

Bachelor of Arts

Kommunikation & Medienmanagement

Studienheft

Ideen- und Innovationsmanagement

Modul

Ideen-, Innovations-, und Projektmanagement

Autor

Prof. Dr. Answin Vilmar

Prof. Dr. Answin Vilmar verfügt über mehr als 20-jährige Erfahrung in der Marketingberatung und Kommunikationsplanung, davon 15 Jahre in leitenden Funktionen als strategischer Planer, Head of Research & Planning, Geschäftsführer Strategic Planning sowie geschäftsführender Gesellschafter in nationalen und internationalen Kommunikationsagenturen. An der IST-Hochschule für Management verantwortet er seit dem 1. Juni 2013 die Professur für das Lehrgebiet BWL 3.

Kapitel 1

- 1. Einführung in das Ideen- und Innovationsmanagement**
 - 1.1 Kreativität, eine Begriffsbestimmung**
 - 1.2 Kultur- und Kreativitätswirtschaft**
 - 1.3 Kreativität und Unternehmenserfolg**
 - 1.4 Kreative Denkprozesse und Fähigkeiten**

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- Kreativität als notwendige Bedingung für alle Innovationsprozesse zu erkennen;
- die unterschiedlichen Märkte der Kultur- und Kreativwirtschaft zu benennen;
- die Fähigkeiten besonders kreativer und innovativer Menschen zu identifizieren;
- die Bedeutung der Innovationsorientierung für den Unternehmenserfolg zu sehen.

Vorab zwei Gedanken, die die besondere **Bedeutung des Ideen- und Innovationsmanagements** verdeutlichen:

Ohne Kreativität haben es Ideen schwer, überhaupt geboren zu werden – vor allem natürlich die Guten.

„If you want to have good ideas you must have many ideas. Most of them will be wrong, and what you have to learn is which ones to throw away“ (PAULING, www.iwise.com).

1.1 Kreativität, eine Begriffsbestimmung

„Kreativität – Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden“. So lautet der deutsche Buchtitel des aus Ungarn stammenden und in den USA lehrenden Psychologieprofessors und anerkannten Wissenschaftlers auf dem Gebiet der Kreativitätsforschung Mihaly CSIKSZENTMIHALYI (sprich: Tschick Sent Mihaji) (1997).

Kreativität

Und damit wird schon zu Beginn klar, dass Kreativität offensichtlich etwas ist, das uns alle beflügeln und über uns hinauswachsen lassen kann.



© 07/2015



Abb. 1 „Grenzenlose“ Kreativität
(www.fotolia.com)

Doch was bedeutet eigentlich Kreativität?

„Für manche Menschen besteht Kreativität nur aus einem bestimmten Bereich, wie z.B. Kreativitätstechniken ... dem Geheimnisvollen ... dem Spiel von Kindern ... der unbewussten Inkubation ... dem eruptiven „Heureka-Moment“, ... einem fantastischen Gemälde ... genussvoller Tagträumerei ... Aber eben auch nur aus diesem jeweiligen einzigen Teil.“ (LUTHER 2013, S. 18)

Dabei lässt sich vor allem im professionellen Bereich Kreativität nicht auf nur eine Facette reduzieren. Denn dort wird unter Kreativität allgemein die Fähigkeit verstanden, etwas vorher nicht da gewesenes, originelles und beständiges Neues zu schaffen (vgl. MUMFORD 2003, S. 107). Oder ein wenig ausführlicher formuliert:

Definition „**Kreativität** bezeichnet [...] die Fähigkeit eines Individuums oder einer Gruppe, in phantasievoller und gestaltender Weise zu denken und zu handeln. [...] Der Kreativitätsprozess wird meist als typische Abfolge von Problemidentifikation (Erkennen von Problemen), Vorbereitungsphase (notwendige Informationen werden gesammelt), Generierungsphase (mögliche Lösungen werden entwickelt) und Beurteilungsphase (Analyse der Lösungen) beschrieben. [...] Kennzeichnend für kreative Produkte ist, dass sie gleichzeitig neu und angemessen, nützlich oder wertvoll für die Lösung eines Problems sind.“ (SPECHT 2015, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>)

Arbeitsauftrag

Benennen Sie (mindestens) drei Organisationen, die sich gemäß der oben genannten Definition Ihrer Meinung nach durch besondere Kreativität auszeichnen.

Damit wird klar, dass Kreativität eine notwendige Bedingung ist, um Lösungen für Probleme zu finden. Das trifft nicht ausschließlich, aber natürlich in besonderem Maße für die vielen Unternehmen zu, die innerhalb der sogenannten **Kultur- und Kreativwirtschaft** tätig sind.

1.2 Kultur- und Kreativwirtschaft

Zu dieser Kultur- und Kreativwirtschaft werden üblicherweise elf Teilmärkte bzw. -branchen gezählt (vgl. BMWI – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, www.kultur-kreativ-wirtschaft.de):

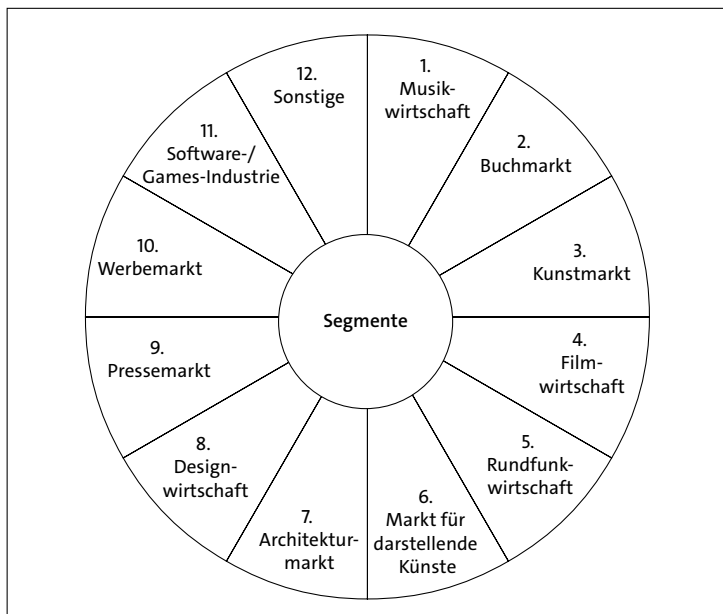


Abb. 2 Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft (www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)

Dabei bilden „die schöpferischen und gestaltenden Menschen [...] die Basis der Kultur- und Kreativwirtschaft: Autoren, Filmemacher, Musiker, bildende und darstellende Künstlerinnen und Künstler, Architekten, Designer und die Entwickler von Computerspielen schaffen künstlerische Qualität, kulturelle Vielfalt, kreative Erneuerung und stehen zugleich für die wirtschaftliche Dynamik einer auf Wissen und Innovation basierenden Ökonomie.“ (www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)

Teilmärkte „Die Teilmärkte Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Darstellende Kunst, Designwirtschaft, Architekturmarkt und Pressemarkt werden unter dem Begriff ‚Kulturwirtschaft‘ zusammengefasst. Zusätzlich sind die beiden Teilmärkte Werbemarkt sowie Software/Games-Industrie als sogenannte Kreativbranchen mit einbezogen. In den Bereich ‚Sonstige‘ können gegebenenfalls neue wirtschaftliche Aktivitäten eingebunden werden. Die deutsche Abgrenzung ist sowohl mit den europäischen Abgrenzungen als auch mit denen der UNESCO kompatibel.“ (www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)

Insgesamt zeichnet sich die Branche mit ihren Teilmärkten durch eine große Dynamik und weiteres Wachstumspotenzial für die Zukunft aus. „Seit Ende der 80er Jahre entwickelte sich die Kultur- und Kreativwirtschaft zu einem der dynamischsten Wirtschaftszweige der Weltwirtschaft. [...] In Deutschland sind im Jahr 2013 in der Kultur- und Kreativwirtschaft über eine Million Menschen erwerbstätig, davon knapp 249.000 als selbständige Freiberufler und gewerbliche Unternehmerinnen und Unternehmer [...]. Ihr Beitrag zur volkswirtschaftlichen Gesamtleistung (Bruttowertschöpfung) [...] betrug im Jahr 2013 schätzungsweise knapp 65 Milliarden Euro (2,3 %). Damit ist die Branche vergleichbar mit den großen Industriesektoren Automobil, Maschinenbau, Chemie, oder der Finanzdienstleistungsbranche und der Energieversorgung.“ (www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)

Kreativwettbewerbe Besonders stark wird der Begriff „Kreativität“ mitunter mit der **Kommunikations- und Eventbranche** verbunden. Einschlägige Rankings über die kreative Leistung von Agenturen und Auftraggebern werden jedes Jahr aus Neuem mit großer Spannung erwartet. Im Folgenden sind die wichtigsten Kreativwettbewerbe dieser Teilmärkte aufgeführt:

Cannes – Das Cannes Lions International Festival of Creativity an der Côte d'Azur ist heute die weltweit bekannteste Veranstaltung der Werbe- und Kommunikationsbranche. Der Wettbewerb um die weltweit kreativsten Ideen findet jährlich, meistens im Juni statt. Der Stellenwert der dort verliehenen Grand Prix und „Löwen“ in Gold, Silber und Bronze in verschiedenen Kategorien ist vergleichbar mit dem eines Oscars in der Filmbranche (www.canneslions.com).

Clio – Die Clio Awards zählen neben den Cannes Lions ebenso zu den weltweit größten Kreativwettbewerben. Einmal im Jahr werden die besten Arbeiten aus den Bereichen Werbung, Design und Kommunikation mit Clios in Gold, Silber und Bronze ausgezeichnet (www.clioawards.com).

ADC – Der Art Directors Club (ADC – nicht zu verwechseln mit dem ADAC!) ist ein Berufsverband führender Kreativer (Art-Direktoren) aus der Werbebranche. Der Dachverband hat seinen Sitz in New York und zahlreiche Ableger weltweit, so auch in Deutschland. Auf dem jährlich stattfindenden ADC-Festival werden die kreativsten Arbeiten der Branche mit bronzenen, silbernen oder goldenen „Nägeln“ prämiert (www.adc.de).

Adam & Eva – Die vom Verband für direkte Markenkommunikation FAMAB verliehenen ADAM & EVA Awards prämiieren im jährlichen Turnus die besten Marken- und Messeauftritte (ADAM Awards) bzw. Events (EVA Awards) und sind vor allem in der Eventbranche begehrte Trophäen (www.famab-award.de).

Neben den oben genannten Wettbewerben gibt es noch zahlreiche weitere Wettbewerbe mit nationaler und internationaler Beteiligung, z. B. D&AD Global Awards, Eurobest Awards, New York Festivals International Advertising Awards, One Show Awards, Cresta Awards.

Rechercheauftrag

Ermitteln Sie die aktuellen Gewinner – und deren prämierte Leistung – von mindestens zwei der oben angegebenen Wettbewerbe.

Die vielen Kreativwettbewerbe kommen der Forderung der Kreativwirtschaft nach Vergleichbarkeit von kreativen Leistungsangeboten nach – und natürlich nicht zuletzt auch dem Selbstdarstellungsinteresse der Kreativagenturen entgegen.

Exkurs „Kreativagenturen“

„Die Kreativagentur stellt das dar, was sich vielleicht der Zuschauer des Vorabendprogramms unter einer Werbeagentur vorstellt. Hier brodeln es, hier arbeiten vor allem junge Menschen, hier entstehen Kampagnen, die preisverdächtig sind. Beispiele für diesen Agenturtyp sind etwa Jung von Matt, Kemper Trautmann und Heimat. Kreativagenturen bieten traditionell schwerpunktmäßig die klassischen Werbeformen an, also Presse (Zeitungen, Zeitschriften), Außenwerbung (Plakate), Radio, Fernsehen und Kino, haben jedoch zunehmend das Thema ‚Online‘ für sich entdeckt. Sie sind in hohem Maße auf gute Kreative angewiesen.

Kreativagenturen funktionieren nur dann, wenn kaufmännische Expertise und Kreativität zusammenfinden, wenn es gelingt, tragfähige Strukturen aufzubauen und wenn Top-Kreative gewonnen werden können – und im Endeffekt, wenn Kunden akquiriert und gehalten werden können. [...] Gerade für Kreativagenturen spielen die Menschen, die dort beschäftigt sind, eine entscheidende Rolle für ihre Reputation am Markt. Auch das Branding von Kreativagenturen zeigt, dass es sich hier um ein stark personenbezogenes Geschäft handelt: Nicht selten tragen diese Agenturen auch die Namen ihrer Gründer, es sei denn, sie wolle auch hier schon ihre Kreativität beweisen. („Etwas Neues entsteht“, „Zum Goldenen Hirschen“)“ (NÖCKER 2014, S. 130).

Ende des Exkurses

Gunn-Report Damit trotz der Vielfalt der Kreativitätspreise der Überblick nicht verloren geht, werden innerhalb der Kommunikationsbranche die an den wichtigen Kreativwettbewerben besonders erfolgreich teilgenommenen Agenturen jährlich im sogenannten Gunn-Report zusammengefasst. Je nachdem, in welchen Kreativwettbewerben (Cannes, Clio) der Branche welche Preise (Grand Prix, Gold, Silber, Bronze) gewonnen wurden, gibt es unterschiedliche Punkte.

„The idea behind The Gunn Report is to combine the winners' lists from all the most important advertising award contests, everywhere in the world. Some of these are global contests, some regional, some national. For the year 2014 Report, we looked at 45 of the world's top shows and their winners' lists in Film, Print, Digital and All Gunns Blazing.“

www.gunnreport.com

Dieser Report wurde im Jahr 1999 das erste Mal von Donald Gunn und Emma Wilkie publiziert und wird seitdem von den führenden Fachzeitschriften der Branche (wie z.B. Advertising Age, Campaign), aber auch von anderen, weltweit anerkannten Publikationen (wie z. B. The Wall Street Journal, The Guardian, Le Figaro, The Financial Times) zitiert.

Rang 2014	Rang 2013	Agentur	Punkte
1	11	Forsman & Bodenfors, Göteborg	69
2	9	Dentsu, Tokio	68
3	47	Adam & Eve DDB, London	63
4	34	Wieden + Kennedy, Portland/New York	45
5	4	Ogilvy Brasil, São Paulo	41
6	3	Almap BBDO, São Paulo	40
7	29	BBDO, New York & Atlanta	33
8	5	Clemenger BBDO, Melbourne, Sydney/Adelaide	32
8	8	Leo Burnett, Tailor Made, São Paulo	32
10	15	AMW BBDO, London	28
10	22	Leo Burnett, Sydney/Melbourne	28
12	–	Leo Burnett, France, St. Denis	27
12	13	Ogilvy & Mather/Ogilvy One, London	27
14	15	Del Campo Saatchi & Saatchi, Buenos Aires	26
14	–	Droga 5, New York	26
14	38	Hakuhodo, Tokio	26
17	–	Clemenger BBDO, Wellington	24
18	–	Jung von Matt, Hamburg/Stuttgart	21
19	22	Barton F Graf 2000, New York	20
20	–	Creative Artist Agency, Los Angeles	19
21	15	Heimat, Berlin	18
22	–	Leo Burnett, Toronto	15
22	–	Memac Ogilvy, Dubai	15
22	47	Young & Rubicam, Buenos Aires	15
25	–	FCB Brasil, São Paulo	14
25	29	Ogilvy, Paris	14

Abb. 3 Die Top 25 Kreativ-Agenturen 2014
(Gunn Report, www.horizont.net)

Bachelor of Arts

Kommunikation & Medienmanagement

Studienheft

Einführung in die Kommunikationswissenschaft und Medienökonomie

Modul

Einführung in die Kommunikationswissenschaft und Medienökonomie

Autor

Prof. Dr. Gerhard Nowak

Prof. Dr. Gerhard Nowak absolvierte als Stipendiat der Konrad-Adenauer Stiftung das Diplom-Studium „Sportwissenschaften“ an der Deutschen Sporthochschule Köln. Seit 1989 ist er Lehrbeauftragter der Deutschen Sporthochschule Köln und diverser anderer Hochschulen und Bildungseinrichtungen. Ab 1. Juni 2013 verantwortet er die Professur Sportbusiness I an der IST-Hochschule für Management.

2.3 Marktstrukturen

Für ein ganzheitliches Verständnis von Strategien in Medienmärkten ist das Wissen um Strukturen und Verhalten der Marktteilnehmer als Planungsgrundlage unerlässlich. Daher werden nachfolgend für die Bereiche „Print“, „TV“ und „Hörfunk“ die jeweiligen Marktstrukturen inklusive Marktabgrenzung, -barrieren und Entwicklungen erläutert, die gegenwärtigen Rahmenbedingungen dargestellt und auf die Wertschöpfungsketten hingewiesen.

2.3.1 Print

Die Printmedienindustrie ist einer der bedeutendsten Zweige der Medienindustrie. Zu den Printprodukten zählen alle Medienprodukte, die in gedruckter Form verbreitet werden, also vor allem Zeitungen, Zeitschriften und Bücher. Unter Printmedienunternehmen werden alle diejenigen Unternehmen verstanden, die diese Printprodukte erstellen und/oder an einem Markt absetzen. Zeitungs- und Zeitschriftenverlage sehen sich durch die zunehmende Akzeptanz des Internet sowie den Markteintritt neuer Konkurrenten einem zunehmenden Wettbewerbs- und Veränderungsdruck ausgesetzt. Für die Struktur der Zeitungs- und Zeitschriftenmärkte ist in besonderem Maße die Anbieterseite von Bedeutung, da auf der Nachfragerseite die Lesermärkte als Massenmärkte keine strukturellen Besonderheiten aufweisen.

Zeitungen und Zeitschriften können durch die Kriterien Aktualität (Gegenwartsbezogenheit), Publizität (Zugänglichkeit), Universalität (Offenheit für alle Lebensbereiche) und Periodizität (regelmäßiges Erscheinen) beschrieben und voneinander abgegrenzt werden. Zeitungen werden definiert als „alle periodischen Veröffentlichungen, die in ihrem redaktionellen Teil der kontinuierlichen, aktuellen und thematisch nicht auf bestimmte Stoff- oder Lebensbereiche begrenzten Nachrichtenübermittlung dienen, also in der Regel mindestens die Sparten Politik, Wirtschaft, Zeitgeschehen, Kultur, Unterhaltung sowie Sport umfassen und mindestens zweimal wöchentlich erscheinen“ (HEINRICH 2001, S. 217) – Sonderstellungen nehmen Sonntagszeitungen, aber auch andere Zeitungen, die diese strengen Kriterien teilweise verletzen, ein.

Die Unterscheidung zu Zeitschriften bezieht sich vor allem auf das Kriterium der Periodizität. Als Zeitschriften werden alle „periodischen Druckwerke mit kontinuierlicher Stoffdarbietung angesehen, die mit der Absicht eines zeitlich unbegrenzten Erscheinens mindestens viermal jährlich herausgegeben werden, soweit sie keine Zeitungen sind“ (HEINRICH 2001, S. 217). Dabei stellen Zeitschriften eher Special-Interest-Medien dar, weichen also vom Kriterium der Universalität ab und weisen durch ihre nicht tägliche Erscheinungsweise einen geringeren Aktualitätsgrad als Zeitungen auf.

Marktentwicklung: Der Gesamtumsatz in der deutschen Zeitungsbranche verschlechtert sich seit über einem Jahrzehnt kontinuierlich. Nach einem Auflagenhoch im Jahr 1991 sinken die Zahlen zusehens. Auf dem Zeitschriftenmarkt ist ebenfalls ein Auflagenrückgang zu verzeichnen.

In der deutschen Pressebranche existieren 2012 347 Tageszeitungs- (18,83 Millionen Auflage) und etwa 6.200 Zeitschriftentitel (Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger, Jahrbuch „Zeitungen 2011/2012; Verband Deutscher Zeitschriftenverleger 2011). Damit herrscht in Deutschland die größte Titelvielfalt europaweit (vgl. MEIER/SCHANNE/TRAPPEL 1993 S. 203). Betrachtet man die Größenstruktur der Verlage in Bezug auf den Umsatz, wird deutlich, dass sich die Märkte für Zeitungen und Zeitschriften hinsichtlich der Verlagsgröße erheblich unterscheiden: Bei den Zeitungsverlagen handelt es sich nur um wenige kleine Verlage mit einem Umsatz von weniger als 0,25 Millionen Euro Umsatz. Bei dem überwiegenden Teil der Verlage handelt es sich gemessen am Umsatzvolumen um kleine und mittlere Unternehmen, sogenannten KMU.

Der Zeitschriftenmarkt hingegen wies einen erheblichen Anteil an Verlagen auf, die weniger als 0,25 Millionen Euro Umsatz erzielen. Hier sind im Vergleich zum Zeitungsmarkt nur relativ wenige große Verlage mit mehr als 25,5 Millionen Euro Umsatz zu finden. Auf der Nachfrageseite der Pressemärkte ist weder bei den Lesern noch auf den Werbetreibenden eine wettbewerbsbeschränkende Konzentration zu verzeichnen. Im Zeitungsmarkt kann beim Lesermarkt von einem Polypol, im Werbemarkt zumindest von einem weiten Oligopol ausgegangen werden.

Bei der Bestimmung des Konzentrationsgrades auf der Anbieterseite wird auch im Pressemarkt zwischen der publizistischen und der ökonomischen Konzentration unterschieden. Die ökonomische Konzentration bildet die Wettbewerbsintensität auf den Märkten ab und wird daran gemessen, wie viele Anbieter einen wesentlichen Anteil des Marktes auf sich vereinen. Die publizistische Konzentration ist ein Indikator für die Meinungsvielfalt und kann anhand der Anzahl der unabhängigen Redaktionen in einem bestimmten, geografisch abgegrenzten Verbreitungsgebiet oder Marktsegment beurteilt werden. In Deutschland haben wir es mit einer stetigen Zunahme der absoluten Konzentration zu tun. Werden die Marktanteile der zehn größten Zeitungsverlage im Lesermarkt als Indikator für den relativen Konzentrationsgrad herangezogen, besteht im Zeitungsmarkt eine moderate Konzentration. Der größte Anbieter in Deutschland ist die Axel Springer AG, die knapp über 20 Prozent am Tageszeitungsmarkt aufweist. „Insgesamt vereinen im Jahr 2008 die zehn größten Verlagsgruppen einen Marktanteil von 58,5 Prozent auf sich“ (WIRTZ 2011, S. 172).



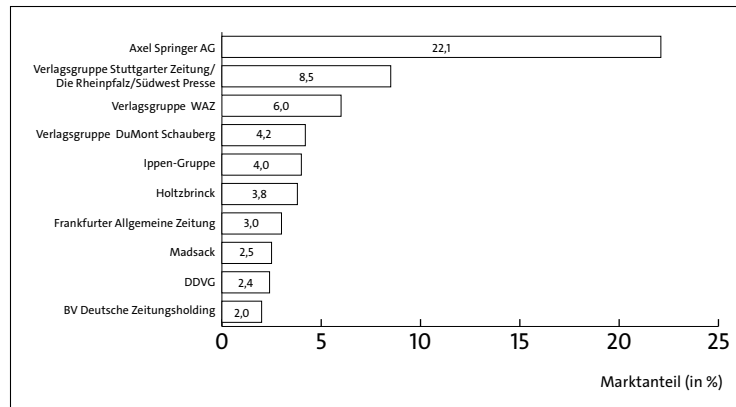


Abb. 16 Marktanteile der Verlagsgruppen am deutschen Tageszeitungsmarkt (eigene Darstellung in Anlehnung an WIRTZ 2011, S. 172)

Bezüglich der publizistischen Konzentration sind auf dem Zeitungsmarkt zunehmende Konzentrationstendenzen zu beobachten. So hat die Anzahl der publizistischen Einheiten seit 1954 stark abgenommen. 2011 waren es nur noch 133 Einheiten (Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger).

Von besonderem wirtschaftlichem Interesse im Zeitschriftenmarkt sind die Publikumszeitschriften, da in diesem Marktsegment die auflagenstärksten Zeitschriften vertrieben werden und ein Großteil der Werbeeinnahmen darauf entfällt. Die ökonomische Konzentration ist dabei stärker ausgeprägt als im Zeitungsmarkt. Der Leserkreis für Publikumszeitschriften wird von vier Großverlagen beherrscht, die zusammen einen Marktanteil von 61,9 Prozent auf sich vereinen.

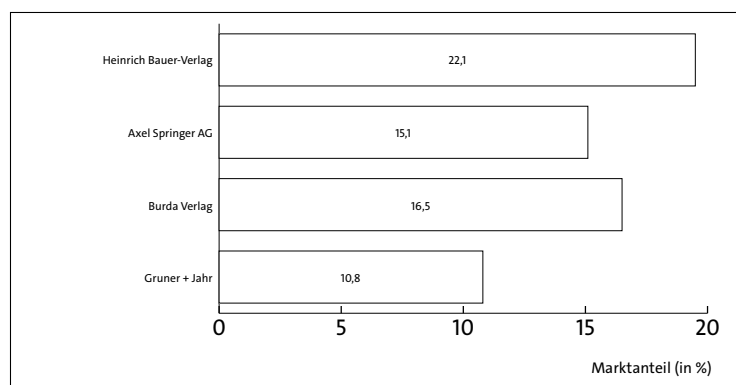


Abb. 17 Anteil der vier größten Verlagsgruppen am Publikumszeitschriftenmarkt (eigene Darstellung in Anlehnung an WIRTZ 2011, S. 173)

Markteintrittsbarrieren: Auf dem deutschen Zeitungsmarkt ist die Konzentration aufgrund der zahlreichen Ein-Zeitungs-Kreise relativ hoch. Den zahlreichen Marktaustritten standen kaum Neugründungen gegenüber. Ursache sind im Wesentlichen strukturelle Markteintrittsbarrieren. Durch sie wird der Markteintritt für neue Wettbewerber erheblich erschwert oder verhindert. Auf dem Zeitschriftenmarkt sind hingegen aufgrund niedriger Markteintrittsbarrieren häufige Neugründungen zu beobachten.

Auf dem Zeitungsmarkt bilden „**Economies of scale**“ eine strukturelle Marktbarriere und wirken sich konzentrationsfördernd aus. Großverlage können in der Regel zu geringeren Durchschnittskosten produzieren als kleinere Anbieter. Neue eintretende Anbieter werden auf diese Weise gezwungen, bereits mit hohen Volumina in den Markt einzutreten oder durch Kooperationen mit anderen Verlagen die notwendige Größe zu erreichen. Die Economies of Scale sind auch auf den Werbemärkten als strukturelle Barriere anzusehen. Beides begünstigt den größeren Anbieter auch im bestehenden Wettbewerb. Dieses Phänomen lässt sich mit der sogenannten Auflagen-Anzeigen-Spirale erläutern.

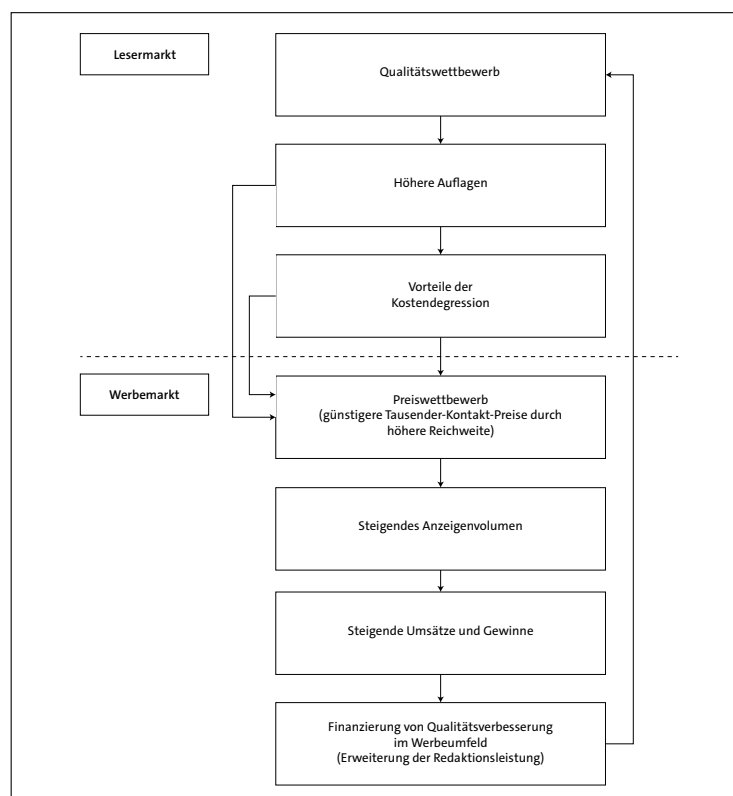


Abb. 18 Die Auflagen-Anzeigen-Spirale
(eigene Darstellung in Anlehnung an WIRTZ 2011, S. 176)

Der Wettbewerb im Pressemarkt wird in diesem Modell auf zwei Teilmärkten betrachtet. Auf dem Lesermarkt wird ein Qualitätswettbewerb, auf dem Anzeigenmarkt ein Preiswettbewerb angenommen. Auflagensteigerungen werden auf dem Lesermarkt durch Qualitätsverbesserungen erreicht. Werden diese durchgeführt, kommt es zu einer Erhöhung der verkauften Auflage. Dies führt einerseits zu einer Kostendegression in der Zeitungsproduktion und andererseits (bei gleichbleibendem Anzeigenpreis) zu einer Senkung des Tausender-Kontakt-Preises. Bei konstanten Preisen für den Anzeigenraum ist in diesem Fall von einer Umsatzerhöhung infolge zunehmender Anzeigen (Mengeneffekt) auszugehen. Andererseits kann der Anbieter bei gegebenem Anzeigenvolumen alternativ auch einen höheren Anzeigenpreis durchsetzen (Preiseffekt). In beiden Fällen führt die Auflagenhöhung zu Umsatz- und Gewinnsteigerungen.

Damit kann auf den Lesermärkten eine weitere Qualitätsverbesserung finanziert werden, z. B. in Form von Beilagen, Gastbeiträgen oder einer größeren Themenvielfalt. Dies führt in der Regel wiederum zu einer Auflagensteigerung und somit zur Auflagen-Anzeigen-Spirale. Mithilfe dieses Modells kann beispielsweise die zunehmende Anzahl von Ein-Zeitungs-Kreisen erklärt werden. Neben den dargestellten Größenvorteilen sind auch Verbundvorteile als Markteintrittsbarriere aufzuführen. „Economies of Scope“ können von Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen durch die Produktion mehrerer Titel im gleichen Verlag realisiert werden. Hier können Kostenersparnisse erzielt werden, die sich beispielsweise daraus ergeben, dass Rechercheleistungen oder Korrespondentenbeiträge mehrfach von verschiedenen, getrennt produzierten Titeln verwendet werden, wobei die Kosten der entsprechenden Leistung lediglich einmalig anfallen. Diese Verbundvorteile nutzen die Unternehmen nicht nur auf der redaktionellen Seite, sondern auch beim Verkauf von Werberaum. Mit dem Angebot von Kombinationstarifen für die Belegung verschiedener Titel können sie sicherstellen, dass auch weniger nachgefragte Titel ihren Werberaum füllen können.

Regulatives Umfeld: Bei der Betrachtung der Zeitungs- und Zeitschriftenmärkte sind sowohl das technologische als auch das regulative Umfeld von Relevanz. Dabei sind u. a. die zunehmende Digitalisierung des Produktionsprozesses, die anhaltende Konvergenzentwicklung wie auch die regulativen Rahmenbedingungen zu nennen, die wir uns jetzt etwas genauer anschauen:

Als Kernstück des regulativen Umfelds von Verlagen ist der Schutz der in Artikel 5 des Grundgesetzes verankerten Pressefreiheit zu nennen. Sie stellt sicher, dass die Printmedien ihre Funktion im Prozess der öffentlichen Meinungs- und Willensbildung wahrnehmen können. Die besonderen Freiheitsrechte der Presse sind allerdings auch mit entsprechenden Pflichten verbunden. Hierbei

ist vor allem die journalistische Sorgfaltspflicht von Bedeutung, die besagt, dass alle Nachrichten vor ihrer Verbreitung auf Wahrheit, Inhalt und Herkunft zu prüfen sind. Die maßgeblichen Verhaltensregeln sind im Pressekodex des Deutschen Presserates zusammengefasst. Der Deutsche Presserat ist ein staatlich finanziertes Organ der freiwilligen Selbstkontrolle, das 1956 von der deutschen Presse gegründet wurde.

Die Regulierung von Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen erfolgt weitestgehend durch Eingriffe in den Markt. Die Regulierung besteht in dieser Branche fast ausnahmslos aus der Wettbewerbspolitik, die im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) festgeschrieben ist. Da eine wirtschaftliche Konzentration im Medienbereich als Gefährdung der Meinungsvielfalt angesehen wird, ist das Pressewesen vor allem im Rahmen der Fusionskontrolle betroffen, wobei hier als maßgebliches Eingreifkriterium die Entstehung oder Verstärkung marktbeherrschender Stellungen zu nennen ist. Relevante Vorschriften im Rahmen des GWB liegen im Kartellverbot und in der Missbrauchsaufsicht marktbeherrschender Unternehmen, in der Kontrolle vertikaler Vertriebsverbindungen sowie in der Preisbindung bei Zeitungen und Zeitschriften.

Neben den Normen im GWB gibt es noch weitere Maßnahmen, die der Aufrechterhaltung der Meinungsvielfalt dienen soll: Zu nennen sind die auf sieben Prozent ermäßigte Mehrwertsteuer für Vertriebs Erlöse, der subventionierte Postzeitungsdienst für Zeitungen und Zeitschriften sowie die erlaubten Gebietsschutzkartelle im Presse-Grosso.

Interaktion der Marktteilnehmer

Der Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt in Deutschland kann hinsichtlich seiner Akteure und Interaktionen als weitgehend stabil bezeichnet werden. Durch den Einfluss staatlicher Regulierung ist trotz des erhöhten Wettbewerbsdrucks durch Onlinejournalismus und verschiedene Werbekrisen eine wesentliche Umstrukturierung in diesem Bereich ausgeblieben. Im Zentrum des Geschäftsmodells im Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt stehen Verlagsunternehmen, die auf zwei Teilmärkten Kundenbeziehungen gestalten: Zum einen stellen sie privaten Endkunden gedruckte redaktionelle Inhalte und Werbung gegen Entgelt zur Verfügung. Dabei wird im Vertrieb zwischen Abonnement, Einzelverkauf und Lesezirkeln unterschieden. Die Distribution wird dabei jeweils von spezialisierten Zustelldiensten bzw. von Groß- und Einzelhandel übernommen. Das Risiko von Rückläufern nicht verkaufter Exemplare – sogenannten Remittenden – bleibt jedoch beim Zeitungs- oder Zeitschriftenverlag.

Rezipientenmarkt

