

Hochschule der Medien Stuttgart
Studiengang Print and Publishing

Hausarbeit zur Veranstaltung
Internationale Managementstrategien
im Wintersemester 2010/2011
Dozent: Dr. Helmut Wohland

Der Wandel der Kommunikationsmärkte

Vorgelegt von
Daniel Pittelkow
Alter Grenzpfad 6
78224 Singen

Internet
kontakt@daniel-pittelkow.de
www.daniel-pittelkow.de

Mobiltelefon
01 76 / 21 94 26 81

Stuttgart, im Dezember 2010

Inhaltsverzeichnis

1	Aufgabenstellung	1
2	Die Veränderung der Kommunikationsmärkte	1
2.1	Definition	1
2.2	Wirtschaftliche Entwicklung	2
2.3	Branchenstrukturanalyse	5
2.3.1	Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern	6
2.3.2	Bedrohung durch neue Anbieter	6
2.3.3	Verhandlungsstärke der Lieferanten	6
2.3.4	Verhandlungsstärke der Abnehmer	6
2.3.5	Bedrohung durch Ersatzprodukte	6
2.3.6	Politisch-rechtliche Einflüsse	7
2.4	Zwischenergebnis	7
3	Implikationen für das strategische Management in Verlagsunternehmen	7
3.1	„Den Lesern folgen“	8
3.2	„Medienneutral denken, medienkompetent handeln“	8
3.3	„Make, buy or cooperate“	8
3.4	„Markenmanagement betreiben“	8
3.5	„New Business betreiben“	9
3.6	„Content, Commerce, Context, Connection bieten“	9
	Literaturverzeichnis	10

1 Aufgabenstellung

Die Druckindustrie befindet sich schon seit Jahrzehnten im Strukturwandel.

Neben den neuen Kommunikationsmöglichkeiten im Internet kommen aktuell zusätzliche Plattformen wie Facebook und Twitter hinzu. Weitere, bis jetzt noch unbekannte, werden sich noch entwickeln. Dies gibt dem Strukturwandel eine völlig neue Dimension.

1. Wie werden sich Ihrer Meinung nach die Kommunikationsmärkte für Druck und elektronische Kommunikation qualitativ und quantitativ in den nächsten Jahren in verschiedenen Regionen der Weltwirtschaft verschieben bzw. verändern?
2. Welche Strategie würden Sie als Führungskraft eines (Rollen)Offsetunternehmens oder eines Verlages (eine Position auswählen und Auswahl begründen) vor diesem Hintergrund mit welcher Begründung festlegen?

Achten Sie bitte auf klare Strukturierung, schlüssige und kreative Aussagen.

2 Die Veränderung der Kommunikationsmärkte

Wie verändern sich die Kommunikationsmärkte für Druck und elektronische Kommunikation qualitativ und quantitativ in den nächsten Jahren in den verschiedenen Regionen der Weltwirtschaft? Um diese Frage zu klären, wird zunächst definiert, was für die vorliegende Arbeit unter „Kommunikationsmärkten“ verstanden wird. Dann wird aufgezeigt, wie sich diese Märkte in den letzten Jahren wirtschaftlich entwickelt haben und wohin die Prognosen deuten. Ein einflussreicher Faktor für diese Märkte stellt das Internet dar. Darum wird gezeigt, wie sich die Nutzung dieses relativ neuen Mediums in den letzten Jahren entwickelt hat. Damit ist die Frage nach der *quantitativen* Veränderung der Kommunikationsmärkte beantwortet. Um die Frage nach den *qualitativen* Veränderungen zu klären, wird zum Abschluss des Kapitels eine Branchenstrukturanalyse vorgenommen.

2.1 Definition

Was ist unter „Kommunikationsmärkten“ zu verstehen? Um zunächst einmal das maximal denkbare Gebiet des Gesamtmarktes abzustecken, ist das Konzept der *TIME-Branche* hilfreich. Aufgrund der technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen der Neuzeit geht die Medienwirtschaft davon aus, dass „bisher isoliert zu sehende Teilmärkte nur noch im Verbund beurteilt werden können“ (Gläser 2008: 81). Dabei umfasst die TIME-Branche folgende Teilmärkte (vgl. ebd.):

- Telekommunikation: Infrastruktur-/Netzdienste-Bereitstellung
- Informationstechnik: Hardware-/Software-Produktion

- Medien: Content-Produktion/Packaging
- Entertainment: Endgeräte-Produktion

Aus der Perspektive des Studiengangs *Print and Publishing* sind vor allem die Bereiche Verlagswirtschaft und Druckwirtschaft von Bedeutung. Daher wird im Folgenden auf den Zeitschriften-, Zeitungs- und Buchmarkt fokussiert. Da das Aufkommen des Internets die Wettbewerbssituation nachhaltig verändert hat, wird auch dieses Segment untersucht. Angrenzende Märkte der TIME-Branche zu untersuchen, wäre wünschenswert, ist aber aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit nicht zu leisten.

2.2 Wirtschaftliche Entwicklung

Die vom *Global Entertainment and Media Outlook* ermittelten (2002–2006) und prognostizierten (2007–2011) Zahlen zeigen einen deutlichen Trend: Während der Zeitschriften-, Zeitungs- und Buchmarkt ein eher moderates Wachstum zeigt, fährt der Internetmarkt auf der Überholspur (vgl. Abbildung 1).

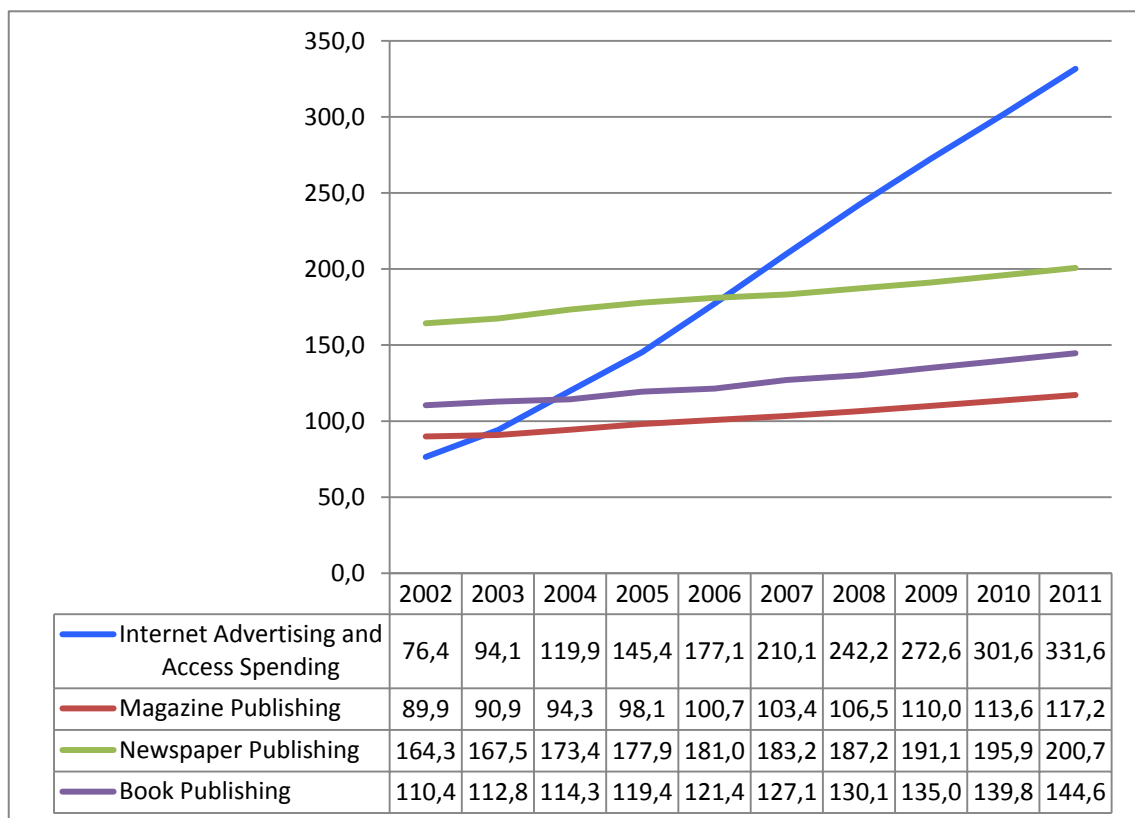


Abbildung 1: Unterhaltungs- und Medienmarkt weltweit nach ausgewählten Segmenten in Mrd. US\$, ab 2007 geschätzt¹

¹ Daten aus PriceWaterHouseCoopers 2007: 12; eigene Darstellung
Der *Global Entertainment and Media Outlook* ist in einer aktuellen Ausgabe (2010–2014) erhältlich. Leider ist diese nicht in der HdM-Bibliothek verfügbar.

Dabei ist davon auszugehen, dass die neuen Wettbewerber auf dem Internetmarkt dem traditionellen Printmarkt vor allem im Anzeigenbereich Umsätze wegnehmen. Im Vertriebsgeschäft dagegen fallen die Umsatzeinbußen durchweg moderater aus. Dies ist auch der steigenden durchschnittlichen Mediennutzungsdauer pro Tag geschuldet. Internetbasierte Medieninhalte werden nicht ausschließlich substituierend zu herkömmlichen Medienprodukten genutzt, sondern auch ergänzend.

Wie oben ersichtlich wurde, werden die Veränderungen auf den Kommunikationsmärkten vor allem durch die Entwicklungen auf dem Internetmarkt ausgelöst. Daher soll im Folgenden nun ein Blick auf die Entwicklung der Internetnutzung geworfen werden.

Prägend für die sprunghafte Nutzungssteigerung (vor allem im privaten Bereich) war die Entwicklung des *World Wide Webs* (WWW) 1989, das dem Internet eine grafische Benutzeroberfläche „aufsetzte“. Zuvor nutzten vor allem Wissenschaftler und das Militär das Internet. Das WWW ermöglichte erstmals eine komfortable und einfache Nutzung auch für private Anwender.

Die *Internet World Stats* ermitteln die aktuellen Zahlen zur weltweiten Internetnutzung. Die folgende Tabelle zeigt für die verschiedenen Weltregionen die Veränderung in den letzten zehn Jahren.

Tabelle 1: Internetnutzer weltweit², Zahlen in Mio.

Weltregion	Bevölkerung 2010 (geschätzt)	Internetnutzer 2000	Anteil 2000	Internetnutzer 2010	Anteil 2010	Durchdringung 2010	Wachstum
Afrika	1.013,8	4,5	1,3 %	110,9	5,6 %	10,9 %	2457,3 %
Asien	3.834,8	114,3	31,7 %	825,1	42,0 %	21,5 %	721,8 %
Europa	813,3	105,1	29,1 %	475,1	24,2 %	58,4 %	452,0 %
Lateinamerika/ Karibik	592,6	18,1	5,0 %	204,7	10,4 %	34,5 %	1132,8 %
Naher Osten	212,3	3,3	0,9 %	63,2	3,2 %	29,8 %	1925,3 %
Nordamerika	344,1	108,1	29,9 %	266,2	13,5 %	77,4 %	246,3 %
Ozeanien/ Australien	34,7	7,6	2,1 %	21,3	1,1 %	61,3 %	279,0 %
Weltweit	6.846	361	100,0 %	1.967	100,0 %	28,7 %	544,8 %

² Daten aus <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, Abruf: 01.12.2010

Stellt man die Nutzungszahlen von 2000 denen von 2010 gegenüber, sieht man, dass sich in allen Regionen die Durchdringung der Bevölkerung überdurchschnittlich entwickelt hat (vgl. Abbildung 2).

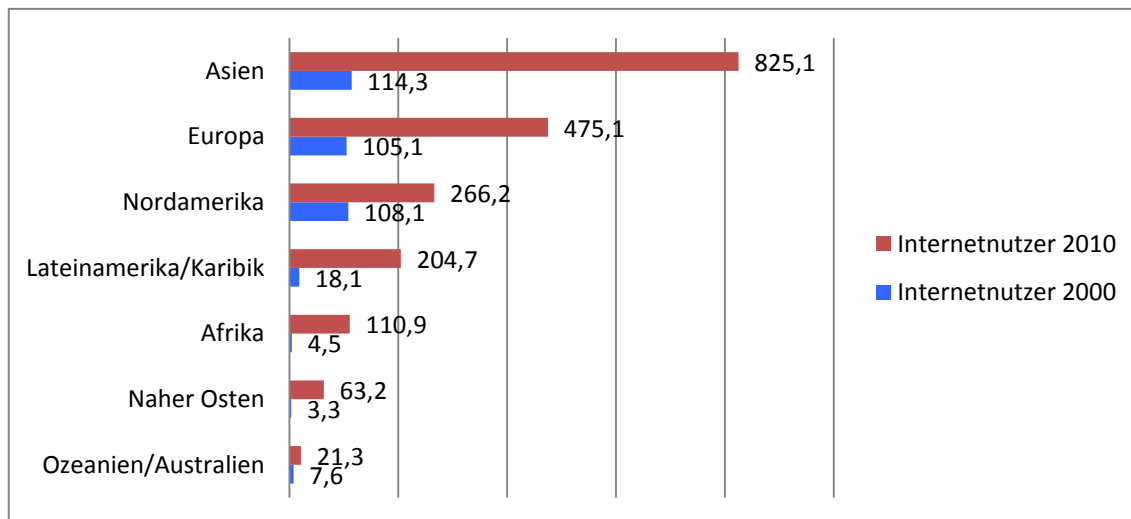


Abbildung 2: Internetnutzer in den verschiedenen Weltregionen³, Zahlen in Mio.

Ein Vergleich des Wachstums der Internetnutzerschaft von 2000 auf 2010 zeigt, dass sich vor allem in den Entwicklungsländern der Zugang zum Internet erheblich verbessert und damit erhebliche Steigerungsraten nach sich gezogen hat (vgl. Abbildung 3). Dass vor allem diese Ländern in den letzten Jahren so beträchtlich aufgeholt haben, ist vor allem einem Umstand geschuldet: Während in den Industrieländern die Telekommunikations-Infrastruktur schon von jeher gut ausgebaut war und damit das „Festnetz“-Internet leicht zu etablieren war, hatten Entwicklungsländer aufgrund der vergleichsweise spärlich ausgebauten Telekommunikations-Netze einen großen Nachteil. Heute werden Internet-Zugänge in diesen Ländern aber immer mehr über kabelungebundene Netze (öffentliche *Wireless Local Area Networks* oder Mobilfunknetze) gewährleistet.

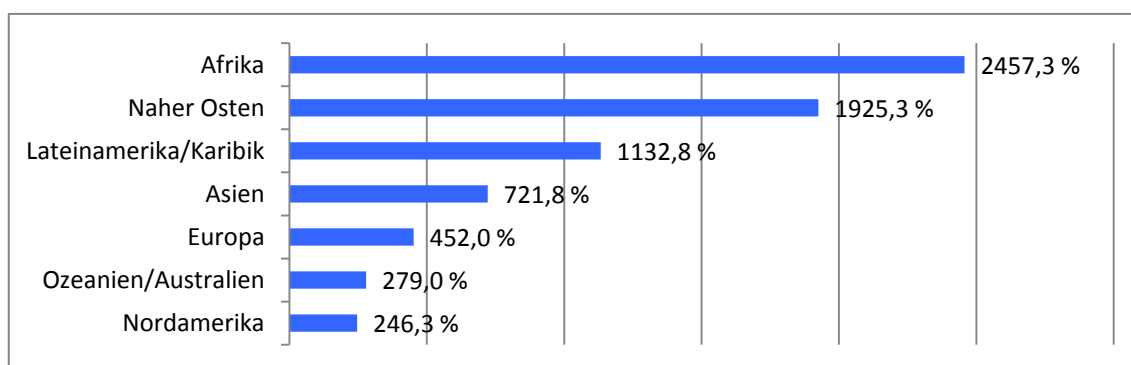


Abbildung 3: Wachstum der Internetnutzerschaft von 2000 auf 2010⁴

³ Daten aus <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, Abruf: 01.12.2010; eigene Darstellung

Die folgende Grafik zeigt die aktuelle Durchdringung der Bevölkerung mit Internetnutzern:

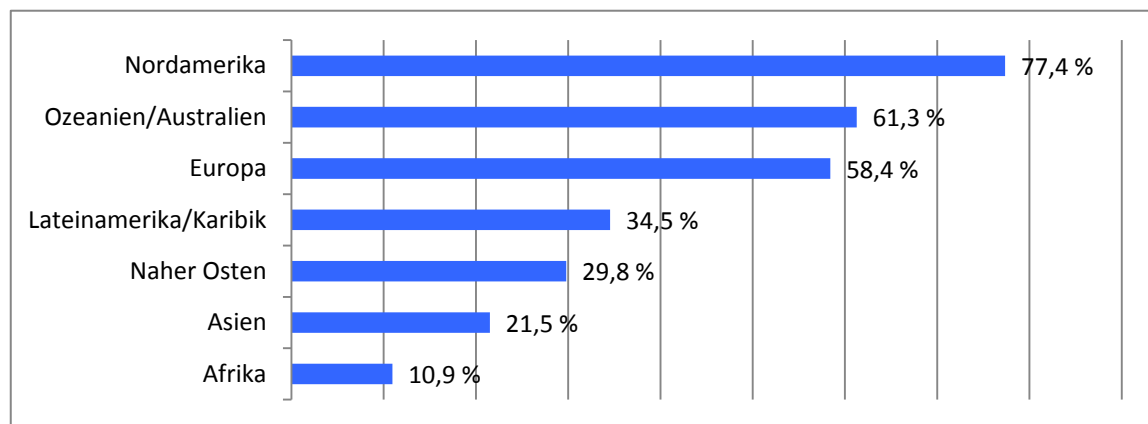


Abbildung 4: Durchdringung der Bevölkerung mit Internetnutzern 2010⁵

Die großen Industrienationen sind also weiterhin an erster Stelle, wenn es um die Erreichbarkeit mit Online-Medien in der Bevölkerung geht. In den Entwicklungsländern ist aber ein langfristiger Trend zu erkennen, dass dort auch eine entsprechende Zugänglichkeit entsteht.

2.3 Branchenstrukturanalyse

Mit einer *Branchenstrukturanalyse* nach dem *Fünf-Kräfte-Modell*⁶ soll im Folgenden die Gesamtheit der Kommunikationsmärkte untersucht werden, die traditionell von Verlagen bedient werden. Die Ergebnisse dieser Analyse können dann im zweiten Teil der Arbeit herangezogen werden, um zu beschreiben, welchen externen Kräften und Veränderungen Verlage heute gegenüberstehen.

Nach dem *Fünf-Kräfte-Modell* bestimmt sich die Struktur einer Branche – und damit ihre Attraktivität für Unternehmen – durch die Ausprägungen der fünf wesentlichen Wettbewerbskräfte:

- Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern / brancheninterner Wettbewerb
- Bedrohung durch neue Anbieter / Zugangsbeschränkungen
- Verhandlungsstärke der Lieferanten
- Verhandlungsstärke der Abnehmer
- Bedrohung durch Ersatzprodukte / Substitution

In Hinsicht auf dieses Modell sollten Unternehmen also entweder

- in einer Branche mit attraktiver Branchenstruktur tätig sein respektive tätig werden oder
- auf die fünf Kräfte mit Hilfe einer entsprechenden Unternehmensstrategie zu ihren eigenen Gunsten einwirken.

⁴ Daten aus <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, Abruf: 01.12.2010; eigene Darstellung

⁵ Daten aus <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, Abruf: 01.12.2010; eigene Darstellung

⁶ nach Porter 1980

Im Folgenden werden nun die *Fünf Kräfte* im Kontext der Kommunikationsmärkte untersucht.

2.3.1 Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern ist in der Medienbranche je nach Teilmarkt mal mehr (überregionale Online-Nachrichtenportale), mal weniger ausgeprägt (regionale Tageszeitung). Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Medienprodukte sehr spezifisch in ihrer Produktion und auch in ihrer Ausrichtung auf eine Zielgruppe sind. Daher sind auch die sie produzierenden Unternehmen entsprechend spezialisiert und agieren auf ihren eigenen Teilmärkten.

2.3.2 Bedrohung durch neue Anbieter

Die Zugangsbarrieren im Medienbereich werden immer niedriger. Medien können mit einem Minimum an eigenem Anlage- und Umlaufvermögen produziert werden. Daher ist es auch für private Akteure interessant und möglich, als Medienanbieter am Markt aufzutreten (Stichwort *nutzergenerierte Inhalte*). Allerdings spielen diese Akteure im Einzelnen keine Rolle beim Konkurrenzkampf der *Big Player* der Branche. Nur in ihrer Gesamtheit können sie den klassischen Medienanbietern Reichweite und damit Anzeigen- und Vertriebs Erlöse abgreifen. Eine klassische Zugangsbarriere im Medienbereich ist die Kontrolle bzw. die Macht über die Vertriebswege. TV-Kanäle und das Presse-Vertriebsnetz unterliegen z. B. diesen Beschränkungen, während das Internet im Gegensatz dazu allen Akteuren Tür und Tor öffnet. Online kann jeder mit vergleichsweise geringem Aufwand und Ressourceneinsatz publizistisch tätig werden.

2.3.3 Verhandlungsstärke der Lieferanten

Medienunternehmen sind abhängig von gutem Content. Entweder sie produzieren ihn selbst oder sie übernehmen nur das Packaging und kaufen den Content bei externen Agenturen und Dienstleistern ein. Je nach Spezialisierung und Teilmarkt sind Medienunternehmen abhängiger (Buchverlag von Harry-Potter-Autorin) oder unabhängiger (Tageszeitung von überregionaler Kurzmeldung) von ihren Lieferanten.

2.3.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer

Medienprodukte sind Erfahrungs- und Vertrauensgüter. Daher ist der Einfluss der Konsumenten auf die Beschaffenheit dieser Produkte zunächst einmal begrenzt. Zudem sind Verlage vor allem im B2C-Bereich tätig. Ihre Abnehmerschaft setzt sich aus vielen einzelnen Kunden zusammen, sodass sie nicht von einzelnen Großkunden abhängig sind.

2.3.5 Bedrohung durch Ersatzprodukte

Die gesamte Medienbranche erlebt seit einigen Jahren erhebliche Umwälzungen durch das Erstarken des Internets. Die *Digitalisierung des Contents* und eine zunehmend *mobile Medien-*

nutzung sind hier die Schlagworte. Entsteht einer neuer Kanal, über den Medienprodukte angeboten werden (wie im vorliegenden Fall das Internet), können etablierte Anbieter zwar dort ihre Angebote platzieren. Neue Anbieter können aber zwischenzeitlich diesen Platz *früher* oder *besser* mit ihren eigenen Angeboten besetzt haben, sodass dadurch neuer Konkurrenzdruck entstehen kann.

2.3.6 Politisch-rechtliche Einflüsse

Ein weiterer Aspekt, der bei einer Branchenstrukturanalyse ins Gewicht fällt, ist der Einfluss von politisch-rechtlichen Faktoren. Insbesondere im Medienbereich gibt es in fast allen Ländern mehr oder weniger strenge Gesetze, die von staatlichen Regulierungen (Frequenzvergabe und Lizenzierung von Rundfunk in Deutschland) bis hin zu Zensurmaßnahmen (keine Pressefreiheit in Simbabwe). Diese Faktoren bestimmen grundlegend die Handlungsoptionen der Akteure auf den Medienmärkten dieser Länder.

2.4 Zwischenergebnis

Wie bisher dargelegt wurde, ist das Internet weltweit ein Wachstumsmarkt und stellt daher einen ernste Herausforderung für etablierte Medienunternehmen dar. Die Branchenstrukturanalyse zeigte, dass diesen Unternehmen vor allem durch nutzergenerierte Inhalte und das Auftreten von neuen, teilweise branchenfremden Anbietern Gefahren entstehen können. Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen der einzelnen Länder bestimmen die Möglichkeiten der Akteure zudem maßgeblich. Der Ausbau der Internet-Infrastruktur in den einzelnen Ländern (sei es kabelgebunden oder drahtlos) schreitet voran und ist damit ein zu bedenkendes Kriterium bei strategischen Überlegungen.

3 Implikationen für das strategische Management in Verlagsunternehmen

Für den folgenden Teil der Arbeit entscheide ich mich dafür, die Position – und damit die Sicht – einer Führungskraft in einem Verlag einzunehmen. In meinem Bachelor-Studium habe ich mich ausführlich mit dem Medienbereich „Verlag“ auseinandergesetzt und mich in meinem aktuellen Master-Studium auf das Verlagsmanagement spezialisiert. Für die vorliegende Aufgabe vertrete ich die Sichtweise, den Druckbereich als externen (oder internen) Dienstleister des Verlages anzusehen. Damit stellt dieser für grundlegende Überlegungen eine *Black Box* dar, bei der nur der Input und der Output interessieren. Im Folgenden werde ich daher die Implikationen der sich verändernden Kommunikationsmärkte für das Verlagsmanagement erörtern und mögliche strategische Handlungsoptionen aufzeigen.

3.1 „Den Lesern folgen“

Gewohnheiten der Mediennutzung verändern sich und diese Entwicklung wird sich verstärkt fortsetzen. Daher müssen Verlage ihren Lesern und Nutzern folgen – und zwar über den Medienkanal, der den Bedürfnissen der Kunden entspricht. Dies setzt voraus, dass Verlage ihre Kunden überhaupt kennen. Geeignete CRM-Systeme müssen eingeführt, Marktforschung betrieben werden.

3.2 „Medienneutral denken, medienkompetent handeln“

Bei der Content-Produktion und beim Content-Einkauf müssen Verlage möglichst medienneutral vorgehen und denken. Alle Inhalte sollen so vorliegen, dass sie mit möglichst wenig Aufwand, schnell und kostenneutral für alle erforderlichen Medienkanäle aufbereitet werden können. Dabei sollen Verlage Expertenwissen aufbauen und einsetzen, um zu wissen, welchen Content man in welcher Form auf welchen Kanälen anbietet, damit die Kundenbedürfnisse optimal befriedigt werden können.

3.3 „Make, buy or cooperate“

Bevor Content produziert wird und/oder bevor das Content-Packaging durchgeführt wird, müssen sich Verlage immer eine Frage stellen: „Make, buy or cooperate?“

- Soll ich den Content selbst produzieren? (Wenn dies zu meinen Kernkompetenzen gehört: Ja!)
- Können das andere besser als ich? (Wenn es sich um typische Dienstleister handelt und man sich im Lizenzgeschäft befindet: Buy! Ist der andere mächtig und stark: Cooperate!)
- Haben andere besseren Zugang zu einer speziellen Zielgruppe oder zu einem bestimmten Medienkanal? Cooperate!

Damit ist sichergestellt, dass die Kostenstruktur im Verlag wettbewerbsfähig bleibt und das Unternehmen um seine Kernkompetenzen herum keine „Speckringe“ ansetzt, die es unflexibel und träge machen.

3.4 „Markenmanagement betreiben“

Verlage müssen starke Marken herausbilden bzw. ihre „Stars“ entsprechend pflegen. Somit ist sichergestellt, dass sie vom Markt (positiv) wahrgenommen werden und einen wettbewerbsfähigen Vorteil gegenüber qualitativ minderwertigeren Produkten (z. B. bestimmte nutzergerneerte Inhalte) signalisieren. Zudem können sie bei der Erweiterung ihres Produktportfolios (z. B. bei der Eroberung neuer Medienkanäle) diese bestehenden Marken nutzen und auf neue Produkte und Angebote ausdehnen. Im besten Fall übertragen die Kunden in ihren Köpfen dann die positiv wahrgenommene Qualität der alten Produkte auf die neuen Angebote. Dies ist

förderlich, damit ein Verlag seine Produkte schnell und mit geringeren Marketingkosten auf dem Markt etablieren kann.

3.5 „New Business betreiben“

Geht es um die Markteinführung innovativer Produkte, kann man die Rolle eines „Early Birds“ oder eines „Followers“ einnehmen. Übernimmt man die Innovatorrolle und das Produkt ist als erstes dieser Art am Markt erfolgreich, kann man zunächst einmal sämtliche Umsätze für sich beanspruchen, ohne sie mit anderen teilen zu müssen. Allerdings trägt man hier auch das unternehmerische Risiko, falls das Produkt floppt. Als „Follower“ bringt man sein Produkt erst dann an den Markt, wenn das andere Wettbewerber schon erfolgreich getan haben. Hier kann man zwar auf das Risiko des Ersten verzichten, muss sich aber die Nachfrage mit den früheren (evtl. schon etablierten!) Anbietern teilen.

Verlage sollten also durchaus konsequent Innovationsmanagement betreiben und gezielt mit neuen Produktideen experimentieren, um möglicherweise neue Erlösquellen erschließen zu können. Dabei müssen sich aber kreativer und unternehmerischer Geist die Waage halten. Jedes „Experiment“ ist auf Querfinanzierung durch erfolgreiche Produkte angewiesen – insbesondere, wenn es floppt.

3.6 „Content, Commerce, Context, Connection bieten“

Verlage müssen sich zunehmend als Plattformanbieter verstehen. Sie müssen ihren Lesern/Nutzern/Kunden *Content*, *Commerce*, *Context* und *Connection*⁷ bieten. Was bedeutet dies im Einzelnen?

- **Content:** Die originäre Aufgabe, die Verlage erfüllen. Sie stellen ihren Kunden unterhaltende, informierende, bildende Inhalte zur Verfügung.
- **Commerce:** Die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Geschäftstransaktionen. Verlage können hier ihren Zugang zu den Kunden nutzen, um eigene Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben oder als Partner für andere Anbieter (im Provisionsgeschäft) tätig zu werden.
- **Context:** Verlage müssen in einem zunehmenden Dschungel von Informationen und Inhalten auch wieder verstärkt ihre Gatekeeper-Rolle wahrnehmen. Kunden, die unter einer Informationsüberflutung leiden, sind dankbar dafür, von einem professionellen Dienstleister qualitativ hochwertige Informationen zu erhalten, die zu einem entsprechenden Zeitpunkt für sie relevant sind. Dabei ist es für die Kunden möglicherweise nicht so wichtig, dass dieser Content vom Verlag selbst produziert wurde. Viel wichtiger für den Kunden ist es, dass der Verlag diese Inhalte selektiert, geprüft und bewertet hat und in der vom Kunden gewünschten Art und Weise zugänglich macht.

⁷ Vgl. *Basisgeschäftsmodellklassifikation im Internet* von Wirtz 2006: 586.

- **Connection:** Mediennutzer wollen heute in zunehmendem Maße nicht mehr nur Medieninhalte konsumieren (altes *Lean-back*-Verhalten), sondern sich mit anderen Menschen darüber austauschen und mit den Inhalten interagieren (neues *Lean-forward*-Verhalten). Darum sollen Verlage als Plattformanbieter ihren Nutzern Kommunikation und Interaktion ermöglichen.

Natürlich ist klar, dass nicht jeder Verlag all diese Bereiche abdecken kann. Dieses Spektrum zeigt aber, was man grundsätzlich unternehmen kann, um neue Geschäftsfelder zu erschließen, seine Erlöse abzusichern und die eigenen Kunden optimal zu bedienen.

Literaturverzeichnis

Gläser, Martin (2008): Medienmanagement. München: Vahlen.

PriceWaterHouseCoopers (2007): Global Entertainment and Media Outlook: 2007–2011. Forecasts and economic analyses of 14 industry segments. New York: PriceWaterHouseCoopers.

Wirtz, Bernd W. (2006): Medien- und Internetmanagement. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.