für die Werbekunden herausarbeiten.
- Journalisten, insbesondere Entwicklungsredakteure, sollten aufgrund ihrer Erfahrungen beim Aufzeigen gesellschaftlicher Trends mitwirken.
- Mitarbeiter aus dem Vertriebs- und Anzeigenbereich können aufgrund ihrer detaillierten Marktkenntnis helfen, die Auswirkungen der zu erwartenden Entwicklungen auf die eigenen Titel und die Konkurrenzprodukte abzuschätzen.
- Kaufmännische Mitarbeiter sind für die Quantifizierung der Ergebnisauswirkungen und Ziele in die „Issue Task Force“ zu integrieren.

---

<sup>455</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 169.



Informationen für eine weitergehende Analyse und die Quantifizierung der Auswirkungen der zu untersuchenden „Issue“ liefern insbesondere wissenschaftliche Diskussionsbeiträge<sup>456</sup>, die Berechnungen des Statistischen Bundesamtes<sup>457</sup> sowie die Untersuchungen von Marktforschungsinstituten<sup>458</sup> und Unternehmensberatungen<sup>459</sup>.

Im vorliegenden Fallbeispiel könnte die „Issue“ Analyse eines Zeitschriftenverlags z. B. die folgenden wesentlichen Ergebnisse erbringen:

- Zeitschriften werden derzeit von der Generation der über 60-jährigen in besonderem Maße als Informationsquelle herangezogen. Für ihre Kaufentscheidungen sind insbesondere die eigenen Erfahrungen ein wesentlicher Faktor. Dabei sind die Bekanntheit der Marke und die Qualität des Produkts wichtiger als bei den jüngeren Zielgruppen, während der Preis eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielt<sup>460</sup>.
- Die Lebensgewohnheiten der älteren Generation weisen einen signifikanten Wandel auf mit den Merkmalen der zunehmenden Konsumfreude und der breiten Streuung des Interesses mit den Schwerpunkten Sport, Kultur, Weiterbildung und Reisen<sup>461</sup>.

---

<sup>456</sup> Vgl. zum vorliegenden Thema z.B. die Arbeit von Hupp (2000) zum Thema „Seniorenmarketing“.

<sup>457</sup> Vgl. z. B. die Ergebnisse der Studie „Bevölkerung Deutschlands bis 2050“, Statistisches Bundesamt (2003).

<sup>458</sup> Vgl. z. B. GfK Kommunikations- und Markenforschung, ausgedruckt am 22.10.2004, unter: [http://www.gfk.de/produkte/statisch/studien/produkt\\_1\\_2\\_4\\_253.php](http://www.gfk.de/produkte/statisch/studien/produkt_1_2_4_253.php).

<sup>459</sup> Vgl. z. B. Detecton & Diebold Consultants (2003), S. 65.

<sup>460</sup> Vgl. mit gleichem Tenor GfK Kommunikations- und Markenforschung, ausgedruckt am 22.10.2004, unter: [http://www.gfk.de/produkte/statisch/studien/produkt\\_1\\_2\\_4\\_253.php](http://www.gfk.de/produkte/statisch/studien/produkt_1_2_4_253.php)

<sup>461</sup> Vgl. o.V. (2004a), ausgedruckt am 20.12.2004, unter: [http://www.stern.de/politik/panorama/index.html?id=530529&nv=ma\\_ct](http://www.stern.de/politik/panorama/index.html?id=530529&nv=ma_ct).

- Als vorteilhaft erweist sich im vorliegenden Beispiel, dass die Marktforschungsuntersuchungen für die eigenen Titel einen hohen Bekanntheitsgrad bei guten Qualitätswerten ergeben haben.
- Die wachsende Aktivität älterer Menschen spricht in Verbindung mit ihrer zunehmenden Konsumfreude für eine steigende Attraktivität dieser Zielgruppen für Werbetreibende. Werbung in Zeitschriften wird dabei von diesen Zielgruppen in stärkerem Maße zur Kaufentscheidung herangezogen als von anderen Zielgruppen<sup>462</sup>.

Auch wenn die Bedeutung der älteren Zielgruppen zunimmt, da ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung weiter steigen wird<sup>463</sup>, gibt es derzeit keine IVW - gemeldeten Publikumszeitschriften mit nennenswerten Auflagen und hoher Erscheinungsfrequenz, die speziell auf ältere Zielgruppen ausgerichtet sind<sup>464</sup>.

Zur Dokumentation der „Issue Analysis“ sollte ein „Issue Analysis Worksheet“ eingesetzt werden, um ein gewisses Maß an Standardisierung der Ergebnisse zu erreichen<sup>465</sup>. Im vorliegenden Fallbeispiel könnte dieser wie folgt aussehen:

---

<sup>462</sup> Vgl. GfK Kommunikations- und Markenforschung, ausgedruckt am 22.10.2004, unter: [http://www.gfk.de/produkte/statisch/studien/produkt\\_1\\_2\\_4\\_253.php](http://www.gfk.de/produkte/statisch/studien/produkt_1_2_4_253.php).

<sup>463</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), Tabelle 3.

<sup>464</sup> Als Ausnahme sei der Titel „BRIGITTE WOMAN“ genannt, der jedoch lediglich mit einer Erscheinungsfrequenz von vier Ausgaben pro Jahr erscheint und thematisch an den Haupttitel BRIGITTE anknüpft.

<sup>465</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 169.

## Issue Analysis Worksheet

Beschreibung der Issue	Zuständigkeit im Unternehmen	Einflussfaktoren	Strategische Relevanz für den Verlag	Folgenabschätzung der Issue	Beteiligte Unternehmensbereiche	Experten
Untersuchung der in Deutschland zu erwartenden Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Zeitschriftenmärkte	Herr / Frau ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demografische Entwicklungen in Deutschland</li> <li>- Konsum- und Lebensgewohnheiten der älteren Zielgruppen und deren Entwicklung</li> <li>- Altersabhängiges Leseverhalten</li> <li>- Akzeptanz der eigenen Titel in älteren Zielgruppen</li> <li>- Akzeptanz älterer Zielgruppen durch die Werbekunden</li> </ul>	Die Issue besitzt hohe strategische Relevanz für Zeitschriftenverlage, da besonders auf den ausgereiften Zeitschriftenmärkten die Abstimmung der Produkte auf die Bedürfnisse der Zielgruppen bedeutsam ist. Zudem bietet sich die Möglichkeit der Sicherung strategischer Vorteile durch einen frühen Markteintritt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunehmende Bedeutung der Markenbekanntheit und Qualität von Zeitschriften</li> <li>- Entstehung neuer Marktsegmente in aktiven und interessierten älteren Zielgruppen</li> <li>- Wachsende Attraktivität älterer Zielgruppen für Werbetreibende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktforschung</li> <li>- (Entwicklungs-)Redaktionen</li> <li>- Vertriebsbereich</li> <li>- Anzeigenbereich</li> <li>- Betriebswirtschaft</li> </ul>	Herr / Frau ...

**Tabelle 12:** "Issue Analysis Worksheet" - Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf Zeitschriftenverlage

### **3. Festlegen der Reaktionsstrategie**

#### **a) Vorstellung der Handlungsalternativen**

In dieser dritten Phase erfolgt die Festlegung einer Reaktionsstrategie. Dabei wird mit der Entscheidung für eine frühzeitige Einleitung von Reaktionsmaßnahmen das Ziel verfolgt, den verbleibenden Handlungsspielraum zu erhöhen und eventuellen Widerständen aus dem Verlagsumfeld vorzubeugen<sup>466</sup>.

Insbesondere vor dem Hintergrund des Ausmaßes der zu erwartenden demografischen Entwicklungen, der vergleichsweise hohen Zeitschriftenaffinität und der zunehmenden Attraktivität für Werbekunden erscheint es für Verlage geboten, redaktionelle Inhalte für ältere Zielgruppen anzubieten. Dabei kommt einem frühzeitigen Markteintritt bei der Besetzung attraktiver Zeitschriftensegmente i. d. R. eine besondere Bedeutung zu, wie die Entwicklungen im Segment der 14-täglichen Programmzeitschriften gezeigt haben, in dem TV Spielfilm und TV Movie von ihrem frühzeitigen Markteintritt profitiert haben.

In dem vorliegenden Fallbeispiel könnten denkbare „Issue Change Strategie Options“ wie folgt aussehen:

- Eine mögliche reaktive Reaktionsstrategie ist die redaktionelle Weiterentwicklung der eigenen Zeitschriften unter besonderer Berücksichtigung der thematischen Bedürfnisse der älteren Zielgruppen. Die im Fallbeispiel unterstellte gute Beurteilung der Qualität der Titel und die Markenbekanntheit sollen dabei für die Akzeptanz der eigenen Titel bei den Lesern der älteren Zielgruppe sorgen.

---

<sup>466</sup> Vgl. Geissler (2001), S. 211.

- Eine denkbare proaktive Reaktionsstrategie könnte den Launch eines zielgruppenspezifischen Titels vorsehen, der auf die Bedürfnisse älterer Menschen zugeschnitten ist. Innerhalb der proaktiven Strategie ergeben sich zwei denkbare Richtungen des Vorgehens:
  - Die Gründung von Line Extensions, die als Ablegerprodukte erfolgreicher Zeitschriften abgespalten werden. Sie eröffnet die Möglichkeit, die Markenbekanntheit der eigenen Titel und deren positive Qualitätsbeurteilung auf den neuen Titel zu übertragen<sup>467</sup>.
  - Der Launch eines neuen zielgruppenspezifischen Titels, der speziell für ältere Zielgruppen konzipiert wird.

Im vorliegenden Beispiel sollte aufgrund der Stärke der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und unter Berücksichtigung der geringen Ausschöpfung dieses Marktes eine proaktive Reaktionsstrategie gewählt werden. Zudem eröffnet die Wahl einer proaktiven Reaktionsstrategie die Chance, den öffentlichen Diskussionsprozess zu diesen „Issues“ aktiv mitzugestalten. Die öffentliche Aufmerksamkeit, die diesen „Issues“ entgegengebracht wird, kann dabei für die Vermarktung der eigenen Produkte und die Schärfung des Verlagsprofils genutzt werden<sup>468</sup>.

Im Rahmen dieser Strategie kommt dem Vorteil von Line Extensions, die Markenbekanntheit und die positive Qualitätsbeurteilung auf den neuen Titel zu übertragen, bei der Bearbeitung dieser „Issue“ eine besondere Bedeutung zu, da die Markenbekanntheit und die Qualität des Titels insbesondere für ältere Zielgruppen wichtige Kaufkriterien sind. Zudem erscheint diese Strategie risikoärmer als der Launch eines neuen Titels,

---

<sup>467</sup> Vgl. mit ähnlichem Tenor Detecton & Diebold Consultants (2003), S. 65.

<sup>468</sup> Ähnlich Armbrecht / Hollweg (2001), S. 188 f.

da redaktionelle Synergien genutzt werden können<sup>469</sup>. Die Erfahrungen, die bei der Abspaltung von Line Extensions für ältere Zielgruppen gemacht werden, können sich zudem als sinnvoll bei einem zukünftigen Launch eines neuen zielgruppenspezifischen Titels für ältere Leser erweisen. Trotz der derzeit noch geringen Online-Affinität älterer Zielgruppen<sup>470</sup> erscheint die Bereitstellung eines begleitenden Online-Angebots sinnvoll, um mögliche Entwicklungen auf diesem Gebiet redaktionell aktiv begleiten und sich öffnende Vermarktungsmöglichkeiten frühzeitig nutzen zu können.

## **b) Bewertung der Handlungsalternativen**

Um die möglichen Ergebnisauswirkungen der beiden proaktiven Handlungsalternativen prognostizieren zu können, sind zunächst die zu erwartenden markt- und kostenrelevanten Strukturdaten zu schätzen. Auf dieser Grundlage kann eine Ergebnisprognose unter Verwendung des vorgestellten Deckungsbeitragskalkulationsschemas der controllingorientierten Frühaufklärungsansätze für Zeitschriftenverlage vorgenommen werden. Aufgrund der Unsicherheit, die insbesondere bei der Schätzung der Marktparameter vorhanden ist, wird nachfolgend für beide Handlungsoptionen jeweils eine Betrachtung von drei Szenarien vorgenommen<sup>471</sup>.

Für eine fundierte Schätzung der Strukturdaten bietet es sich in der Praxis an, die Marktkenntnis und Erfahrung der Fachabteilungen zu nutzen. Insbesondere sollten die Vertriebs- und Anzeigeneinheiten sowie die Marketing- und Herstellungsabteilungen eingebunden werden. Auch wenn für eine fundierte Schätzung der wesentlichen Strukturdaten in der

---

<sup>469</sup> Vgl. zu den Chancen und Risiken der Gründung von Line Extensions ausführlicher Sjurts (2002), S. 106 f.

<sup>470</sup> Vgl. Doh (2003), ausgedruckt am 07.11.2004, unter <http://www.digitale-chancen.de/content/stories/index.cfm/key.1198/secid.14/secid2.20>.

<sup>471</sup> Pessimistisches Szenario, realistisches Szenario und optimistisches Szenario.

Praxis weitergehende Untersuchungen und eine intensive Beratung erforderlich sind, können für die beiden proaktiven Handlungsoptionen des vorliegenden Fallbeispiels zumindest einige Tendenzaussagen gemacht werden:

- Die Abspaltung einer Line Extension dürfte i. d. R. einen geringeren finanziellen Aufwand erfordern als der Launch eines neuen Titels, da das Image eines vorhandenen Titels transferiert und die Bekanntheit einer bestehenden Marke genutzt werden kann. Des Weiteren werden Ersparnisse bei den Marketingkosten dadurch realisiert, dass in besonderem Maße auf günstige Eigenwerbung im Haupttitel zurückgegriffen werden kann, zumal dort aufgrund der Nähe der Leser zum Haupttitel ein großes Käuferpotential für die Line Extension zu vermuten ist. Zudem können in besonderem Ausmaß Synergien bei Redaktion und Vermarktung genutzt werden.
- Im Gegenzug besteht beim Launch eines neuen Titels aufgrund der eigenständigen Positionierung, des verstärkten Marketingeinsatzes und der zu erwartenden gesonderten Wahrnehmung des Titels die Chance, höhere Marktumsätze zu realisieren.

Eine Kalkulation auf Basis des controllingorientierten Deckungsbeitragsschemas kann wie folgt aussehen:

(Angaben in T €)	Variante I: Abspaltung Line Extension			Variante II: Launch eines neuen Titels		
	pessimistisch	realistisch	optimistisch	pessimistisch	realistisch	optimistisch
<b>DB-Kalkulation</b>						
Vertriebserlöse	2,3	2,7	3,0	3,5	4,1	4,7
Anzeigenerlöse	1,7	2,4	3,2	2,2	3,0	3,9
<b>Gesamtsumme Erlöse</b>	<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>6,2</b>	<b>5,7</b>	<b>7,1</b>	<b>8,6</b>
Fertigungskosten	0,5	0,5	0,5	0,8	0,8	0,8
Papierkosten	0,4	0,4	0,4	0,6	0,7	0,7
Versandkosten	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4
<b>Summe Heftkosten</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>
<b>Deckungsbeitrag I</b>	<b>2,9</b>	<b>3,8</b>	<b>4,9</b>	<b>3,9</b>	<b>5,2</b>	<b>6,8</b>
Marketingkosten	2,5	2,3	2,1	5,0	4,0	4,5
Redaktionskosten	0,3	0,4	0,5	1,5	1,7	1,8
<b>Deckungsbeitrag II</b>	<b>0,1</b>	<b>1,1</b>	<b>2,3</b>	<b>-2,6</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,5</b>
Kosten Fachabteilungen	0,4	0,4	0,4	0,8	0,9	1,0
<b>Deckungsbeitrag III</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,7</b>	<b>1,9</b>	<b>-3,4</b>	<b>-1,4</b>	<b>-0,5</b>
Bereichskosten Anzeigen	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2
Bereichskosten Vertrieb	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Sonstige Bereichskosten	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Summe Bereichsfixkosten</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>
Unternehmensfixkosten	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,3</b>	<b>1,4</b>	<b>-3,8</b>	<b>-1,9</b>	<b>-1,1</b>
<b>Überblick über wesentliche Strukturdaten</b>						
Erscheinungsfrequenz p.a.	12	12	12	12	12	12
Ø verkaufte Auflage (TEx)	100	110	120	150	170	190
Copypreis (€)	3,00	3,10	3,20	3,00	3,10	3,20
Nettovertriebserlös / Exemplar (%)	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Druckauflage (TEx)	150	170	180	210	220	225
Anzeigennettoerlös (T € / Seite)	5.000	6.000	7.000	5.500	6.500	7.500
Anzahl Anzeigenseiten pro Ausgabe	25	30	35	30	35	40
Sonderinsertionen p.a. (T €)	150	200	250	200	250	300
Fixe Herstellungskosten pro Ausgabe (T €)	10	10	10	10	10	10
Fortdruck Papier (€)	0,20	0,20	0,20	0,25	0,25	0,25
Fortdruck Fertigung (€)	0,25	0,25	0,25	0,30	0,30	0,30
Mitarbeiter Redaktion (GTK)	3,0	4,0	5,0	15,0	17,0	18,0
Mitarbeiter Fachabteilungen (GTK)	4,0	4,0	4,0	8,0	9,0	10,0

**Tabelle 13:** Deckungsbeitragsrechnung zur Einführung einer Zeitschrift für ältere Zielgruppen – Jahr der Markteinführung

Für eine fundierte Wahl der Reaktionsstrategie ist zudem eine Abschätzung der Ergebnisauswirkungen in den Folgejahren vorzunehmen. Hierfür sind die Initialaufwendungen für den Launch des Titels zu eliminieren und mögliche Markt- und Kostenentwicklungen zu antizipieren. Da insbesondere die hohen Marketingaufwendungen, die der Launch eines eigenständigen Titels erfordert, in den Folgejahren



reduziert werden können, sind für die Option der Einführung eines eigenständigen Titels deutliche Ergebnissteigerungen gegenüber dem Jahr der Markteinführung zu erwarten.

Für die beiden Handlungsalternativen könnte eine mögliche Ergebnisentwicklung auf Basis der realistischen Szenarien wie folgt aussehen:

(Angaben in T €)	Variante I: Abspaltung Line Extension					Variante II: Launch eines neuen Titels				
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	Σ	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	Σ
<b>DB-Kalkulation</b>										
Vertriebs Erlöse	2,7	2,9	3,1	3,2	11,8	4,1	4,4	4,5	4,7	17,7
Anzeigenerlöse	2,4	2,8	3,2	3,6	12,0	3,0	3,4	3,9	4,4	14,7
<b>Gesamtsumme Erlöse</b>	<b>5,0</b>	<b>5,7</b>	<b>6,3</b>	<b>6,8</b>	<b>23,8</b>	<b>7,1</b>	<b>7,8</b>	<b>8,5</b>	<b>9,0</b>	<b>32,4</b>
Fertigungskosten	0,5	0,6	0,6	0,7	2,4	0,8	0,9	0,9	1,0	3,6
Papierkosten	0,4	0,4	0,4	0,5	1,7	0,7	0,7	0,7	0,7	2,8
Versandkosten	0,3	0,3	0,3	0,3	1,3	0,4	0,4	0,4	0,4	1,7
<b>Summe Heftkosten</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>1,5</b>	<b>5,4</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>	<b>8,0</b>
<b>Deckungsbeitrag I</b>	<b>3,8</b>	<b>4,3</b>	<b>4,9</b>	<b>5,4</b>	<b>18,4</b>	<b>5,2</b>	<b>5,8</b>	<b>6,4</b>	<b>6,9</b>	<b>24,3</b>
Marketingkosten	2,3	2,1	2,0	1,8	8,2	4,0	3,5	3,0	2,5	13,0
Redaktionskosten	0,4	0,4	0,4	0,5	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	6,8
<b>Deckungsbeitrag II</b>	<b>1,1</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>3,1</b>	<b>8,5</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>1,7</b>	<b>2,7</b>	<b>4,5</b>
Kosten Fachabteilungen	0,4	0,4	0,4	0,4	1,6	0,9	0,9	0,9	0,9	3,6
<b>Deckungsbeitrag III</b>	<b>0,7</b>	<b>1,4</b>	<b>2,1</b>	<b>2,7</b>	<b>6,9</b>	<b>-1,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,8</b>	<b>1,8</b>	<b>0,9</b>
Bereichskosten Anzeigen	0,1	0,1	0,2	0,2	0,6	0,1	0,2	0,2	0,2	0,7
Bereichskosten Vertrieb	0,1	0,1	0,2	0,2	0,6	0,2	0,2	0,2	0,2	0,9
Sonstige Bereichskosten	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3
<b>Summe Bereichsfixkosten</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>1,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1,9</b>
<b>Unternehmensfixkosten</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>0,3</b>	<b>1,0</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>	<b>5,1</b>	<b>-1,9</b>	<b>-0,9</b>	<b>0,2</b>	<b>1,2</b>	<b>-1,4</b>

Überblick über wesentliche Strukturdaten	Variante I				Variante II			
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr
Erscheinungsfrequenz p.a.	12	12	12	12	12	12	12	12
Ø verkaufte Auflage (TEx)	110	120	125	130	170	180	185	190
Copypreis (€)	3,10	3,10	3,15	3,15	3,10	3,10	3,15	3,15
Nettovertriebs Erlös / Exemplar (%)	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Druckauflage (TEx)	170	180	185	190	220	230	235	240
Anzeigennettoerlös (T € / Seite)	6.000	6.000	6.200	6.200	6.500	6.500	6.700	6.700
Anzahl Anzeigenseiten pro Ausgabe	30	35	40	45	35	40	45	50
Sonderinsertionen p.a. (T €)	200	250	250	300	250	300	300	350
Fixe Herstellungskosten pro Ausgabe (T €)	10	10	10	10	10	10	10	10
Fortdruck Papier (€)	0,20	0,20	0,20	0,20	0,25	0,25	0,25	0,25
Fortdruck Fertigung (€)	0,25	0,27	0,27	0,30	0,30	0,32	0,32	0,35
Mitarbeiter Redaktion (GTK)	4,0	4,0	4,0	5,0	17,0	17,0	17,0	17,0
Mitarbeiter Fachabteilungen (GTK)	4,0	4,0	4,0	4,0	9,0	9,0	9,0	9,0

**Tabelle 14:** Deckungsbeitragsrechnung zur Einführung einer Zeitschrift für ältere Zielgruppen – Ergebnisentwicklung

### c) Ergebnis

Zum Abschluss dieses Prozess-Schritts ist die gewünschte Reaktionsstrategie auszuwählen.

Im vorliegenden Fallbeispiel erscheint die Variante der Abspaltung einer Line Extension für ältere Zielgruppen sinnvoll, da diese insbesondere aufgrund der geringeren Marketingaufwendungen und Redaktionskosten sowohl im Jahr der Markteinführung als auch in den Folgejahren bessere Ergebnisse aufweist.

In der Praxis sind neben der voraussichtlichen Ergebnisentwicklung der verschiedenen Handlungsoptionen weitere Faktoren wie z. B. Liquiditätsaspekte, steuerliche Auswirkungen und vor allem strategische Gesichtspunkte, wie die Pflege bestehender Marken, zu berücksichtigen.

#### **4. Realisation der Reaktionsstrategie**

In diesem Schritt ist eine Konkretisierung der Ziele vorzunehmen und die Bereitstellung der zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen sicherzustellen.

Um eine Line Extension für ältere Zielgruppen abspalten zu können, ist zunächst ein redaktionelles Konzept zu entwickeln. Zu diesem Zweck erscheint die temporäre Einrichtung einer Entwicklungsredaktion sinnvoll, in der Redakteure des Stammtitels von der konzeptionellen Erfahrung von Entwicklungsredakteuren profitieren.

Unter Berücksichtigung der redaktionellen Positionierung des Titels sind die Zielwerte für die wesentlichen Markt- und Kostenparameter zu konkretisieren. Als wesentliche Marktziele sind die Auflagenhöhe und -struktur, die Remissionsquote, der Copypreis sowie die geplante Höhe der Anzeigenerlöse festzulegen. Zudem ist die Erscheinungsfrequenz endgültig zu bestimmen. Auf der Kostenseite sind insbesondere Zielwerte für die Entwicklungs- und Markttest- sowie die Redaktions- und Herstellungskosten zu fixieren. Zudem ist die Planung der Marketingstrategie vorzunehmen und das zur Verfügung stehende Budget aufzuteilen.

## **5. Beurteilung des Gesamtprozesses**

Abschließend erfolgt die Beurteilung des Prozessverlaufs, um diesen für zukünftige Issue Management Prozesse zu optimieren.

Zur Beurteilung des Gesamtprozesses sollte auf die Dokumentation im „Issue Analysis Worksheet“ zurückgegriffen werden. Zudem sind die Unterlagen, die während des Realisationsprozesses erstellt worden sind, heranzuziehen. Diese sind insbesondere die Budgetpläne, die Zielvorgaben für die Marktbereiche, die Marketingpläne sowie die dokumentierenden Unterlagen der Entwicklungsredaktion. Zudem kann zur Aufarbeitung des Issue Management Prozesse auf die Hilfe externer Berater zurückgegriffen werden<sup>472</sup>.

Für das vorliegende Fallbeispiel ergeben sich in diesem Schritt keine Besonderheiten gegenüber anderen Issue Management Prozessen.

### **III. Zweites Fallbeispiel: Die zu erwartenden Auswirkungen der technischen Weiterentwicklung des Fernsehens in Deutschland als zentrale „Issue“ für TV-Zeitschriftenverlage**

#### **1. Identifikation zentraler „Issues“**

Das Ziel dieses Prozessschritts ist die Bestimmung zentraler „Issues“ durch die ungerichtete Beobachtung der in- und externen Unternehmensumwelt unter Einsatz von Scanning-Techniken. Aufgrund der fundierten Kenntnis der Medienmärkte bieten sich für Zeitschriftenverlage die medienzentrierten Ansätze mit der

---

<sup>472</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 173.

charakteristischen systematischen Inhaltsanalyse der Medien und der Einbindung von Journalisten an.

Betrachtet man „Issues“ als Berichterstattungsfolgen mehrerer Beiträge in unterschiedlichen Ausgaben eines Mediums, die sich auf denselben Vorgang beziehen<sup>473</sup>, kann als Beispiel für eine mögliche zentrale „Issue“, die im Rahmen der systematischen Analyse der Inhalte von Medieninhalten identifiziert werden kann, die Diskussion über die zu erwartenden Auswirkungen der technischen Weiterentwicklung des Fernsehens in Deutschland angeführt werden.

Die Auswirkungen der technischen Weiterentwicklung des Fernsehens und der damit einhergehenden Verbindung von Fernsehen und Internetanwendungen werden u. a. mit dem Tenor „Vom Sofa aus ins Web“<sup>474</sup>, „Showdown im Wohnzimmer“<sup>475</sup> und „Fernseher als Schaltzentrale“<sup>476</sup> diskutiert.

Nachdem eine mögliche „Issue“ identifiziert worden ist, ist ihre strategische Relevanz für Zeitschriftenverlage abzuschätzen. Hierfür bietet sich der Einsatz von Expertengruppen an<sup>477</sup>.

Die Expertengruppen können z. B. als Aspekte, aus denen eine besondere strategische Bedeutung dieser „Issue“ für TV-Zeitschriftenverlage resultieren kann, die folgenden identifizieren:

- Steigende Vernetzung von Internet- und Fernsehangeboten bei gleichzeitig zunehmender Internet-Nutzung,

<sup>473</sup> Vgl. Imhof / Eisenegger (2001), S. 264.

<sup>474</sup> o. V. (2004d), ausgedruckt am 20.11.2004, unter: [http://www.stern.de/computer-technik/technik/index.html?id=521578&p=2&nv=ct\\_cb](http://www.stern.de/computer-technik/technik/index.html?id=521578&p=2&nv=ct_cb).

<sup>475</sup> o. V. (2004e), ausgedruckt am 20.11.2004, unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,280783,00.html>.

<sup>476</sup> o. V. (2004f), ausgedruckt am 20.11.2004, unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,151518,00.html>.

<sup>477</sup> Vgl. Geissler (2001), S. 211.

- Änderung des Nutzungsverhaltens der TV-Konsumenten insbesondere in Bezug auf digitales Fernsehen,
- zu erwartende Weiterentwicklungen der technischen Möglichkeiten, z. B. im Bereich des digitalen und interaktiven Fernsehens.
- zusätzliche Erhöhung der Komplexität der Programmwahl durch die Einführung neuer Fernsehsender und -angebote in Deutschland.

## **2. Analyse der zentralen „Issues“**

Der zweite Schritt des Issue Management Prozesses beinhaltet eine detaillierte Analyse der strategischen „Issues“. Das Ziel dieses Schrittes ist es, die möglichen Auswirkungen der strategischen „Issues“ auf den eigenen Verlag vorhersagen zu können. Hierbei bietet sich der Einsatz interdisziplinärer und abteilungsübergreifender „Issue Tasks Forces“ an, deren tatsächliche Zusammensetzung in Abhängigkeit von der konkreten „Issue“ variiert<sup>478</sup>.

Insbesondere die Einbindung folgender Bereiche erscheint zur Bearbeitung der vorliegenden Fragestellung für Zeitschriftenverlage sinnvoll:

- Mitarbeiter aus dem IT-Bereich sind für die Abschätzung der zu erwartenden technischen Entwicklungen und ihrer Grenzen in die „Issue Task Force“ zu integrieren.

---

<sup>478</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 169.

- Angehörige des Online-Bereichs sollten Ihre Erfahrungen bei der Konzeption und Vermarktung von Online Content in den Prozess einbringen,
- Marktforscher sind für die Untersuchung der derzeitigen und die Prognose der zukünftigen Kundenwünsche erforderlich,
- Journalisten, insbesondere Entwicklungsredakteure, sollten aufgrund ihrer Erfahrungen beim Aufzeigen gesellschaftlicher Trends mitwirken,
- Kaufmännische Mitarbeiter sind für die Quantifizierung der Ergebnisauswirkungen und Ziele in die „Issue Task Force“ zu integrieren.

Bei der Analyse und Quantifizierung der Auswirkungen der zu untersuchenden „Issue“ kann auf eine Vielzahl von wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen und Untersuchungen zurückgegriffen werden<sup>479</sup>.

Im vorliegenden Fallbeispiel könnte die „Issue Analysis“ eines TV-Zeitschriftenverlags z. B. die folgenden wesentlichen Ergebnisse erbringen:

- Die Nutzung des Internets wird weiter zunehmen. Dabei wird das Internet verstärkt zu Informationszwecken genutzt werden<sup>480</sup>.
- Durch die Integration von Computer-Technologie in die neuen Fernsehgeräte sowie die Verbindung von Computer und Fernsehgerät über lokale Funknetze (W-LAN) werden „Medien

---

<sup>479</sup> Vgl. exemplarisch Woldt (2004), S. 301 ff.; Gerhards / Klingler (2004), S. 472 ff. Einen sehr guten Überblick über die Veröffentlichungen zu diesem Themenbereich bietet insbesondere die Reihe „DocuWatch Digitales Fernsehen“ des Hans-Bredow-Instituts für Medienforschung an der Universität Hamburg.

<sup>480</sup> Vgl. Gerhards / Klingler (2004), S. 457 und 478.

Center“ geschaffen, die eine Kombination der Funktionen von Internet und Fernsehen ermöglichen<sup>481</sup>.

- Gleichzeitig ist für Deutschland ein Ausbau des Angebots an digitalen und interaktiven Fernsehangeboten zu prognostizieren<sup>482</sup>, wie er in Großbritannien, Frankreich und Spanien bereits stattgefunden hat<sup>483</sup>.
- Die wachsende Anzahl an Programmen und die zunehmende Personalisierung des Fernsehens führen zu einer steigenden Komplexität der Programmauswahl. Um dieser Komplexität gerecht werden zu können, wird insbesondere die Bedeutung elektronischer Programmführer (EPG) zunehmen<sup>484</sup>, während die der Programmzeitschriften aufgrund ihrer eingeschränkten Fähigkeiten der Komplexitätsreduktion abnehmen wird.

Digitale TV-Angebote werden an Bedeutung gewinnen und die TV-Zeitschriftenverlage erscheinen aufgrund ihrer Objektivität, ihrer redaktionellen Kenntnis und der eingeführten Marken der Programmzeitschriften für den Betrieb von EPGs prädestiniert. Die „Gemeinsame Stelle Digitaler Zugang der Landesmedienanstalten“ (GSDZ) stellt klar, dass „Navigatoren ... eine Schlüsselfunktion bei der Programmauswahl in der digitalen Welt“ zukomme<sup>485</sup>. Dennoch steht die Entwicklung von EPGs in Deutschland erst am Anfang. Erst zu Beginn

---

<sup>481</sup> Vgl. RegTP (2004), S. 40, ausgedruckt am 22.11.2004, unter: <http://www.regtp.de/imperia/md/content/aktuelles/jb2003.pdf>

<sup>482</sup> Vgl. dazu die Studie der RegTP (2004), ausgedruckt am 22.11.2004, unter: <http://www.regtp.de/imperia/md/content/aktuelles/jb2003.pdf>

<sup>483</sup> Vgl. ausführlich Woldt (2004), S. 301.

<sup>484</sup> Vgl. Woldt (2004), S. 303f.

<sup>485</sup> GSDZ (2004), ausgedruckt am 22.11.2004, unter: [http://www.digitaler-zugang.de/index\\_d.htm](http://www.digitaler-zugang.de/index_d.htm).



des Jahres 2004 hat die HÖRZU als erste deutsche TV-Zeitschrift einen EPG gelauncht<sup>486</sup>.

Zur Dokumentation der Ergebnisse der „Issue“ Analyse sollte ein „Issue Analysis Worksheet“ eingesetzt werden, um ein gewisses Maß an Standardisierung der Ergebnisse zu erreichen<sup>487</sup>. Im vorliegenden Fallbeispiel könnte dieser wie folgt aussehen:

---

<sup>486</sup> Vgl. dazu die Pressemitteilung des Axel Springer Verlags, ausgedruckt am 14.11.2004, unter: <http://www.axelspringer.de/inhalte/pressese/inhalte/presse/elektr.medien/480.html>.

<sup>487</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 169.

## Issue Analysis Worksheet

Beschreibung der Issue	Zuständigkeit im Unternehmen	Einflussfaktoren	Strategische Relevanz für den Verlag	Folgenabschätzung der Issue	Beteiligte Unternehmensbereiche	Experten
Auswirkungen technischer Weiterentwicklungen auf Zeitschriftenverlage	Herr / Frau ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigende Vernetzung von Internet und Fernsehen</li> <li>- Änderung des Nutzungsverhaltens der Konsumenten insbesondere in Bezug auf digitales Fernsehen</li> <li>- Technische Weiterentwicklungen</li> <li>- Zusätzliche Erhöhung der Komplexität der Programmauswahl durch die Einführung neuer Fernsehsender</li> </ul>	Die Issue besitzt insbesondere für die Zeitschriftenverlage hohe strategische Relevanz, die auf dem TV-Zeitschriftenmarkt vertreten sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Nutzung des Internets zu Informationszwecken wird weiter zunehmen</li> <li>- Schaffung von "Medien-Centern" durch die Vernetzung von Computern und Fernsehgeräten</li> <li>- Ausbau des digitalen und interaktiven Fernsehens</li> <li>- EPG werden zunehmend an Bedeutung gewinnen, um die steigende Komplexität bei der Programmwahl zu mindern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IT</li> <li>- Online-Bereich</li> <li>- Marktforschung</li> <li>- Journalisten, insbesondere Entwicklungsredakteure</li> <li>- Betriebswirtschaft</li> </ul>	Herr / Frau ...

**Tabelle 15:** "Issue Analysis Worksheet" - Auswirkungen technischer Weiterentwicklungen auf TV-Zeitschriftenverlage

### 3. Festlegen der Reaktionsstrategie

#### a) Vorstellung der Handlungsalternativen

In dieser dritten Phase erfolgt die Festlegung einer Reaktionsstrategie. Dabei wird mit der Entscheidung für eine frühzeitige Einleitung von Reaktionsmaßnahmen das Ziel verfolgt, den verbleibenden Handlungsspielraum zu erhöhen und eventuellen Widerständen aus dem Verlagsumfeld vorzubeugen<sup>488</sup>.

Die zu erwartenden technischen Weiterentwicklungen in den Bereichen digitales und interaktives Fernsehen, die wachsende Programmvielfalt und die daraus resultierende Zunahme der Komplexität bei der Programmwahl führen zu einer besonderen strategischen Bedeutung dieser „Issue“ für TV-Zeitschriftenverlage.

In dem vorliegenden Fallbeispiel könnten denkbare Handlungsoptionen wie folgt aussehen:

- Eine mögliche reaktive Reaktionsstrategie ist die Weiterentwicklung der eigenen Zeitschriften bei redaktioneller Behandlung der geänderten technischen Möglichkeiten und Angebote ohne die Bereitstellung eigener digitaler Zusatzangebote.
- Denkbare proaktive Reaktionsstrategien könnten das Betreiben eines eigenen EPGs vorsehen. Dabei sind unterschiedliche Ausprägungen dieser Vorgehensweise denkbar, die von der Ergänzung der Zeitschrift durch einen EPG bis hin zu einer (schrittweisen) Umstellung des Angebots auf den EPG bei vollständigem Verzicht auf die TV-Zeitschrift reichen.

---

<sup>488</sup> Vgl. Geissler (2001), S. 211.

## **b) Bewertung der Handlungsalternativen**

Während bei dem Launch einer Zeitschrift für unterschiedliche Varianten auf Basis von Strukturdaten bestehender Titel realistische Deckungsbeiträge errechnet werden können, ist dieses für die strategische Grundsatzentscheidung der Einführung von EPGs nicht möglich. Verantwortlich hierfür sind zum einen die fehlenden Erfahrungswerte in diesem Bereich, zum anderen steht die Entwicklung von EPGs noch im Anfangsstadium. Insbesondere sind die konkreten Vorschriften zur Ausgestaltung von EPGs in Deutschland noch nicht kodifiziert worden, haben aber eine wesentliche Bedeutung für die zu erwartende Wirtschaftlichkeit von EPGs<sup>489</sup>.

Auch wenn die Quantifizierung unterschiedlicher Varianten aufgrund des Fehlens einer validen Datenbasis somit nicht als adäquate Entscheidungsgrundlage dienen kann, sind die wesentlichen Erlös- und Kostenpositionen für die Einführung eines EPGs zu schätzen, um das Investitionsvolumen näherungsweise bestimmen zu können. Auf der Erlösseite handelt es sich bei den abzuschätzenden Parametern insbesondere um die Werbeerlöse sowie das Erlöspotential für die Bereitstellung von Premiumdiensten. Auf der Kostenseite dürften im Wesentlichen die Personal- und EDV-Kosten sowie die Kosten, die aus Kooperationen resultieren, von Bedeutung sein.

Um frühzeitig auf bevorstehende Entwicklungen reagieren zu können, sollten zudem Indikatoren erhoben und ausgewertet werden. Dieses

---

<sup>489</sup> So haben z. B. Vorschriften über die Werbefreiheit von EPGs oder bestimmter Bereiche von EPGs sowie Anforderungen an die Ausführlichkeit der Berichterstattung über öffentlich-rechtliche Angebote, etc. entscheidenden Einfluss auf die Erlös- und Kostenerwartungen. Vgl. für den Stand der diesbezüglichen Diskussion das Positionspapier des Verbands Privater Rundfunk und Telekommunikation e. V. (VPRT) zu Set-Top-Boxen, ausgedruckt am 23.11.2004, unter: [http://www.vprt.de/dateien/sn\\_090304\\_settopboxen.pdf](http://www.vprt.de/dateien/sn_090304_settopboxen.pdf) sowie das Diskussionspapier der Gemeinsamen Stelle Digitaler Zugang, GSDZ (2004), ausgedruckt am 23.11.2004, unter [http://www.digitaler-zugang.de/index\\_d.htm](http://www.digitaler-zugang.de/index_d.htm).

bietet sich im vorliegenden Fallbeispiel besonders an, da die einzubeziehenden Beobachtungsbereiche und Indikatoren aufgrund der konkreten Fragestellung bekannt sind. Im Anschluss an die Beobachtung und Auswertung von Indikatoren sollten - bei Vorliegen einer geeigneten Datenbasis - konkrete Kalkulationen unter Verwendung der controllingorientierten Kalkulationsschemata durchgeführt werden.

Als Beobachtungsbereiche erscheinen insbesondere die folgenden von Bedeutung für die Entwicklung von EPGs:

- die Entwicklung der (rechtlichen) Vorschriften zu EPGs,
- technologische Weiterentwicklungen, insbesondere im Bereich des digitalen Fernsehens,
- die Entwicklung des digitalen Fernsehens im Ausland sowie
- relevante gesellschaftliche Entwicklungen.

Als Indikatoren für diese Bereiche können z. B. die folgenden dienen:

- Diskussions- und Positionspapiere zum digitalen Fernsehen und speziell zu den Vorschriften für EPGs,
- die Behandlung neuer Fernsehtechnologien in einschlägigen Fachmagazinen sowie
- Prognosen über die Digitalisierung und EDV-technische Vernetzung des Fernsehens sowie das Nutzungsverhalten in deutschen Haushalten.

### **c) Ergebnis**

Zum Abschluss dieses Prozess-Schritts ist die gewünschte Reaktionsstrategie auszuwählen.

Im vorliegenden Fallbeispiel sollte als Reaktion auf die technischen Weiterentwicklungen eine proaktive Reaktionsstrategie gewählt werden. Die Reduzierung der Komplexität der Programmwahl wird in Zukunft nicht mehr durch herkömmliche Programmzeitschriften vorgenommen werden können. Zudem ist zu erwarten, dass die Nutzung von EPGs aufgrund der zunehmenden Vernetzung von TV und Internet weiter steigen und zu einer schrittweisen Substitution von Programmzeitschriften führen wird.

In der Praxis bietet sich vor dem Hintergrund der noch nicht abgeschlossenen Digitalisierung des Fernsehens in Deutschland und unter Berücksichtigung der Unsicherheit bezüglich der Regelungen zur Bereitstellung von EPGs für Programmzeitschriftenverlage zunächst eine entwicklungsoffene Ergänzung der bestehenden Zeitschriftenangebote an, um flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

## **4. Realisation der Reaktionsstrategie**

In diesem Schritt ist eine Konkretisierung der Ziele vorzunehmen und die Bereitstellung der zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen sicherzustellen.

Um einen EPG als Ergänzung für ein bestehendes TV-Zeitschriftenangebot bereitstellen zu können, ist zunächst ein redaktionelles und technisches Gesamtkonzept zu entwickeln, auf dessen Basis die Budgetvorgaben für die genannten wesentlichen Erlös- und Kostenpositionen zu konkretisieren sind.

## 5. Beurteilung des Gesamtprozesses

Abschließend erfolgt die Beurteilung des Prozessverlaufs, um diesen für zukünftige Issue Management Prozesse zu optimieren.

Bei der Beurteilung des Gesamtprozesses kann auf die Dokumentation im „Issue Analysis Worksheet“ zurückgegriffen werden. Zudem sind die Unterlagen, die im Rahmen der Realisations-Phase erstellt worden sind und die Budgetvorgaben, heranzuziehen. Für die objektive Beurteilung des Gesamtprozesses kann zur Aufarbeitung des Issue Management Prozesse auf die Hilfe externer Berater zurückgegriffen werden<sup>490</sup>.

---

<sup>490</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 173.

## **Teil 4 Wesentliche Aspekte der organisatorischen Umsetzung des issue-orientierten Frühaufklärungsansatzes in Zeitschriftenverlagen**

### **A. Aufbauorganisatorische Aspekte der Umsetzung**

#### **I. Darstellung aufbauorganisatorischer Gestaltungsvorschläge**

Nachdem der Ansatz der issue-orientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen dargelegt und anhand von Fallbeispielen erläutert worden ist, erfolgt eine Erörterung der Möglichkeiten zur organisatorischen Umsetzung der Frühaufklärungsaufgabe.

Der umfassende Begriff der Organisation soll hier als Summe von „Regelungen, die das Verhalten von Mitarbeitern auf ein übergeordnetes Gesamtziel ausrichten“, verstanden werden<sup>491</sup>.

Die Komplexität organisatorischer Gestaltungsakte erfordert eine Vereinfachung von Gestaltungsproblemen unter Verwendung heuristischer Prinzipien<sup>492</sup>. In der deutschen Organisationslehre hat sich die im Rahmen des „strukturtechnischen Ansatzes“<sup>493</sup> vorgenommene Unterteilung in aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen durchgesetzt<sup>494</sup>, da mit diesen beiden

---

<sup>491</sup> Frese (1995), S. 83.

<sup>492</sup> Vgl. Frese (2000), S. 7.

<sup>493</sup> Der Begriff des „strukturtechnischen Ansatzes“ verweist auf formale Verfahren zur strukturierenden Gestaltung von Unternehmungen, vgl. Frost (2004), Sp. 45.

<sup>494</sup> Vgl. mit weiteren Nachweisen Frost (2004), Sp. 45 f. Die Trennung zwischen aufbau- und ablauforganisatorischer Gestaltung kann daher als „klassisches Prinzip zur Komplexitätsreduktion bei der organisatorischen Gestaltung“ bezeichnet werden, Frese  
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)



Begriffen unterschiedliche organisatorische Gestaltungsprobleme voneinander abgegrenzt und damit besser analytisch durchdrungen werden können<sup>495</sup>.

Nachfolgend wird unter dem Begriff der Aufbauorganisation das statische Gerüst der Organisationsstruktur verstanden<sup>496</sup>. Sie legt fest, welche Personen oder organisatorischen Einheiten für die Erfüllung bestimmter Aufgaben verantwortlich sind und beschreibt somit die Aufgabenverteilung<sup>497</sup>.

Bei der Betrachtung der aufbauorganisatorischen Umsetzungsmöglichkeiten von Frühaufklärungssystemen sind zwei grundsätzlich verschiedene Gestaltungsvarianten zu unterscheiden<sup>498</sup>:

Denkbar ist die Anwendung des Separationsprinzips. Charakteristisch für diese Organisationsform ist die Einrichtung einer eigenständigen zentralen Stelle für die Frühaufklärung. Der Vorteil dieser Option liegt vor allem in der hohen Priorität, die dem Thema damit eingeräumt wird, da es die Kernaufgabe dieser Abteilung darstellt und nicht als eine lästige Pflichterfüllung neben einer primär zu erfüllenden operativen Tätigkeit anderer Abteilungen angesehen wird. Zudem wird eine eindeutige Zuweisung der Verantwortung für die Frühaufklärung auf die betreffende Einheit vorgenommen. Daraus folgt i. d. R. ein hohes Maß an Strukturierung und Systematisierung des Prozessablaufs, da dieser von einer einzigen Stelle gesteuert wird. Als Nachteile des Separationsprinzips sind die Entstehung zusätzlicher Kosten sowie die geringe operative Fach- und Detailkenntnis der Frühaufklärungsstelle anzuführen. Diese führt vor allem bei den von der Frühaufklärungsaufgabe ausgeschlossenen

---

(2000) S. 7. Kritiker dieses Ansatzes verweisen hingegen auf die Schwierigkeiten der analytischen Trennung zwischen Strukturen und Prozessen und befürchten eine zu starke Dominanz der Aufbauorganisation, vgl. hierzu ausführlich Frost (2004), Sp. 50 f.

<sup>495</sup> Vgl. Reiß (1999), S. 250; Gaitanides (1992), Sp. 3 f.

<sup>496</sup> Vgl. Hoffmann (1992), Sp. 208.

<sup>497</sup> Vgl. Reiß (1999), S. 250.

<sup>498</sup> Vgl. dazu ausführlich Wolf / Runzheimer (2003), 156, die die Mischform aus den beiden Varianten als eigenständige aufbauorganisatorische Variante ansehen und daher drei verschiedene Alternativen unterscheiden.

Entscheidungsträgern zu Misstrauen gegenüber den Ergebnissen der zentralen Stelle und birgt die Gefahr der pauschalen Ablehnung des Frühaufklärungssystems<sup>499</sup>.

Die zweite Organisationsform sieht die Integration der Frühaufklärungsaufgaben in die bestehende Linienorganisation ohne die Bildung einer gesonderten Abteilung vor. Diese Variante wird als Integrationsprinzip bezeichnet. Neben der zu erwartenden Kostenersparnis können sich qualitative Vorteile ergeben, da die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte aus den Fachabteilungen i. d. R. eine bessere Kenntnis ihres Bereichs besitzen als eine zentrale Stabstelle. Als Nachteil ist die Gefahr des Aufkommens von Schnittstellenproblemen zu nennen, die sowohl zum Anfall von Doppelarbeit als auch zum Entstehen „überwachungsfreier Räume“ führen kann. Zudem ist zu befürchten, dass die Frühaufklärung eine „lästige Pflichtaufgabe“ darstellt, da sie nicht als Teil der eigentlichen operativen Tätigkeit angesehen wird<sup>500</sup>.

Um die Vorteile beider Ansätze zu nutzen und die Nachteile zu minimieren, schlägt Sepp eine Kombination aus beiden Ansätzen vor<sup>501</sup>. Während die Verantwortung für das System und die zentralen Aufgaben der Systemsteuerung und -koordination in einer zentralen Einheit verankert werden sollten, wird die Wahrnehmungsaufgabe durch das Scanning an dezentrale Stellen delegiert, um deren Fachkenntnis optimal nutzbar zu machen. Bei der Verteilung der Wahrnehmungsaufgaben ist darauf zu achten, dass eine Einbeziehung sämtlicher Unternehmensbereiche gewährleistet ist. Für die Umsetzung dieses Systems sind zusätzliche Kapazitäten im Bereich des zentral und auf hoher hierarchischer Ebene angesiedelten Managements des Systems zu schaffen, während die dezentrale Wahrnehmungsaufgabe nach Einschätzung Sepps durch die operativen Einheiten zusätzlich zu deren Tagesgeschäft wahrgenommen werden kann.

---

<sup>499</sup> Vgl. Simon (1986), S. 177 f.

## II. Aufbauorganisatorische Gestaltung des issue-orientierten Frühaufklärungssystems

Bei dem dargestellten Ansatz der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen handelt es sich um ein komplexes System, das sich sowohl operativer als auch strategischer Instrumente bedient und sich auf die wesentlichen Entwicklungen sämtlicher kaufmännischer und journalistischer Verlagsbereiche erstreckt.

Aufgrund des großen Systemumfangs und der Vielzahl an unterschiedlichen Systemkomponenten, die zur Entstehung eines besonderen Koordinations- und Interpretationsaufwands führt, erscheint die von Sepp vorgeschlagene Verankerung der Aufgabe des Systemmanagements in einer zentralen Einheit mit hoher hierarchischer Positionierung unerlässlich<sup>502</sup>.

Eine solche zentrale und abteilungsübergreifende Verankerung der Managementaufgabe legt die Grundlage für die notwendige unternehmensweite Koordination des Vorgehens und kann zudem die erforderliche Bündelung und Zusammenführung der Informationen aus den verschiedenen strategischen und operativen Komponenten gewährleisten. Darüber hinaus stellen verschiedene Instrumente des dargelegten Systems der Frühaufklärung hohe fachliche Anforderungen an die mit dem Systemmanagement betrauten Mitarbeiter, die am ehesten in einer zentralen und auf einer hohen hierarchischen Ebene angesiedelten Einheit vorhanden sind. In diesem Zusammenhang sind vor allem die Instrumente der Szenario-Technik und der SWOT-Analyse anzuführen, die die Fähigkeit zur systematischen Anwendung theoretischer Modelle erfordern.

---

<sup>500</sup> Vgl. Wolf / Runzheimer (2003), S. 156.

<sup>501</sup> Vgl. Sepp (1996), S. 204.

<sup>502</sup> Ähnlich Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 241 f., die jedoch darauf verweisen, dass unter Umständen in der Praxis in Abhängigkeit von der konkreten Unternehmenssituation die Wahl einer anderen Gestaltungsform, wie z. B. der Verankerung der zentralen Steuerung in einem Geschäftsbereich, angebracht sein kann, wenn das Konzept dort die breiteste Unterstützung erfährt und dort besonders interessierte und gut ausgebildete Mitarbeiter anzutreffen sind.

Bei der Untersuchung der Stellung der zentralen Systemmanagementeinheit im dargelegten Gesamtkonzept der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen erscheinen unter Berücksichtigung des Ansatzes von Sepp folgende Aspekte für die Einbindung dieser Einheit von besonderer Bedeutung:

- Bei der strategischen Frühaufklärung kommt der zentralen Managementeinheit im Rahmen des Issue Management eine besondere Bedeutung zu. Besonders in den Phasen des Issue Management Prozesses, in denen die Koordination von Führungskräften und Mitarbeitern aus verschiedenen Verlagsbereichen sowie externen Experten erforderlich ist, erscheint eine Steuerung und Koordination durch die zentrale Systemmanagementeinheit unabdingbar, um die Effektivität des Gesamtsystems sowie die Zusammenführung und Gewichtung der Ergebnisse aus den beteiligten Bereichen sicherzustellen. Dieser Aspekt ist bei Zeitschriftenverlagen stärker als bei Unternehmen anderer Branchen ausgeprägt, da sowohl kaufmännische als auch technische und vor allem journalistische Entwicklungen in die Betrachtung zu integrieren sind. Konkret bedeutet dieses, dass die zentrale Managementeinheit die Person des „*Issue Managers*“ stellen sollte, der als „koordinierender Kopf der interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projektgruppen“<sup>503</sup> charakterisiert werden kann und daher über ein hohes Maß an Unabhängigkeit von den eingebundenen Bereichen verfügen sollte.

Eine Untersuchung des Issue Management Prozesses ergibt eine Reihe weiterer bereichsübergreifender Aufgaben, die einer Führung durch die zentrale Instanz bedürfen. Dazu zählt insbesondere die Leitung der interdisziplinären Expertengruppen im Zuge der Issue Identification. Dabei ist zum einen eine fachliche Unabhängigkeit, zum anderen ein solides wissenschaftliches Fundament erforderlich, das eine strukturierte Arbeitsweise, z. B. für die Anwendung der Szenario-Technik, ermöglicht. Der Aspekt der Unabhängigkeit des Issue Managers besitzt auch bei der

---

<sup>503</sup> Schmidt (2001), S. 172.

Einleitung von Reaktionsstrategien im Rahmen der Entwicklung des Issue Action Programs besonderes Gewicht, da zur Erfüllung dieser Aufgabe eine enge Zusammenarbeit mit Führungskräften aus sämtlichen Bereichen des Verlags erforderlich ist.

- Eine wichtige Bedeutung kommt der zentralen Managementeinheit bei der Anwendung der ebenfalls zur Unterstützung der operativen Frühaufklärung herangezogenen indikatororientierten Frühaufklärungsinstrumente zu. Die zentrale Managementeinheit sollte bei der Umsetzung der indikatororientierten Frühaufklärung die Rolle der „Systemzentrale“ ausfüllen. Gegen eine Verankerung dieser Aufgabe in einem der Funktionsbereiche spricht die fachliche Nähe dieser Bereiche zu Teilen des Systems. Eine unabhängige „Systemzentrale“ gewährleistet, dass eine ausgewogene Beurteilung der Bedeutung von Informationen aus den verschiedenen kaufmännischen und journalistischen Bereichen erfolgt. Als Aufgaben der „Systemzentrale“ sind nach Loew<sup>504</sup> die Aufnahme und Überprüfung von Frühaufklärungssignalen, die Vornahme von Plausibilitätsprüfungen und Wirkungsanalysen sowie das Auslösen adäquater Reaktionsmaßnahmen zu nennen. Dabei liegt der Schwerpunkt jedoch auf der Weiterleitung der Informationen und der Sicherstellung der Planung und Umsetzung der Strategien, nicht auf deren konkreter Ausarbeitung selber<sup>505</sup>.
- Die Kenntnis der Informationen, die durch die zur operativen Frühaufklärung herangezogenen controllingorientierten Frühaufklärungsinstrumente des Forecasting durch Planhochrechnungen und der flankierenden Kennzahlensysteme bereitgestellt werden, bildet eine wichtige Grundlage für die Arbeit der zentralen Steuerungseinheit, da sie deren Mitarbeitern das Wissen über die wesentlichen Kosten- und Ergebnisbereiche des Verlags vermittelt, das für die notwendige Konzentration auf die wesentlichen Risiko- und Erfolgsfaktoren

---

<sup>504</sup> Vgl. Loew (1999), S. 40.

<sup>505</sup> Vgl. Loew (1999), S. 40.

erforderlich ist. Es stellt zudem die Voraussetzung für die Einschätzung der betriebswirtschaftlichen Wirkungszusammenhänge im Verlag dar und bildet daher die Basis der Einschätzung und Ableitung operativer Reaktionsstrategien. Beispielhaft kann die Entscheidung über das Herabsetzen der Druckauflage zur Verringerung der Remissionsquote angeführt werden, die u. a. auf der fundierten Kenntnis der titelindividuellen Kosten- und Auflagenstrukturen des Titels fußt.

Trotz der konstatierten Bedeutung der genannten Informationen für die Arbeit der zentralen Managementeinheit sollte die Trägerschaft des Systems beim Controlling liegen, um eine Konzentration der zentralen Abteilung auf die Frühaufklärungsaufgabe zu erreichen. Zudem bietet sich dieses Vorgehen an, da die Erstellung der monatlichen Abschlüsse sowie die Führung des Budgetplanungsprozesses ohnehin in der Verantwortung der betriebswirtschaftlichen Abteilung liegt<sup>506</sup>.

- Als übergeordnete und systemübergreifende Aufgabenkomplexe der zentralen Managementeinheit sind die Plausibilisierung der Erkenntnisse, die aus der Anwendung der verschiedenen Instrumente resultieren, ihre Aggregation, Interpretation und Kommunikation zu nennen, da allein sie Kenntnis über sämtliche Teilergebnisse aus den verschiedenen Bereichen und Systemen besitzt und über das nötige interdisziplinäre Know How verfügen sollte. Aufgrund ihrer hohen hierarchischen Einordnung wird zudem die Kommunikation der Ergebnisse zu den Entscheidungsträgern des Top-Managements erleichtert.

Nachdem die Stellung der zentralen Managementeinheit im Modell der issue-orientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen dargestellt worden ist, werden im Folgenden wesentliche Aspekte der Einbeziehung von Fachabteilungen sowie des Controllings erläutert.

---

<sup>506</sup> Vgl. Porten (1999), S. 130.

- Auch wenn die in der Literatur vorgeschlagene selbständige Weitergabe von frühauflärungsrelevanten Informationen aus dem beruflichen und privaten Umfeld aller Mitarbeiter<sup>507</sup> aufgrund der zu erwartenden Informationsflut kaum zu realisieren sein dürfte, erscheint auf jeden Fall eine Einbindung von Mitarbeitern sämtlicher Fachabteilungen in die interdisziplinären „Issue Task Forces“ erforderlich, die im Rahmen des Prozessschritts der „Issue Analysis“ die Auswirkungen der zuvor identifizierten „Issues“ auf das Unternehmen abschätzen. Diese interdisziplinäre Zusammensetzung der „Issue Task Forces“ erscheint unabdingbar, um die verschiedenen Erfahrungen, Sichtweisen und Beobachtungen aus allen kaufmännischen und journalistischen Bereichen des Verlags in den „Issue Identification“ Prozess zu integrieren<sup>508</sup>. Um eine Strukturierung des Prozesses zu gewährleisten, sollte allerdings eine zentrale Vorab-Sichtung innerhalb der einzelnen Bereiche erfolgen, die die Eliminierung von Redundanzen, die Zusammenfassung sich ergänzender Daten und eine zweckmäßige Aufbereitung der Informationen gewährleistet. Dieses kann in Anlehnung an das dargelegte „Issue Analysis Worksheet“ erfolgen, um die spätere Verarbeitung zu erleichtern.

In Abhängigkeit von der konkreten „Issue“ variiert die Zusammensetzung der vorgeschlagenen interdisziplinären „Issue Task Forces“, die in der Phase der Issue Analysis den Einfluss der identifizierten „Issues“ auf das Unternehmen prognostizieren sollen. Dabei ist ebenfalls die Beteiligung von Mitarbeitern der Fachabteilungen vorgesehen, um deren spezifisches Fachwissen zu nutzen<sup>509</sup>.

- Im Zuge der Anwendung indikatororientierter Frühaufklärungsinstrumente für Zeitschriftenverlage sollten sowohl das

---

<sup>507</sup> So Schmidt (2001), S. 167.

<sup>508</sup> Vgl. mit gleichem Tenor Simon (1986), S. 203 f.

<sup>509</sup> Vgl. zur Zusammensetzung der interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Teams Schmidt (2001), S. 167.

Controlling als auch die Fachabteilungen in die Festlegung der Beobachtungsbereiche und der Indikatoren einbezogen werden. Dieses erscheint aufgrund der besonderen Fach- und Marktkenntnis der betreffenden Abteilungen über ihre Spezialgebiete unerlässlich. Auch bei der Festlegung der Toleranzbreiten erscheint die Einbeziehung unabdingbar, da für die Erledigung dieser Aufgabe ebenfalls ein besonderes Maß an Detailkenntnis erforderlich ist, das in diesem Umfang nicht in einer zentralen übergeordneten Einheit vorhanden sein kann. Exemplarisch sei auf die Festlegung der Höhe zulässiger saisonaler Verkaufsschwankungen verwiesen, die die Mitarbeiter der Vertriebsabteilung mit ihren diesbezüglichen Erfahrungswerten und ihrem objektbezogenen Detailwissen deutlich besser vornehmen können als eine zentrale, fachfremde Steuerungseinheit.

- Wie bereits erläutert, ist das Controlling nicht nur der Namensgeber sondern auch der Träger der controllingorientierten Instrumente des Frühaufklärungssystems. Um die Ermittlung der Plan- und Ist-Ergebnisse sowie die Hochrechnung des Ergebnisses im Rahmen des Forecasts vornehmen zu können, ist die Bereitstellung von Informationen durch die Fachabteilungen der verschiedenen Bereiche erforderlich, da diese über eine bessere Kenntnis über die abgelaufenen und zukünftigen Entwicklungen der jeweiligen Erlös- und Kostenbereiche verfügen. So sollte z. B. die Schätzung der zu erwartenden Auflagenhöhe und -struktur eines Titels vom Vertriebsbereich vorgenommen werden, da dieser den besten Überblick über die derzeitige Marktsituation des Titels, sein Konkurrenzumfeld, die geplanten Marketingaktionen, etc. hat. Gleiches gilt für den Anzeigenumsatz, der ebenfalls durch die Fachabteilung prognostiziert werden sollte, da diese fundierte Informationen über die verfolgte Anzeigenpreisstrategie, geplante Kampagnen der Kunden, sich anbahnende Kooperationen im Key Account Geschäft, etc. besitzt.

Während die Fachabteilungen die Bereitstellung von Strukturdaten sowie anderen relevanten Informationen aus ihren Bereichen vorzunehmen haben, kommt dem Controlling in diesem Prozess die zentrale



Steuerungs- und Koordinationsfunktion zu, da eine bereichsübergreifende Abstimmung der Informationsbereitstellung erforderlich ist. Des Weiteren obliegt dem Controlling die Plausibilisierung der Informationen aus den Fachabteilungen, um deren unabhängige Kontrolle zu gewährleisten. Aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz und der Systemträgerschaft liegt die Weiterentwicklung der Instrumente ebenfalls im Aufgabenbereich des Controllings.

Einen komprimierten Überblick über die Aufbauorganisation des vorgestellten Frühaufklärungssystems für Zeitschriftenverlage bietet die folgende Tabelle.

Einheit System- bereich	Zentrales Systemmanagement	Controlling	Fachabteilungen
Issue Management	Zentrale Bedeutung, Leitung des Prozesses. Stellt die Person des Issue Managers. Koordination der interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projektgruppen, Führung des Prozesses der Entwicklung des Issue Action Programs	Weitergabe frühauflärungsrelevanter Informationen nach einer abteilungsinternen Vorab-Sichtung.	Weitergabe frühauflärungsrelevanter Informationen nach einer abteilungsinternen Vorab-Sichtung.
Indikatororientierte Frühaufklärung	"Systemzentrale", Aufnahme und Überprüfung von Frühaufklärungssignalen, Vornahme von Plausibilitätsprüfungen und Aufzeigen von Wirkungszusammenhängen, Auslösen von Reaktionsmaßnahmen.	Beteiligung bei der Ermittlung von Beobachtungsbereichen und der Festlegung von Indikatoren und Toleranzbreiten.	Beteiligung bei der Ermittlung von Beobachtungsbereichen und der Festlegung von Indikatoren und Toleranzbreiten.
Controllingorientierte Frühaufklärungsinstrumente	Ergebnisse als Input zur Einschätzung der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge und zur Identifikation der wesentlichen Ertrags- und Kostenfaktoren und -strukturen.	Träger des Systems. Zentrale Steuerungs- und Koordinationsfunktion. Plausibilisierung der Daten aus den Fachabteilungen, Führung und Weiterentwicklung des Systems.	Bereitstellung von Strukturdaten und anderen frühauflärungsrelevanten Informationen aus den jeweiligen Fachgebieten.
Übergeordneter systemübergreifender Aufgabenkomplex	Zusammenführung, Plausibilisierung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse aus den verschiedenen Systembestandteilen.	Keine Wahrnehmung übergeordneter und systemübergreifender Aufgaben.	Keine Wahrnehmung übergeordneter und systemübergreifender Aufgaben.

**Tabelle 16:** Aufbauorganisation des issue-orientierten Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen und die Aufgaben der beteiligten Einheiten

## **B. Ablauforganisatorische Aspekte der Umsetzung**

### **I. Darstellung ablauforganisatorischer Betrachtungsdimensionen**

Das vorrangige Ziel der Ablauforganisation ist die Nutzung der im Rahmen der Aufbauorganisation geschaffenen Potentiale<sup>510</sup>. Dabei stellt die Ablauforganisation die dynamische Komponente der Organisation dar und definiert den räumlich-zeitlichen Ablauf des betrieblichen Geschehens<sup>511</sup>. Im Rahmen der ablauforganisatorischen Gestaltung wird festgelegt, wann, wo und vor allem in welcher Reihenfolge die durchzuführenden Aktivitäten stattfinden<sup>512</sup>. Dieses bedeutet, dass Arbeitsgänge definiert, den Arbeitsträgern zugeordnet und zeitlich aufeinander abgestimmt werden<sup>513</sup>.

Als unterschiedliche Dimensionen zur Charakterisierung der zeitlichen Koordination der Prozessschritte der Frühaufklärung werden die sog. Abfolge- und Abstandsregelungen genannt<sup>514</sup>.

Abfolgeregelungen beschreiben die Reihenfolge, in der die unterschiedlichen Schritte eines Prozesses, in diesem Fall der Frühaufklärung, erfolgen<sup>515</sup>.

Abstandsregelungen behandeln die Frage nach dem zeitlichen Abstand, in dem die Frühaufklärungsaktivitäten durchgeführt werden sollen. Dabei geht es

---

<sup>510</sup> Vgl. Frost (2004), Sp. 49.

<sup>511</sup> Vgl. Gaitanides (1992), Sp. 2.

<sup>512</sup> Vgl. Reiß (1999), S. 250.

<sup>513</sup> Vgl. Grochla (1982), S. 25.

<sup>514</sup> Vgl. Reiß (1999), S. 250.

<sup>515</sup> Vgl. Reiß (1999), S. 250.

darum, die Frequenz und die optimalen Zeitpunkte für die Frühaufklärungsaktivitäten zu bestimmen<sup>516</sup>.

## **II. Ablauforganisatorische Gestaltung des issue-orientierten Frühaufklärungssystems**

Wie bereits erläutert, baut die vorliegende Arbeit auf einer schematisierten Abfolge der Kernaufgaben Wahrnehmung, Dokumentation, Diagnose und Weiterleitung auf. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in einer Systematisierung und Strukturierung des Ablaufs der Frühaufklärung, die sicherstellen soll, dass die Ergebnisse der Frühaufklärung für die Entscheidungsträger tatsächlich nutzbar gemacht werden.

Aufgrund des modelltheoretischen Charakters des Issue Management können die einzelnen Prozessstufen nur „idealtypisch getrennt werden“ und laufen in der Praxis iterativ ab, da die Ergebnisse aus späteren Phasen manche Dinge in neuem Licht erscheinen lassen, was „Analysen auf früheren Stufen erforderlich macht“<sup>517</sup>.

Auch wenn den Ausführungen Liebls zur Aktualisierung der Ergebnisse vorangegangener Phasen zuzustimmen ist, da die Einbeziehung der Erkenntnisse späterer Prozessschritte eine zwingende Voraussetzung für die Aktualität und Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems darstellt, erleichtert das dargelegte Modell der Abfolge der Kernaufgaben das Verständnis des Gesamtprozesses und schafft den Rahmen für einen strukturierten und systematisierten Ablauf der Frühaufklärung. Dieser erscheint vor allem aufgrund des großen Umfangs des Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen erforderlich, da ansonsten die vollständige Verarbeitung der gesammelten

---

<sup>516</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 112.

<sup>517</sup> Liebl (1994), S. 367.

strategischen und operativen Informationen aus der Vielzahl einbezogener Bereiche gefährdet erscheint.

Neben der Abfolge des Prozesses der Frühaufklärung stellen die Abstandsregelungen die zweite Dimension der Betrachtung dar. Bei der Untersuchung der Abstandsregelungen ist eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Bestandteile des Frühaufklärungssystems für Zeitschriftenverlage, die auf unterschiedlichen Ansätze der Frühaufklärung basieren, vorzunehmen, da diese für unterschiedliche Einsatzbereiche vorgesehen sind. Neben der Differenzierung nach dem zugrunde liegenden Ansatz ist eine weitere Unterscheidung der vier Kernaufgaben vorzunehmen, da zur Festlegung ihres zeitlichen Abstands ebenfalls verschiedene Aspekte von Bedeutung sind.

Für die Erfüllung der Wahrnehmungsaufgabe im Zuge der Frühaufklärung des Issue Managements wird gefordert, dass sie kontinuierlich durchgeführt wird. In diesem Zusammenhang besteht eine Parallele zur Ausgangsüberlegung des „strategischen Radars“<sup>518</sup>, das bereits im Ansoff'schen Konzept der „Schwachen Signale“ sinnbildlich für das Verständnis der umfassenden Wahrnehmungsaufgabe steht. Im vorliegenden Ansatz der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen ist auf das Real-time-Instrumentarium des Issue Management zu verweisen, das losgelöst von den Zyklen der strategischen Planung eine kontinuierliche und flexible Wahrnehmung von Frühaufklärungsinformationen leistet<sup>519</sup>. Im zeitlichen Ablauf direkt mit der Wahrnehmung verbunden ist die Dokumentation, da sie die Ergebnisse der Wahrnehmung als Input benötigt.

Demgegenüber entsteht das Erfordernis der Diagnose in der Regel diskontinuierlich, da eine direkte Abhängigkeit vom Vorliegen zu diagnostizierender Entwicklungen besteht. Auch bei der Weiterleitung von Informationen handelt es sich um eine diskontinuierlich anfallende Aufgabe, da

---

<sup>518</sup> Vgl. Gomez (1983), S. 19.

<sup>519</sup> Vgl. Liebl (1994), S. 363.

diese wiederum abhängig von dem Vorliegen „weiterleitungswürdiger“ Informationen ist, weil die sonst erfolgende ungefilterte Weiterleitung sämtlicher Informationen das Entstehen einer Informationsflut beim Empfänger auslösen würde<sup>520</sup>.

Ähnlich wie das Issue Management erfordert die Anwendung der indikatororientierten Frühaufklärungsinstrumente eine kontinuierliche Verfolgung der Wahrnehmungsaufgabe. Krystek / Müller-Stewens verweisen in diesem Zusammenhang auf die „Permanenz, mit der innerhalb und außerhalb des Unternehmens nach latenten Chancen und Bedrohungen gesucht wird“<sup>521</sup>. Daher gilt auch für die indikatororientierte Frühaufklärung, dass die Dokumentation kontinuierlich erfolgen muss, während die Diagnose und die Weiterleitung von Informationen diskontinuierlich, d. h. in Abhängigkeit von den konkreten Erfordernissen, vorzunehmen sind.

Anders als die beiden bisher untersuchten Konzepte erfordern die controllingorientierten Frühaufklärungsinstrumente keine kontinuierliche Wahrnehmung von Frühaufklärungsinformationen. Es erfolgt zwar eine regelmäßige Erhebung frühaufklärungsrelevanter Informationen, jedoch ist diese sowohl bei dem Forecast als auch bei dem Einsatz von Kennzahlensystemen direkt an die Ermittlung der monatlichen Ist-Ergebnisse gebunden, da die Ist-Ergebnisse abgelaufener Perioden als Input benötigt werden<sup>522</sup>. In der Praxis erfolgen daher zumeist die Erstellung der Forecasts und die Verdichtung der Kennzahlensysteme auf Basis von Monats- oder Quartalsergebnissen<sup>523</sup>. Nach dem periodisch ablaufenden Wahrnehmungsprozess werden die Schritte der Dokumentation, Diagnose und Weiterleitung der Informationen in der Reihenfolge des dargestellten

---

<sup>520</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 113.

<sup>521</sup> Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 93.

<sup>522</sup> Vgl. Loew (1999), S. 25.

<sup>523</sup> Vgl. dazu sowie zu der Verdeutlichung des Zusammenhangs zwischen den Periodenergebnissen und dem Einsatz der operativen Frühaufklärungsinstrumente anhand eines Fallbeispiels Buchner / Weigand (2002b), S. 179 f.

Prozessmodells vorgenommen. Eine Überarbeitung der Ergebnisse einzelner Kernaufgaben ist nicht vorgesehen. Somit erfolgt eine Anpassung der Ergebnisse erst nach Ablauf der nachfolgenden Periode.

## **C. Implementierung des issue-orientierten Frühaufklärungssystems**

### **I. Begriff und Ziele der Implementierung**

Nachdem der Ansatz der issue-orientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen abgeleitet und ein Konzept zu dessen organisatorischer Einbindung dargelegt worden ist, wird ein Überblick über wesentliche Aspekte der Implementierung gewährt. Den Betrachtungsschwerpunkt bilden die Stellen, an denen sich branchen- oder systemspezifische Besonderheiten für die Implementierung des dargestellten Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen ergeben.

Bei sinngemäßer Anwendung der Ausführungen Brombacher zum Begriff der „erfolgreichen Implementierung“ von Marketing Management Systemen<sup>524</sup> besteht das finale Ziel der erfolgreichen Implementierung von Frühaufklärungssystemen in einer systematischen Verbesserung der frühaufklärungsbezogenen Entscheidungen des Managements und damit letztendlich auch der Erreichung der Unternehmensziele.

Eine Konkretisierung des finalen Implementierungsziels kann in Anlehnung an Meffert<sup>525</sup> mit seiner Aufspaltung in die untergeordneten Systemziele und Durchführungsziele vorgenommen werden. Die Systemziele sollen das Systemverständnis und die Systemakzeptanz sicherstellen sowie eine unternehmensadäquate Umsetzung durch die Berücksichtigung der im

---

<sup>524</sup> Vgl. Brombacher (1988), S. 181.

<sup>525</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 364 f.

Unternehmen bestehenden Systeme und der vorherrschenden Unternehmenskultur erreichen.

Die Durchführungsziele stellen auf eine kosten- und zeitmäßige Effizienz des Durchführungsprozesses ab.

## II. Hürden der Implementierung

Die Widerstände bei der Implementierung von Frühaufklärungssystemen werden Implementierungshürden genannt.

Baisch unterscheidet in Anlehnung an Marr / Kötting<sup>526</sup> die drei wesentlichen Widerstandsursachen der ressourcenbezogenen, der zeitlichen und der persönlichkeitsbezogenen Hürden. Letztere stellen den zentralen Punkt der Betrachtung dar<sup>527</sup>. Sie sind einzelfallabhängig und können in der vorherrschenden Unternehmenskultur oder im persönlichen Vorteilsstreben der betroffenen Personen begründet liegen<sup>528</sup>. Dieses ist z. B. der Fall, wenn einzelne Mitarbeiter ihre eigene Stellung innerhalb des Unternehmens durch die mit der Einführung des Frühaufklärungssystems einhergehenden Umstrukturierungen gefährdet sehen. Eine weitere Ursache, die zur Entstehung personaler Hürden führen kann, ist die Tatsache, dass die Leistungsfähigkeit von Konzepten zur Frühaufklärung häufig negativ beurteilt wird. Diese negative Grundhaltung resultiert insbesondere aus der Tatsache, dass die Frühaufklärung oft eine Auseinandersetzung mit abstrakten, nicht konkreten und unsicheren Problemstellungen erfordert und daher Interpretationsspielräume eröffnet<sup>529</sup>.

---

<sup>526</sup> Vgl. Marr / Kötting (1992), Sp. 830 ff.

<sup>527</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 124.

<sup>528</sup> Vgl. Wolf (2002a), S. 132.

<sup>529</sup> Vgl. Wolf / Runzheimer (2003), S. 168.



### **III. Erfolgsfaktoren der Implementierung**

#### **1. Überblick über die Erfolgsvoraussetzungen von Implementierungsprojekten**

Als Erfolgsvoraussetzungen von Implementierungsprojekten werden in der Literatur

- die Festlegung geeigneter Implementierungsträger,
- die Verwendung eines adäquaten Führungsstils zur Umsetzung und Durchsetzung von Strategien,
- die zielgerichtete Auswahl der Implementierungsinstrumente, sowie
- die Berücksichtigung organisatorischer Aspekte des Implementierungsprozesses<sup>530</sup>

genannt<sup>531</sup>.

Nachfolgend werden die Gründe, die zur exponierten Bedeutung der vier genannten Erfolgsfaktoren führen, sowie wesentliche Aspekte der Bedeutung dieser Faktoren im Rahmen der Implementierung des issue-orientierten Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen dargelegt.

---

<sup>530</sup> Vgl. dazu Hammer (1988), S. 262.

<sup>531</sup> Vgl. dazu Meffert (1994), S. 374 sowie speziell auf die Implementierung von Frühaufklärungssystemen bezogen Baisch (2000), S. 125 ff.

## **2. Erfolgsvoraussetzungen der Implementierung issue-orientierter Frühaufklärungssysteme in Zeitschriftenverlagen**

### **a) Auswahl geeigneter Implementierungsträger**

Der Begriff der Implementierungsträger beschreibt diejenigen Fach- und Führungskräfte, die für die Implementierungsaufgabe von besonderer Bedeutung sind, da sie mit der Erreichung der Durchsetzungs- und Umsetzungsziele betraut werden und dadurch einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität des Implementierungsprozesses haben<sup>532</sup>.

Krystek / Müller-Stewens schlagen für die Implementierung von Frühaufklärungssystemen den Einsatz eines Promotorengespanns vor<sup>533</sup>. Dieses basiert auf dem Promotorenmodell von Witte<sup>534</sup> und besteht aus Fachpromotoren, die für die Sicherstellung der Fachkompetenz des Gesamtprojekts verantwortlich sind, sowie einem Machtpromotor, der die notwendige politische Macht zur Deckung des Projekts besitzt und insbesondere in Konfliktfällen von Bedeutung ist<sup>535</sup>. Für die Rolle des Fachpromotors können auch externe Berater, die über die erforderliche fachliche Qualifikation und Erfahrung bei der Einführung entsprechender Systeme verfügen, hinzugezogen werden. Denkbar ist ebenfalls, dass ein als interessensneutral einzustufender Controller diese Rolle einnimmt<sup>536</sup>.

Neben dem Promotorengespann kommt der Person des Projektmanagers eine erfolgskritische Rolle bei der Implementierung des Frühaufklärungssystems zu.

---

<sup>532</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 374.

<sup>533</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 249 f.

<sup>534</sup> Vgl. dazu Witte (1972), Sp. 559 f.

<sup>535</sup> Vgl. Brombacher (1998), S. 209.

<sup>536</sup> Vgl. Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 250.

Seine Aufgaben sind die Überwachung der Einhaltung von Milestones, die Koordination von Einzelaktivitäten sowie die Initiierung von Zusatzinitiativen<sup>537</sup>.

Das Promotorenmodell erscheint besonders geeignet für den Einsatz bei der Implementierung des issue-orientierten Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen, da es neben der Sicherstellung der erforderlichen Fachkompetenz die systematische Einbindung eines Machtpromotors vorsieht. Dieser Aspekt ist bei der zu erfüllenden Implementierungsaufgabe deshalb von exponierter Bedeutung, da zum einen die Akzeptanz und Durchsetzung des Modells im kaufmännischen und im journalistischen Bereich gleichermaßen erforderlich ist. Zum anderen besteht die Gefahr einer ablehnenden Haltung der Mitarbeiter gegenüber den neuen Aufgabengebieten, da insbesondere die strategische Frühaufklärung ein besonderes Maß an Abstraktionsvermögen erfordert und die Bedeutung ihrer Erkenntnisse für die eingebundenen Mitarbeiter im Vorwege häufig nicht abzuschätzen ist, da diese zumeist nur einen Teilausschnitt des gesamten Systems kennen.

Um die Durchsetzung des Systems in sämtlichen Unternehmensbereichen von Zeitschriftenverlagen sicherzustellen, ist die Einbeziehung von Mitarbeitern und Führungskräften aus dem kaufmännischen und journalistischen Bereich erforderlich. Insbesondere erscheint es sinnvoll, dass sich der Kreis der Fachpromotoren aus kaufmännischem und journalistischem Personal zusammensetzt, damit die Anforderungen beider Bereiche im erforderlichen Ausmaß berücksichtigt werden und somit die Grundlage für eine unternehmensweite Durchsetzung des Systems geschaffen wird.

## **b) Auswahl eines adäquaten Führungsstils**

Den Ausgangspunkt für die Wahl des adäquaten Führungsstils stellt der Grad der Zentralisierung des Planungsprozesses dar.

---

<sup>537</sup> Vgl. zur Person des Projektmanagers ausführlich Krystek / Müller-Stewens (1993), S. 251.

Charakteristisch für den zentralisierten Ansatz der top-down-Planung ist die Formulierung der Strategie auf der höchsten Führungsebene, die für die nachgeordneten Stufen als Vorgabe diktiert wird. Bei einer ausschließlichen Anwendung des top-down-Verfahrens besteht die Gefahr der fehlenden Akzeptanz durch die betroffenen Mitarbeiter, die zur Entstehung von Widerständen führen kann<sup>538</sup>.

Demgegenüber sieht der bottom-up-Ansatz eine entgegengesetzte Vorgehensweise vor: Die Strategieentwicklung erfolgt hier in „Anwendungsnähe“ und wird von den übergeordneten Führungsebenen bei Bedarf angepasst und modifiziert<sup>539</sup>. Der isolierte Einsatz des bottom-up-Ansatzes birgt aufgrund der direkten Betroffenheit und der oftmals fehlenden Abstraktionsfähigkeit der in den Strategiefindungsprozess involvierten Mitarbeiter die Gefahr zu eng und operativ gehaltener Strategievorschläge.

Um die Defizite beider Ansätze abzumildern, kommt in der Praxis zumeist eine Kombination aus beiden Ansätzen zum Einsatz<sup>540</sup>.

Die konkrete Wahl des Zentralisierungsgrads der Strategieformulierung ist in der Praxis in Abhängigkeit von der „geteilten Leitvorstellung“ des betreffenden Unternehmens vorzunehmen. Dieses kann am Beispiel eines Unternehmens verdeutlicht werden, dessen „geteilte Leitvorstellung“ die Einräumung eines weitgehenden Handlungsspielraums für die Mitarbeiter und Führungskräfte und damit eine individuelle Verantwortungsübernahme vorsieht. In diesem Fall geht mit einer rigiden Anwendung des top-down-Verfahrens die Gefahr einer Demotivierung der ansonsten Eigenständigkeit gewohnten Mitarbeiter einher<sup>541</sup>.

Korrespondierend mit dem Zentralisierungsgrad des Planungsprozesses können zwei grundsätzlich verschiedene Führungsstile unterschieden werden:

---

<sup>538</sup> Vgl. dazu Boehme (1998), S. 48.

<sup>539</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 375.

<sup>540</sup> Vgl. Ossadnik (1999), S. 195.

<sup>541</sup> Vgl. dazu ausführlich Boehme (1998), S. 43 ff.

Der erste sieht die geplante Veränderung durch die Nutzung der bestehenden Machtpotentiale, notfalls unter Einsatz disziplinarischer Maßnahmen, vor (Machtstrategie). Den Gegenpol hierzu stellt die konsensorientierte Partizipationsstrategie dar, die auf die Schaffung eines hohen Maßes an Akzeptanz durch die frühzeitige Einbindung der betroffenen Mitarbeiter abzielt<sup>542</sup>. Bei der Festlegung des Führungsstils existieren zwischen den beiden dargestellten Polen verschiedene Kombinationsmöglichkeiten von Elementen<sup>543</sup>, über deren Einsatz unter „Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen des betrachteten Unternehmens“<sup>544</sup> sowie unter Einbeziehung der individuellen Fähigkeiten der mit der Implementierung betrauten Manager entschieden werden sollte<sup>545</sup>.

Bei Betrachtung der dargelegten Auswahlkriterien für den adäquaten Führungsstil bei Implementierungsprojekten ist für Zeitschriftenverlage anzunehmen, dass die „geteilte Leitvorstellung“ i. d. R. einen weitgehenden Handlungsspielraum der Mitarbeiter und damit ein hohes Maß an Eigenständigkeit vorsieht. Dieses kann mit der für den journalistischen Bereich typischen Delegation von Entscheidungen an untergeordnete Einheiten begründet werden, die aufgrund der Notwendigkeit der Bewältigung von zumeist schwach strukturierten und unsicheren Aufgaben sinnvoll erscheint<sup>546</sup>. Des Weiteren erfordert die Sicherstellung der erforderlichen journalistischen Eigenständigkeit die Einräumung von Möglichkeiten zum kreativen und kritischen Denken<sup>547</sup>.

Auch wenn diese Aspekte für die Anwendung eines vom Gedanken der Partizipation geprägten Führungsstils sprechen, ist auch in Zeitschriftenverlagen eine individuelle und einzelfallabhängige Wahl des

---

<sup>542</sup> Vgl. Boehme (1998), S. 49 f.

<sup>543</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 127.

<sup>544</sup> Boehme (1998), S. 50.

<sup>545</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 376.

<sup>546</sup> Vgl. dazu ausführlich Heinrich (1994), S. 175.

Führungsstils vorzunehmen. Zu beachten sind insbesondere bei großen Verlagen mögliche unternehmensbereichsspezifische Abweichungen von der „geteilten Leitvorstellung“, die zur Verfügung stehende zeitliche Kapazität, sowie die individuellen Fähigkeiten der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte.

### **c) Auswahl geeigneter Implementierungsinstrumente**

Zur Systematisierung des vorhandenen Spektrums an Implementierungsinstrumenten kann eine Einteilung in vier Gruppen von Instrumenten vorgenommen werden, die die Fähigkeiten und Bedürfnisse der betroffenen Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt<sup>548</sup>. Dieses Vorgehen wird damit begründet, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte das neue Konzept

- kennen (Information),
- mit ihm umgehen können (Qualifikation),
- unterstützen (Motivation) und
- organisatorisch umsetzen müssen (Organisation).

Der Entscheidung über den konkreten Methodeneinsatz ist eine Diagnosestufe vorgelagert, um den individuellen Implementierungsbedarf zu ermitteln<sup>549</sup>.

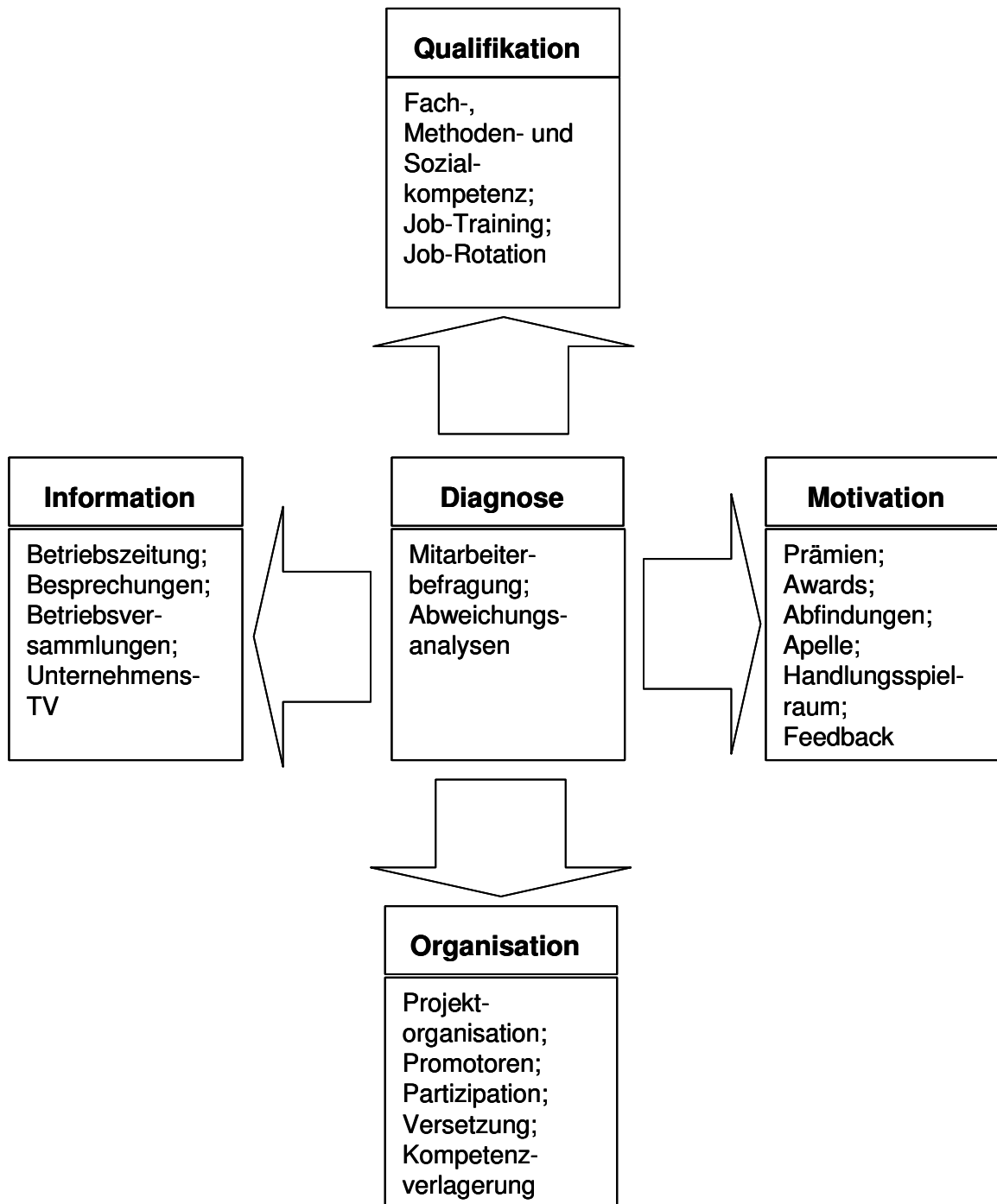
Einen Überblick über Beispiele für Instrumente der vier Instrumentengruppen sowie der vorgelagerten Diagnosestufe bietet die nachfolgende Abbildung.

---

<sup>547</sup> Vgl. Knobloch / Schneider (1999), S. 10 f.

<sup>548</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 133; Reiß (1999), S. 235 f.

<sup>549</sup> Vgl. Baisch (2000), S. 132 f.



**Abbildung 17:** Diagnose- und Implementierungsinstrumente

Für Zeitschriftenverlage ergeben sich bei der Auswahl der Implementierungsinstrumente keine Besonderheiten im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen.

#### **d) Auswahl eines zweckmäßigen organisatorischen Implementierungsmodells**

Da die Besonderheiten, die im Rahmen der Implementierung von Frühaufklärungssystemen auftreten können, i. d. R. nicht branchen-, sondern zumeist unternehmens- und / oder situationsbedingt sind oder durch die partizipierenden Personen hervorgerufen werden, wird im Folgenden lediglich ein Rahmen für eine mögliche organisatorische Gestaltung des Implementierungsprozesses aufgezeigt<sup>550</sup>.

Als Ausgangspunkt der Überlegungen zur organisatorischen Gestaltung des Implementierungsprozesses kann ein von Lewin entwickeltes und von Schein weiterentwickeltes Modell, im folgenden „Lewin-Schein-Modell“ genannt<sup>551</sup>, dienen. Der Vorteil dieses Phasenmodells besteht darin, dass es einen für die praktische Anwendung hinreichend konkreten Rahmen bietet, der die vorzunehmenden Aktivitäten im erforderlichen Maße verdeutlicht. Dabei erfolgt trotz der konkreten Darlegung der vorzunehmenden Aktivitäten keine Beschränkung auf einen bestimmten Systemtyp<sup>552</sup>.

Das „Lewin-Schein-Modell“ sieht eine Unterteilung des Gesamtprozesses in die drei Phasen „Unfreezing“, „Moving“ und „Refreezing“ vor<sup>553</sup>:

---

<sup>550</sup> Vgl. für eine detaillierte Behandlung der organisatorischen Gestaltung von Implementierungsprozessen für Managementkonzepte Boehme (1998) sowie die Ausführungen zur Implementierung von Marketing Management Konzepten bei Brombacher (1988) und den speziell auf die Implementierung von Frühaufklärungssystemen bezogenen Ansatz von Baisch (2000).

<sup>551</sup> Vgl. Brombacher (1998), S. 191 ff.

<sup>552</sup> Vgl. Brombacher (1988), S. 193.

<sup>553</sup> Vgl. dazu sowie zum Modellentstehungsprozess ausführlich Staehle (1991), S. 553 f.



## 1. Phase: Unfreezing

In der ersten Phase erfolgt die Schaffung eines Klimas der Veränderung. Dieses setzt das Bewusstsein der Betroffenen voraus, dass eine Änderung der bestehenden Zustände notwendig ist.

Dieser Schritt stellt bei der Implementierung des Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen hohe Anforderungen an die mit der Führung dieses Prozessschrittes betrauten Personen, da sowohl Mitarbeiter und Führungskräfte aus kaufmännischen, technischen und journalistischen Bereichen eingebunden werden müssen, um die Voraussetzungen der flächendeckenden Verbreitung des Systems in den unterschiedlichen Verlagsbereichen zu schaffen. Daraus resultiert eine Vielzahl an individuellen Bedürfnissen, die aufzunehmen, zu diskutieren und abzustimmen sind.

## 2. Phase: Moving

Die zweite Phase umfasst die konkrete Planung und Konzeption des Systems. In diesem Abschnitt werden neue Verhaltensmuster erlernt, die für die sinnvolle Nutzung des Systems erforderlich sind.

Dabei ergeben sich keine speziellen branchen- und / oder systembedingten Besonderheiten bei der zu erfüllenden Implementierungsaufgabe von Zeitschriftenverlagen. Lediglich die erforderliche unternehmensweite Implementierung von Frühaufklärungssystemen führt zu einem verstärkten Aufwandsanfall, da eine Vielzahl an Auswirkungen zu berücksichtigen ist, die das geplante Vorgehen auf die verschiedenen Unternehmensbereiche hat. Einhergehend mit dem großen Systemumfang und der Vielzahl an Mitarbeitern mit unterschiedlichem Schulungsbedarf ist ein verstärkter Aufwandsanfall in dieser Phase der Implementierung des Frühaufklärungssystems in Zeitschriftenverlagen zu erwarten.

### 3. Phase: Refreezing

Die abschließende dritte Phase sieht die Institutionalisierung des Systems vor. Dieses bedeutet, dass eine Stabilisierung der in der vorangegangenen Phase erlernten neuen Verhaltensmuster vorgenommen wird und diese in das bisherige Verhalten integriert werden<sup>554</sup>.

In dieser Phase ergeben sich keine Besonderheiten bei der Implementierung des dargestellten Systems.

Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass vor dem Übergang zu einer neuen Phase die Ziele der vorangegangenen Phase erreicht werden, da ansonsten der Prozessablauf gestört wird und die Gefahr eines Misserfolgs des gesamten Implementierungsprozesses sehr hoch ist.

---

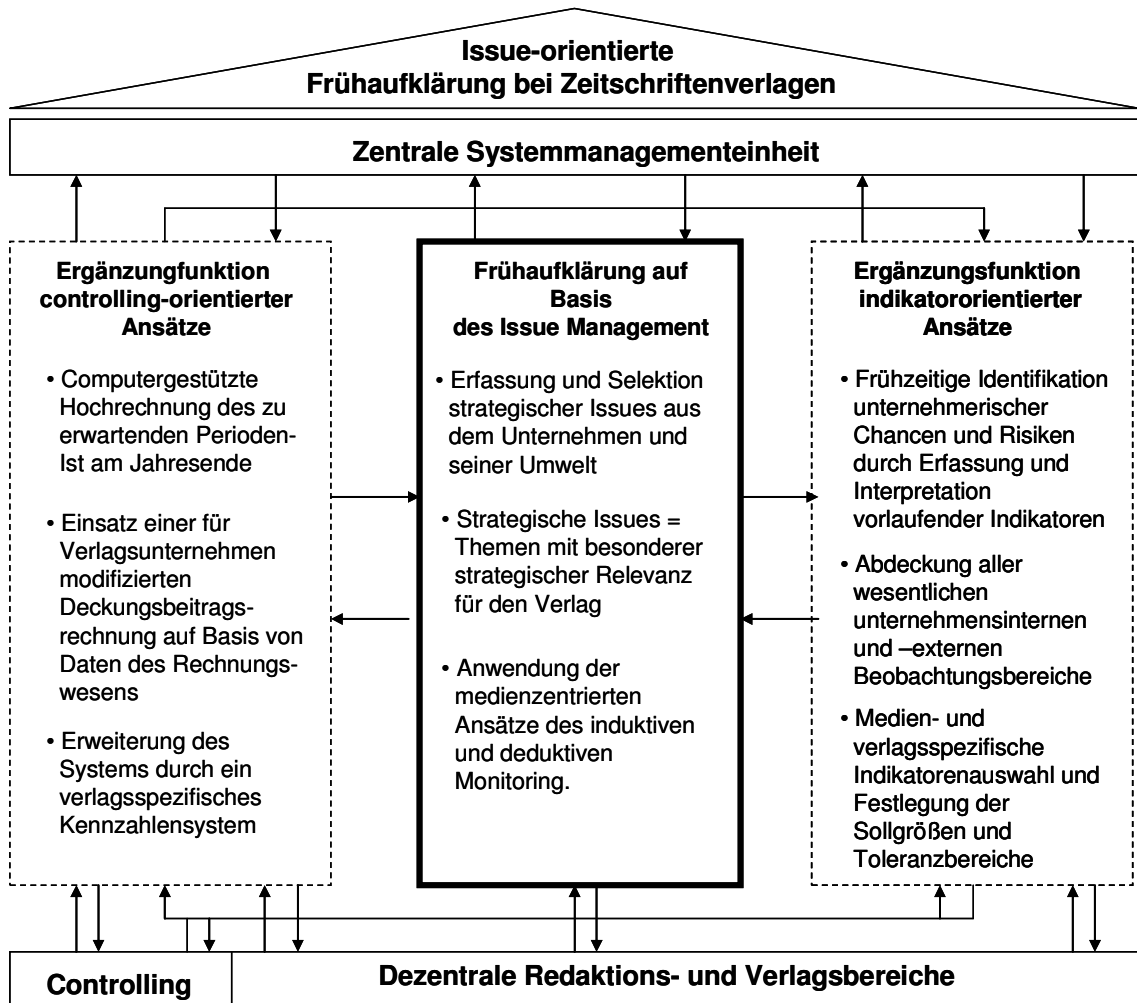
<sup>554</sup> Vgl. Brombacher (1988), S. 192.

## Teil 5 Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit war es, ein betriebswirtschaftliches Konzept für die unternehmerische Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen zu entwickeln und damit einen Beitrag für die branchenspezifische Konkretisierung der theoretischen Frühaufklärungskonzepte zu liefern, um eine Grundlage für die Verbesserung der Qualität der Frühaufklärungssysteme von Zeitschriftenverlagen zu schaffen. Weiterer Forschungsbedarf besteht hingegen in der Entwicklung von spezifischen Frühaufklärungssystemen für andere Medienunternehmen und Unternehmen anderer Branchen, auch wenn die Untersuchungsmethode und die Systematik der Systemkonzeption m. E. analog angewendet werden können.

Für die Entwicklung des Frühaufklärungsansatzes bei Zeitschriftenverlagen ist, aufbauend auf den betriebswirtschaftlichen Besonderheiten von Zeitschriftenverlagen, ein theoretisches Anforderungssystem abgeleitet worden, anhand dessen die vorherrschenden Konzepte der Frühaufklärung geprüft worden sind. Im Anschluss daran wurden Vorschläge für die konkrete Ausgestaltung sowie die organisatorische Verankerung des Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen unterbreitet und Hinweise zu seiner Implementierung gegeben.

Eine vereinfachende synoptische Darstellung der wesentlichen Komponenten des abgeleiteten Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen sowie ihrer organisatorischen Einbindung bietet die folgende Abbildung:



**Abbildung 18:** Übersicht über das issue-orientierte Frühaufklärungssystem von Zeitschriftenverlagen und seine organisatorische Einbindung

Die tragende Säule der issue-orientierten Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen bildet der Issue Management Ansatz. Zur Erfüllung der operativen Frühaufklärungsfunktion nehmen controllingorientierte und indikatororientierte Instrumente wichtige Unterstützungsfunktionen wahr.

Wesentliche Ziele des ausschließlich strategisch ausgerichteten Issue Management sind die Erfassung und Selektion strategischer „Issues“ aus dem Unternehmen und seiner Umwelt sowie die nachfolgende Ableitung geeigneter Reaktionsmaßnahmen. Mit dem zentralen Begriff der strategischen „Issues“ werden dabei sämtliche Fragestellungen bezeichnet, die für das betreffende

Unternehmen eine besondere strategische Relevanz besitzen. Besonders für Zeitschriftenverlage bietet sich der Einsatz der neueren medienzentrierten Ansätze zum induktiven und deduktiven Monitoring an, die eine systematische Medien-Auswertung und die Einbeziehung von Journalisten vorsehen.

Aufgrund der ausschließlich strategischen Ausrichtung des Issue Managements erfolgt der ergänzende Einsatz indikatororientierter Frühaufklärungsinstrumente zur Unterstützung bei der Erfüllung der operativen Frühaufklärungsfunktion. Die zentralen Erfolgsvoraussetzungen für die Anwendung der indikatororientierten Frühaufklärung sind die verlagsspezifische Auswahl der Indikatoren sowie die unternehmensspezifische Festlegung der Sollgrößen und Toleranzbereiche.

Ebenfalls im Rahmen der operativen Frühaufklärung sollte ein Einsatz controllingorientierter Instrumente erfolgen. Diese geben bei Vorliegen konkreter Vergangenheitsdaten wichtige Anhaltspunkte für die Einschätzung der zu erwartenden Ergebnisentwicklung bei Zugrundelegen eines operativen Betrachtungshorizonts. Darüber hinaus vermittelt das Heranziehen dieser Konzepte die erforderliche Kenntnis der wichtigen Erlös- und Kostenstrukturen des Verlags und bildet damit die Voraussetzung für die zielgerichtete und effektive Frühaufklärung.

Die Grundlage der controllingorientierten Frühaufklärung bildet eine an die verlagsspezifische Erlös- und Kostenstruktur angepasste stufenweise Deckungsbeitragsrechnung. Im Rahmen der controllingorientierten Ansätze erfolgt eine computergestützte Hochrechnung des voraussichtlichen Ist-Zustands am Jahresende unter Berücksichtigung der realisierten Teilergebnisse der bereits abgeschlossenen Perioden. Dabei erleichtert eine Gegenüberstellung der Ergebnisse mit den Budget- und Vorjahreswerten die Ergebnishochrechnung und ihre Interpretation.

Die ergänzende Verwendung eines verlagsspezifischen Kennzahlensystems vermittelt einen tieferen Einblick in die Ergebniszusammenhänge sowie das Zustandekommen der Ergebnisse und ermöglicht die Antizipation der Ergebnisauswirkungen möglicher Änderungen einzelner Faktoren.

Die drei in das Gesamtkonzept der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen einbezogenen Frühaufklärungskonzepte beinhalten konkrete und individuell verschiedene Ansätze zur Wahrnehmung von Frühaufklärungsinformationen<sup>555</sup>. Da jedoch für die Erfüllung der übrigen Kernaufgaben der Frühaufklärung zumeist nur allgemeine Hinweise gegeben werden, erscheint zur Abdeckung dieser Kernaufgaben, d. h. der Dokumentation der Ergebnisse, der Weiterleitung sowie der Diagnose, ein fallweise ergänzender Einsatz vertiefender Instrumente sinnvoll. Als Beispiel für diese Instrumente, die sich lediglich auf eine Kernaufgabe der Frühaufklärung beziehen, keine eigenständigen Frühaufklärungskonzepte darstellen und sich auch keinem einzelnen der Frühaufklärungskonzepte direkt zuordnen lassen, können die Szenario-Technik und die SWOT-Analyse angeführt werden, deren Einsatz zur Vertiefung der Diagnose in Zeitschriftenverlagen exemplarisch dargestellt worden ist.

Eine wichtige organisatorische Voraussetzung, die die beschriebene Zusammenführung und Vernetzung der Ergebnisse aus sämtlichen Komponenten des Frühaufklärungssystems von Zeitschriftenverlagen ermöglicht, ist die Steuerung und Koordination des Gesamtsystems durch eine zentrale Systemmanagementeinheit. Diese besitzt die übergeordneten Aufgaben der Zusammenführung, Plausibilisierung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse im issue-orientierten Frühaufklärungssystem von Zeitschriftenverlagen. Im Rahmen des Issue Management Prozesses kommt der zentralen Einheit eine besondere Bedeutung zu. Sie stellt die wichtige Person des Issue Managers, der die verschiedenen interdisziplinären Teams koordiniert und führt den Prozess der Entwicklung des Issue Action Programs. Darüber hinaus bildet sie die „Systemzentrale“ der indikatororientierten Frühaufklärung und führt in diesem Zusammenhang Plausibilitätsprüfungen durch, zeigt Wirkungszusammenhänge auf und ist für die Auslösung von Reaktionsmaßnahmen verantwortlich.

---

<sup>555</sup> Vgl. dazu auch die Übersicht über die vorhandenen Wahrnehmungsansätze, die sich jeweils einem der Ansätze der Frühaufklärung zuordnen lassen, bei Baisch (2000), S. 80.

Eine unabdingbare Voraussetzung für die Informations- und damit Frühaufklärungsqualität stellt die systematische Einbeziehung aller Fachabteilungen dar. Sie stellen die Strukturdaten für die controllingorientierten Frühaufklärungssysteme zur Verfügung, werden in die Ermittlung von Beobachtungsbereichen und Indikatoren sowie die Festlegung von Sollgrößen und Toleranzwerten im Ansatz der indikatororientierten Frühaufklärung einbezogen und besitzen im Issue Management die wichtige Aufgabe der Sichtung und Weitergabe frühaufklärungsrelevanter Informationen. Nur die systematische Einbeziehung der Fachabteilungen ermöglicht die Nutzung des dort vorhandenen Fachwissens und trägt ihrer größeren Marktkenntnis und -nähe Rechnung.

Neben der zentralen Systemmanagementeinheit und den wesentlichen Fachabteilungen ist das Controlling in den Frühaufklärungsprozess von Zeitschriftenverlagen eingebunden. Das Controlling erfüllt als Namensgeber und Träger des controllingorientierten Frühaufklärungssystems wichtige Steuerungs-, Koordinations- und Plausibilisierungsaufgaben und ist für die Weiterentwicklung dieses Systembestandteils des Gesamtsystems der Frühaufklärung bei Zeitschriftenverlagen verantwortlich. Darüber hinaus wird das Controlling bei der Festlegung von Beobachtungsbereichen und Indikatoren sowie der Festlegung von Sollgrößen und Toleranzbereichen in der indikatororientierten Frühaufklärung einbezogen und ist für die Weitergabe frühaufklärungsrelevanter Informationen im Rahmen des Frühaufklärung im Issue Management verantwortlich.

Als entscheidend für den Umsetzungserfolg in der Verlagspraxis dürften sich die konkrete unternehmensindividuelle Ausgestaltung der verschiedenen Instrumente der issue-orientierten Frühaufklärung sowie die breite organisatorische Verankerung und Akzeptanz des Systems in sämtlichen Verlagsbereichen erweisen. Daher sind die Ausgestaltung des Frühaufklärungssystems und die Festlegung seines Umfangs an der Unternehmensgröße und den unternehmensindividuellen Anforderungen auszurichten, um eine zielgerichtete und wirtschaftliche Funktionsweise zu ermöglichen. Für die bestmögliche Nutzung des im Verlag vorhandenen Know Hows sind für die Mitarbeiter verständliche und anwenderfreundliche

Instrumente zu konzipieren, die in die bestehenden Systeme und Berichtswesen integriert werden sollten. Ein erfolgreicher Implementierungsprozess ist für den Gesamterfolg der Systemeinführung von besonderer Bedeutung, da er die Grundlage für die breite Akzeptanz des Frühaufklärungssystems im Verlag schafft.



## Literaturverzeichnis

- Aguilar, f. J. (1967), Scanning the business environment, New York 1967.
- Ansoff, H. I. (1976), Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: ZfbF, 28. Jahrgang 1976, S. 129 ff.
- Ansoff, H. I. (1980), Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal, 1. Jg. 1980, S. 131 ff.
- Arlt, H.-J. (2001), Zwischen Öffentlichkeiten und Geschlossenheiten. Herr Hättich und Frau Wolltich als Issues Manager unterwegs, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 125 ff.
- Armbrecht, W. / Hollweg, D. (2001), CleanEnergy – ein unternehmensstrategisches Issue, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 177 ff.
- Axel Springer AG (2004), Pressemitteilung vom 26.01.2004. Erste interaktive Programmzeitschrift auf dem Fernsehschirm, ausgedruckt am 14.11.2004, unter:  
<http://www.axelspringer.de/inhalte/pressese/inhalte/presse/elektr.medien/480.html>.
- Baetge, J. / Jerschensky, A. (1999), Frühwarnsysteme als Instrumente eines effizienten Risikomanagement- und –Controlling, in: Controlling 11. Jahrgang 1999, S. 171 ff.
- Baisch, F. (2000), Implementierung von Früherkennungssystemen in Unternehmen, Lohmar et al 2000.

Baisch, F. / Klopp, M. / Reising, W. (1998), Strategische Früherkennung im industriellen Mittelstand – Vom erkannten Trend rechtzeitig zur richtigen Entscheidung, in: Controlling 10. Jahrgang 1998, S. 236 ff.

BDO Deutsche Warentreuhand Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, BDO (1999): Bericht über eine Sonderprüfung nach §§ 142 ff. Aktiengesetz bei der BAYERISCHE HYPO- UND VEREINSBANK AKTIENGESELLSCHAFT MÜNCHEN.

Bea, F. X. / Dichtl, E. / Schweitzer, M. (2000), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Grundfragen, 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2000.

Bea, F. X. / Haas, J. (1994), Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen, in: WiSt 23. Jahrgang 1994, S. 486 ff.

Bea, F. X. / Haas, J. (1995), Strategisches Management, Stuttgart 1995.

Bea, F. X. / Haas, J. (2001), Strategisches Management, 3. Auflage, Stuttgart 2001.

Bentle, G. / Rutsch, D. (2001), Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001.

Berndt, R. (1996), Marketing, 3. Auflage Berlin et al 1996.

Bitz, H. (2000), Abgrenzung des Risiko-Frühwarnsystems i.e.S. nach KonTraG zu einem umfassenden Risiko-Managementsystem im betriebswirtschaftlichen Sinn, in: BFuP 52. Jahrgang 2000, S. 231 ff.

Blankart, C. B. / Knieps, G. (1994), Kommunikationsgüter ökonomisch betrachtet, in: Tietzel, M. (Hrsg.). : Ökonomik der Standardisierung, HOMO OECONOMICUS XI (3), München 1994, S. 449 ff.

- Blazek, A. / Deyhle, A. (1976), Treasurer- und Controller-Aufgaben, in: Jehle, K. / Blazek, A. / Deyhle, A., Finanzcontrolling: Planung und Steuerung von Finanzen und Bilanzen, Gauting bei München 1976, S. 31 ff.
- Bleicher, K. (1996), Das Konzept integriertes Management, 4. Auflage, Frankfurt am Main, New York 1996.
- Böcking, H.-J / Orth, C. (2000), Risikomanagement und das Testat des Abschlussprüfers, in: BFuP 52. Jahrgang 2000, S. 241 ff.
- Boehme, M. (1998), Implementierung von Managementkonzepten, Wiesbaden 1998.
- Brauer, G. (2002) Mit Issue Management Organisationen in der Öffentlichkeit führen: Das Haus in Ordnung bringen – und das auch sagen, ausgedruckt am 06.07.2003, unter: <http://www.pr-guide.de/onlineb/p020803.htm>.
- Brebeck, F. / Herrmann, D. (1997), Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, in: WPg 50. Jahrgang 1997, S. 381 ff.
- Breid, V. (1999), Special-Interest-Zeitschriftenverlag, in: Schneider, B. / Knobloch, S. (Hrsg.): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied, Kriftel 1999, S. 106 ff.
- Brombacher, R. (1988), Entscheidungsunterstützungssysteme für das Marketing-Management: Gestaltungs- und Implementierungsansatz für die Konsumgüterindustrie, Berlin et al 1988.
- Brummund, P. / Schwindt, P. (1982), Der Pressemarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Öffentliche Aufgabe und privatwirtschaftliche Organisation der Presse, Köln 1982.
- Buchner, H. / Weigand, A. (2002a), Früherkennung in der Unternehmenssteuerung am Beispiel der RINGSPANN GmbH, in: BC 3. Jahrgang 2002, S. 131 ff.

- Buchner, H. / Weigand, A. (2002b), Früherkennung in der Unternehmenssteuerung am Beispiel der RINGSPANN GmbH, in: BC 3. Jahrgang 2002, S. 178 ff.
- Bürgel, H. D. (1980), Frühwarnsystem der SEL AG, in: ZfbF 32/1980, S. 270 ff.
- Chase, H. (1977), Public Issue Management. The New Science, in: Public Relations Journal, 32. Jahrgang 1977, S. 25 f., zitiert nach: Röttger, U. (2001), Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 11 ff.
- Detecton & Diebold Consultants (2003), Brennpunkt Verlage. Standortbestimmung und Handlungsfelder an der Schnittstelle zwischen klassischem und digitalem Verlagsgeschäft, Eschborn 2003.
- Detering, D., Ökonomie der Medieninhalte: Allokative Effizienz und soziale Chancengleichheit in den Neuen Medien, Münster 2001.
- Deutsche Fachpresse (2000), Controlling im Fachzeitschriften-Verlag, Frankfurt, Bonn 2000.
- Diedrichs, M. / Reichmann, T. (2003), Risikomanagement und Risikocontrolling in der Praxis. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling 15. Jahrgang 2003, S. 229 ff.
- Doh, M. (2003), Zunahme der „digitalen Kluft“ zwischen alt und jung, ausgedruckt am 07.11.2004, unter <http://www.digitale-chancen.de/content/stories/index.cfm/key.1198/secid.14/secid2.20>.
- Eberhard, H. (1999), Kino, in: Schneider, B. / Knobloch, S. (Hrsg.): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied, Kriftel 1999, S. 206 ff.
- Eggemann, G. (2000), Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, in: BB 55. Jahrgang 2000, S. 503 ff.

- Ettmüller, K. (2003), Risikomanagement in der BASF-Gruppe. Rechtliche Grundlagen, praktische Ausgestaltung und Prüfung, in: Controlling 15. Jahrgang 2003, S. 689 ff.
- Fink, A. (2001), Nicht voraussagen, sondern vorausdenken, in: Marketing Journal, 34. Jahrgang 2001, S. 176 ff.
- Frese, E. (1995), Aufbauorganisation, in: Corsten, H. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München 1995, S. 83 ff.
- Frese, E. (2000), Grundlagen der Organisation: Konzept – Prinzipien – Strukturen, 8. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Frost, Jetta (2004), Aufbau- und Ablauforganisation, in: Schreyögg, G. / Werder, A. von (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2004.
- Frühschütz, J. (2000), Lexikon der Medienökonomie: Beschaffung – Produktion – Absatz, Frankfurt am Main 2000.
- Gaitanides, M. (1992), Ablauforganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1 ff.
- Gebhardt, G. / Mansch, H. (2001), Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen: Empfehlungen des Arbeitskreises „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbachgesellschaft für Betriebswirtschaft, e. V., Düsseldorf et al 2001.
- Gerhards, M. / Klingler, W. (2004), Mediennutzung in der Zukunft – Konstanz und Wandel, in Media Perspektiven 10 / 2004, S. 472 ff.
- Geissler, U. (2001), Frühaufklärung durch Issues Management: Der Beitrag der Public Relations, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 207 ff.

GfK Kommunikations- und Markenforschung (o. Jg.), Informationssuche und Kaufentscheidung – eine Frage des Alters ?, ausgedruckt am 22.10.2004, unter:

[http://www.gfk.de/produkte/statisch/studien/produkt\\_1\\_2\\_4\\_253.php](http://www.gfk.de/produkte/statisch/studien/produkt_1_2_4_253.php).

Gleißner, W. / Fuser, K., Moderne Frühwarn- und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement, in: DB 53. Jahrgang 2000, S. 933 ff.

Glötz, P. (2002), Die Medienkrise, in: persönlich: Zeitschrift für Werbung und Medien, o. Ort 2002, S. 46 f.

Gomez, P. (1983), Frühwarnung in der Unternehmung, Bern 1983.

Gomez, P. / Probst, G. J. B. (1989), Vernetztes Denken für die strategische Führung eines Zeitschriftenverlages, in: Gomez, P. (Hrsg.), Vernetztes Denken: Unternehmen ganzheitlich führen, Wiesbaden 1989, S. 2 ff.

Götze, U. (1993), Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, 2. Auflage Wiesbaden 1993.

Grochla, E. (1982), Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982.

Gruner + Jahr (1998), Vertriebslexikon, Bonn 1998.

Gruner + Jahr (2002), Markt und Medienentwicklung 1991-2002, Hamburg 2002.

Gruner + Jahr (2003), Werbetrend: Januar – Dezember 2002, Hamburg 2003.

Gruner + Jahr (2004), Werbetrend: Januar – Dezember 2003, Hamburg 2004.

GSDZ (2004), GSDZ-Pressemitteilung 1/2004, Empfehlung zum Navigator des KDG, ausgedruckt am 22.11.2004, unter: [http://www.digitalerzugang.de/index\\_d.htm](http://www.digitalerzugang.de/index_d.htm).

- Haag, T. (1993), Entwicklung eines integrativen strategischen Früherkennungssystems, in: ZP 4. Jahrgang, S. 261 ff.
- Hagemann, W. (1957), Die deutsche Zeitschrift der Gegenwart, Münster 1957.
- Hagen, L. M. (1999), Online-Medien: Substitut oder Komplement ? Zusammenhänge mit Nutzungsintensitäten und Reichweiten von Massenmedien, in: Knoche, M. / Siegert, G. (Hrsg.): Strukturwandel in der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation, München 1999, S. 125 ff.
- Hahn, D. (1979), Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung, in: ZfB Ergänzungs-Heft 2 / 1979, S. 25 ff.
- Hahn, D. / Krystek, U. (1979), Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: ZfbF 31. Jahrgang 1979, S. 76 ff.
- Hammer, R. M. (1988), Strategische Planung und Frühaufklärung, München et al 1988.
- Heinrich, J. (1994), Medienökonomie, Bd. 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Opladen 1994.
- Heinrich, J. (2001), Medienökonomie, Bd. 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, 2. Auflage, Opladen 2001.
- Hentze, J. / Brose, P. / Kammel, A. (1993), Unternehmensplanung: eine Einführung, Bern et al 1993.
- Herger, N. (2001), Issues Management als Steuerungsprozess der Organisationskommunikation, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 79 ff.

- Hippler, R. (1999), Fachverlag, in: Schneider, B. / Knobloch, S. (Hrsg.): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied, Kriftel 1999, S. 157 ff.
- Hoffmann, F. (1992), Aufbauorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 208 ff.
- Hupp, O. (2000), Seniorenmarketing: Informations- und Entscheidungsverhalten älterer Konsumenten, Hamburg 2000.
- IDW (1999), IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340), abgedruckt in: WPg 52. Jahrgang 1999, S. 658 ff.
- IIR (1999), Arbeitskreis „Interne Revision in der Versicherungswirtschaft“, Konzept für den Aufbau eines Risikomanagementsystems (RMS) unter Berücksichtigung der Anforderungen durch das KonTraG, abgedruckt in: ZIR 34. Jahrgang 1999, S. 185 ff.
- Imhoff, K. / Eisenegger, M. (2001), Issue Monitoring: Die Basis des Issue Managements. Zur Methodik der Früherkennung organisationsrelevanter Umweltentwicklungen, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 257 ff.
- Issue Management Council (o. Jg.), ausgedruckt am 06.07.2003, unter: [http://www.issuemanagement.org/documents/im\\_details.html](http://www.issuemanagement.org/documents/im_details.html).
- IVW (2003), Pressemitteilung vom 23.01.2003, Auflagen der deutschen Presse zum Jahresende 2002 ohne gemeinsamen Trend, ausgedruckt am 25.02.2004, unter: [http://www.ivw.de/news/pm\\_index.html](http://www.ivw.de/news/pm_index.html).
- IVW online (o. Jg.), Richtlinien für ePaper und Pocket-Ausgaben, ausgedruckt am 01.09.2003, unter: [http://www.ivw.de/news/pr\\_index.html](http://www.ivw.de/news/pr_index.html).



- Karmasin, M. / Winter, C. (2000), Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement, in: Karmasin, M. / Winter, C. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements, München 2000, S. 15 ff.
- Kiefer, M. L. (2001), Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, München, Wien 2001.
- Kirsch, W. / Trux, W. (1979), Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: ZfB Ergänzungs-Heft 2 / 1979, S. 47 ff.
- Kirsch, W. (1997), Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen, München 1997.
- Klausmann, W. (1983), Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, in: ZFO 2. Jg. 1983, S. 39 ff.
- Kless, T. (1998), Beherrschung von Unternehmensrisiken: Aufgaben und Prozesse eines Risikomanagements, in: DStR, 37. Jahrgang 1998, S. 93 ff.
- Knobloch, S. / Schneider, B. (1999), Besonderheiten von Medien als Wirtschaftsunternehmen, in: Schneider, B. / Knobloch, S. (Hrsg.): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied, Kriftel 1999, S. 3 ff.
- Krystek, U. (1990), Früherkennungssysteme als Instrument des Controlling, in: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.), Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 421 ff.
- Krystek, U. (1996), Früherkennungssysteme, in: Schulte, C. (Hrsg.), Lexikon des Controlling, München, Wien 1996.
- Krystek, U. / Müller-Stewens, G. (1993), Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993.

- Krystek, U. / Müller, M. (1999), Frühaufklärungssysteme - Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, in: Controlling 11. Jahrgang 1999, S. 177 ff.
- Kühn, R. / Walliser, M. (1978), Problementdeckungssystem mit Frühwarneigenschaften, in: Die Unternehmung. Schweizerische ZfB, 32. Jg. 1978, S. 223 ff.
- Küpper, H.-U. (2001), Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 3. Auflage, Stuttgart 2001.
- Kuhn, M. (2001), Global Issue Management bei DaimlerChrysler, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 191 ff.
- Leffson, U. (1984), Bilanzanalyse, 3. Auflage, Stuttgart 1984.
- Lehner, U. / Schmidt, M. (2000), Risikomanagement in Industrieunternehmen, in: BFuP 52. Jahrgang 2000, S. 261 ff.
- Liebl, F. (1991), Schwache Signale und Künstliche Intelligenz im strategischen Issue Management, Frankfurt et al.
- Liebl, F. (1994), Issue Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: ZfB 71. Jahrgang 1994, S. 359 ff.
- Liebl, F. (1996), Strategische Frühaufklärung. Trends, Issues, Stakeholders, München 1996.
- Loew, H.-C. (1999), Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung – Entwicklungsgeschichte und theoretische Grundlagen, in: Henckel von Donnersmarck, M. / Schatz, R., Frühwarnsysteme, Bonn et al, S. 19 ff.
- Lück, W. / Hunecke, J. (1998a), Risiko-Managementsystem – Internes Überwachungssystem, Controlling und Frühwarnsystem (Teil I), in: Stbg 41. Jahrgang 1998, S. 129 ff.

- Lück, W. / Hunecke, J. (1998b), Das Interne Überwachungssystem (IÜS) im Risiko-Managementsystem (Teil II), in: Stbg 41. Jahrgang 1998, S. 180 ff.
- Lück, W. / Hunecke, J. (1998c), Das Controlling im Risiko-Managementsystem (Teil III), in: Stbg 41. Jahrgang 1998, S. 217 ff.
- Lütgens, S. (2001), Das Konzept des Issue Managements: Paradigma strategischer Public Relations, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 59 ff.
- Männel, W. (1993), Deckungsbeitragsrechnungen, in: Wittmann, W., et al (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1. A-H, 5. Auflage Stuttgart 1993, Sp. 727 ff.
- Marr, R. / Kötting, M. (1992), Implementierung, organisatorische, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 827 ff.
- Mauser, T. (1999), Werbe- und PR-Agentur, in: Schneider, B. / Knobloch, S. (Hrsg.): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied, Kriftel 1999, S. 223 ff.
- Meffert, H. (1994), Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994.
- Merten, K. (2001), Determinanten des Issue Managements, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 41 ff.
- Müller, W. (1993), Risiko und Ungewissheit, in: Wittmann, W., et al (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 3. R-Z, 5. Auflage Stuttgart 1993, Sp. 3813 ff.

- Nausner, P. (2000), Medienmanagement als Entwicklungs- und Innovationsmanagement, in: Karmasin, M. / Winter, C. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements, München 2000, S. 115 ff.
- Nelson, P. (1970), Information and consumer behaviour, in: Journal of Political Economy 78. Jahrgang, 1970, S. 311 ff.
- o. V. (o. Jg.), Zeitschriftenverlage sehen die Wende zum Positiven, ausgedruckt am 12.02.2004, unter: <http://www.ftd.de/tm/me/1067671002463.html?nv=wn>.
- o. V. (1998), Wer nicht handelt...haftet, in: Wirtschaftswoche 26. Jg. 1998, S. 98 ff.
- o. V. (2001), Krise ? Nicht doch. Die Medien-Branche steht unter Schock, weil die Werbeumsätze eingebrochen sind. Erste Blätter wurden bereits geschlossen, zahlreiche Mitarbeiter entlassen. Die weiteren Aussichten sind düster, in: Die Woche vom 12.04.2001, S. 23.
- o. V. (2002a), Was wem droht. Fakten und Prognosen zur Medienentwicklung, in: Neue Zürcher Zeitung vom 01.06.2002, S. 49.
- o. V. (2002b), Medien in der Krise, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.08.2002, S. 9.
- o. V. (2002c), Das Massaker. Krise: Nach einer jahrzehntelangen Expansion nehmen Markt und Marktwirtschaft furchtbar Rache: Das Medienangebot ist größer als die Nachfrage nach Werbung. Medien: Die deutschen Verlage stecken in der Krise, in: manager magazin vom 01.08.2002, S. 62.
- o. V. (2002d), Sparen, Schließen, Schassen, in: Die Zeit vom 27.06.2002, S. 11.
- o. V. (2002e), Das Internet verdrängt die klassischen Medien nicht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.11.2002, S. 274.

- 
- o. V. (2004a), Die neuen Alten. Abschied vom Jugendwahn, ausgedruckt am 20.12.2004, unter: [http://www.stern.de/politik/panorama/index.html?id=530529&nv=ma\\_ct](http://www.stern.de/politik/panorama/index.html?id=530529&nv=ma_ct).
- o. V. (2004b), Demographie: Was Deutschland erwartet, ausgedruckt am 20.12.2004, unter: [http://www.geo.de/GEO/kultur\\_gesellschaft/gesellschaft/2004\\_04\\_GEO\\_demographie\\_essay/index.html?linkref=geode\\_teaser\\_toc\\_text&SDSID=68295600000021103562361](http://www.geo.de/GEO/kultur_gesellschaft/gesellschaft/2004_04_GEO_demographie_essay/index.html?linkref=geode_teaser_toc_text&SDSID=68295600000021103562361).
- o. V. (2004c), Easy Rider mit Rückenstütze. Vom Jugendkult zum Rentnerwahn, ausgedruckt am 23.10.2004, unter: <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,313495,00.html>.
- o. V. (2004d), Und Programmchef bist Du, ausgedruckt am 20.11.2004, unter: [http://www.stern.de/computer-technik/technik/index.html?id=521578&p=2&nv=ct\\_cb](http://www.stern.de/computer-technik/technik/index.html?id=521578&p=2&nv=ct_cb).
- o.V. (2004e), Das Sofa als Schnittstelle. Showdown im Wohnzimmer, ausgedruckt am 20.11.2004, unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,280783,00.html>.
- o. V. (2004f), Der Fernseher als Schaltzentrale, ausgedruckt am 20.11.2004, unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,151518,00.html>.
- Ossadnik, W. (1996), Controlling, München, Wien 1999.
- Ossadnik, W. (1999), Planung und Entscheidung, in: Corsten, H. / Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München, Wien 1999, S. 130 ff.
- Ossola-Haring, C. (1999), Das große Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung: Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren, Landsberg/Lech 1999.

- Pedell, B. / Schwihel, A. (2002), Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument in der Energiewirtschaft: Dargestellt am Beispiel der Erdgas Südbayern GmbH, in: Controlling 14. Jahrgang 2002, S. 45 ff.
- Porten, U. (1999), General-Interest-Zeitschriftenverlag, in: Schneider, B. / Knobloch, S. (Hrsg.): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied, Krieffel 1999, S. 129 ff.
- Porter, M. E. (1980), Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors, New York et al 1980.
- PricewaterhouseCoopers (PWC) (2003), German Entertainment and Media Outlook: 2003-2007. Die Entwicklung des deutschen Unterhaltungs- und Medienmarktes, o. Ort, 2003.
- RegTP (2004), Jahresbericht 2003. Marktdaten der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post, ausgedruckt am 22.11.2004, unter: <http://www.regtp.de/imperia/md/content/aktuelles/jb2003.pdf>.
- Reichmann, T. (1993), Kennzahlensysteme, in: Wittmann, W., et al (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 2. I-Q, 5. Auflage Stuttgart 1993, Sp. 2159 ff.
- Reichmann, T. (1997), Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 5. Auflage, München 1997.
- Reiß, M. (1999), Führung, in: Corsten, H. / Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München, Wien 1999.
- Riebel, P. (1959), Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: Zeitschrift für handelswirtschaftliche Forschung, 11. Jahrgang 1959, S. 213 ff.
- Rieser, I. (1978), Frühwarnsysteme, in: Die Unternehmung. Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 32. Jg. 1978, S. 51 ff.

- Röttger, U. (2001), Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion ? Begriffsklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 11 ff.
- Scherer, F. M. / Ross, D. (1990), Industrial market structure and economic performance, 3. Auflage, Boston Mass. Et al 1990.
- Schmidt, O. S. (2001), Stand der Praxis des Issues Management in den USA, in: Röttger, U. (Hrsg.), Issue Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2001, S. 161 ff.
- Schmidt, R., (1994), Frühwarnsysteme für das Krisenmanagement, in: Berndt, R. (Hrsg.), Management-Qualität contra Rezession und Krise, Berlin et al 1994, S. 73 ff.
- Schneider, B.; Knobloch, S. (1999), Besonderheiten von Medien als Wirtschaftsunternehmen, in: Schneider, B. / Knobloch, S. (Hrsg.): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied, Kriftel 1999, S. 3 ff.
- Schnettler, A. (1961), Betriebsvergleich: Grundlagen und Praxis zwischenbetrieblicher Vergleiche, 3. Auflage, Stuttgart 1961.
- Sepp, H. M. (1996), Strategische Frühaufklärung: eine ganzheitliche Konzeption aus ökologieorientierter Perspektive, Wiesbaden 1996.
- Simon, D. (1986), Schwache Signale. Die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten durch die Erfassung von „weak signals“, Wien 1986.
- Sjurts, I. (1995), Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung: theoretische Grundlagen und Problemlösungen für das operative und strategische Management, Wiesbaden 1995.

- Sjurts, I. (1996), Die deutsche Medienbranche: eine unternehmensstrategische Analyse, Wiesbaden 1996.
- Sjurts, I. (2001), Medienmanagement – Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Sjurts, I. (Hrsg.): Diskussionsbeiträge zum Medienmanagement, 01/2001.
- Sjurts, I. (2002), Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden 2002.
- Staehe, W. H. (1991), Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage, München 1991.
- Stahmer, F. (1995), Ökonomie des Presseverlages, München 1995.
- Statistisches Bundesamt (1992), Presse 1990, Fachserie 11, Bildung und Kultur, Reihe 5, Wiesbaden 1992.
- Statistisches Bundesamt (2003), Bruttoinlandsprodukt 2002 für Deutschland: Informationsmaterialien zur Pressekonferenz, Wiesbaden 2003.
- Statistisches Bundesamt (2003), Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2003.
- Statistisches Bundesamt (2004), Pressemitteilung vom 15. Januar 2004, ausgedruckt am 22.02.2004, unter: <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2004/p0240121.htm>.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (1986), Zur Praxis strategischer Kontrolle. Ergebnisse einer explorativen Studie, in: ZfB, 56. Jg. 1986, S. 40 ff.
- Taubert, W. (1984), Pressestatistik 1982, in: Wirtschaft und Statistik 64. Jahrgang 1984, S. 614 ff.
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) (2004a), Mitteilung vom 05.01.2004: Anzeigengeschäft der Zeitschriften stabilisiert sich,



ausgedruckt am 12.02.2004, unter:  
<http://www.vdz.de/pages/dynamic/contentShow.aspx?contentID=1104>.

Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) (2004b), Zeitschriften: trotz Krise gute Erträge, ausgedruckt am 12.02.2004, unter:  
<http://www.vdz.de/pages/dynamic/contentShow.aspx?contentID=1023>.

Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) (2004c), Branchendaten New Media 2003, Berlin 2004.

Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) (o. Jahrgang), Auszüge aus dem Vertriebslexikon, ausgedruckt am 31.03.2003, unter: <http://www.ipv-online.de/lexikon/zeitschrift.htm>.

Vogel, A. (2002), Publikumszeitschriften: Dominanz der Großverlage gestiegen, in: Media Perspektiven, 33. Jahrgang 2002, S. 433 ff.

VPRT (2004), Position des VPRT zu „Set-Top-Boxen“ und Navigatoren, ausgedruckt am 23.11.2004, unter:  
[http://www.vprt.de/dateien/sn\\_090304\\_settopboxen.pdf](http://www.vprt.de/dateien/sn_090304_settopboxen.pdf).

Witte, E. (1972), Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972.

Woldt, R. (2004), Interaktives Fernsehen – großes Potential, unklare Perspektiven, in: Media Perspektiven 7 / 2004, S. 301 ff.

Wolf, K. (2002a), Frühaufklärungssysteme – Begriff, Aufbau und Vorgehensweise sowie Einbindung in den operativen und strategischen Planungsprozess, in: controller magazin, 27. Jahrgang 2002, S. 127 ff.

Wolf, K. (2002b), Frühaufklärungssysteme. Entwicklungsstufen, Funktionsweise und organisatorische Einbindung, in DSWR, 32. Jahrgang 2002, S. 205 ff.

Wolf, K. / Runzheimer, B. (2003), Risikomanagement und KonTraG: Konzeption und Implementierung, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.

Wyss, V. (2000), Medienmanagement als Qualitätsmanagement, in: Karmasin, M. / Winter, C. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements, München 2000, S. 149 ff.