

# Markenführung bei Zeitschriftenverlagen

---

Theoretische und empirische Konzeption von Markenführungserfolg  
aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Strategielehre

**Dissertation**  
zur Erlangung des Doktors der Wirtschaftswissenschaft  
der Universität Flensburg  
vorgelegt durch

JUDITH GENTZ

Juli 2010



# Inhalt

Abbildungen.....	V
Tabellen.....	VI
<b>I Bedeutung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen.....</b>	<b>1</b>
1 Problemstellung und Motivation.....	1
2 Zielsetzung und Gang der Untersuchung .....	8
<b>II Implikationen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen.....</b>	<b>12</b>
1 Begriffsbestimmungen und Spezifikationen der Untersuchung.....	12
1.1 Die Begriffe Marke und Markenführung.....	12
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsproblems .....	18
1.2.1 Spezifizierung des Untersuchungsfortgangs.....	19
1.2.2 Begriffsabgrenzung Zeitschriftenverlag.....	20
1.2.3 Begriffsabgrenzung Zeitschrift und Zeitschriftenmarke .....	23
2 Aufarbeitung forschungsleitender Grundlagen .....	28
2.1 Verlagsumwelt .....	29
2.1.1 Ursachen für Umweltkomplexität .....	29
2.1.2 Ursachen für Umweltdynamik .....	33
2.2 Ableitung strategischer Markenziele.....	37
2.2.1 Bewältigung der Umweltkomplexität.....	37
2.2.1.1 Nachhaltige Profilierung gegenüber dem Wettbewerb.....	38
2.2.1.2 Erreichung eines preispolitischen Spielraums .....	39
2.2.1.3 Erschließung von Wachstumspotenzialen in konvergenten und internationalen Märkten.....	40
2.2.1.4 Stabilisierung des Absatzes.....	41
2.2.2 Bewältigung der Umweltdynamik.....	41
2.2.2.1 Differenzierte Marktbearbeitung .....	42
2.2.2.2 Schaffung von Orientierung .....	43
2.2.2.3 Bildung von Vertrauen und langfristigen Kundenbeziehungen .....	44
2.2.2.4 Steigerung der Innovationsfähigkeit.....	45
2.3 Zeitschriftenprodukte .....	47
2.3.1 Konstitutive Merkmale.....	47
2.3.1.1 Zeitschrift als Kultur- und Wirtschaftsgut .....	47
2.3.1.2 Immaterialität von Zeitschriften .....	48
2.3.1.3 Gattungsbezogene Besonderheiten .....	50

2.3.2	Ökonomische Besonderheiten.....	51
2.3.2.1	Marktfähigkeit.....	52
2.3.2.2	Qualitätsbewertung.....	56
2.3.2.3	Zeitelastizität.....	57
2.3.2.4	Kostenstruktur .....	58
2.4	Produktinduzierte Anforderungen an die Führung von Zeitschriftenmarken .....	59
2.4.1	Einfluss der Zeitschrift als Kultur- und Wirtschaftsgut .....	59
2.4.2	Einfluss der Immaterialität von Zeitschriften .....	61
2.4.3	Einfluss der gattungsbezogenen Besonderheiten .....	64
2.4.4	Einfluss der Marktfähigkeit .....	65
2.4.5	Einfluss der Qualitätsbewertung.....	67
2.4.6	Einfluss der Zeitelastizität.....	69
2.4.7	Einfluss der Kostenstruktur .....	70
2.4.8	Produktinduzierte Implikationen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen im Überblick.....	71

**III Theoretisches Framework zur Erklärung der Markenführung  
bei Zeitschriftenverlagen..... 72**

1	Formale und konzeptionelle Anforderungen an einen theoretischen Bezugsrahmen zur Beantwortung der Untersuchungsfrage.....	72
1.1	Formale Anforderungen an die betriebswirtschaftliche Strategielehre als referenziertes Forschungsprogramm.....	73
1.2	Konzeptionelle Prüfkriterien .....	76
1.2.1	Berücksichtigung der Unternehmensumwelt .....	77
1.2.2	Berücksichtigung unternehmensinterner Strukturen .....	78
1.2.3	Berücksichtigung der Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt (Dynamik).....	79
1.2.4	Berücksichtigung der zeitfadabhängigen Schaffung von Erfolgspotenzialen.....	80
2	Theoretische Ansätze der betriebswirtschaftlichen Strategielehre .....	81
2.1	Konzeptionelle Prüfung des marktorientierten Strategieansatzes.....	82
2.2	Konzeptionelle Prüfung des ressourcenorientierten Strategieansatzes.....	90
2.3	Zwischenfazit.....	98
3	Wissenschaftstheoretische Anforderungen an ein multiparadigmatisches Framework der betriebswirtschaftlichen Strategielehre .....	100
3.1	Formale Anforderungen und kontextuelle Prüfung.....	100
3.2	Inhaltlich-konzeptionelle Anforderungen .....	104

4	Open System View als multiparadigmatisches Framework zur Konzipierung und Modellierung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen .....	108
4.1	Wissenschaftstheoretische Prüfung des Open System View .....	109
4.1.1	Formale Eignung des Open System View .....	109
4.1.2	Inhaltlich-konzeptionelle Eignung des Open System View .....	114
4.2	Grundlagen des Open System View .....	118
4.2.1	Strategiekonzept zur Erklärung erfolgsrelevanter Bestimmungsfaktoren: Open system model of the firm .....	118
4.2.2	Entwicklung des strategischen Handlungsspielraums: Five modes of competence .....	127
5	Spezifizierung des theoretischen Frameworks zur Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen .....	137
5.1	Modifizierter Open System View als theoretisches Framework .....	137
5.1.1	Spezifizierung der Unternehmensumwelt .....	137
5.1.2	Spezifizierung der strategischen Logik .....	138
5.1.3	Spezifizierung der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisebene .....	143
5.1.4	Spezifizierung der Produktmärkte und Wettbewerber .....	146
5.1.5	Spezifizierung der externen Ressourceninhaber .....	147
5.1.6	Spezifizierung der Informationsflüsse .....	148
5.1.7	Modelltheoretische Spezifikation des Open System View im Überblick .....	149
5.2	Methodologisches Konzept zur Konkretisierung der Erfolgsfaktoren .....	150
5.2.1	Grundlegende Entscheidungen .....	150
5.2.2	Spezifizierung der Untersuchungsmethodik und Fortgang der Arbeit .....	154

#### **IV Empirische Untersuchungskonzeption: Die Methodik des**

	<b>Vernetzten Denkens .....</b>	<b>159</b>
1	Grundlagen der Methodenkonzeption im Kontext der Untersuchung .....	159
1.1	Grundannahmen des vernetzten Denkens .....	159
1.2	Methodologisches Erkenntnisziel und notwendige Untersuchungsschritte .....	165
1.3	Erweiterung und Offenlegung der Methodenkonzeption .....	168
2	Methodische Vorgehensweise im Kontext der Untersuchung .....	169
2.1	Empirische Erhebungsmethode .....	170
2.2	Modellierung der Problemsituation .....	174
2.2.1	Elemente und Wirkungsbeziehungen .....	175
2.2.2	Wirkungsketten .....	178
2.3	Analyse der Wirkungsverläufe .....	184
2.3.1	Kennzahlen des Vernetzten Denkens .....	185
2.3.2	Wirkungsnetz und Einflussstärkendiagramm .....	189
2.3.3	Unabhängigkeit und Verflechtung der Elemente .....	190
2.3.4	Rollenverteilung der Elemente .....	194
3	Interpretation der Analyseergebnisse im modelltheoretischen Kontext .....	196

<b>V</b>	<b>Theoretische und empirische Erklärungen des Markenführungserfolgs bei Zeitschriftenverlagen.....</b>	<b>198</b>
1	Empirische Untersuchung zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen.....	198
1.1	Durchführung der Untersuchung.....	198
1.2	Darstellung der Untersuchungsergebnisse.....	200
1.2.1	Charakterisierung der Einflussfaktoren im Gesamtkontext der Markenführung.....	200
1.2.2	Einflussfaktoren des ökonomischen Markenwertes anhand qualitativer Leistungsindikatoren.....	207
1.2.2.1	Markenvertrauen.....	208
1.2.2.2	Markenzufriedenheit.....	212
1.2.2.3	Markenloyalität.....	219
1.2.2.4	Markensympathie.....	222
1.2.2.5	Markenbekanntheit.....	223
1.2.2.6	Einzigartigkeit.....	225
1.2.2.7	Markenimage.....	227
1.2.2.8	Zusammenhang zwischen den Leistungsindikatoren der Markenführung.....	230
1.2.3	Diskussion der Belastbarkeit der Untersuchungsergebnisse.....	232
2	Theoretische und empirische Konzeption der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen in der Gesamtbetrachtung.....	235
2.1	Determinanten des Markenführungserfolgs bei Zeitschriftenverlagen.....	235
2.1.1	Inhaltsbezogene Erfolgsfaktoren.....	235
2.1.2	Prozessbezogene Erfolgsfaktoren.....	241
2.2	Handlungsoptionen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen.....	247
2.2.1	Competence mode I.....	247
2.2.2	Competence mode II.....	250
2.2.3	Competence mode III.....	252
2.2.4	Competence mode IV.....	253
2.2.5	Competence mode V.....	253
<b>VI</b>	<b>Resümee.....</b>	<b>255</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>259</b>
	<b>Literatur.....</b>	<b>271</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>288</b>

## Abbildungen

Abbildung 1:	Gang der Untersuchung.....	11
Abbildung 2:	First Copy Costs und Kostendegressionseffekt .....	58
Abbildung 3:	Model of the firm as an open system nach Sanchez/Heene.....	120
Abbildung 4:	‘Open system view’ und ‘five modes of competence’ .....	129
Abbildung 5:	Spezifikationen des Open System View der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen .....	149
Abbildung 6:	Die Schritte der Methodik des Vernetzten Denkens.....	166
Abbildung 7:	Empirische Erhebungsmethode im vorliegenden Untersuchungskontext .....	173
Abbildung 8:	Richtungsarten einer Wirkungsbeziehung .....	176
Abbildung 9:	Exemplarischer Teilgraph in Bezug auf eine abhängige Größe $v_x$ .....	179
Abbildung 10:	Exemplarischer Einflussbaum in Bezug auf eine abhängige Größe $v_x$ .....	182
Abbildung 11:	Exemplarische Berechnung der Gesamtwirkungsstärke des Elementes $v_1$ auf die abhängige Größe $v_x$ .....	183
Abbildung 12:	Erweiterte Relationenmatrix .....	188
Abbildung 13:	Die Darstellung einer Wirkungsbeziehung im Wirkungsnetz .....	189
Abbildung 14:	Einflussstärken der Elemente .....	190
Abbildung 15:	Rollenverteilung der Elemente .....	194
Abbildung 16:	Analyseinstrument zur Integration der empirischen Ergebnisse in das theoretische Framework .....	197
Abbildung 17:	Rollenverteilung der Einflussfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen .....	204
Abbildung 18:	Wirkungsnetz des Teilgraphen „Markenvertrauen“ .....	209
Abbildung 19:	Einflussbaum des Leistungsindikators „Markenvertrauen“ .....	210
Abbildung 20:	Einflussfaktoren des Markenvertrauens.....	211
Abbildung 21:	Einflussfaktoren der Markenzufriedenheit der Rezipienten.....	215
Abbildung 22:	Einflussfaktoren der Markenzufriedenheit der Werbekunden .....	218
Abbildung 23:	Einflussfaktoren der Markenloyalität.....	221
Abbildung 24:	Einflussfaktoren der Markensympathie .....	223
Abbildung 25:	Einflussfaktoren der Markenbekanntheit .....	225
Abbildung 26:	Einflussfaktoren der Einzigartigkeit.....	227
Abbildung 27:	Einflussfaktoren des Markenimage.....	230
Abbildung 28:	Wirkungsnetz der Leistungsindikatoren der Markenführung .....	231
Abbildung 29:	Markenevolutionsstrategien.....	249
Abbildung 30:	Einflussstärken der Elemente (1-61) .....	262
Abbildung 31:	Einflussstärken der Elemente (62-123) .....	263
Abbildung 32:	Einflussstärken der Elemente (124-185).....	264

## Tabellen

Tabelle 1:	Titelneugründungen und -einstellungen bei Publikumszeitschriften 1998-2008.....	30
Tabelle 2:	Zahl der IVW-geprüften Publikumszeitschriften, Gesamtauflage und Durchschnittsauflage pro Titel 1995 -2008.....	30
Tabelle 3:	Netto-Werbeinnahmen und Marktanteile im Werbemarkt der klassischen Medien 2000-2007 .....	31
Tabelle 4:	Zahl der IVW-geprüften Publikumszeitschriften, Durchschnittsauflage pro Titel und Gesamtauflage der vier größten Verlage, anderer Verlage und insgesamt 1995 -2008.....	32
Tabelle 5:	Titelneugründungen und -einstellungen bei Publikumszeitschriften 1998-2008.....	34
Tabelle 6:	Produktinduzierte Einflussfaktoren und Erfolgspotenziale der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen .....	71
Tabelle 7:	Bestimmung des kumulierten Zeitverhaltens in einem Pfad mit einer maximalen Länge von drei Kanten.....	184
Tabelle 8:	Unabhängigkeitsgrad der Systemelemente .....	193
Tabelle 9:	Verflechtungsgrad der Systemelemente.....	193
Tabelle 10:	Interpretation der Rollen im System .....	195
Tabelle 11:	Durchschnitts-, Minimum- und Maximumwerte der Kennzahlen des Vernetzten Denkens .....	201
Tabelle 12:	Kennzahlen des empirischen Untersuchungsmodells.....	261
Tabelle 13:	Unabhängigkeitsgrad der Elemente.....	267
Tabelle 14:	Verflechtungsgrad der Elemente .....	270



# I Bedeutung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen

## 1 Problemstellung und Motivation

Seit über zwei Dekaden vollzieht sich in der Medienbranche ein struktureller Wandel, der auch Zeitschriftenverlage vor große Herausforderungen stellt.<sup>1</sup> Der Umbruch umfasst massive Entwicklungen in marktlicher, technologischer und gesellschaftlicher Hinsicht.

Infolge gravierender technologischer Entwicklung und der weltweiten Deregulierung von Medien- und Telekommunikationsmärkten verschmelzen einst getrennte Branchen.<sup>2</sup> Verlage sehen sich einem erhöhten Wettbewerbsdruck ausgehend von Unternehmen der Informationstechnologie-, Telekommunikations- und Unterhaltungsbranche ausgesetzt. Diese Konvergenztendenzen setzen sich als Folge der Digitalisierung im medialen Produktionsprozess fort, der sich durch das Zusammenwachsen der Wertschöpfungsketten verschiedener Branchen zu einer einzigen multimedialen Wertschöpfungskette verändert.<sup>3</sup> Verlage stehen folglich unter erhöhtem technologischen Druck, da innovative Entwicklungen konvergenter Branchen direkte Auswirkungen auf die produktionsbezogenen Rahmenbedingungen haben. Hinzu kommen die Folgen zunehmender Mobilität und Individualisierung in der Gesellschaft, die zu einem veränderten Mediennutzungsverhalten<sup>4</sup> und erhöhtem Anspruchsdenken der Werbewirtschaft führen.<sup>5</sup> Das multioptionale Nachfrageverhalten der Medienkonsumenten entfaltet sich zu einer Bedrohung für das angestammte Zeitschriftengeschäft der Verlage, da auf Grund der Branchenkonvergenz eine Vielzahl von Medienangeboten um die Aufmerksamkeit der Rezipienten mit konkurriert.<sup>6</sup> Aber auch die Vielzahl von Angeboten auf den

<sup>1</sup> Zu den Triebkräften und Folgen des Strukturwandels; zu nachfolgenden Ausführungen im Überblick vgl. etwa HEINRICH (2001), S. 189-212, WIRTZ (2006), S. 38-46, SJURTS (2005), S. 1, VOGELSANG/FISCHER (2007), S. 518f., SIEGERT/HAUTZINGER (2006), S. 117ff., JAKOBS (2007) oder VAN EIMEREN/RIDDER (2005), S. 490-494.

<sup>2</sup> Zur industriellen Konvergenz vgl. etwa SJURTS (2006), S. 122, WIRTZ (2006) oder JAKOBS (2007).

<sup>3</sup> Zu den Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die Medienproduktion vgl. ausführlich HEINRICH (2001), S. 197-204, WIRTZ (2006), S. 43, 164 und STAMER (2002) S. 93-95.

<sup>4</sup> Zu den Veränderungen in der Mediennutzung als Folge des sozialen Wandels vgl. etwa WIRTZ (2006), S. 38ff., S. 43, SIEGERT (2003), S. 30-33 oder VAN EIMEREN/RIDDER (2005).

<sup>5</sup> Anzeigenkunden fordern etwa die Vernetzung eines Werbekonzeptes über alle Medienkanäle hinweg, die direkt messbare Zielgruppenansprache und kanalübergreifende Reichweitenmessung, vgl. PEYMANI (2007), S. 30, PAUKER (2007), 52 und BRECHTEL (2005), S. 74.

<sup>6</sup> Vgl. etwa VAN EIMEREN/RIDDER (2005), S. 490, BEST/ENGEL (2007) oder PEYMANI (2006a), S. 36f. Zwar steigt die Mediennutzung insgesamt (BEST/ENGEL (2007), S. 20f.), jedoch sinkt das Interesse am Zeitschriftenkonsum, was insbesondere bei jungen Generationen zu beobachten ist. 90% der Jugendlichen sehen täglich oder mehrmals in der Woche fern, knapp 70% benutzen das Internet, aber nur 30% lesen regelmäßig Zeitschriften (FEIERABEND/KUTTEROFF (2007), S. 84f.), was – da die Mediennutzung im Jugendalter die spätere Mediennutzung stark beeinflusst (WADLINGER (2007)) – für die Verlage alarmierend ist.

Zeitschriftenmärkten selbst setzt die Verlage unter Handlungsdruck.<sup>7</sup> Trotz gesättigter Strukturen drängen immer mehr Titel in die Märkte.<sup>8</sup> Durch die steigende Vielfalt von Zeitschriften- und anderen Medienangeboten entsteht eine zunehmende Angebotsfragmentierung, die bei den Rezipienten zu einer Auflösung konstanter Verhaltensmuster, sinkendem Bindungswillen und zunehmender Orientierungslosigkeit führt.<sup>9</sup> Werbetreibende verlangen demgegenüber nach verlässlichen Werbeumfeldern, die jedoch auf Grund der zunehmenden Wechselbereitschaft der Rezipienten vermehrt wegbrechen.<sup>10</sup> Vor dem Hintergrund der zunehmenden Mobilität und Individualisierung in der Gesellschaft verlangen Werbetreibende darüber hinaus nach Angeboten, die ihre Botschaften jederzeit und überall zu ihren Zielgruppen transportieren.<sup>11</sup> Auch auf dem Werbemarkt stehen Verlage dabei unter erhöhten Wettbewerbsdruck durch Ersatzleistungen von Anbietern konvergenter Märkte.<sup>12</sup> Neben der zunehmenden Zahl von Wettbewerbern der Konvergenzbranchen, erhöht sich der Wettbewerbsdruck auf die Verlage schließlich auch durch die steigende Zahl ausländischer Investoren, die in heimische Märkte vordringen.<sup>13</sup> Gleichzeitig bieten sich Verlagen infolge der Globalisierung und wegfallender Marktschranken neue Optionen zur Erschließung internationaler Märkte.<sup>14</sup>

Angesichts dieser Entwicklungen zeigt sich besonders durch die wachsende Anzahl von Mitbewerbern und die zunehmende Medienvielfalt eine erhöhte Komplexität der Verlagsumwelt. Daneben sind rasante technologische Entwicklungen, die anhaltend neue und innovative Medienangebote hervorbringen, und sich wandelnde Präferenzen von Rezipienten und Werbekunden Treiber einer erhöhten Umweltdynamik für die Zeitschriftenverlage. Vor dem Hintergrund zunehmend komplexer und dynamischer Handlungssituationen werden strategische Entscheidungen in Verlagen vermehrt unter erhöhter

<sup>7</sup> Der Handlungsdruck äußert sich z.B. in der erhöhten Imitationsgeschwindigkeit von Zeitschriftenangeboten. Vgl. BAUMGARTH (2004a), S. 9, KARLE (2006), S. 34 und PEYMANI (2007), S. 30.

<sup>8</sup> Vgl. SJURTS (2006), S. 225f., VOGEL (2008), S. 470f., PEYMANI (2007), S. 30f. oder PEYMANI (2006b), S. 37.

<sup>9</sup> Vgl. BAUMGARTH (2004a), S. 10, HOFFMANN (2006), S. 54. und o. V. (2006), S. 44.

<sup>10</sup> Die Werbetreibende Wirtschaft stellt sich vermehrt auf das veränderte Mediennutzungsverhalten ein und nutzt das vielfältige Angebot der Werbekanäle zur Übermittlung ihrer Werbebotschaften. Das Internet erfreut sich zunehmender Beliebtheit mit der Belegung von Bannern, Bewegtbild- und Suchmaschinenwerbung (o. V. (2007a)). Ebenso gewinnt die mobile Werbung auf Handys und PDA's an Bedeutung (HEIN (2007)). Prognosen deuten daraufhin, dass die Werbeerlöse im Internet im Jahre 2011 die Werbeerlöse aus der Anzeigenvermarktung bei Zeitschriften als drittbedeutendsten Werbeträger ablösen (o. V. (2007b)).

<sup>11</sup> Vgl. PEYMANI (2007), S. 30, PAUKER (2007), 52 und BRECHTEL (2005), S. 74.

<sup>12</sup> Vgl. z.B. BAUMGARTH (2004a), S. 11.

<sup>13</sup> Vgl. etwa BAUMGARTH (2004a), S. 11.

<sup>14</sup> Vgl. etwa RADVILAS (2007), S. 42.

Unsicherheit getroffen. Zeitschriftenmanager müssen zum einen reaktive Konzepte entwerfen, um sich den ständig verändernden Rahmenbedingungen anpassen zu können und zum anderen zukunftsichernde Strategien entwickeln, wohlwissend um Trends, die das angestammte Zeitschriftengeschäft bedrohen.

Auf der Suche nach Lösungen, rückte innerhalb der letzten zehn Jahre<sup>15</sup> das Konstrukt der Marke zunehmend in das Blickfeld der Verlage. Es entwickelte sich im Verlagsumfeld eine Art Branchenrhetorik um das Thema. Die Fachpresse berichtet von etablierten Zeitschriftenmarken mit klaren Markenbildern, die sich zu Premiummarken entwickelten<sup>16</sup>, von der Internationalisierung der Hausmarken<sup>17</sup> und davon, dass man zusätzliche Reichweiten durch die digitale Markenexpansion erzielen könne<sup>18</sup>. Unabhängige Multimediemarken<sup>19</sup>, die man über die Zeitschrift hinaus erlebbar machte, Events und mediale Inszenierungen als Teil der Markenwahrnehmung<sup>20</sup>, Markentransfers oder Line-Extensions, die auch Spin-Offs, Derivate oder Ableger genannt werden<sup>21</sup> und das Resultat von „expand your brand“<sup>22</sup> seien, sind etwa Themen der aktuellen Branchenpresse.

Das theoretische Konstrukt der Marke scheint für Verlage in vielfältiger Hinsicht einen Lösungsvorschlag bei der Suche nach Antworten auf den Strukturwandel anzubieten.<sup>23</sup> Die Markierung von Zeitschriften soll gleichbleibende Qualität signalisieren, Vertrauen herstellen und durch die Differenzierung von Konkurrenzangeboten die Bindung der Leser an das Zeitschriftenangebot erhöhen.<sup>24</sup> Die Verlage versprechen sich durch gezielte Imagebildung klar definierte Zielgruppen, um langfristig konstante Reichweiten zu erzielen und damit ein attraktives Werbeumfeld anbieten zu können.<sup>25</sup> Mit der crossmedialen Erweiterung von Zeitschriftenmarken in neue Märkte erhofft man sich eine strategische Option, die eine kalkulierbare, risikominimierende

---

<sup>15</sup> Zum Rückblick auf erste Auseinandersetzungen mit dem Medienmarkenbegriff vgl. SIEGERT (2003), S. 11. Für die Verwendung des Markenbegriffs bei Zeitschriften vgl. PRATZ (1997), ICKSTADT (1998), o. V. (1998) und SCHUH (1998).

<sup>16</sup> Vgl. WEGNER (2004), o. V. (2004a) und IVES (2007).

<sup>17</sup> Vgl. HÄUSER (2004).

<sup>18</sup> Vgl. FELDMER (2007), PIMPL (2007) und IVES (2007).

<sup>19</sup> Vgl. WICKMANN (1998) und PEYMANI (2006b).

<sup>20</sup> Vgl. BRECHTEL (2007).

<sup>21</sup> Vgl. o. V. (2004b), FÜRSTNER (2004) und o. V. (2005).

<sup>22</sup> Vgl. SIMON (2007) und SPATH (2007).

<sup>23</sup> Zum Markenverständnis und den Anknüpfungspunkten der Markenführung in der Medienpraxis vgl. etwa CASPAR (2001), S. 1-11 oder BAUMGARTH (2004a), S. 9-11.

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

<sup>25</sup> Vgl. BAUMGARTH (2004b), S. 2260.

Vorgehensweise darstellt, neue Geschäftsfelder zu erschließen.<sup>26</sup> Die Verbreitung von Markeninhalten über verschiedene Medienkanäle könnte auch eine angemessene Antwort auf den branchenübergreifenden Wettbewerb, auf die Substitution durch andere Medien im Werbemarkt oder die veränderte Mediennutzung sein. Die Lizenzierung von Zeitschriftenmarken scheint zudem eine attraktive Möglichkeit darzustellen, um in ausländische Märkte vorzustoßen oder heimische Märkte mit erfolgreichen Auslandstiteln zu bedienen.<sup>27</sup>

Während mit Blick auf die Konsum- und Industriegüterbranche Einigkeit darüber besteht, dass Marken wichtige Werttreiber und Vermögensgegenstände von Verlagen darstellen können und über das Potenzial verfügen, Schutz vor steigendem Wettbewerbsdruck zu bieten,<sup>28</sup> herrscht Unklarheit darüber, wie Wettbewerbsvorteile durch Zeitschriftenmarken konkret generiert werden können. Der Prozess der Markenführung ist im Gegensatz zu vielen Konsum- und Industriegüterunternehmen bei Zeitschriftenverlagen nicht seit Jahrzehnten institutionalisiert und professionalisiert.<sup>29</sup> Vor dem Hintergrund der spezifischen Herausforderungen, vor denen Zeitschriftenverlage durch die Entwicklungen in ihrer Umwelt stehen und wegen besonderer produktbezogener Merkmale von Zeitschriften scheint eine unreflektierte Übertragung der Erfolgskonzepte der Markenführung in der Konsum- und Industriegüterbranche nicht weiterführend.<sup>30</sup> Zur Beantwortung der Frage, wie Zeitschriftenmarken unter zunehmender Komplexität und Dynamik in der Verlagsumwelt Vorteile generieren, die eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit der Verlage sichern, ist ein Blick in die wirtschaftswissenschaftliche Literatur notwendig.

---

<sup>26</sup> Vgl. CASPAR (2001), S. 10, o. V. (2007c).

<sup>27</sup> Vgl. ALTHANS/BRÜNE (2004), S. 2073f.

<sup>28</sup> Die Bedeutung von Marken als wichtige Werttreiber von Unternehmen äußert sich besonders in den Geschäftsberichten großer Konzerne. Der Markenwert beträgt vielfach mehr als die Hälfte des Börsenwertes, z.B. 61% bei Coca-Cola. Vgl. BRUHN (2004a), S. 6. Marken nehmen nicht selten einen Wert in zweistelliger Millionenhöhe an. Die Bedeutung des finanziellen Wertes von Marken wurde zudem durch vielfältige Studien belegt. Vgl. hierzu SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 23f. Zum Einfluss starker Marken auf den Schutz vor Krisen und Wettbewerbsdruck vgl. etwa FAROUHAR (1989), S. 26 oder AAKER (1992), S. 33ff.

<sup>29</sup> So diskutieren die Vertreter aus der Konsum- und Industriegüterindustrie Feinheiten der professionellen Markenführung in aktueller Presse, wo es etwa um die markenrechtliche Bedrohung durch die missbräuchliche Verwendung von Internetdomains, Metatags und AdWords (STEINHILBER (2007)), die Reputation der Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor der Markenführung (BURKHARDT (2007)), Markenbewertungsmethoden zur Ausweisung der Marke als bilanzrelevante Kennziffer (HREBICEK (2007)), Retro-Brands als alternative Objekte des Markenrelaunches (BROWN/KOZINETS/SHERRY JR. (2003)) oder die Stärkung der Markenbindung durch den Aufbau von Marken-Communities (McALEXANDER/SCHOUTEN/KOENIG (2002)) geht.

<sup>30</sup> Vgl. SIEGERT (2003), S. 9, S. 97f., CASPAR (2001), S. 10f., ALTHANS/BRÜNE (2004), S. 2059f., BAUMGARTH (2004a), S. 6 und SCHUH (1998).

Die wissenschaftliche Diskussion hat das Thema Markenführung erstmals in den 1920er Jahren aufgegriffen. Pionierarbeit leistete Hans Domizlaff, der seine Überlegungen zu einer professionellen Markenführung Ende der 30er Jahre dokumentierte.<sup>31</sup> Seitdem wurden die Markenführung und das Phänomen der Marke hauptsächlich als Teilgebiet der Marketingforschung zahlreich diskutiert. Im Zeitablauf bildeten sich verschiedene Strömungen der Markenführung heraus,<sup>32</sup> die bisweilen auf sehr unterschiedlichen Ausgangssituationen basieren, welche vornehmlich auf die gesamtwirtschaftliche Lage der jeweiligen Zeit und ein divergierendes Markenverständnis zurückzuführen sind.<sup>33</sup> Aus der traditionellen Forschung zur Markenführung sind aufgrund der verschiedenen Sichtweisen, viele Partialanalysen hervorgegangen. Die Konzeption von Markierungstechniken, die Operationalisierung des Markenimage, die Gestaltung der Markenpositionierung oder Modellentwicklungen zur Markenwertmessung sind häufige Problemstellungen der Forschung.<sup>34</sup> Neuere Ansätze haben seit den 1990er Jahren oft die Kombination und Erweiterung bestehender Betrachtungen zum Inhalt und sind um die Einbindung von Einzelaspekten in einen übergeordneten Prozess der Markenführung bemüht.<sup>35</sup>

Insgesamt ist die theoretische Auseinandersetzung mit der Markenführung nicht befriedigend. Hinsichtlich der Begriffsauffassungen herrscht keine Einigkeit, BRUHN spricht von „regelrechte(r) Sprachverwirrung“.<sup>36</sup> Ferner haben in den letzten Jahren im Zusammenhang mit den verschiedenen theoretischen Strömungen der Markenführung umfassende Diskussionen über die Eignung einzelner Ansätze stattgefunden – insbesondere vor dem Hintergrund ihrer Markenauffassungen – die zum Teil aus einer Zeit stammen, die heute nicht mehr geeignet scheinen, „treffend die in der Realität existierenden

---

<sup>31</sup> Vgl. DOMIZLAFF (1939).

<sup>32</sup> In der Literatur findet man unterschiedliche Systematisierungen (und Abgrenzungsversuche) der Entwicklung des Markenverständnisses und der Strömungen der Markenführung. Vgl. hierzu besonders BRUHN (2004a), S. 5-11, MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 20-32, AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 3-13, BAUMGARTH (2004c), S. 21-25 und ESCH/WICKE/REMPEL (2005), S. 9-12.

<sup>33</sup> Das klassische Markenartikelkonzept etwa entstand in einer Zeit des wirtschaftlichen Wachstums und der Warenflut durch die Massenproduktion. Das Markenverständnis war hier stark objektbezogen, die Markenführung instrumentell ausgerichtet. Sie verfolgte das Ziel, die markierten Waren technisch von anderen Produkten abzuheben. Wirkungsbezogene Denkansätze der Markenführung andererseits entwickelten sich verstärkt in einer Zeit, die geprägt war durch starke Sättigungstendenzen auf vielen Märkten, hohe Imitationsgeschwindigkeiten sowie Preissensibilität und sinkendes Interesse an Markenartikeln bei den Konsumenten. Vgl. hierzu z. B. MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 22f. und 25ff.

<sup>34</sup> Zur Konzeption von Markierungstechniken vgl. z. B. BÖCHER (2004). Zur Operationalisierung des Markenimages vgl. etwa AAKER/KELLER (1990). Zur Markenpositionierung vgl. u.a. TROMMSDORFF/PAULSEN (2005). Modelle zur Markenwertmessung im Überblick vgl. ESCH/GEUS (2005).

<sup>35</sup> Vgl. BRUHN (2004a), S. 9 und BAUMGARTH (2004c), S. 5.

<sup>36</sup> Vgl. BRUHN (2004a), S. 5. Zur Begriffsvielfalt vgl. auch BAUMGARTH (2004c), S. 2 oder MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 5.

Leistungen (...) zu differenzieren“.<sup>37</sup> Auch die Fülle an Partialbetrachtungen erhöht die Fragmentierung der wissenschaftlichen Diskussion. Zwar treten mit dem identitätsorientierten Markenführungsansatz<sup>38</sup> oder dem Markenerfolgskettenansatz<sup>39</sup> in neuerer Zeit ganzheitlich orientierte Denkansätze an die Stelle von Einzelphänomenen der Markenführung, jedoch liegen auch diesen Ansätzen spezifische Sichtweisen zu Grunde, die die bestehenden Markenauffassungen um noch weitere Begriffsfassungen erweitern und die sprachliche Vielfalt erhöhen, statt sie systematisch und fundiert konzeptionell aufzuarbeiten.

Auch im Hinblick auf den Betrachtungsgegenstand, der im Kontext der vorliegenden Problematik ‚Markenführung bei Zeitschriftenverlagen‘ von Interesse ist, liefert die Literatur kein zufriedenstellendes Bild. Gegenstand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Markenführung waren lange Zeit ausschließlich Unternehmen der Konsum- und Industriegüterbranche, bis Ende der 1970er Jahre auf Grund der gestiegenen ökonomischen Bedeutung eine gesonderte Diskussion zur Markenführung bei Dienstleistungsunternehmen entstand.<sup>40</sup> Als die Unternehmenspraxis in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre auf Medienmarken aufmerksam wurde<sup>41</sup>, entwickelte sich dann auch ein Markenverständnis in der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit Medien.<sup>42</sup> Ende der 1990er Jahre wurden erste wissenschaftliche Beiträge zu sehr unterschiedlichen Aspekten der Medienmarkenführung veröffentlicht.<sup>43</sup> Die wissenschaftliche Diskussion zur Markenführung bei Medi-

<sup>37</sup> Vgl. BRUHN (2004a), S. 5, 11.

<sup>38</sup> Wichtigste Vertreter des identitätsorientierten Ansatzes sind KAPFERER (1992), SCHMITT/PAN (1994), UPSHAW (1995), AAKER (1996), MEFFERT/BURMANN (2005b).

<sup>39</sup> Der Marktkettenerfolgsansatz geht auf BRUHN (2004a), S. 15ff. zurück.

<sup>40</sup> Die zunehmende ökonomische Bedeutung von Dienstleistungsprodukten entfachte die wissenschaftliche Diskussion zur Bedeutung von Dienstleistungsmarken und ihrem Management. Erste deutschsprachige Publikationen lieferten etwa GRAUMANN (1983), SCHREINER (1983) oder HILKE (1989). In Deutschland sind Dienstleistungen seit 1979 schutzfähig (GRAUMANN (1983)).

<sup>41</sup> Vgl. z. B. PRATZ (1997), WICKMANN (1998) oder ICKSTADT (1998).

<sup>42</sup> Zur Betriebswirtschaftslehre der Medien vgl. SJURTS (2006), S. 24 und S. 134f.

<sup>43</sup> SCHAEFER-DIETERLE (1997) oder ROSENFELD (1998) etwa widmeten sich den Besonderheiten der Markenführung bei Zeitungen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. FUCHS (1998) näherte sich ökonomischen Fragestellungen eher aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht und untersuchte im Rahmen eines Dissertationsprojektes das Erlebnisweltkonzept als Profilierungsinstrument für Printmarken. KLATTEN (1997) betrachtete exemplarisch Aspekte der Markenführung bei DER SPIEGEL und TODREAS (1999) befasste sich in seinem Buch mit der Markenführung bei TV-Sendern aus makroökonomischer Sicht.

In Abgrenzung zur betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit der Medienmarkenführung findet die Führung von Medienmarken teilweise auch in der Kommunikationswissenschaft Beachtung, zumeist im Zusammenhang mit publizistischen und journalistischen Fragestellungen. Jedoch fallen viele Überlegungen der Ökonomisierungs- bzw. Kommerzialisierungskritik zum Opfer (vgl. etwa MEIER/JARREN (2001) und exemplarisch ALTMPEPPEN (2001), S. 201f.). Als anerkannter Forschungsgegenstand in der Kommunikationswissenschaft taucht die Führung von Medienmarken nur dann auf, wenn Wissenschaftler der Kommunikationsforschung den „economic turn“ anerkennen, den etwa WINTER/KARMASIN (2001) fordern (S. 215). Nennenswerte Publikationen sind die Arbeiten von SIEGERT (2003), BUSCH (2007) und WOLFF (2006).

en steckt jedoch immer noch in den Anfängen. Aus der internationalen, englischsprachigen Forschung gingen bisher vergleichsweise wenige Veröffentlichungen zur Medienmarkenführung hervor.<sup>44</sup> In der deutschsprachigen Forschung ist das Interesse in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Es richtete sich jedoch bisher stark nach ausgewählten Problemstellungen der Praxis, so dass die Publikationen zur Medienmarkenführung oft deskriptiven Charakter haben und in Form von Fallstudien<sup>45</sup> dokumentiert wurden. Einige Partialbetrachtungen beziehen sich auch auf Erkenntnisse aus der traditionellen Markenführungsforschung.<sup>46</sup> Eine konzeptionelle Aufarbeitung oder systematisch theoriegeleitete Analyse der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht liefert die Literatur jedoch nicht.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass die wissenschaftliche Diskussion trotz der dargelegten Praxisrelevanz einer umfassenden theoretischen und konzeptionellen Analyse zur Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen entbehrt. Die theoretische Auseinandersetzung im Marketing ist durch divergierende Sichtweisen, begriffliche Vielfalt und Partialanalysen fragmentiert, die Betriebswirtschaft der Medien beschäftigt sich nur zögerlich, z.T. wenig theoretisch fundiert oder ebenfalls nur partialanalytisch mit dem vorliegenden Themenkomplex. Angesichts der praktischen Bedeutung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen und der defizitären theoretischen Zugriffsmöglichkeiten widmet sich die vorliegende Arbeit einer umfassenden Analyse dieses Themenkomplexes.

---

Die Journalistik setzt sich zudem seit einiger Zeit mit institutionellen Aspekten der Medien auseinander. Journalistische Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen (vgl. etwa MEIER (2002) oder WEISCHENBERG/KRIENER (2004), S. 287-339.) sowie redaktionelles Marketing und Management (vgl. etwa MECKEL (1999), RAU (2000), ALTMEPPEN (2002) oder WEICHLER (2003)) stellen hierbei thematische Schwerpunkte dar. Die Publikation von MENHARD/TREEDE ist im Kontext der vorliegenden Arbeit nennenswert. Sie widmet ein Kapitel dem redaktionellen Markenmanagement (vgl. MENHARD/TREEDE (2004), S. 223-238.).

<sup>44</sup> Nennenswerte Publikationen sind McDOWELL/SUTHERLAND (2000), CHAN-OLMSTED (2006) und TUNGATE (2004).

<sup>45</sup> Die Markenführung am Beispiel eines Praxisfalls beschreiben etwa KLATTEN (1997), FRANZEN (2002), STEMPELS (2004), DAHN (2004), POLTHIER/WOLTERS (2004), BAUMGARTH/MEIGER (2004), NEUNZIG (2004) oder ALTHANS/BRÜNE (2005). Weitere nennenswerte empirische Beiträge zur Medienmarkenführung sind die von TUNGATE (2004) und BAUMGARTH (2007).

<sup>46</sup> Mit dem Jahr 2000 und in den folgenden, wirtschaftlich schwachen Jahren, stieg in der Medienbranche das Interesse an Markentransferstrategien. Mit Markentransfers wollten die Medienmanager bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder und der Behauptung auf den bestehenden Märkten Markteinführungsrisiken reduzieren. Als Folge entstanden eine Reihe wissenschaftlicher Abhandlungen über Markentransferstrategien bei Medien. Vgl. hierzu etwa BARSH/ KRAMER/ MAUE ET AL. (2001), CASPAR (2001), HA/CHAN-OLMSTED (2001), HÖRNING (2004) oder BERKLER/KRAUSE (2007).

Daneben wurden in derselben Zeit Überlegungen zur Markenwertmessung bei Medien angestellt und publiziert, die ebenfalls aus der steigenden Bedeutung der vielen Lizenzierungen von Medienmarken in der Praxis hervorgingen. Vgl. hierzu etwa FRANZEN (2002), ESCH/REMPEL (2007) oder BUSCH (2007).

## 2 Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Vor dem Hintergrund der dargelegten Forschungsdefizite besteht das generelle Ziel dieser Arbeit darin, einen Beitrag für eine fundierte Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen zu leisten und daraus Lösungen zu entwickeln, die Verlage bei der Wahl geeigneter Maßnahmen und gezielter Handlungen für eine erfolgreiche Markenführung unterstützen. Zu diesem Zweck zielt die Untersuchung in tieferer Betrachtung darauf ab, Einflussfaktoren der Markenführung zu identifizieren, die Zeitschriftenmarken dazu befähigen, eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit eines Zeitschriftenverlages sicherzustellen.

Mit dieser Zielsetzung bewegt sich die Arbeit vor allem auf einer problemlösungsorientierten Ebene, die über die Ableitung praxeologisch relevanter Erkenntnisse auf Basis eines zuvor begründeten theoretischen Bezugsrahmens erreicht werden soll. Die Arbeit gliedert sich entsprechend in ein theoretisches und ein praxeologisches Forschungsziel. Das theoretische Forschungsziel betrifft die systematische theoretische Aufarbeitung von Grundlagen, die die Herleitung eines geeigneten theoretischen Frameworks zur Konzeptionierung der Markenführung ermöglichen, das insbesondere den Erfolg der Markenführung spezifiziert sowie theoretische Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Markenführung erklärt. Das praxeologische Forschungsziel ist die Vertiefung der theoretisch-konzeptionellen Ergebnisse. Dies soll durch eine empirische Untersuchung erreicht werden, deren Ergebnis die Operationalisierung des Markenführungserfolges bei Zeitschriftenverlagen durch die Identifikation konkreter Erfolgsfaktoren darstellt und eine Begründung der für die Unternehmenspraxis relevanten Gestaltungsvorschläge ermöglicht.

Das übergeordnete Erkenntnisziel lässt sich analytisch in fünf forschungsleitende Grundfragen zerlegen, die gleichermaßen den Gang der Untersuchung festlegen:

- (1) Welches Begriffsverständnis der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen leitet die Untersuchung?

Wegen der Vielzahl in der Literatur vorhandenen Begriffsdefinitionen von Marken und Markenführung ist zunächst unter Darlegung der gängigen Perspektiven ein Verständnis der Markenführung zu begründen (II.1.1), das den



Fortgang der Arbeit spezifiziert und das Untersuchungsproblem näher eingrenzt (II.1.2). Dieser Teil umfasst neben der definatorischen Abgrenzung des Markenführungsbegriffes ebenfalls die begriffliche Einordnung der Begriffe Zeitschriftenverlag und Zeitschrift (II.1.2.2 und II.1.2.3).

- (2) Welche konkreten Ziele verfolgen Verlage mit einer professionellen Markenführung und welche Anforderungen stellen Zeitschriftenprodukte an die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen?

Dieser Teil der Arbeit befasst sich mit der Aufarbeitung untersuchungsrelevanter Grundlagen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen. Ausgehend von der zuvor eingegrenzten Untersuchungsproblematik interessieren hierbei besonders die Kräfte, die Zeitschriftenverlage zu einer Professionalisierung der Markenführung antreiben und sich in strategischen Zielen der Markenführung niederschlagen (II.2.2). Ferner interessieren die Besonderheiten, die aus produktbezogener Sicht spezifische Anforderungen an die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen stellen (II.2.4). Die Triebkräfte der Markenführung lassen sich aus den Gegebenheiten der Verlagsumwelt systematisch ableiten (II.2.1); die besonderen Anforderungen an die Markenführung sind auf die spezifischen Eigenschaften von Zeitschriftenprodukte zurückzuführen (II.2.3). Die in diesem Teil erarbeiteten theoretischen Grundlagen bedingen die Bewertung theoretischer Erklärungsmodelle und bilden somit die Basis für den Kriterienkatalog, nach welchem die nachfolgend identifizierten theoretischen Ansätze auf ihre Eignung zur modelltheoretischen Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen kritisch geprüft werden.

- (3) Welches theoretische Framework ist geeignet, die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen konzeptionell zu erklären?

Mit der Beantwortung dieser Grundfrage soll der Erklärungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre Rechnung getragen werden. Die betriebswirtschaftliche Strategielehre als referenziertes Forschungsprogramm soll hierbei im Hinblick auf ihre theoretischen Konzepte rekonstruiert werden (III.1-3). Ziel ist die Deduktion eines geeigneten theoretischen Frameworks, das in der Lage ist, die grundlegenden Erklärungen für den Erfolg der Markenführung und für Handlungsspielräume einer erfolgreichen Markenführung zu liefern. Die grundlegenden Leitideen und Paradigmen der betriebswirtschaftlichen Strategielehre werden dabei zunächst auf Grundlage des zuvor hergeleiteten Anforderungskataloges (III.1.2), im Kontext der Untersuchungsfrage einer kritischen Diskussion unterzogen (III.2, III.3). Anschließend wird auf Basis dieser

Bewertung ein geeigneter Ansatz als theoretisches Erklärungsmodell umfassend begründet (III.4) und im Hinblick auf den vorliegenden Untersuchungskontext spezifiziert (III.5.1). Dieser Ansatz bildet den Bezugsrahmen und das modelltheoretische Grundgerüst für die nachfolgende empirische Untersuchung.

- (4) Welches sind die konkreten Erfolgsfaktoren der Markenführung zur Sicherung einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit von Zeitschriftenverlagen?

Da eine Theorie zumeist im Sinne ihrer Allgemeingültigkeit die Spezifizierung einer konkreten Anwendungssituation offen lässt, sind auf Basis des ermittelten theoretischen Frameworks die Erfolgsfaktoren und Gestaltungsparameter der Markenführung bei *Zeitschriftenverlagen* empirisch zu konkretisieren, um den Praxistransfer des abgeleiteten Erklärungsmodells leisten zu können. Da die empirische Untersuchung auf Basis des zuvor ermittelten konzeptionellen Frameworks theoriegeleitet durchgeführt wird, muss eine geeignete Methodik begründet (III.5.2) und deren Untersuchungsdesign, inklusive dessen Datengrundlage, methodischen Vorgehens und Datenanalyse, offengelegt werden (IV). Die Methodik muss den Anforderungen standhalten, die das theoretische Framework an die empirischen Untersuchungsergebnisse stellt, so dass diese in das modelltheoretisch formulierte Konzept im Sinne einer Gesamtbetrachtung wieder zurückgeführt werden können. Schließlich erfolgt die Untersuchung entlang des aufgezeigten Untersuchungsmodells und der Darstellung der Ergebnisse (V.1).

- (5) Welche Handlungsoptionen der Markenführung stehen Zeitschriftenverlagen zur Verfügung, damit mit Hilfe ihrer Zeitschriftenmarken eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden kann?

Mit diesem praxeologischen Erkenntnisziel liefert die Arbeit konkrete Gestaltungsempfehlungen der Markenführung für Zeitschriftenverlage. Zur Beantwortung dieser abschließenden forschungsleitenden Grundfrage fließen die theoretischen und empirischen Erkenntnisse zu einer Gesamtbetrachtung zusammen, wodurch das übergeordnete Erkenntnisziel der Arbeit erreicht wird (V.2). Folgend ist die Würdigung des Untersuchungsergebnisses und Erkenntnisgewinns in einem abschließenden Resümee obligat, um den Gang der Untersuchung abzuschließen (VI).

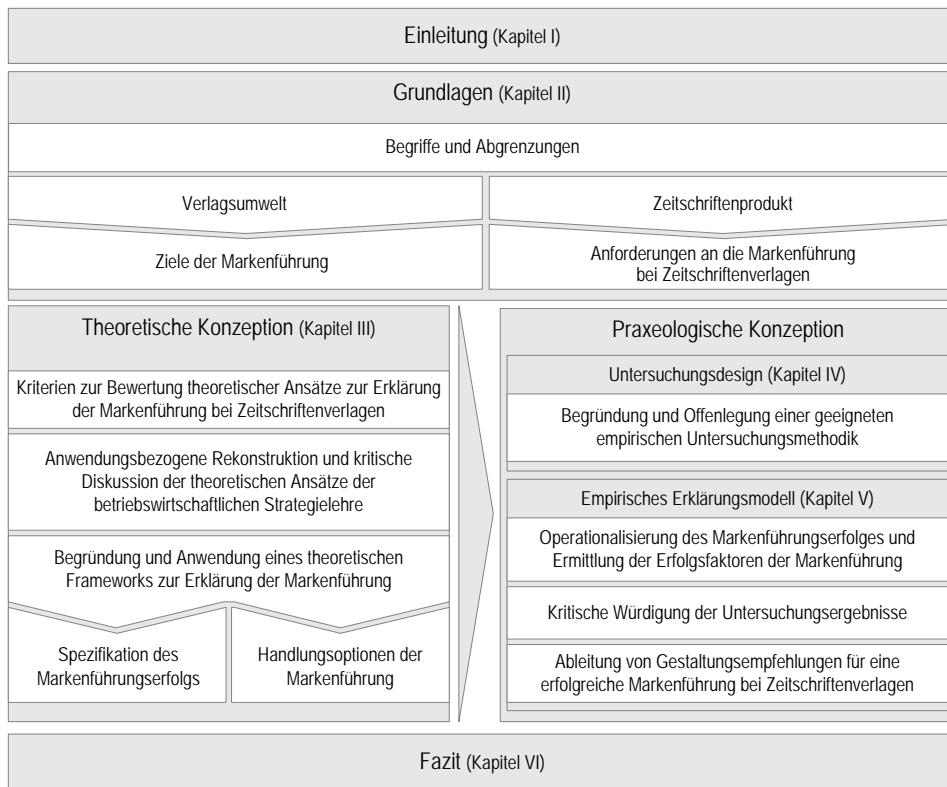


Abbildung 1: Gang der Untersuchung

## II Implikationen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen

### 1 Begriffsbestimmungen und Spezifikationen der Untersuchung

Der einführende Abschnitt befasst sich mit der Formulierung eines den Fortgang der Untersuchung prägendes Begriffsverständnisses von Marken und Markenführung. Auf Grundlage dieser Begriffsklärung erfolgt eine Abgrenzung der Untersuchungsproblematik, deren Bestandteil weitere Begriffsspezifikationen und die Ableitung eines Vorgehens zur Aufarbeitung untersuchungsrelevanter Grundlagen und Implikationen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen sind.

#### 1.1 Die Begriffe Marke und Markenführung

In der theoretischen Auseinandersetzung mit Marken und ihrer Steuerung herrscht eine Fülle von Begriffsfassungen.<sup>47</sup> Es ist deshalb erforderlich, ein Verständnis von Marken und Markenführung zu entwickeln, das den Fortgang dieser Untersuchung leitet.

Das Verständnis von Markenführung und über das Wesen von Marken hat seit Beginn des 20. Jahrhunderts wegen tiefgreifender Veränderungen der Unternehmensumwelt durch technologische, marktliche und gesellschaftliche Entwicklungen verschiedene Phasen durchlaufen.<sup>48</sup> In der Zeit zwischen den 1920er und 1960er Jahren, die durch starkes Wirtschaftswachstum und Verkäufermärkte gekennzeichnet waren, herrschte noch ein instrumentelles Verständnis von Marken und ihrer Führung vor, bei dem es hauptsächlich um die Namensgebung, Produktgestaltung und klassische Werbung ging.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005) bewerten diese Vielfalt in der marketingwissenschaftlichen Literatur als „Ausuferung des Markenverständnisses“ und „regelrechter Begriffsdschungel“. Auch zu der „Art und Weise, wie Marken erfolgreich geführt werden sollten“, gäbe es die „unterschiedlichsten Interpretationen“. Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 15. Auch Bruhn stellt eine regelrechte „Sprachverwirrung“ fest. Vgl. BRUHN (2004a), S. 5, vgl. außerdem SATT- LER/VÖLCKNER (2007), S. 23.

<sup>48</sup> Zur Entwicklung des Markenführungsverständnisses vgl. BRUHN (2004a), S. 5-11, MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 20- 32, AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 3-13, BAUMGARTH (2004c), S. 21-25 und ESCH/WICKE/REMPEL (2005), S. 9-12. Zur Entwicklung des Markenverständnisses vgl. z.B. BAUMGARTH (2004c), S. 1, BRUHN (2004a), S. 6f. oder MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 5ff.

<sup>49</sup> Die sehr formale Sichtweise, die sich durch Prinzipien und Techniken für den erfolgreichen Abverkauf des Markenproduktes auszeichnete, prägte die Begriffe des instrumentellen Erklärungsansatzes und der Markentechnik. Dabei standen Aspekte der Namensgebung und Preisbildung sowie der Einsatz verpackungs- und formtechnischer Gestaltungsmittel und die Anwendung klassischer Werbung im Mittelpunkt. Die intendierten Ziele der Markentechnik waren ausschließlich objektbezogen und absatzorientiert. Einzelne produkt- und kommunikationspolitische Maßnahmen und Instrumente wurden begründet, strategische Entscheidungstatbestände berührte der instrumentelle Erklärungsansatz der Markenführung indes nicht. Vgl. BRUHN (2004a), S. 11 und MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 23. Als Begründer des instrumentellen Verständnisses sind insbesondere zu nennen: DOMIZLAFF (2005) (hier 7. Auflage, Erstauflage 1939), der in den „22 Grundgesetzen der natürlichen Markenbildung“ Instrumente zum Aufbau und zur Pflege von Marken be-

Hauptaugenmerk lag auf der Markierung und Qualitätssicherung von Fertigwaren, „die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleich bleibender und verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch, sowie durch die für sie betriebene Werbung, die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).“<sup>50</sup> Das herkunftsbezogene Verständnis, das der instrumentelle Ansatz hier referiert, liegt auch der Definition von Marken zugrunde, wie sie noch heute im deutschen Markengesetz formuliert ist:<sup>51</sup> „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“<sup>52</sup>

Das Verständnis von Marken und ihrer Führung hat sich im Laufe der Zeit jedoch von einer eher technischen und funktionalen Sichtweise zu einer eher nachfragerbezogenen und sozialpsychologischen Auffassung gewandelt. Mit dem gewachsenen Anspruchsdenken der Käufer, dem Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten, dem gestiegenen Wettbewerb durch die Globalisierung, Verdrängungswettbewerb in vielen durch Sättigungstendenzen geprägten Branchen, den immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und dem gesellschaftlichen Wandel, der immer differenziertere Bedürfnisse hervorbringt,<sup>53</sup> entwickelten sich eine Vielzahl von Begriffsdefinitionen. Eine Marke vor diesem Hintergrund etwa

---

schrrieb; sowie MELLEROWICZ (1963) (hier 2. Auflage, Erstauflage 1959), der Marken als einen Merkmalskatalog definierte und die Markentechnik begründete.

<sup>50</sup> MELLEROWICZ (1963), S. 39.

<sup>51</sup> Im Zusammenhang mit der instrumentellen Markenführung wird oft von einem herkunftsbezogenen/rechtlichen (vgl. BRUHN (2004a), S. 9, BAUMGARTH (2004c), S. 2, ESCH (2007), S. 19, MEFFERT/BURMANN (2005a), S. 22) bzw. objektbezogenen/merkmalsbezogenen Markenverständnis (vgl. (BRUHN (2004a), S. 9, BAUMGARTH (2004c), S. 4, ESCH (2007), S. 19) gesprochen. Die aus dem objektbezogenen Verständnis hervorgegangene Markenführung, wird aus heutiger Sicht auch als klassisches Markenartikelkonzept bezeichnet (vgl. etwa BRUHN (2004a), S. 11).

<sup>52</sup> Vgl. MarkenG §3, Abs. 1, 1.1.1995. Ein herkunftsbezogenes Verständnis formuliert auch AAKER (1992): „Eine Marke ist ein charakteristischer Name und/oder Symbol“ sowie die American Marketing Association (2007), Abruf 12.12.2007: A brand is „A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. The legal term for brand ist trademark. A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller. If used for the firm as a whole, the preferred term is trade name.“

<sup>53</sup> Dieser Wandel prägte ein nachfragerbezogenes (z.B. BEREKOVEN (1978), S. 43 oder ESCH (2007), S. 22), wettbewerbsbezogenes (z.B. KOTLER (2000) oder BAUMGARTH (2004c), S. 5) und sozialpsychologisches (z.B. KELLER (2003), S. 3f. oder TROPP (2004), S. 115f.) Markenverständnis. Parallel zu diesen Markenauffassungen bildeten sich ein verhaltensorientiertes (z.B. BEREKOVEN (1978), AAKER/KELLER (1990) oder TROMMSDORFF (1992)), strategieorientiertes (z.B.

- erzielt „eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung“, die „(...) einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann“<sup>54</sup>,
- zählt „(...) zu den wichtigsten Werttreibern von Unternehmen“<sup>55</sup>,
- ist „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“<sup>56</sup>
- ist in der Lage, „(...) zukünftige Cash-Flows eines Unternehmens zu beschleunigen, auszuweiten und das Risiko zukünftiger Cash Flows zu reduzieren“<sup>57</sup>,
- “is (...) a product, but one that adds other dimensions that differentiate it in some way from other products designed to satisfy the same needs”<sup>58</sup>,
- ist ein Angebotsbündel, „(...) welches bei den relevanten Nachfragern bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenzierendes Image aufweist, welches zu Präferenzen führt“<sup>59</sup> und
- ist der „wichtigste immaterielle Vermögenswert“<sup>60</sup> von Unternehmen.

Zwar herrscht offensichtlich keine Einheit hinsichtlich eines Markenbegriffs, jedoch scheint im Allgemeinen Konsens darüber zu bestehen, dass Marken, nachhaltige Vorteile gegenüber dem Wettbewerb generieren (dauerhaft nutzenstiftende Wirkung, nachhaltiger Erfolg im Markt, von konkurrierenden Angeboten differenzieren usw.) und einen dauerhaften Wert für Unternehmen schaffen (Werttreiber, immaterieller Vermögenswert u. ä.). Diese Markenauffassung gilt insbesondere für die klassischen Herstellermarken,<sup>61</sup> die sich im Hinblick auf den Inhaber oder Träger des Markenschutzrechtes institutionell von Handelsmarken, bei denen ein Handelsunternehmen Markeninhaber ist, unterscheiden.<sup>62</sup> Während Hersteller mit ihren Markenprodukten das Ziel verfolgen, einzigartig wahrgenommene Leistungen in Form von in-

---

FAROUHAR (1989), HÄTTY (1989) oder HAEDRICH/TOMCZAK/KAETZKE (2003)) und sozialpsychologisches (z.B. KAPFERER (1992), UPSHAW (1995), AAKER (1996), MEFFERT/BURMANN (2005b)) Verständnis der Markenführung.

<sup>54</sup> BRUHN (2004a), S. 21.

<sup>55</sup> SATTLER/VOLCKNER (2007), S. 23.

<sup>56</sup> BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3.

<sup>57</sup> SATTLER/VOLCKNER (2007), S. 24.

<sup>58</sup> KELLER (2003), S. 3f.

<sup>59</sup> BAUMGARTH (2004c), S. 5.

<sup>60</sup> MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 15.

<sup>61</sup> Vgl. etwa LINGENFELDER/KAHLER/WIESEKE (2004), S. 55f., LASSLOP (2005), S. 473f.

<sup>62</sup> Vgl. u.a. BRUHN (2004a), S. 34, LINGENFELDER/KAHLER/WIESEKE (2004), S. 54.

novativen Produkten zu verkaufen, die sich von Wettbewerbsangeboten unterscheiden, verfolgt der Handel mit so genannten Gattungs-, Billig- oder No-Name-Marken eine konsequente Niedrigpreispolitik, um ihre Produkte deutlich unter das Preisniveau der Herstellermarken zu positionieren.<sup>63</sup> Zwar werden Herstellermarken zur Bearbeitung unterschiedlicher Marktsegmente auch in unterschiedlichen Preislagen positioniert, dabei ist die Präferenzbildung beim Endverbraucher durch die Stiftung eines differenzierenden Zusatznutzens immer die bestimmende Zielsetzung von Herstellern.<sup>64</sup> Da es sich bei den Markenleistungen von Zeitschriftenverlagen um Herstellermarken handelt, soll im Rahmen dieser Arbeit dem Markenverständnis von BRUHN gefolgt werden, da es die dargelegte Grundauffassung der unterschiedlichen Begriffsfassungen zu Herstellermarken am weitreichendsten expliziert: „Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“<sup>65</sup>

Eine Marke ist entsprechend dieses Verständnisses das Ergebnis von über eine längere Dauer verrichteten Aktivitäten und von über diese Zeit generierten Erkenntnissen und Reaktionen der Markenteilnehmer.<sup>66</sup> Das Markenmanagement nach dem neueren Markenverständnis

- soll „(...) Präferenzen für das eigene Leistungsangebot schaffen und es damit gleichzeitig von konkurrierenden Angeboten differenzieren“<sup>67</sup>,
- zielt auf eine nachhaltige Markenbindung ab, die „(...) unter den heutigen Konkurrenzbedingungen zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil“<sup>68</sup> wird,
- verfolgt das primäre „Ziel (...) der langfristigen Markenwertsteigerung“<sup>69</sup>,

<sup>63</sup> Die Erscheinungsformen von Handelsmarken reichen dabei allerdings von ebendiesen niedrigpreisigen Discountmarken auch bis zu hochpreisigen Premiumhandelsmarken. Vgl. Markentypen und Erscheinungsformen von Handelsmarken im Überblick vgl. GRÖPPEL-KLEIN (2005) und deren Abgrenzung von Herstellermarken vgl. LASSLOP (2005), S. 474.

<sup>64</sup> Vgl. LASSLOP (2005), S. 473f., LINGENFELDER/KAHLER/WIESEKE (2004), S. 59.

<sup>65</sup> BRUHN (2004a), S. 21.

<sup>66</sup> Vgl. hierzu auch MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 9.

<sup>67</sup> MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 12.

<sup>68</sup> WEINBERG/DIEHL (2001), S. 23.

<sup>69</sup> SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 25.

- wird verstanden „(...) als ein integrativer, funktionsübergreifender Bestandteil der Unternehmensführung“<sup>70</sup>,
- beinhaltet den Prozess „der Planung, Koordination und Kontrolle (...) von über einen längeren Zeitraum durchgeführten Maßnahmen“<sup>71</sup> und
- „(...) umfasst sämtliche kurz- und langfristig orientierten Entscheidungen und Maßnahmen der markenführenden Institution (...), die darauf abzielen, Leistungen als Marke aufzubauen und im Markt erfolgreich durchzusetzen“<sup>72</sup>.

Hinsichtlich der Führung von Marken scheint ein gemeinsames Verständnis darüber zu dominieren, dass überwiegend langfristig orientierte Entscheidungen zur Erreichung der Vorteilssituation und Wertgenerierung zu treffen sind (langfristige Markenwertsteigerung, Bestandteil der Unternehmensführung, kurz- und langfristig orientierte Entscheidungen). Wenn es bei Führungs- und Steuerungshandlungen im Unternehmen um Entscheidungen mit wettbewerbsstrategischer Relevanz und langfristig orientiertem Horizont geht, wobei Geschäftsfelder und die Art und Weise bestimmt werden, mit der eine günstige Wettbewerbsposition erlangt werden soll, dann wird in der Literatur im Allgemeinen von strategischem Handeln gesprochen.<sup>73</sup> Das Ausmaß der Entscheidungen zur Markenführung ist entsprechend der im Schrifttum dominierenden Auffassung für das Unternehmen richtungsgebend und der Zeitbezug übergeordneter Ziele der Markenführung langfristig orientiert. Insofern kann bei der Führung von Marken strategisches Handeln unterstellt werden.

Während in der Strategieliteratur in Abhängigkeit des Untersuchungsgegenstandes kontrovers diskutiert wird, ob die Ebene der betrieblichen Teilfunktionen<sup>74</sup> grundsätzlich unter den Strategiebegriff falle, liegt der Fall im Zusammenhang mit der Markenführung eindeutig. Einigkeit besteht darüber, dass neben den klassischen Führungsaufgaben Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle bei der Markenführung auch die Ausübung betrieblicher Funktionen in bestimmten Entscheidungstatbeständen

<sup>70</sup> MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 8.

<sup>71</sup> MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 9.

<sup>72</sup> BRUHN (2004a), S. 26.

<sup>73</sup> Begründet und zusammengetragen bei SJURTS (2000), S. 13 und die dort zitierte Literatur sowie bei GERPOTT (2004), S. 1624 und die dort zitierte Literatur.

<sup>74</sup> Betriebliche Teilfunktionen des Realgüterprozesses sind an unternehmensstrategische Entscheidungen gebunden. Zwar betreffen Entscheidungen auf dieser nachgelagerten Ebene damit die Umsetzung übergeordneter Ziele, dennoch können Entscheidungen betriebliche Teilfunktionen betreffend auch wettbewerbsrelevanten und damit strategischen Charakter haben. Vgl. SJURTS (2004), S. 564.



strategisches Ausmaß besitzt. Hierzu zählen neben einer ganzen Reihe von Entscheidungen zum Beispiel

- produktstrategische Entscheidungen zur Sicherung der Qualitätskonstanz einer Marke,
- marketingstrategische Entscheidungen im Sinne einer konsistenten und kontinuierlichen Marktpräsenz und Wahrnehmungsqualität,
- distributionsstrategische Entscheidungen zur markenadäquaten Inszenierung und Imagebildung am Point of Sale sowie
- forschungs- und entwicklungsstrategische Entscheidungen in Bezug auf innovierende Entwicklungen einer Marke.<sup>75</sup>

Neben unternehmensstrategischen Entscheidungen über das Produkt/Markt-Konzept sind bei der Markenführung also auch funktionalstrategische Entscheidungen notwendig, um dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen und zu erhalten sowie einzigartige Leistungen zu erzeugen, die eine langfristige Profilierung gegenüber Wettbewerbsangeboten sichern können.

Alle relevanten Funktionalstrategien im oben skizzierten Sinne sind an das übergeordnete wettbewerbsstrategische Vorgehen der Markenführung gebunden. Die Markenführung umfasst dabei im Sinne des Führungsbegriffs Steuerungshandlungen, die die betrieblichen Funktionen der Leistungserstellung innerhalb des Managementprozesses<sup>76</sup> koordinieren und die für die Erstellung der Markenleistung notwendigen Ressourcen bereitstellen. Nach einem solchen funktionalen Führungsverständnis der Markenführung kann diese als Querschnittfunktion betrachtet werden, die den Leistungserstellungsprozess netzartig überspannt.<sup>77</sup>

Schließlich soll die Betrachtung der Gestaltungsoptionen der Markenführung im Hinblick auf die Markenarchitektur bei Zeitschriftenverlagen eingegrenzt werden. In einem Unternehmen sind unterschiedliche Marken in einer hierarchischen Weise geordnet. Man unterscheidet entsprechend der Unternehmenshierarchie Unternehmensmarken (z.B. Jahreszeiten Verlag), Unternehmensbereichsmarken (z.B. Premium Magazine) und Produktmarken (z.B.

<sup>75</sup> Vgl. etwa ESCH (2001), TROMMSDORF (2001), BRUHN (2004b), GEDENK (2004), KOPPELMANN (2004), SWOBODA/GIERSCH (2004), MEFFERT/BURMANN (2005c), S. 95f.

<sup>76</sup> Der Managementprozess umfasst gemeinhin die Funktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle. Vgl. SCHREYÖGG (2004), S. 1524.

<sup>77</sup> Zum Führungsbegriff vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (2000), S. 6ff.

MERIAN).<sup>78</sup> Bei der Gestaltung der verschiedenen Markenebenen sind die Markenassoziationen richtungsweisend. Während organisationale Markenassoziationen etwa durch die Kultur und das Wertesystem einer Unternehmensmarke zum Ausdruck gebracht werden, zielen Produktmarken auf die Vermittlung vornehmlich produktbezogener Markenassoziationen in den Köpfen spezifischer Zielgruppen und somit auf einzigartige Leistungsvorteile. Unternehmensmarken haben dabei eine übergreifende Unterstützungsfunktion, die auf die Profilierung gegenüber allen Anspruchsgruppen gerichtet ist.<sup>79</sup>

Da bei Zeitschriftenverlagen vornehmlich die Produktmarken wie GEO, FREUNDIN, BILD oder SPIEGEL gegenüber den Nachfragern in Erscheinung treten und weniger die Corporate Brands (Unternehmensmarken) der Verlage wie Axel Springer AG, Bauer Verlag oder Gruner + Jahr, interessieren im vorliegenden Zusammenhang vornehmlich diejenigen Gestaltungsoptionen der Markenführung, die auf der Produktebene zur Verfügung stehen und produktbezogene Markenassoziationen hervorrufen.<sup>80</sup>

Auf Grundlage dieser Überlegungen kann folgende Arbeitsdefinition der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen formuliert werden: Die Markenführung ist eine Querschnittfunktion, die Entscheidungen über das Produkt/Markt-Konzept einer Zeitschriftenmarke und relevante Funktionalstrategien sowie die Steuerung aller betrieblichen Funktionen umfasst, die für die Erreichung strategischer Markenziele und damit zur Sicherung des langfristigen Markenerfolges notwendig sind, um eine dauerhaft vorteilhafte Wettbewerbsposition zu erlangen.

## 1.2 Abgrenzung des Untersuchungsproblems

Auf Grundlage des hier leitenden Verständnisses von Markenführung soll die folgende Analyse systematisiert werden. Durch die Feststellung, dass Markenführung in dem hier verstandenen Sinne strategisches Handeln umfasst und Markenführung als betrieblicher Vorgang bei Zeitschriftenverlagen von Inte-

<sup>78</sup> Vgl. hierzu im Überblick z.B. MEFFERT/BURMANN (2005d), S. 167f.

<sup>79</sup> MEFFERT/BURMANN (2005d), S. 167f. Unternehmensbereichsmarken zielen auf die Vertiefung der organisationalen Markenassoziationen

<sup>80</sup> Zeitschriftenverlage verfolgen dementsprechend als Basisoption zur Gestaltung der Markenarchitektur überwiegend eine House of Brands-Architektur, die als bevorzugter Strukturierungsansatz für die Führung von klassischen Herstellermarken üblich ist. Vgl. hierzu etwa MEFFERT/BURMANN (2005d), S. 169ff.

resse ist, sind theorierelevante Sachverhalte und Vorgehensweisen im Rahmen dieser Arbeit ausgehend von der betriebswirtschaftlichen Strategielehre zu betrachten. Aus diesem Grund wird zunächst auf Basis der wissenschaftlichen Ziele der Strategieforschung die Aufarbeitung der forschungsleitenden Grundlagen methodisch begründet und die Begriffe Zeitschriftenverlag und Zeitschriftenmarke näher spezifiziert.

### 1.2.1 Spezifizierung des Untersuchungsfortgangs

Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre besteht darin, das wirtschaftliche Handeln in Betrieben unter Berücksichtigung der spezifischen Umweltbeziehungen systematisch zu beschreiben, zu erklären und zu gestalten.<sup>81</sup> Die betriebswirtschaftliche Strategielehre als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre verfolgt ebenfalls ein deskriptives, theoretisches sowie pragmatisches Wissenschaftsziel.<sup>82</sup> Die Probleme der Strategieforschung stellen dabei besondere Anforderungen an die Erreichung dieser Ziele. Bevor auf der Modellebene Theorien und Konzepte der Strategielehre für die Erklärung des vorliegenden Untersuchungsproblems herangezogen (Kapitel III) und auf der Objektebene darauf aufbauend Maßnahmen für die Problemlösung (Kapitel V) hergeleitet werden können, muss zunächst das Untersuchungsproblem selbst geschärft werden. Es wird demzufolge im Fortgang dieses Kapitels darum gehen, das Problem näher zu beschreiben und die erste Aufgabe der Strategieforschung zu erfüllen, nämlich die Herausforderungen der Umwelt und die Anforderungen an das Unternehmen festzustellen.<sup>83</sup>

Zwei wesentliche Aspekte interessieren bei der Spezifizierung des Untersuchungsproblems. Im Zuge strategischen Handelns stellt die Umwelt Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Entscheidungen werden auf Grund zunehmender Komplexität und Dynamik der Umwelt unter erhöhter Unsicherheit getroffen. Die Bedingungen in der Umwelt determinieren das strategische Handeln und sind wesentlich zur Bestimmung strategischer Ziele. Zum Ersten muss demnach die Verlagsumwelt Gegenstand einer genaueren Analyse sein. Darüber hinaus ist das Wirtschaften innerhalb des Unternehmens von besonderem Interesse. Die Art und Weise des Wirtschaftens wird maßgeblich durch die Leistungen bestimmt, die das Unternehmen er-

<sup>81</sup> Vgl. SCHWEITZER (1978), S. 3f.; SCHANZ (1988), S. 49ff.

<sup>82</sup> Vgl. BEA/HAAS (2004), S. 22.

<sup>83</sup> Vgl. BEA/HAAS (2004), S. 22.

bringt. Deshalb soll zum Zweiten das Produkt der Zeitschrift als Ausgangspunkt einer Zeitschriftenmarke Gegenstand der Problembeschreibung sein.

Marken scheinen Lösungen anzubieten, um den vielfältigen Herausforderungen in dem durch Komplexität und Dynamik geprägten Zeitschriftenumfeld zu begegnen. Bei der Analyse der Verlagsumwelt sollen deshalb nur diejenigen Aspekte in die Betrachtung mit einbezogen werden, die als Triebkräfte der Markenführung gelten, so dass sich aus ihnen unmittelbar strategische Markenziele ableiten lassen. Die strategischen Markenziele gelten als das Erfolgsmaß der Markenführung in dem hier verstandenen Sinn<sup>84</sup>. Ihre Herleitung begründet damit den Zweck der Spezifizierung der Verlagsumwelt.

Auf Grund produktspezifischer Besonderheiten von Zeitschriften ist eine Übertragung der bereits erfolgreich praktizierten Markenführung bei Konsum- und Industriegütern nicht ohne Weiteres auf die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen möglich. Deshalb darf auch die Beschreibung der spezifischen Produktmerkmale und ökonomischen Besonderheiten bei Zeitschriften nicht isoliert erfolgen. Sie ist dahingehend fortzuführen, dass die besonderen Anforderungen an die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen expliziert werden können. Die strategischen Ziele der Markenführung sowie die produktinduzierten Anforderungen an die Führung von Zeitschriftenmarken sind für die Ermittlung der Erfolgsfaktoren der Markenführung wesentlich und bilden die Grundlage für Auswahl und Beurteilung einer geeigneten Referenztheorie.

## 1.2.2 Begriffsabgrenzung Zeitschriftenverlag

Bevor mit der Analyse der Verlagsumwelt begonnen werden kann, muss zunächst der Zeitschriftenverlag als nach außen wahrgenommener handelnder Akteur der Markenführung begrifflich spezifiziert und von anderen ihn umgebenden Akteuren abgegrenzt werden.

Der Aufarbeitung eines einheitlichen Begriffsverständnisses von Medienunternehmen im Allgemeinen und Zeitschriftenverlagen im Besonderen wurde im Schrifttum bisher wenig bis gar keine Aufmerksamkeit geschenkt.<sup>85</sup> Eine

<sup>84</sup> Vgl. Arbeitsdefinition Markenführung, S. 18.

<sup>85</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 5. SJURTS kritisiert, dass Definitionen, die lediglich auf die Produktion von Gütern mit dualer Marktpräsenz (Rezipienten- und Werbemarkt) abzielen, zu kurz greifen, wenn man bedenkt, dass es auch Medienunternehmen gibt, die nur einen der beiden Märkte mit ihrem Angebot bedienen (z. B. Pay TV versus Free TV). Vgl. z.B. WIRTZ (2006), S. 23. Im Hinblick auf Zeitschriftenverlage z.B. ALBARRAN (2002), S. 162. Auch Definitionen, die sich auf die Verortung der Aktivitäten von Medienunternehmen in der Wertschöpfungskette berufen, müssten laut SJURTS zu-

systematische Herleitung eines definitorischen Verständnisses von Medienunternehmen findet sich bei SJURTS.<sup>86</sup> Diesem soll zur Abgrenzung von Zeitschriftenverlagen gefolgt werden.

SJURTS leitet ausgehend vom Unternehmensbegriff in der betriebswirtschaftlichen Theorie eine Definition für Medienunternehmen ab, die auch die Verortung in der Wertschöpfungskette und das spezifische Zielsystem von Medienunternehmen berücksichtigt, also die Spezifika von Medienunternehmen umfänglich einbezieht: „Medienunternehmen sind technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheiten mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung, mit selbstständigen 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>87</sup>

Diese für Medienunternehmen im Allgemeinen geltende Definition ist für Zeitschriftenverlage nun noch genauer zu betrachten, um die Abgrenzung zu weiteren an der Wertschöpfung der Zeitschriftenproduktion beteiligten Akteuren spezifizieren zu können. Zunächst ist jedoch im Hinblick auf die Eingrenzung der Arbeit auf die Betrachtung von Publikumszeitschriften festzustellen, dass Zeitschriftenverlage in dem hier bestimmten Sinne, sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf dem Werbemarkt tätig sind.<sup>88</sup>

Für die Medienbranche können übergeordnet die Wertschöpfungsstufen Content-Produktion, Content-Packaging und Distribution differenziert werden.<sup>89</sup> Das definitionsdeterminierende Merkmal nach SJURTS für die Abgrenzung von Medienunternehmen zu anderen an der Wertschöpfung beteiligten Akteuren ist das Content-Packaging. Für Medienunternehmen charakteristisch ist die Kombination der Vorprodukte Information, Unterhaltung und/oder Werbung zu einem marktreifen Endprodukt (First-Copy<sup>90</sup>).

---

mindest berücksichtigen, dass Medienunternehmen wiederum Produkte mit zweifacher Marktpräsenz, dem Rezipienten- und dem Werbemarkt erstellen können. Zur Einordnung in die Wertschöpfungskette mit dem einseitigen Fokus auf die Erstellung publizistischer Inhalte z.B. SCHUMANN/HESS (2006), S. 11ff.

<sup>86</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 5ff.

<sup>87</sup> SJURTS (2005), S. 7 und SJURTS (2006), S. 136.

<sup>88</sup> Vgl. GRECO (2004), S. 139, ALBARRAN (2002), S. 162.

<sup>89</sup> Vgl. SJURTS (2004), S. 643f. oder HESS/BOHNING-SPOHR (2000), S. 309.

<sup>90</sup> Die First-Copy bezeichnet den als Unikat produzierten Medieninhalt, der vor seiner etwaigen Vervielfältigung bzw. Bindung an einen materiellen Träger als Urkopie der Medienproduktion bereitgestellt wird. Vgl. KIEFER (2004a).

Nach dieser Sicht sind all jene Unternehmen keine Medienunternehmen, die entweder nur als Content-Produzenten oder nur als Distributoren im Produktionsprozess fungieren.<sup>91</sup> Diese Akteure sind als Lieferanten (Content-Produktion) oder Abnehmer (Distribution) bei der Leistungserstellung von Medienprodukten von Bedeutung.

Bezogen auf Zeitschriftenverlage wären hiernach freie Autoren, Fotografen, Bild- und Nachrichtenagenturen, Werbe- oder Medienagenturen Lieferanten der Zeitschriftenproduktion. Neben den Lesern gelten Pressegrossisten, Bahnhofsbuchhändler, der Werbende Buch- und Zeitschriftenhandel (WBZ), die Post, Lesezirkel usw. als Abnehmer des Verlagsproduktes.<sup>92</sup> Spezifisch für die Zeitschriftenproduktion sind außerdem die Bindung der Zeitschrifteninhalte an einen stofflichen Träger (Papier)<sup>93</sup> und der Prozess der Vervielfältigung<sup>94</sup> der First-Copy vor der Distribution der Zeitschrift.<sup>95</sup> Papierhersteller gelten somit ebenso als Lieferanten und Druckereien als Abnehmer des Verlagsproduktes.<sup>96</sup>

Wenngleich das Content-Packaging das wesensbestimmende Merkmal von Zeitschriftenverlagen ist, schließt es Aktivitäten der Verlage in den Stufen der Content-Produktion und Distribution keinesfalls aus. Während auch Zeitungsverlage wegen der zeitkritischen Produktion tagesaktueller Produkte einen erheblichen Teil des Vorproduktes Information von Presseagenturen oder TV-Sender eine Vielzahl ihrer Inhalte von Filmstudios oder Korrespondentennetzen beziehen, produzieren Zeitschriftenverlage die Inhalte Information und Unterhaltung überwiegend selbst.<sup>97</sup> Auch nehmen Verlage in bedeutendem Umfang distributive Aufgaben wahr.<sup>98</sup> Etwa wenn es um absatzwirtschaftliche Aktivitäten im Sinne der Zeitschriftendisposition, ver-

<sup>91</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 6.

<sup>92</sup> Zu den Absatzmittlern von Zeitschriften im Überblick MENHARD/TREEDE (2004), S. 250ff.

<sup>93</sup> Vgl. SJURTS (2006), S. 135 und KIEFER (2005), S. 145.

<sup>94</sup> Vgl. etwa WIRTZ (2006), S. 176.

<sup>95</sup> Ob diese definitorische Feststellung jedoch zukünftig aufrecht erhalten werden kann, ist fraglich. Zeitschriftenverlage stehen vor einem fundamentalen Wandel, der die zwangsläufige Bindung an den stofflichen Träger Papier in Frage stellt. Mit der Entwicklung digitaler Endgeräte, die über vertraute haptische Bedienelemente verfügen, die so genannten Tablet-PCs, entstehen derzeit echte Substitutionsmedien zu Papier. Sowohl der Prozess der Vervielfältigung als auch die Distribution sind von diesem Wandel betroffen. Die Beschränkung auf das Content-Packaging und in Teilen der Content-Produktion als definitorische Abgrenzung von Zeitschriftenverlagen zeichnet sich durch diesen Wandel immer präziser ab.

<sup>96</sup> Große Verlage besitzen oft auch selbst Druckereien. Vgl. SCHUMANN/HESS (2006), S. 13.

<sup>97</sup> Bei Publikumszeitschriften liegt der Anteil der Fremderstellung der redaktionellen Inhalte, zumeist in Form von Foto- und Bildmaterial, bei ca. 20%. Bei privaten, lokalen Radiosendern liegt der Anteil der Fremdproduktion redaktioneller Beiträge bei 40%. Musik macht zwei Drittel der Inhalte im Radio aus und wird vollständig fremdbezogen. Vgl. zum Eigen- und Fremdbezug redaktioneller Inhalte SCHUMANN/HESS (2006), S. 12f. und MENHARD/TREEDE (2004), S. 108.

<sup>98</sup> Vgl. ALTHANS (2005), S. 81f., MENHARD/TREEDE (2004), S. 255, WIRTZ (2006), S. 200f.

kaufsfördernde Maßnahmen am Point of Sale (PoS), den Direktvertrieb von Zeitschriften und die Belieferung der Pressegrossisten mit den Zeitschriftentiteln geht. Im Unterschied zu Zeitungsverlagen verfügen Zeitschriftenverlage zum Teil auch über Läger, in denen sie ältere Zeitschriftenausgaben für eine Neuauslieferung bereithalten. Die physische Distribution (Absatzlogistik) in den Einzelhandel und die Belieferung der Abonnenten liegen in der Regel außerhalb der Aktivitäten der Zeitschriftenverlage.<sup>99</sup>

Schließlich gilt zu konstatieren, dass die weiteren primären Aktivitäten der klassischen Wertkette nach Porter<sup>100</sup> Marketing/Vertrieb und Kundendienst auch durch Verlage wahrgenommen werden. Diese Aktivitäten werden im Rahmen des Anzeigen- und Vertriebsmarketing<sup>101</sup> sowie Kundenbeziehungsmanagement<sup>102</sup>, wie die Abonnenten- und Anzeigenkundenbetreuung, wahrgenommen.

Die Definition von Zeitschriftenverlagen, wie sie im Kontext dieser Arbeit gebraucht werden soll, lautet nun abschließend:

Zeitschriftenverlage sind technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheiten mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung, mit selbstständigen Entscheidungen und eigenen Risiken, deren Handeln gerichtet ist auf publizistische und ökonomische Ziele. Dabei werden Anzeigenplätze auf dem Anzeigenmarkt und die Vorprodukte Information, Unterhaltung und Werbung zu einem marktreifen Endprodukt, der Zeitschrift, kombiniert und auf dem Lesermarkt angeboten.<sup>103</sup>

### 1.2.3 Begriffsabgrenzung Zeitschrift und Zeitschriftenmarke

Zur Komplettierung der konzeptionellen Abgrenzung ist schließlich der Zeitschriftenbegriff problemorientiert zu definieren, damit eine eindeutige Umweltbetrachtung sowie Produktbeschreibung im anschließenden Grundlagenteil vollzogen werden kann.

<sup>99</sup> Vgl. zur Distribution bei Zeitschriftenverlagen LUDWIG (2004a).

<sup>100</sup> Vgl. PORTER (1986), S. 64.

<sup>101</sup> Aufgabe des Anzeigenmarketings ist die Vermarktung der Zeitschrift als Werbeträger. Es schafft die Voraussetzungen für den Anzeigenverkauf etwa durch die Entwicklung von Kampagnen und Verkaufsstrategien, einem Customer Relationship Management für Werbekunden, Marktforschung und die Bereitstellung von Verkaufsmaterialien oder Serviceangeboten. Vgl. SJURTS (2004), S. 20., Zum Marketing auf dem Leser- und dem Anzeigenmarkt vgl. auch WIRTZ (2006), S. 194ff., ALTHANS (2005) oder MENHARD/TREEDE (2004), S. 300ff.

<sup>102</sup> Vgl. WIRTZ (2006), S. 203ff.

<sup>103</sup> In enger Anlehnung an: SJURTS (2005), S. 7 und SJURTS (2006), S. 136.

In der Literatur wird der Zeitschriftenbegriff nicht einheitlich definiert. Oft findet für Zeitschriften die Negativdefinition der Pressestatistik des Statistischen Bundesamtes Verwendung.<sup>104</sup> Zeitschriften sind danach „alle periodischen Druckwerke mit kontinuierlicher Stoffdarbietung (...), die nicht seltener als viermal pro Jahr erscheinen, aber keine Zeitungen sind“.<sup>105</sup> Diese Negativabgrenzung zu Zeitungen kann jedoch nicht als abschließend gelten, da eine eindeutige Abgrenzung zu zeitschriftenähnlichen Periodika<sup>106</sup> weiterhin bestehen bleibt.

In der Literatur finden sich weitere eingrenzende Zeitschriftenmerkmale. Im Zusammenhang mit der oben genannten Negativdefinition werden oft folgende konstitutive Merkmale von Zeitschriften genannt:<sup>107</sup>

- Publizität: Zeitschriften sind der Öffentlichkeit zugänglich und an sie gerichtet.
- Periodizität: Zeitschriften erscheinen regelmäßig, d.h. mindestens viermal im Jahr. Sie stellen von Ausgabe zu Ausgabe optische und inhaltliche Unikate dar.
- Kontinuität: Zeitschriften bilden über alle Ausgaben hinweg eine geistige Einheit.
- Disponibilität: Zeitschriften sind nach Ort und Zeit frei verfügbar.
- Aktualität: Zeitschrifteninhalte sind im Gegensatz zu Zeitungen nicht tagessaktuell.

Ferner werden Zeitschriften nach ihrem publizistischen Inhalt und der Vertriebsart auch untereinander abgegrenzt. Hinsichtlich ihres Inhalts und der adressierten Zielgruppe unterscheidet man hierbei gewöhnlich

- Publikumszeitschriften,
- Fachzeitschriften,
- Kundenzeitschriften und
- Mitgliederzeitschriften.<sup>108</sup>

<sup>104</sup> So etwa HEINRICH (2006), S. 85 oder STAHRER (1995), S. 49f.

<sup>105</sup> Bundesregierung (1994), S. 104f.

<sup>106</sup> Nach dieser Definition gehörten auch amtliche Blätter, Loseblattsammlungen, kommunale Amtsblätter, konfessionelle Presse oder Partworks zu Zeitschriften, die überwiegend nicht kommerziell vermarktet werden und „mit einer journalistischen Produktionsweise nicht mehr das Geringste gemein haben“. (HEINRICH (2001), S. 305.

<sup>107</sup> Vgl. u. a. HEINRICH (2001), S. 304, WIRTZ (2006), S. 156 oder MENHARD/TREEDE (2004), S. 18.

<sup>108</sup> Vgl. SJURTS (2006), S. 222.



Diese Arbeit betrachtet ausschließlich Publikumszeitschriften und Publikumszeitschriftenverlage.<sup>109</sup> Publikumszeitschriften werden im angloamerikanischen Schrifttum als Consumer Magazines bezeichnet.<sup>110</sup> Dieser Bezeichnung entsprechend, sind nach HEINRICH Publikumszeitschriften in Abgrenzung von anderen Zeitschriftentypen, „Zeitschriften, die spezielle Informationen für den Rezipienten in seiner Rolle als Konsument im weitesten Sinne liefern“<sup>111</sup>. Anders ausgedrückt zielen Publikumszeitschriften im Unterschied zu Kundenzeitschriften auf konkrete Nachfragebedürfnisse nach Information und Unterhaltung ab. Publikumszeitschriften werden – wenn auch in unterschiedlichem Umfang – zum allergrößten Teil sowohl auf dem Leser- als auch dem Werbemarkt angeboten.<sup>112</sup> Vor diesem Hintergrund sollen alle Publikumszeitschriften, die nicht als Werbeträger eingesetzt werden, im Rahmen dieser Arbeit ausgegrenzt werden.

Publikumszeitschriften haben unter allen Zeitschriftengruppen die größte ökonomische Bedeutung.<sup>113</sup> Sie können je nach der Spezifität des Inhaltes oder der Zielgruppe weiter nach

- General Interest-Zeitschriften,
- Zielgruppenzeitschriften und
- Special Interest-Zeitschriften

unterschieden werden.<sup>114</sup>

General Interest-Zeitschriften richten sich an die breite Öffentlichkeit mit einem universellen, breiten Themenspektrum wie etwa Zeitschriften zum Zeitgeschehen (z. B. DER SPIEGEL, STERN), Programmzeitschriften (z. B. TV SPIELFILM, TV TODAY) oder People-Magazine (z. B. GALA, VANITY FAIR).<sup>115</sup>

Zielgruppenzeitschriften bedienen ebenso allgemeine Themen, richten sich aber an spezielle Zielgruppen. Hierzu zählen etwa Frauenzeitschriften (z. B. FÜR SIE, BRIGITTE) oder Jugendmagazine (z. B. BRAVO, YAM).<sup>116</sup>

---

<sup>109</sup> Der Begriff Zeitschriftenverlag und Zeitschrift wird hier synonym zu dieser Abgrenzung gebraucht.

<sup>110</sup> Vgl. ALBARRAN (2002), S. 163.

<sup>111</sup> HEINRICH (2006), S. 85.

<sup>112</sup> Vgl. WIRTZ (2006), S. 182.

<sup>113</sup> Vgl. VDZ (2007), Abruf: 21.12.2007 und SJURTS (2005), S. 120.

<sup>114</sup> Vgl. MENHARD/TREEDE (2004), S. 23.

<sup>115</sup> Vgl. SJURTS (2006), S. 222 und WIRTZ (2006), S. 173.

<sup>116</sup> Vgl. MENHARD/TREEDE (2004), S. 23.

Special Interest-Zeitschriften zielen mit einem speziellen, aber allgemeinverständlichen Themenschwerpunkt eines eher freizeitorientierten Sachgebietes auf das allgemeine Publikum ab.<sup>117</sup> Sie können nach Sachgebieten klassifiziert werden, die auf der Kategorisierung von Publikumszeitschriften mit nationaler Verbreitung laut IVW<sup>118</sup> beruhen.<sup>119</sup> Entsprechend obiger Abgrenzung sind dies alle Kategorien, die nicht General Interest- oder Zielgruppenzeitschriften umfassen. Derartige Kategorien sind etwa Esszeitschriften (z. B. DER FEINSCHMECKER, ESSEN UND TRINKEN), Sportmagazine (z. B. KICKER, TENNIS-MAGAZIN), Reisezeitschriften (z. B. MERIAN, ABENTEUER & REISEN), Wissensmagazine (z. B. GEO) oder Wohn- und Gartenmagazine (z. B. SCHÖNER WOHNEN).

Zeitschriften werden allgemein hin weiter nach ihrer Vertriebsart typologisiert. Wenngleich die meisten Magazine Mischformen darstellen, so sind sie doch tendenziell entweder

- Abonnementzeitschriften, die überwiegend per Abonnement verkauft werden oder
- Kaufzeitschriften, die überwiegend über den Presse-Einzelhandel oder Bahnhofsbuchhandel verkauft werden.<sup>120</sup>

Zusammenfassend werden Zeitschriften im Rahmen dieser Arbeit begrifflich wie folgt abgegrenzt:<sup>121</sup>

Publikumszeitschriften sind periodisch erscheinende Druckschriften mit kontinuierlicher Stoffdarbietung, die öffentlich zugänglich, nach Ort und Zeit frei verfügbar und nicht tagesaktuell ist. Publikumszeitschriften werden auf dem Leser- und dem Anzeigenmarkt angeboten und sind hin-

<sup>117</sup> Vgl. SJURTS (2006), S. 222 oder HEINRICH (2001), S. 306.

<sup>118</sup> IVW ist die Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. und ein von der Werbewirtschaft und den Verlagen gegründetes unabhängiges Institut, das vergleichbare und objektive Auflagenzahlen von Zeitschriften (und anderen Mediengattungen) sammelt und zur Verfügung stellt.

<sup>119</sup> Vgl. IVW (2007), Abruf: 21.12.2007. Die Unterscheidung bezieht sich auf eine heute in der Praxis gängige Gruppierung, die keinerlei Anspruch auf analytische Überschneidungsfreiheit erheben kann. Das Sachgebiet Kultur etwa fehlt bei der Kategorisierung der IVW gänzlich. Die Abgrenzung ist folglich nicht immer ganz eindeutig. Folgende Kategorien werden aktuell gebraucht: Do-It-Yourself-Zeitschriften, Erotikzeitschriften, Esszeitschriften, Gesundheitsmagazine, IT-/Telekommunikationszeitschriften, Kino-, Video-, Audio-, Fotozeitschriften, Luft-/Raumfahrtmagazine, Motorpresse, Naturzeitschriften, Online-Zeitschriften, Reisezeitschriften, Sportzeitschriften, Wirtschaftspresse, Wissensmagazine, Wohn- und Gartenzeitschriften und Sonstige.

<sup>120</sup> Vgl. SJURTS (2006), S. 222.

<sup>121</sup> Erweiterung der lexikalischen Definition von Zeitschriften vgl. SJURTS (2006), S. 222.

sichtlich ihres Themenspektrums und der avisierten Zielgruppe gruppiert nach General Interest-, Zielgruppen- und Special Interest-Titeln.

Die untersuchungsrelevante Betrachtung von Marken im Zusammenhang mit der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen ist entsprechend vorangegangener Abgrenzungen auf Herstellermarken<sup>122</sup> und Produktmarken in der Markenhierarchie bei Verlagen<sup>123</sup> beschränkt. Im Einklang mit der oben begründeten Markendefinition kann nun abschließend für den Begriff der Zeitschriftenmarke folgende Spezifikation formuliert werden:

Unter dem Begriff Zeitschriftenmarke werden alle Leistungen subsummiert, die dieselbe Publikumszeitschrift als Markenursprung haben und neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Rezipienten- und Werbemarkt realisiert bzw. realisieren kann. “<sup>124</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. II.1.1, S. 14.

<sup>123</sup> Vgl. II.1.1, S. 17.

<sup>124</sup> In enger Anlehnung an BRUHN (2004a), S. 21.

## 2 Aufarbeitung forschungsleitender Grundlagen

Gegenstand der folgenden Ausführungen ist die Aufarbeitung essentieller Grundlagen, die für die Auswahl eines geeigneten theoretischen Ansatzes zur Erklärung von erfolgsdeterminierenden Faktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen und die empirische Konkretisierung der Erfolgsfaktoren notwendig sind. Hiermit wird dem deskriptiven Wissenschaftsziel der Betriebswirtschaftslehre Rechnung getragen.<sup>125</sup>

Aufgabe ist es, die Anforderungen an Zeitschriftenverlage abzuleiten, die direkten Einfluss auf das strategische Handeln im Zuge der Markenführung haben. Aufgrund der allgemein gestiegenen Anforderungen, die die Umwelt an Unternehmen stellt, ist eine höhere Abhängigkeit zwischen Umwelt und Unternehmen erwachsen. Demnach ist eine stärkere Außenorientierung auch bei betriebswirtschaftlichen Untersuchungsproblemen geboten, da auf die Vielzahl von sich immer schneller ändernden Umweltfaktoren mit geeigneten Maßnahmen reagiert werden muss. Daneben ist eine Betrachtung der Binnenstruktur des Unternehmens obligat, die maßgeblich durch die produzierenden Güter bestimmt wird.<sup>126</sup>

Gegenstand der folgenden Betrachtungen ist zunächst die Umweltsituation von Verlagen (Außenorientierung). Hieraus lassen sich unmittelbar die strategischen Ziele der Markenführung ableiten, die sich als reaktive Vorgaben zur Bewältigung der Umwelтанforderungen darstellen. Im zweiten Teil wird die Zeitschrift als ökonomisches Gut beschrieben (Binnenorientierung), woraus sich besondere produktinduzierte Besonderheiten für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen begründen lassen.

---

<sup>125</sup> Im Sinne von BEA/HAAS (2004), S. 22f. Vgl. auch SCHANZ (1988), S. 53f.

<sup>126</sup> Vgl. hierzu etwa BEA/HAAS (2004), S. 10f.

## 2.1 Verlagsumwelt

Die Aufarbeitung der Verlagsumwelt soll nach den üblichen Beschreibungsdimensionen Umweltkomplexität und Umweltdynamik erfolgen.<sup>127</sup> Wie bei der Identifikation des Untersuchungsproblems eingangs erörtert, wird der Grund für eine erhöhte Aufmerksamkeit für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen in einer hohen Komplexität und Dynamik der Verlagsumwelt gesehen. Aus diesem Grund werden die Triebkräfte für eine komplexe und dynamische Umwelt gesucht.

Während eine komplexe Umwelt auf die Verschiedenartigkeit, eine hohe Zahl und starke Verknüpfung von entscheidungsrelevanten Umweltfaktoren zurückzuführen ist, liegen die Gründe für eine dynamische Umwelt in der Häufigkeit von Veränderungen bestimmter Umweltfaktoren und die Stärke ihrer Auswirkungen.<sup>128</sup>

### 2.1.1 Ursachen für Umweltkomplexität

Die wesentlichen Gründe für die Komplexität der Umwelt von Zeitschriftenverlagen sind auf die Zeitschriftenvielfalt, die Marktphase des Zeitschriftenmarktes und die Anzahl der Anbieter sowie die Konvergenz einst getrennter Branchen, die Globalisierung und die wirtschaftliche Gesamtlage zurückzuführen.

#### Zeitschriftenvielfalt

Der Zeitschriftenmarkt in Deutschland ist durch eine große Angebotsvielfalt gekennzeichnet.<sup>129</sup> Die Anzahl der angebotenen Publikumszeitschriftentitel liegt im Jahr 2008 bei insgesamt 1482 und 555 IVW-geprüften Titeln.<sup>130</sup> Verlage stehen deshalb mit ihrem Zeitschriftenangebot mit einer Reihe von Konkurrenzangeboten im Wettbewerb. Der anhaltend positive Saldo aus

<sup>127</sup> So auch etwa DOWNEY/HELLRIEGEL/SLOCUM JR. (1975), DESS/BEARD (1984), S. 52, MASCARENHAS (1984).

<sup>128</sup> Vgl. DESS/BEARD (1984), S. 56f. Weitergehend vgl. CZAYKA (1974), S. 41f.

<sup>129</sup> Insgesamt können 20.000 Publikationen registriert werden, die im weitesten Sinne als Zeitschriften aufgefasst werden können. Vgl. HEINRICH (2006), S. 85.

<sup>130</sup> Vgl. VOGEL (2008), S. 486. Im Folgenden interessieren vor allem die IVW-geprüften Zeitschriftentitel. Reine Romanhefte, Comics, Rätselhefte oder Anleitungshäfte sollen nicht berücksichtigt werden, da sie keine duale Marktpräsenz aufweisen. Ebenso ausgenommen sind Zeitschriftensonderhefte oder Bildermagazine. Zur Abgrenzung hier relevanter Publikumszeitschriftentitel und der Gattungsberreinigung der IVW-Daten vgl. im Einzelnen VOGEL (2008), S. 467.

Marktzutritten und Marktaustritten zeigt, dass die Zeitschriftenvielfalt weiterhin steigt.

	1998	2000	2002	2004	2006	2008
Titelneugründungen	156	143	109	178	85	120
TitelEinstellungen	98	123	81	87	68	96
Zunahme der Titel insgesamt	58	20	28	91	17	24

Tabelle 1: Titelneugründungen und -Einstellungen bei Publikumszeitschriften 1998-2008<sup>131</sup>

### Marktphase des Zeitschriftenmarktes und Anzahl der Anbieter

Im Hinblick auf die Marktphase sind sowohl auf dem Lesermarkt als auch auf dem Anzeigenmarkt etwa seit dem Jahr 2000 Stagnationstendenzen erkennbar.<sup>132</sup> Auf dem Lesermarkt geht mit der steigenden Anzahl von Zeitschriftentiteln, eine sinkende Gesamtauflage bei Zeitschriften einher, was als Hinweis auf eine gesättigte Nachfrage zu verstehen ist.

	1995	2000	2002	2004	2006	2008
Zahl der Publikumszeitschriften	416	467	481	502	530	555
Gesamtauflage (in Mio. Ex.)	89,5	92,5	86,8	85,6	84,2	81,3
Durchschnittsauflage (in Tsd. Ex.)	215,3	198,2	180,5	170,4	158,8	146,6

Tabelle 2: Zahl der IVW-geprüften Publikumszeitschriften, Gesamtauflage und Durchschnittsauflage pro Titel 1995 -2008<sup>133</sup>

Der wachsende Anteil von Titelseinstellungen seit dem Jahr 2000 kann weiterhin als Indiz für die Stagnationstendenzen auf dem Zeitschriftenmarkt aufgefasst werden. Die Gegenüberstellung von Titelneugründung und Titelseinstellungen (vgl. Tabelle 1) zeigt, dass Verlage mit Titelneugründungen versuchen, der sinkenden Durchschnittsauflage zu begegnen.

Auch auf dem Anzeigenmarkt stagnieren trotz steigender Anzahl von Zeitschriftentiteln die Netto-Werbeeinnahmen. In Relation zu den Gesamtwerbeeinnahmen klassischer Medien verharrt der Anteil der Werbeeinnahmen durch Zeitschriften<sup>134</sup> bei ca. 9%.

<sup>131</sup> WIP-Presseforschung 2009. Die Zahl der Titelneugründungen und -Einstellungen enthält auch nicht IVW-geprüfte Titel, weil gerade neu gegründete Zeitschriften nicht sofort der IVW gemeldet und eingestellte Titel nicht mehr geprüft werden.

<sup>132</sup> Zur Betrachtung und Einschätzung der Marktphase vgl. auch SJURTS (2006), S. 225f.

<sup>133</sup> Eigene Darstellung nach VOGEL (2008), S. 470f.

<sup>134</sup> Zeitschriften und Publikumszeitschriften werden im Rahmen dieser Arbeit und im Folgenden synonym verwendet.

	2000		2003		2004		2005		2006		2007	
	Mrd. Euro	MA in %	Mrd. Euro	MA in %	Mrd. Euro	MA in %	Mrd. Euro	MA in %	Mrd. Euro	MA in %	Mrd. Euro	MA in %
Tageszeitungen	6,56	28,1	4,45	23,1	4,50	23,0	4,42	22,3	4,53	22,3	4,57	22,0
Fernsehen	4,71	20,1	3,81	19,8	3,86	19,7	3,93	19,9	4,11	20,2	4,16	20,0
Zeitschriften	2,25	9,6	1,86	9,6	1,84	9,4	1,79	9,0	1,86	9,1	1,82	8,8
Hörfunk	0,73	3,1	0,58	3,0	0,62	3,2	0,66	3,3	0,68	3,3	0,69	3,3
Online	0,15	0,6	0,25	1,3	0,27	1,4	0,33	1,7	0,50	2,5	0,69	3,3
Gesamt	23,38	100,0	19,28	100,0	19,59	100,0	19,78	100,0	20,35	100,0	20,76	100,0

 Tabelle 3: Netto-Werbeinnahmen und Marktanteile im Werbemarkt der klassischen Medien 2000-2007<sup>135</sup>

Vor dem Hintergrund der Zeitschriftenvielfalt in Deutschland und der Tendenz der Stagnation ist ein intensiver Verdrängungs- und Preiswettbewerb auf dem Zeitschriftenmarkt zu verzeichnen. Dieser wird durch die vorherrschenden oligopolistischen Strukturen auf dem Leser- sowie auf dem Anzeigenmarkt weiter verstärkt.<sup>136</sup> Die Marktmacht liegt bei wenigen Anbietern, weswegen sich die Komplexität der Entscheidungssituationen in Verlagen demnach nicht nur durch die Vielzahl der Zeitschriftentitel, sondern auch durch die notwendige Einbeziehung der Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber bei der Entscheidungsfindung begründet.<sup>137</sup>

Die vier größten Verlage in Deutschland, die Bauer Media Group, die Hubert Burda Media Holding, Gruner + Jahr und die Axel Springer AG dominieren seit den 1960er Jahren den Zeitschriftenmarkt.<sup>138</sup> Die vier Verlagsgruppen vereinen über 60% der Marktanteile im Rezipientenmarkt<sup>139</sup> und über 50% der Marktanteile im Anzeigenmarkt<sup>140</sup> auf sich. Diese Marktmacht hat starken Einfluss auf das Wettbewerbsgeschehen im Zeitschriftenmarkt. Unter Ausnutzung von Verbund- und Größenvorteilen wächst die Anzahl der Zeitschriftentitel der vier größten Verlage immer weiter an. Seit dem Jahr 1995 hat sich die Titellanzahl von 96 auf 198 im Jahr 2008 mehr als verdoppelt.<sup>141</sup> Hingegen ist die Anzahl der Zeitschriftentitel der anderen Verlage nur um ca. 9% von 320 auf 357 Titel gewachsen. Der Verdrängungswettbewerb zeigt

<sup>135</sup> In Anlehnung an SJURTS (2006), S. 226. Erweiterung der Jahre 2006 und 2007 auf Grundlage der kompatiblen ARD Basisdaten 2008.

<sup>136</sup> Zur Marktstruktur und den Konzentrationstendenzen auf dem Zeitschriftenmarkt SJURTS (2005), S. 151ff. und HEINRICH (2001), S. 343ff.

<sup>137</sup> Ein Oligopol bedingt die Einbeziehung des Verhaltens der Wettbewerber in die strategischen Überlegungen. Auf Grund der wechselseitigen Abhängigkeiten erhöht sich dabei die Komplexität der Entscheidungssituation, weil die strategischen Alternativen des Wettbewerbs als Aktionen und Reaktionen in den Planungs- und Entscheidungsprozess miteinbezogen werden müssen. Vgl. hierzu SJURTS (2000), S. 19 und die dort zitierte Literatur.

<sup>138</sup> Vgl. VOGEL (2008), S. 467f.

<sup>139</sup> Vgl. VOGEL (2008), S. 468.

<sup>140</sup> Vgl. VOGEL (2008), S. 468.

<sup>141</sup> Hier und im Folgenden vgl. sowie eigene Berechnung auf Basis von VOGEL (2008), S. 470.

sich bei der Entwicklung der Gesamtauflage der vier größten Verlage. Wenngleich der Anteil der Zeitschriftentitel der vier größten Verlage nur etwas mehr als ein Drittel der Gesamtzahl beträgt, erreichen sie jedoch zusammen im Jahr 2008 eine Gesamtauflage von über 50 Millionen Exemplaren, was dem oben genannten Marktanteil von über 60% entspricht. Während die Gesamtauflage der anderen Verlage seit dem Jahr 1995 um ca. 13% schrumpfte, sank sie bei den vier größten Verlagen nur um ca. 5%.

	1995	2000	2002	2004	2006	2008
<b>vier größten Verlage</b>						
Anzahl Zeitschriftentitel	96	120	142	148	187	198
Durchschnittsauflage	556.239	452.078	374.026	349.381	283.185	253.986
Verkaufte Auflage in Mio. Ex.	53,40	54,25	53,11	51,71	52,96	50,29
<b>andere Verlage</b>						
Anzahl Zeitschriftentitel	320	347	339	354	343	357
Durchschnittsauflage	112.959	110.338	99.409	95.637	90.980	86.962
Verkaufte Auflage in Mio. Ex.	36,15	38,29	33,70	33,86	31,21	31,05
<b>insgesamt</b>						
Anzahl Zeitschriftentitel	416	467	481	502	530	555
Durchschnittsauflage	215.254	198.151	180.481	170.446	158.796	146.570
Verkaufte Auflage in Mio. Ex.	89,55	92,54	86,81	85,56	84,16	81,35

Tabelle 4: Zahl der IVW-geprüften Publikumszeitschriften, Durchschnittsauflage pro Titel und Gesamtauflage der vier größten Verlage, anderer Verlage und insgesamt 1995 -2008<sup>142</sup>

Neben den Skalen- und Verbundvorteilen, die die marktbestimmenden Verlage erzielen können, ist auch die Verhandlungsmacht gegenüber dem Handel, z.B. bei der Aushandlung von Handelsspannen mit dem Pressegrasso,<sup>143</sup> die Erzwingung von Vorteilspositionen hinsichtlich der Präsenz im Einzelhandel oder die Durchsetzung größerer Mengen trotz hoher Remissionsquoten<sup>144</sup>, ein wichtiger Treiber des Verdrängungswettbewerbs.

## Branchenkonvergenz und Globalisierung

Infolge diffundierter digitaler Technologien und der weltweiten Deregulierung von Medien- und Telekommunikationsmärkten wachsen die ehemals

<sup>142</sup> In Anlehnung an VOGEL (2008), S. 470 und eigene Berechnungen.

<sup>143</sup> Ein Verlag gewährt dem Pressegrasso für die Versorgung des Einzelhandels mit seinem Zeitschriftenprodukt eine Handelsspanne, die sich im Allgemeinen nach der verkauften Auflage richtet. Man gewährt eine geringe Handelsspanne je höher die Auflage ist, d.h. der Abgabepreis an das Grosso ist geringer. Oft spielt auch der Preis, den eine Zeitschrift erzielt, bei der Verhandlung der Handelsspanne eine Rolle.

<sup>144</sup> Die Remission bezeichnet die nicht-verkaufte Auflage einer Zeitschrift, die vom Handel physisch oder körperlos an die Verlage zurückgegeben wird. Da die nicht-verkaufte Auflage dem Handel gutgeschrieben wird, gilt es die Remissionsquoten zu verringern. Vgl. SJURTS (2006), S. 177.



getrennten Branchen Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien sowie Unterhaltung zur so genannten TIME<sup>145</sup>-Branche mehr und mehr zusammen. Die Folge ist eine Branchenkonvergenz, die nachhaltige Veränderungen in den Wettbewerbsstrukturen der betroffenen Märkte mit sich bringt.<sup>146</sup> Zeitschriftenverlage sehen sich interdependenten Innovations- und Wettbewerbsprozessen mit neuen Marktteilnehmern einst fremder Branchen ausgesetzt, die nun um die Zeit, Mittel und Aufmerksamkeit der Rezipienten sowie die Budgets der werbetreibenden Wirtschaft mit konkurrieren. Die extra- und intermediäre Wettbewerbsintensität steigt infolgedessen anhaltend.

Zugleich sind die Globalisierung und die weltweit fortschreitende Liberalisierung ausländischer Medienmärkte sowie die Privatisierung ehemals staatlich kontrollierter Unternehmen Treiber zusätzlicher Marktteilnehmer und erhöhten Expansionsdrucks auf die Verlage.<sup>147</sup> Ausländische Investoren beteiligen sich zunehmend an heimischen Verlagen und ansässige Verlagshäuser erschließen vermehrt internationale Märkte.

### Wirtschaftliche Gesamtlage

Schließlich erhöht sich die Komplexität der Entscheidungssituationen bei Zeitschriftenverlagen durch die derzeit angespannte wirtschaftliche Lage, die zusätzlich zum intensiven Wettbewerb für Kostendruck und sinkende Nachfrage sorgt.<sup>148</sup>

## 2.1.2 Ursachen für Umweltdynamik

Die Treiber für die hohe Dynamik im Zeitschriftenverlagsumfeld sind in der Angebotsflexibilität der Verlage, der Flexibilität in der Nachfrage und in technologischen Innovationen ausgehend von Unternehmen konvergenter Märkte zu sehen.

<sup>145</sup> Kunstwort, das das Zusammenwachsen der Branchen Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien sowie Entertainment bezeichnet. Vgl. SJURTS (2006), S. 202.

<sup>146</sup> Zur Branchenkonvergenz und deren Auswirkungen vgl. etwa SJURTS (2006), S. 122, WIRTZ (2006), JAKOBS (2007). Zur technologischen Konvergenz und deren Auswirkungen vgl. VAN EIMEREN/RIDDER (2005), 490-494, STIEGLITZ (2004) und HEINRICH (2001), S. 197-204.

<sup>147</sup> Vgl. hierzu etwa RADVILAS (2007), S. 42 oder BAUMGARTH (2004a), S. 11.

<sup>148</sup> Die aktuelle, weltweite Wirtschaftskrise als Folge einer ausgeprägten Krise an den Finanzmärkten macht sich besonders in der sinkenden Nachfrage auf den Werbemärkten bemerkbar. Die Anzeigenerlöse der Zeitschriftenverlage sind mehr als 12 Prozent gegenüber dem Vorjahr geschrumpft. Vgl. etwa NEISES (2009).

## Angebotsflexibilität der Verlage

Der Zeitschriftenmarkt zeichnet sich durch eine hohe Angebotsflexibilität der Verlage aus, was die vergleichsweise hohe Anzahl von Marktzutritten und Marktaustritten in den vergangenen Jahren belegt.<sup>149</sup>

	1998	2000	2002	2004	2006	2008
Titelneugründungen	156	143	109	178	85	120
Titelinstellungen	98	123	81	87	68	96

Tabelle 5: Titelneugründungen und -einstellungen bei Publikumszeitschriften 1998-2008<sup>150</sup>

Ein wesentlicher Grund für die hohe Flexibilität der Verlage liegt in der Immaterialität der Zeitschrifteninhalte<sup>151</sup> und der vollständigen Digitalisierung des Zeitschriftenproduktionsprozesses begründet. Die Entwicklung von Zeitschriftenangeboten wurde durch die Digitalisierung stark vereinfacht. Insbesondere bestehende Verlage können bei der Produktion neuer Zeitschriften auf vorhandene Produktionsfaktoren zurückgreifen und Verbundvorteile (Economies of Scope) erzielen.<sup>152</sup>

Ein weiterer Grund für die steigende Anzahl von Titelneugründung ist in der vergleichsweise leichten Imitierbarkeit eines Zeitschriftenangebotes zu sehen.<sup>153</sup> Durch den digitalen Produktionsprozess und die begrenzte Schutzfähigkeit der Zeitschrifteninhalte<sup>154</sup> ist in den letzten Jahren die Anzahl von Nachahmerprodukten stark gestiegen.<sup>155</sup>

Schließlich stellt die Fülle kleiner Marktsegmente eine Ursache für die Angebotsflexibilität der Verlage dar, die mit eng gefassten, zielgruppenspezifischen Angeboten von so genannten Special Interest-Titeln bedient werden.<sup>156</sup> Den sich andauernd wandelnden Publikumspräferenzen, die nicht selten gesellschaftlichen Trends folgen, begegnen Verlage durch entsprechende Angebote. So ist etwa in Zeiten des Börsenhypes die Anzahl von Wirtschaftspublikationen sprunghaft gestiegen.<sup>157</sup> Durch den Wandel der Publikumspräferenzen

<sup>149</sup> Vgl. zur Flexibilität des Angebots auf dem Zeitschriftenmarkt auch SJURTS (2005), S. 123f.

<sup>150</sup> WIP-Pressforschung 2009.

<sup>151</sup> Vgl. hierzu genauer II.2.3.1.2.

<sup>152</sup> Zur Digitalisierung der Information vgl. HEINRICH (2001), S. 196ff. und zur produktiven Effizienz bei der Zeitschriftenproduktion durch die Digitalisierung vgl. WIRTZ (2006), S. 164.

<sup>153</sup> Vgl. BAUMGARTH (2004a), S. 9, KARLE (2006), S. 34 und PEYMANI (2007), S. 30.

<sup>154</sup> Vgl. II.2.4.2.

<sup>155</sup> Zur steigenden Anzahl so genannter Mee-too-Produkte im Zeitschriftenmarkt vgl. KALKA (2005), KARLE (2006) oder PEYMANI (2007).

<sup>156</sup> Vgl. HEINRICH (2001), S. 352 und ALBARRAN (2002), S. 162.

<sup>157</sup> Vgl. HEINRICH (2001), S. 354.

werden immer wieder neue Marktsegmente erschlossen, wobei gleichzeitig das Marktpotenzial bestehender Marktsegmente sinkt und Titel eingestellt werden.

Die hohe Angebotsflexibilität bei gleichzeitigen Stagnations- und Sättigungstendenzen führen zu einer Verkürzung der Produktlebenszyklen.<sup>158</sup> Verlage sehen sich deshalb einem permanenten Innovationsprozess ausgesetzt, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu sein.<sup>159</sup>

### Flexibilität in der Nachfrage

Als Folge des anhaltenden gesellschaftlichen Wandels führen neben sich permanent wandelnder Publikumspräferenzen, wachsende Mobilität und Individualisierung zu einer Flexibilität in der Nachfrage und einem erhöhten Bedarf an neuen Medienangeboten, die den veränderten Lebenssituationen entsprechen müssen.<sup>160</sup>

Auf Grund sich wandelnder Publikumspräferenzen müssen bestehende Zeitschriftenangebote permanent angepasst werden. Trends in Mode, Einrichtungen, Musik oder Reisen etwa, muss mit der Auswahl an Themen, Bildern usw. begegnet werden, um die Rezipientenbedürfnisse zu befriedigen und sich gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren.<sup>161</sup>

Die Rezipienten verlangen zudem Angebote, die je nach Nutzungszeit, Nutzungsort und Nutzungssituation für den individuellen Konsum optimal erscheinen.<sup>162</sup> Verlage müssen diese Bedürfnisse antizipieren und mit entsprechenden Angeboten auf sie reagieren, wollen sie sich in dem anspruchsvollen Wettbewerbsumfeld profilieren. Denn der zunehmende inter- und extramediare Wettbewerb bringt immer neue Medienprodukte hervor, wodurch eine große Medienvielfalt entstanden ist, die die Auflösung konstanter Verhaltensmuster bei den Rezipienten in Form zunehmender Orientierungslosigkeit und sinkendem Bindungswillen weiter fördert.<sup>163</sup> Folglich verlangt auch die werbetreibende Wirtschaft nach neuen Konzepten, die es er-

<sup>158</sup> Vgl. OTTO (2005).

<sup>159</sup> Vgl. zum „permanenten Zwang zu Neuem“ auch KIEFER (2005), S. 181ff.

<sup>160</sup> Zum veränderten Mediennutzungsverhalten vgl. etwa WIRTZ (2006), S. 38ff., S. 43, SIEGERT (2003), S. 30ff. oder VAN EIMEREN/RIDDER (2005).

<sup>161</sup> Vgl. HEINRICH (2001), S. 352.

<sup>162</sup> Vgl. VAN EIMEREN/RIDDER (2005), S. 490, BEST/ENGEL (2007) oder PEYMANI (2006a), S. 36f.

<sup>163</sup> Vgl. BAUMGARTH (2004a), S. 10, HOFFMANN (2006) und o. V. (2006) S. 44.

möglichen, dass die avisierte Zielgruppe in jeder Lebenslage mit den Werbebotschaften versorgt wird.<sup>164</sup>

### Technologische Innovationen

Da Zeit, Mittel und Aufmerksamkeit für den Medienkonsum insgesamt begrenzt sind, führt die zunehmende Medienvielfalt zu Substitutionseffekten durch alternative Angebote der TIME-Branche. Wenngleich derzeit noch ein komplementärer Medienkonsum<sup>165</sup> festzustellen ist, so zeigt sich doch, dass die Affinität junger Zielgruppen zu Printangeboten geringer als zu elektronischen Medien ausfällt, was noch nicht umfänglich abzuschätzende Auswirkungen auf den Zeitschriftenmarkt haben wird. Durch den zunehmenden inter- und extramedialen Wettbewerb sehen sich Verlage schließlich einem branchenübergreifenden Innovationsdruck hinsichtlich technologischer Entwicklungen ausgesetzt.<sup>166</sup>

---

<sup>164</sup> Vgl. PEYMANI (2007), S. 30, PAUKER (2007), 52 und BRECHTEL (2005), S. 74.

<sup>165</sup> So etwa HEINRICH (2001), S. 349 oder HOHLFELD/WOLF (2008), S. 213.

<sup>166</sup> Vgl. JAKOBS (2007) oder PIMPL (2006), S. 33.

## 2.2 Ableitung strategischer Markenziele

Eine Entscheidung im Zuge strategischen Handelns ist die Wahl zwischen alternativen Vorgehensweisen zur Erreichung eines oder mehrerer strategischer Ziele. Unterstellt man vernünftiges Handeln, fällt die Entscheidung auf diejenige Vorgehensweise, die das gesetzte Ziel bestmöglich zu erreichen scheint.<sup>167</sup> Ziele sind demnach das Maß strategischer Handlungen. Vor dem Hintergrund des hier zugrunde liegenden Verständnisses von Markenführung sind die Ziele, die Verlage mit Zeitschriftenmarken zu erreichen versuchen, langfristig orientiert und unternehmens- bzw. wettbewerbsrelevant. Das Maß der Zielerreichung drückt den Erfolg der Markenführung aus.

In der komplexen und dynamischen Umwelt erhoffen sich Verlage mit Hilfe von Marken ihre Wettbewerbsfähigkeit bewahren zu können. Die aktuelle Verlagsumwelt ist demnach als Ausgangspunkt für die Forderung nach einer professionellen Markenführung bei Zeitschriftenverlagen zu sehen. Die strategischen Ziele der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen (strategische Markenziele) lassen sich entsprechend direkt aus den Gegebenheiten der Verlagsumwelt ableiten.

### 2.2.1 Bewältigung der Umweltkomplexität

Der Komplexität in der Verlagsumwelt soll mit der Erreichung folgender strategischer Markenziele durch eine professionelle Markenführung Rechnung getragen werden:

- Nachhaltige Profilierung gegenüber dem Wettbewerb,
- Erreichung eines preispolitischen Spielraums,
- Erschließung von Wachstumspotenzialen in konvergenten und internationalen Märkten und
- Stabilisierung des Absatzes.

---

<sup>167</sup> Vgl. KEUPER (2001), S. 6f.

### 2.2.1.1 Nachhaltige Profilierung gegenüber dem Wettbewerb

Wegen der großen Angebotsvielfalt, dem hohen Verdrängungswettbewerb, neuen internationalen Wettbewerbern und der zunehmenden Konkurrenz aus konvergenten Märkten müssen sich Zeitschriftenprodukte gegenüber einer Vielzahl von Wettbewerbern durchsetzen und dem erhöhten Wettbewerbsdruck standhalten.<sup>168</sup> Verlage müssen zu diesem Zweck nachhaltige Vorteile gegenüber Wettbewerbsangeboten erzielen, um so eine dominierende, einzigartige Stellung bei den Rezipienten und Werbekunden zu erreichen, die von Dauer ist.

Marken sind in der Lage, neben den funktionalen Produkteigenschaften, weitere Dimensionen der Differenzierung zu aktivieren, die Verlage für die nachhaltige Profilierung gegenüber dem Wettbewerb nutzbar machen können.<sup>169</sup> Dabei handelt es sich um subjektiv wahrgenommene, emotionale oder symbolische Nutzenkomponenten, die in der Regel zu größeren Präferenzen als die funktionalen Markeneigenschaften bei den Nachfragern führen.<sup>170</sup> Emotionale Nutzenkomponenten erfüllen bei Nachfragern sinnstiftende Wirkungen wie Prestigegewinn, Sinnbild für Lebensstile, Gruppenzugehörigkeitsgefühl oder Selbstverwirklichung.<sup>171</sup>

Das strategische Markenziel zur nachhaltigen Profilierung vom Wettbewerb bedeutet also, eine einzigartige, überlegene Leistung anzubieten, „(..) die von Kunden wahrgenommen und als wichtig empfunden wird und eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweist.“<sup>172</sup>

<sup>168</sup> Vgl. II.2.1.1

<sup>169</sup> Konsumenten nehmen Marken in anderen Kategorien wahr als Produkte, die nicht als Marke identifiziert werden (GLEICH (2009), S. 326). Ob eine Marke als einzigartig wahrgenommen wird und sich erfolgreich gegenüber Wettbewerbsangeboten am Markt durchsetzt, hängt von Befriedigung der Bedürfnisse der Konsumenten ab und wird gemeinhin durch das Konzept des Markenimage ausgedrückt. Vgl. z.B. MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 53, SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 77, ESCH (2007), S. 69f. Das Markenimage umfasst verschiedene Markenassoziationen (vgl. z.B. KELLER (1993), S. 7, ESCH/WICKE/REMPEL (2005), S. 48f.), die in drei allgemeinen Dimensionen des Nutzwertes bei den Konsumenten zusammengefasst werden können: Nutzen der Markenattribute (z.B. Farbe, Form, Preis, Herkunft, Verwendertypen usw.), funktionaler Nutzen (z.B. Wiedererkennung, Richtigkeit, Relevanz usw.) und emotionaler/symbolischer Nutzen (z.B. Prestige, Selbstverwirklichung, Lebensstil, Reputation usw.). Vgl. z.B. KELLER (1993), S. 17, MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 54ff. Je relevanter, stärker, vorteilhafter und einzigartiger die mit der Marke verknüpften Assoziationen empfunden werden, desto stärker ist die Marke, um sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren. Vgl. z.B. ESCH (2007), S. 69f., SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 77. Symbolische/emotionale Eigenschaften haben – wie vielfach nachgewiesen werden konnte – den größten Einfluss darauf, ob eine Marke als einzigartig empfunden wird. Vgl. z.B. GLEICH (2009), S. 325, MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 55. Symbolische Eigenschaften sind jedoch an die funktionalen Eigenschaften und Markenattribute gebunden, so dass letzteren für die Profilierung am Markt bei der Markenführung im Sinne einer Bedürfnisbefriedigung und Erfüllung von Erwartungen ebenso Beachtung geschenkt werden muss.

<sup>170</sup> Vgl. hierzu u.a. GLEICH (2009), S. 325, MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 55 oder FREUNDT (2006).

<sup>171</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 10.

<sup>172</sup> SPECHT (2001), S. 207.

### 2.2.1.2 Erreichung eines preispolitischen Spielraums

Auf Grund der gesättigten Nachfrage im Zeitschriftenmarkt, sinkender Auflagen und dem erhöhten Verdrängungs- und Preiswettbewerb geraten einst ökonomisch tragfähige Zeitschriftenangebote unter wirtschaftlichen Druck.<sup>173</sup> Wegen der hohen Fixkosten zur Erstellung der First-Copy einer Zeitschrift, die unabhängig von der Absatzmenge anfallen,<sup>174</sup> wird es zunehmend schwieriger, Zeitschriften kostendeckend zu produzieren. Dieser wirtschaftliche Druck wird durch die aktuell angespannte Wirtschaftslage zusätzlich erhöht.<sup>175</sup>

Preissenkungen führen zwar kurzfristig zu einer höheren Absatzmenge, können aber nur bis zu einem gewissen Grad durchgeführt werden, um Wirtschaftlichkeit sicherzustellen.<sup>176</sup> Da der Preis als Produktattribut auch Signalwirkungen hinsichtlich der Qualität eines Produktes aufweist,<sup>177</sup> sind Preissenkungen langfristig mit kritischen Nebeneffekten verbunden.

Marken sind in der Lage, preispolitische Spielräume zu erzielen.<sup>178</sup> Die Präferenz für eine Marke auf Grund spezifischer Wirkungen beim Kunden, führt in der Regel zu einer Mehrpreisakzeptanz durch die Konsumenten.<sup>179</sup> Bei identischen Produktionskosten führt das so genannte Preispremium<sup>180</sup> zu einer direkt positiven Wirkung auf den Profit.

Verlage verfolgen mit Zeitschriftenmarken das Ziel, mit Hilfe spezifischer Wirkungen eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft bei Lesern und Anzeigenkunden zu erwirken, die das Zeitschriftenangebot insbesondere vom Preiswettbewerb isoliert, wirtschaftlichen Druck verringert und etwaigen Marktschwankungen durch externe Einflüsse (z.B. die wirtschaftliche Lage) entgegenwirkt.

<sup>173</sup> Vgl. II.2.1.1.

<sup>174</sup> Vgl. II.2.3.2.4.

<sup>175</sup> Vgl. II.2.1.1, S. 33.

<sup>176</sup> Vgl. GUTENBERG (1984a), S. 229ff.

<sup>177</sup> Vgl. VALTIN (2005), S. 111, SIMON/JANSSEN (2005), S. 1386.

<sup>178</sup> Vgl. BRUHN (2004a), S. 29 oder MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 15.

<sup>179</sup> Vgl. AAKER (1992), S. 57f., SATTLER/VOLCKNER (2007), S. 191 oder BRUHN (2005), S. 1053.

<sup>180</sup> Vgl. u.a. SATTLER/VOLCKNER (2007), S. 191 oder ESCH/LANGNER/BRUNNER (2005), S. 1244.

### 2.2.1.3 Erschließung von Wachstumspotenzialen in konvergenten und internationalen Märkten

Die Konvergenz einst getrennter Branchen und fallende internationale Marktschranken erhöhen einerseits die Zahl der Wettbewerber, die um Zeit, Geld und Aufmerksamkeit der Rezipienten und die Budgets der werbetreibenden Wirtschaft mit konkurrieren, eröffnen Zeitschriftenverlagen andererseits aber auch neue (konvergente und internationale) Märkte, die sie erschließen können.<sup>181</sup> Hierdurch entsteht neues Wachstumspotenzial, das vor dem Hintergrund der Stagnationstendenzen im Zeitschriftenmarkt die Überlebensfähigkeit vieler Verlage langfristig sichern könnte.

Marken erleichtern auf Grund ihrer Bekanntheit, ihrer Präferenzbildung und ihres immateriellen Wertes die Erschließung neuer geografischer Absatzmärkte und steigern die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Einführung neuer Produkte in neuen Märkten.<sup>182</sup> Eine geografische Markenexpansion und Markentransfers in neue, nicht verwandte Produktkategorien (brand extension)<sup>183</sup> senken Markteinführungskosten und das Floprisiko bei der Erschließung der konstatierten Wachstumspotenziale der Zeitschriftenverlage. Bei den Kunden führen neue Produkte, die aus einer Markenexpansion hervorgehen, zur Reduktion von Suchkosten und des Lernaufwandes, wodurch eine höhere Kauf- und Zahlungsbereitschaft erzielt wird.<sup>184</sup> Erweiterungen von Marken in neue Märkte durchdringen Handelsbarrieren schneller und erzielen eine bessere Positionierung am Point of Sale (PoS) als nicht markierte neue Produkte. Sie senken auf Grund ihrer Bekanntheit Marketingkosten und erleichtern die Überwindung von Markteintrittsbarrieren.<sup>185</sup> Ziel der Verlage ist, sich mit Zeitschriftenmarken diese Effekte zur Erschließung sich ihnen bietender Wachstumsmärkte nutzbar zu machen.

<sup>181</sup> Vgl. II.2.1.1.

<sup>182</sup> Vgl. SATTLER (2001), S. 143ff. oder BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 192f. Markenerweiterungen bringen neben allen Vorteilen jedoch auch Risiken mit sich, z.B. die Verwässerung des Markenimages oder Kannibalisierungseffekte. Einen tabellarischen Überblick über die in der Literatur diskutierten Vor- und Nachteile sowie über Erfolgsfaktoren und Misserfolgskriterien von Markenerweiterungen liefern BAUMGARTH (2004c), S. 143ff. sowie SATTLER (2004).

<sup>183</sup> Vgl. z.B. SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 87.

<sup>184</sup> Vorteile der Ergebnisse von Markenerweiterungsstrategien für den Kunden vgl. CASPAR/BURMANN (2005), S. 250f.

<sup>185</sup> Vorteile, die Markenerweiterungsstrategien für Unternehmen und Handel generieren vgl. CASPAR/BURMANN (2005), S. 250f.



#### 2.2.1.4 Stabilisierung des Absatzes

Die aktuell wirtschaftlich angespannte Lage und die in der Folge sinkende Nachfrage auf dem Leser- und dem Anzeigenmarkt setzen die Verlage auf Grund des hohen Fixkostenanteils bei der Produktion unter enormen Kostendruck.<sup>186</sup> Kurzfristig wirkende Gegenmaßnahmen wie Abstriche in der Papierqualität, bei den Heftumfängen oder sogar personelle Einsparungen führen zu qualitativen Einbußen bei den Zeitschriftenprodukten, die langfristige Auswirkungen haben können. Eine auf Grund von Enttäuschung sinkende Abonnentenquote und in der Folge sinkende Anzeigenverkäufe etwa können die Zeitschriftenverlage in Schwierigkeiten bringen, die über die Wirtschaftskrise hinaus anhalten.

In diesem Zusammenhang ist es Ziel der Verlage, sich im Vergleich zu Wettbewerbern vorteilhaft zu positionieren, um die bei Marktschwankungen noch verbleibende Nachfrage auf sich zu ziehen. Starke Marken sind in der Lage, selbst bei großen Nachfragerückgängen relativ stabile Absatzzahlen zu generieren, da eine Entbehrung der Marke auch in schwierigen wirtschaftlichen Situationen einen zu großen Verlust bei den Konsumenten darstellen würde.<sup>187</sup> Die Stabilisierung des Absatzes mit Hilfe starker Zeitschriftenmarken spielt für Verlage auch auf Grund der gesättigten Strukturen im Zeitschriftenmarkt eine Rolle. Sie kann als Mittel der Verdrängung von Mitbewerbern aufgefasst werden, um einerseits die verbleibende Nachfrage auf das eigene Angebot zu lenken und andererseits die Gunst der Handelspartner (Pressegrosso, WBZ, Bahnhofsbuchhandel usw.) zu gewinnen, die an der verkauften Auflage einer Zeitschrift unmittelbar monetär partizipieren.

#### 2.2.2 Bewältigung der Umweltdynamik

Nachfolgend soll gezeigt werden, wie dem permanenten Wandel, der Dynamik in der Verlagsumwelt durch die Verwirklichung folgender strategischer Markenziele entgegengewirkt werden kann:

- Differenzierte Marktbearbeitung,
- Schaffung von Orientierung,
- Bildung von Vertrauen und langfristigen Kundenbeziehungen und
- Steigerung der Innovationsfähigkeit.

<sup>186</sup> Vgl. II.2.1 und II.2.3.2.4.

<sup>187</sup> Vgl. FAROUHAR (1989), S. 26, BRUHN (2004a), S. 29; Dieser Markeneffekt wird auch durch Begriff des Mengenpremium ausgedrückt. Vgl. z.B. SATTLER/VOLCKNER (2007), S. 191.

### 2.2.2.1 Differenzierte Marktbearbeitung

Aufgrund sich stets neu entwickelnder Marktsegmente sind Zeitschriftenverlage bestrebt, neu auftauchende Nischenbedürfnisse mit entsprechenden Angeboten zu begegnen, um eine möglichst große Marktdurchdringung und die Ausweitung von Marktanteilen zu erzielen. Gleichzeitig sind Verlage darauf bedacht, dem Verdrängungswettbewerb in gesättigten Marktsegmenten standzuhalten, die Produktlebenszyklen ihrer Zeitschriftenangebote zu verlängern und möglichst lange an der Marktaberschöpfung zu partizipieren.<sup>188</sup>

Marken erleichtern eine differenzierte Marktbearbeitung bei einer vergleichsweise hohen Produktlebensdauer.<sup>189</sup> Mit der Umsetzung von Mehrmarkenstrategien und der Ausdehnung einer Marke in gleiche oder verwandte Produktkategorien (Line-Extensions) bieten sich Verlagen effektive und effiziente Optionen für die Bedienung verschiedener Marktsegmente mit zielgruppenspezifischen Markenprodukten.<sup>190</sup>

Die Mehrmarkenstrategie zielt auf die Führung mehrerer selbstständiger Marken desselben Produktbereichs ab, die auch organisatorisch voneinander abgegrenzt sind.<sup>191</sup> Durch eine Mehrmarkenstrategie lassen sich eine breite Marktabdeckung, die Ausweitung von Marktanteilen, Nutzung von Verbundvorteilen, Streuung des Marktrisikos, eine Erhöhung der Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten und Abnehmern und auch der Aufbau von Markteintrittsbarrieren erzielen.<sup>192</sup> Insbesondere große Verlage, die bereits über ein großes Portfolio von Zeitschriften verfügen, sehen darin eine Chance, ihre Zeitschriften auch dauerhaft im Zeitschriftenmarkt halten zu können.<sup>193</sup>

Die Ausdehnung einer Marke in gleiche oder verwandte Produktkategorien (Line-Extensions)<sup>194</sup> stellt eine effektive Möglichkeit dar, neue Zeitschriftentitel oder zeitschriftenverwandte Produkte, wie Bücher oder Bookazines<sup>195</sup>,

<sup>188</sup> Vgl. im Überblick II.2.1.

<sup>189</sup> Vgl. WEINBERG/DIEHL (2001), S. 24, HOMBURG/SCHÄFER (2001), S. 158, 165f., ESCH (2007), S.17 oder MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 15.

<sup>190</sup> Zu Mehrmarkenstrategien und Markenportfolios vgl. z.B. KAPFERER (2005), JOACHIMSTALER/PFEIFFER (2004), ESCH/BRÄUTIGAM/ MÖLL et al. (2004) oder MEFFERT/PERRY (2005). Zu Markenausdehnung/Line-Extensions/Produktlinienerweiterungen vgl. z.B. WÖLFER (2004), REDDY/HOLAK (1994).

<sup>191</sup> Vgl. MEFFERT/PERRY (2005), S. 217.

<sup>192</sup> Vgl. MEFFERT/PERRY (2005), S. 219ff.

<sup>193</sup> Gruner + Jahr etwa versucht, die Zeitschriften BRIGITTE, DER STERN oder GEO als starke Marken zu positionieren, um mit Hilfe einer Mehrmarkenstrategie nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren.

<sup>194</sup> Vgl. z.B. HOMBURG/SCHÄFER (2001), S. 165.

<sup>195</sup> Bookazine ist ein Kunstbegriff und bezeichnet eine Publikation als Mischung aus einer Zeitschrift (magazine) und einem Buch (book). Er wurde geprägt durch die Zeitschriftenmarke DER FEINSCHMECKER.

einzuführen und dabei Kosten- und Zeitvorteile zu erzielen, d.h. die produktive Effizienz zu erhöhen.<sup>196</sup> Im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich werden ca. 80 Prozent aller Produktneueinführungen mit Hilfe von Line-Extensions durchgeführt.<sup>197</sup> Es lassen sich ähnliche Effekte wie mit Markentransfers herstellen.<sup>198</sup> Im Zeitschriftenmarkt gibt es mittlerweile zahlreiche Beispiele für Line-Extensions.<sup>199</sup> Auch lassen sich aus einstigen Line-Extensions selbstständige Zeitschriftenprodukte etablieren.<sup>200</sup>

### 2.2.2.2 Schaffung von Orientierung

Die Dynamik in der TIME-Branche, die eine immer größere Anzahl von Medienangeboten hervorbringt, gepaart mit der ohnehin großen Zahl von Zeitschriftenangeboten, führt zu einer Orientierungslosigkeit der Rezipienten bei der Wahl des für sie geeigneten Medienangebotes.<sup>201</sup> Auf Grund des hohen Anteils von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bei Zeitschriften (und Medienprodukten im Allgemeinen) ist die Beurteilung der Qualität eines medialen Angebotes vor dem Konsum nicht möglich.<sup>202</sup>

Marken vermögen durch spezifische Funktionen der Wiedererkennung und Identifikation Transparenz über die Angebotsvielfalt zu schaffen und so Such- und Informationskosten zu verringern.<sup>203</sup> Durch die Aktivierung kaufverhaltensrelevanter Wirkungen beim Konsumenten übernehmen Marken so eine Orientierungs- und Informationsfunktion während des Kaufentscheidungsprozesses.<sup>204</sup> Die Schaffung von Orientierung bei der Medienwahl ist als Mittel gegen mögliche Substitutionseffekte durch Medienangebote angrenzender Märkte für Zeitschriftenverlage von Bedeutung, aber auch um etwa im Presseeinzelhandel die Aufmerksamkeit auf das eigene Zeitschriftenangebot zu lenken.

<sup>196</sup> Vgl. z.B. BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 200f., SATTLER/VOLCKNER (2007), S. 93ff. oder ESCH (2007), S. 15.

<sup>197</sup> Vgl. KELLER (2003), S. 581.

<sup>198</sup> Vgl. II.2.2.1.3.

<sup>199</sup> Eines davon ist die Zeitschriftenmarke GEO, aus denen die Titel GEO SAISON, GEO SPECIAL, GEO WISSEN, GEOLINO oder GEO MINI hervorgegangen sind.

<sup>200</sup> Ein Beispiel stellt die Zeitschrift NEON dar, die einst als Line-Extension aus dem STERN hervorging.

<sup>201</sup> Vgl. II.2.1.2.

<sup>202</sup> Vgl. II.2.3.2.2.

<sup>203</sup> Vgl. KAAS (1990), S. 543, GLEICH (2009), S. 325.

<sup>204</sup> Vgl. BRUHN (2004a), S. 32, ESCH (2007), S. 23f., MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 10f.

### 2.2.2.3 Bildung von Vertrauen und langfristigen Kundenbeziehungen

Die anhaltend zunehmende Medienvielfalt und die Aktivitäten der Wettbewerber aus den konvergenten Märkten, die mit neuen, attraktiven Leistungsangeboten fortschreitend die Loyalität der Rezipienten zu den klassischen Medien untergraben und eine ernstzunehmende Substitutionsgefahr darstellen, befördern den sinkenden Bindungswillen der Leser, der sich in steigenden Abbestellquoten bei Abonnements zeigt.<sup>205</sup> Die ohnehin vergleichsweise geringe Leser-Blatt-Bindung bei Zeitschriften wird durch den hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bei Zeitschriften noch verstärkt.<sup>206</sup> Das Risikoempfinden hinsichtlich der Qualitätsbeurteilung von Zeitschriften ist demnach naturgemäß höher als bei Inspektionsgütern.<sup>207</sup>

Verlage sind deshalb bestrebt, das Vertrauen in ihr Zeitschriftenangebot zu erhöhen und dadurch auch die Bindung der Leser an die Zeitschrift wieder zu verstärken und die Abbestellquote zu verringern.

Marken senden Signale und geben Garantien für eine bestimmte Leistungsqualität.<sup>208</sup> Sie erbringen so für die Konsumenten einen Nachweis von Sicherheit, wodurch das subjektiv empfundene Risiko vermindert wird.<sup>209</sup> Durch eine wiederholte, positive Käuferfahrung, bei der das signalisierte Qualitätsversprechen im Sinne der individuell wahrgenommenen Bedürfnisbefriedigung eingelöst wurde (die Erwartungen des Konsumenten erfüllt wurden), entsteht Vertrauen und Zufriedenheit bei den Konsumenten.<sup>210</sup> Durch das entstandene Vertrauen wird dem Konsumenten eine Planungssicherheit garantiert, die das Risiko zu einer Fehlentscheidung beim Wiederkauf reduziert.<sup>211</sup> Durch wiederholte Transaktionsprozesse zwischen Anbieter und Nachfrager entsteht im Zeitablauf auch eine gefühlsmäßige Verbundenheit mit der Marke, die sich in regelmäßigem Wiederkauf, verringerter Wechselbereitschaft, erhöhter Mehrpreisakzeptanz und Weiterempfehlung der Marke durch den Konsumenten äußert.<sup>212</sup> Es entstehen dauerhafte Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager. Eine hohe Marken-

<sup>205</sup> Vgl. II.2.1.1 und II.2.1.2.

<sup>206</sup> Vgl. II.2.3.1.3, S. 51 und II.2.3.2.2.

<sup>207</sup> Vgl. BRUHN (2001), S. 214. STAUSS (2004), S. 103.

<sup>208</sup> Vgl. z.B. BRUHN (2004a), S. 33 oder MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 12.

<sup>209</sup> Vgl. MOORTHY (2002), S. 263, DE CHERNATONY/McDONALD (2000), S. 206.

<sup>210</sup> Vgl. u.a. WEINBERG/DIEHL (2001), S. 28, ESCH/LANGNER/BRUNNER (2005), S. 1236.

<sup>211</sup> Vgl. BRUHN (2004a), S. 33.

<sup>212</sup> Vgl. z.B. HOMBURG/KOSCHATE/BECKER (2005), BRUHN/HENNIG-THURAU/HADWICH (2004), S. 408f., ESCH/LANGNER/BRUNNER (2005), S. 1236ff. oder BAUMGARTH (2004a), S. 78.

bindung führt außerdem zu Cross Buying-Effekten, d.h. loyale Kunden kaufen auch vermehrt andere Produkte der Marke.<sup>213</sup>

Eine erfolgreiche Zeitschriftenmarke scheint also in der Lage, die Abbestellquote bei den Abonnements zu verringern und Wechselbarrieren hinsichtlich anderer Medienangebote aufzubauen.

#### 2.2.2.4 Steigerung der Innovationsfähigkeit

Wegen der hohen Angebots- und Nachfrageflexibilität und dem branchenübergreifenden Innovationsdruck hinsichtlich technologischer Entwicklungen, die eine ständige Substitutionsgefahr für Zeitschriftenangebote darstellen, sehen sich Verlage einem permanenten Anpassungs- und Innovationsprozess ausgesetzt.<sup>214</sup> Innovationen erfüllen für Zeitschriftenverlage vor dem Hintergrund der sie umgebenden dynamischen (und komplexen) Umwelt verschiedene Funktionen. Sie dienen dazu,

- neu entdeckte Marktsegmente, die durch sich wandelnde Publikumspräferenzen entstehen, mit entsprechenden neuartigen Zeitschriftenangeboten zu bedienen,
- das Bedürfnis nach Abwechslung (Variety Seeking)<sup>215</sup> zu bedienen, um der Tendenz zu Produktwechseln entgegenzuwirken und die Leser-Blatt-Bindung zu erhöhen,
- sich gegenüber Wettbewerbsangeboten mit Hilfe einzigartiger Nutzenkomponenten zu profilieren und das Imitationsrisiko zu senken,
- sich im inter- und extramediären Wettbewerb mit Hilfe technologischer Neuheiten zu behaupten und
- Pionierrenten im Sinne geldwerter Vorteile durch innovative Neuheiten und Produktverbesserungen zu erzielen.

Marken weisen im Allgemeinen eine hohe Innovationskraft auf. Wegen der konstitutiven Eigenschaft von Marken, einzigartige Nutzenkomponenten aufzuweisen, um Präferenzen bei den Nachfragern zu erzeugen, müssen Marken notwendigerweise Innovationsfähigkeit besitzen.<sup>216</sup> Dies gilt zum

<sup>213</sup> Vgl. REINARTZ/THOMAS/BASCOUL (2008) oder BRUHN (2005), S. 1054.

<sup>214</sup> Vgl. hierzu II.2.1.

<sup>215</sup> Das Phänomen des ‚Variety Seeking‘ beschreibt das Streben nach Abwechslung und Neuem von Individuen ausgehend von veränderten Persönlichkeitsmerkmalen oder gesellschaftlichen Trends unabhängig von der Zufriedenheit mit bisher genutzten Angeboten. Vgl. etwa DILLER (1992), FOSCHT/SWOBODA (2007), S. 208, WALTER (2007), S. 53.

<sup>216</sup> Vgl. BRUHN (2004a), S. 29.

einen in Bezug auf die Veränderung oder Ergänzung von bestehenden Markenleistungen als Folge veränderter Konsumentenpräferenzen und zum anderen hinsichtlich der Einführung neuer Markenleistungen zum Beispiel durch Markenexpansion.<sup>217</sup> Marken können dabei nicht nur bezüglich funktionaler Produkteigenschaften, sondern auch im Hinblick auf ästhetische oder emotionale Eigenschaften innovieren.<sup>218</sup> Dadurch lassen sich Investitionen für Innovationen deutlich senken.<sup>219</sup> Auch haben Marken die Fähigkeit Innovationskraft subjektiv wahrnehmbar zu machen und zu transferieren. Durch den Transfer positiver und einzigartiger Nutzenkomponenten zwischen verschiedenen Produkten einer Markenfamilie lässt sich das Investitionsvolumen pro Produkt zur Erzeugung einzigartiger Eigenschaften beschränken.<sup>220</sup>

Um in konvergenten Märkten innovative Medienangebote durch Zeitschriftenverlage anzubieten, können mit Hilfe von Markentransfers ausgehend von einer Zeitschriftenmarke neben Kostenvorteilen auch Zeitvorteile erzielt werden, die wegen der hohen Dynamik in der Verlagsumwelt von wettbewerbsrelevanter Bedeutung sind.<sup>221</sup>

---

<sup>217</sup> Vgl. HENNIG-THURAU (2004), S. 701f., TROMMSDORF (2001), S. 104f.

<sup>218</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005c), S. 88, TROMMSDORF (2001), S. 102.

<sup>219</sup> Bei Markeninnovationen kommt es auf die subjektiv empfundene Neuartigkeit aus Sicht der Zielkunden an und es ist nicht immer „die technische Neuheit als solche [entscheidend], sondern die Frage, was von den Nachfragern als Nutzen stiftende Innovation und damit als Differenzierungsmerkmal wahrgenommen wird“ (MEFFERT/BURMANN (2005c), S. 88). Bereits eine neuartige Verpackung kann zu einem Innovationsempfinden führen.

<sup>220</sup> Vgl. KELLER (2005), S. 959ff.

<sup>221</sup> Vgl. SATTLER/VOLCKNER (2007), S. 94.

## 2.3 Zeitschriftenprodukte

In Analogie zu Konsumgütern und Dienstleistungen, deren gütertypologischen Besonderheiten im Hinblick auf die Markenführung eine Rolle spielen,<sup>222</sup> weisen auch Zeitschriften produktbezogene Besonderheiten auf, die spezifische Implikationen für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen mit sich bringen. Vor diesem Hintergrund werden die konstitutiven und ökonomischen Merkmale von Zeitschriftenprodukten im Folgenden aufgearbeitet.

### 2.3.1 Konstitutive Merkmale

Während erste für Zeitschriftenprodukte spezifische Wesensmerkmale bereits in dem hier geltenden Begriffsverständnis von Zeitschriften dargelegt wurden,<sup>223</sup> gelten darüber hinaus folgende Merkmale von Zeitschriften im Sinne der Forschungsfrage als konstitutiv:

- Zeitschriften als Kultur- und Wirtschaftsgut,
- die Immaterialität des nutzenstiftenden Zeitschrifteninhaltes und damit zusammenhängend
  - der Erlösverbund bei Zeitschriften,
  - die Voraussetzung und der Einsatz besonderer Leistungsfähigkeiten bei der Zeitschriftenproduktion und
  - die begrenzte Schutzfähigkeit und erhöhte Imitationsgefahr bei Zeitschriften sowie
- ausgewählte gattungsbezogene Besonderheiten bei Zeitschriften, wozu das aktive Rezeptionsverhalten beim Zeitschriftenkonsum und die breite Haushaltsabdeckung zählen.

#### 2.3.1.1 Zeitschrift als Kultur- und Wirtschaftsgut

Eine Zeitschrift ist Kultur- und Wirtschaftsgut zugleich. Als Kulturgut erfüllen Zeitschriften einen öffentlichen Auftrag der gesellschaftlichen Willensbildung, Kulturentwicklung und bilden „Foren der Meinungsartikulation“<sup>224</sup>. Als Wirtschaftsgut entsprechen Zeitschriften ökonomischer Rationalität, verursa-

<sup>222</sup> Vgl. etwa GRAUMANN (1983), BRUHN (2001) oder THIELL (2006).

<sup>223</sup> Vgl. Begriffsdefinition Zeitschriften, S. 23f.

<sup>224</sup> SJURTS (2005), S. 7.

chen Kosten, müssen am Markt Nachfrage generieren und einen Preis erzielen.<sup>225</sup>

Zeitschriftenverlage agieren so in einem Spannungsfeld ihres Zielsystems, das sowohl das publizistische Sachziel als auch ökonomische Formalziele umfasst.<sup>226</sup> Während das publizistische Sachziel auf die Produktion von Zeitschriften mit größter publizistischer Qualität abzielt, richten sich ökonomische Formalziele z. B. auf Gewinnmaximierung oder produktive Effizienz. Das Konfliktpotenzial in diesem Spannungsfeld zwischen publizistischem Auftrag und wirtschaftlichen Zwängen entsteht etwa, wenn eine effiziente oder gar kostendeckende Produktion auf Grund geringer Nachfrage publizistischer Inhalte nicht erreichbar ist, wenn die Zeitschrift wegen ihres redaktionellen Umfeldes als Werbeträger keine Nachfrage auf sich zieht oder wenn auf Grund des ökonomischen Ziels der Reichweitenmaximierung zur Erhöhung der Attraktivität der Zeitschrift als Werbeträger die publizistische Qualität sinkt.

### 2.3.1.2 Immaterialität von Zeitschriften

Aus analytischer Sicht besteht eine Zeitschrift aus zwei Elementen: den immateriellen Inhalten (Content) einerseits und dem materiellen Trägermedium in Form von Papier andererseits.<sup>227</sup> Zeitschriften erlangen durch das Papier als Trägermedium eine physische Erscheinungsform. Das Papier als Trägermedium stiftet jedoch nicht den originären Kundennutzen, sondern speichert und transportiert lediglich die Inhalte. Nachgefragt werden die immateriellen Bestandteile Informationen, Unterhaltung und Werberaum. Das Papier bietet lediglich einen derivativen Zusatznutzen.<sup>228</sup>

#### Erlösverbund

Durch die Möglichkeit der freien Kombinierbarkeit immaterieller Güter, ist die Integration werblicher Inhalte in das Zeitschriftenangebot problemlos möglich und wird genutzt, um ökonomische Vorteile durch die Entstehung

<sup>225</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 7., KARMASIN/WINTER (2000), S. 29ff.

<sup>226</sup> Zum Spannungsfeld zwischen publizistischen und ökonomischen Zielen bei Medienunternehmen vgl. etwa SJURTS (2005), S. 7, KIEFER (2005), S. 71ff. oder BRACK (2003), S. 98f.

<sup>227</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 8 oder SCHUMANN/HESS (2006), S. 34.

<sup>228</sup> Vgl. SJURTS (2006), S. 135 und KIEFER (2005), S. 145.



eines zusätzlichen marktfähigen Produktes auszuschöpfen.<sup>229</sup> Damit agieren Zeitschriften als Erlösverbund auf zwei Märkten und stellen ein Angebotsbündel aus redaktionellen Inhalten sowie Werbebotschaften dar.<sup>230</sup> Auf dem Lesermarkt (auch Rezipientenmarkt) bieten sie Information und Unterhaltung an, auf dem Anzeigenmarkt (auch Werbemarkt) Verbreitungswahrscheinlichkeiten für werbliche Botschaften.<sup>231</sup>

Das Merkmal der Immaterialität des Contents als nachgefragtes Gut der Zeitschrift, bringt im Vergleich zu materiellen Gütern Besonderheiten hinsichtlich der Leistungserstellung und der Schutzfähigkeit des Angebots mit sich.

### Spezifische Leistungsfähigkeiten

Die Immaterialität eines Gutes setzt die Bereitstellung oder den Einsatz von spezifischen Leistungspotenzialen bei der Produktion voraus, die in besonderem Maße menschliche Potenzialressourcen darstellen. Erst die Kombination von Leistungsfähigkeiten erzeugt nutzenstiftende Wirkungen beim Konsumenten.<sup>232</sup> Die Reduktion von so genannten Transaktionskosten beim Kauf und beim Konsum der Inhalte stellt den Grundnutzen einer Zeitschrift für den Leser dar. Es handelt sich insbesondere um Such-, Entscheidungs- und Kontrollkosten, die aufgrund der vorhandenen Zeitschriftenvielfalt als sehr hoch angesehen werden können. Die Einsparung dieser Kosten erzielen Zeitschriften etwa durch das Angebot einer bestimmten Auswahl von Inhalten, durch Strukturierung der Inhalte, Bewertung von Content nach Aktualität, Relevanz und Korrektheit sowie durch die Vermittlung von Verlässlichkeit.<sup>233</sup> Ein solches Angebot kann nur durch den Einsatz besonderer, vor allem redaktioneller Fähigkeiten hergestellt werden.<sup>234</sup>

### Schutzfähigkeit

Immaterielle Güter sind rechtlich nur begrenzt schutzfähig.<sup>235</sup> Zwar bestehen bei den redaktionellen Zeitschrifteninhalten Rechte gegenüber Urhebern,

<sup>229</sup> Zur Marktfähigkeit der Zeitschrift auf dem Werbemarkt vgl. II.2.3.2.1.

<sup>230</sup> Vgl. GRECO (2004), S. 141, WIRTZ (2006), S. 27f. und HEINRICH (2001), S. 312f.

<sup>231</sup> Für die Werbetreibenden besteht der Produktnutzen der Zeitschriften in der hohen Verbreitungswahrscheinlichkeit ihrer Werbebotschaften. Ziel ist die Maximierung der Zielgruppenkontakte und gleichzeitige Minimierung von Streuverlusten. Zeitschriften haben auf Grund der größeren Spezifität ihrer Inhalte einen hohen Zielgruppenbezug. Vgl. WIRTZ (2006), S. 27 und HEINRICH (2001), S. 311f.

<sup>232</sup> Vgl. THIEL (2006), S. 24 und BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS (2005), S. 414.

<sup>233</sup> Vgl. HEINRICH (2006), S. 81.

<sup>234</sup> Vgl. u. a. WIRTZ (2006), S. 177f., KIEFER (2005), S. 167f. oder BRACK (2003), S. 146f.

<sup>235</sup> Vgl. z.B. BRUHN/ STAUSS (2008), S. 13.

jedoch ist die Eigentumszuordnung bei zu einem fertigen redaktionellen Angebot gebündelten Inhalten nicht immer einheitlich und eindeutig.<sup>236</sup> Eigentumsrechte an Informationen sind demnach zumeist schwieriger durchzusetzen als an stofflichen Dingen. Zeitschriftenkonzepte sind insgesamt nicht patentierbar.

Zeitschriftenprodukte sind wegen ihres immateriellen Charakters und des vollständig digitalisierten Produktionsprozesses zur Erstellung der First-Copy leichter zu imitieren als materielle Güter.<sup>237</sup> Die begrenzte Schutzfähigkeit von Zeitschriftenprodukten fördert die Imitation von Zeitschriftenprodukten zusätzlich. Exklusivität ist bei Zeitschriften über die Inhalte dementsprechend schwer herstellbar.<sup>238</sup>

### 2.3.1.3 Gattungsbezogene Besonderheiten

Zeitschriften unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht von Produkten anderer Mediengattungen wie etwa Zeitungen, Fernsehen oder das Internet. Zwei Gattungsbesonderheiten von Zeitschriften seien hier herausgestellt:<sup>239</sup>

- das Rezeptionsverhalten sowie
- die Haushaltsabdeckung.

Im Gegensatz zum Konsum von Rundfunkangeboten wie Radio hören und Fernsehen, erfordert das Lesen einer Zeitschrift ein aktives Rezeptionsverhalten.<sup>240</sup> Der Leser erhält dadurch eine größere Entscheidungsautonomie. Er entscheidet zum Beispiel selbst über die Reihenfolge und die Intensität des Inhaltekonsums. Wegen der Disponibilität von Zeitschriften, d.h. ihre räumliche und zeitliche Mobilität, entscheidet der Leser auch über Ort und Zeit

<sup>236</sup> Vgl. HEINRICH (2001), S. 94.

<sup>237</sup> Vgl. SCHUMANN/HESS (2006), S. 34f. und STAUSS (2004), S. 103f.

<sup>238</sup> Vgl. BAUMGARTH (2004a), S. 7.

<sup>239</sup> Weitere gattungsspezifische Besonderheiten von Zeitschriften sind:

Grad der Aktualität: Zeitschrifteninhalte sind im Gegensatz zu Zeitungen, Rundfunkprogrammen oder Online-Angeboten nicht tagesaktuell.

Grad der Universalität: Das Themenspektrum bei Zeitschriften ist im Gegensatz zu Zeitungen begrenzt. Die Universalität gilt nur für alle Zeitschriften zusammen.

Nutzungsintensität: Mit der Begrenzung des Themenspektrums wird eine stärkere Annäherung zwischen redaktionellen Inhalten und den Interessen der Leser erreicht, was zu einer erhöhten Nutzungsintensität führt. Der Grad der Aufmerksamkeit steigt mit zunehmender Eingrenzung der Thematik, so dass die Nutzungsintensität bei Special Interest-Zeitschriften entsprechend hoch ist.

Kommunikationsrichtung: Die Richtung der Kommunikation erfolgt im Gegensatz zu Online-Angeboten einseitig.

Vgl. hierzu im Detail HEINRICH (2001), S. 304, S. 310ff., SCHUMANN/HESS (2006), S. 34f., WIRTZ (2006), S. 165f. und MENHARD/TREUDE (2004), S. 19, S. 34f.

<sup>240</sup> Vgl. WIRTZ (2006), S. 165.

des Zeitschriftenkonsums.<sup>241</sup> Es existieren danach räumliche, zeitliche oder persönliche Präferenzen der Rezipienten, welche bei der Produktion von Zeitschriften berücksichtigt werden müssen.

Die Abdeckung der Haushalte mit Zeitschriften ist innerhalb eines größeren Gebietes zumeist verstreut, d.h. nicht regional verbreitet wie etwa bei Zeitungen.<sup>242</sup> Das große Verbreitungsgebiet von Zeitschriften kann neben den sich wandelnden Publikumspräferenzen auch als möglicher Grund für die im Vergleich zu Zeitungen geringere Leser-Blatt-Bindung gewertet werden.<sup>243</sup> Regionale Serviceinstrumente können als klassische Bindungsinstrumente so nicht zum Einsatz kommen. Daneben setzt das große Verbreitungsgebiet von Zeitschriften eine besondere Vertriebsleistung voraus. Die Überall-Erhältlichkeit<sup>244</sup> von Zeitschriften liegt dabei nicht in der alleinigen Kontrolle des Verlages. Der Verlag ist auch auf die Versorgungs- und Verteilungsfähigkeit des Zeitschriftengroßhandels angewiesen. In Deutschland spielt im Sinne der materiell fundierten Sicherstellung der Informationsfreiheit das Grosso für die neutrale Versorgung des Einzelhandels eine zentrale Rolle.

### 2.3.2 Ökonomische Besonderheiten

Zeitschriften gelten als ökonomische Güter, da sie im Sinne der Bedürfnisbefriedigung einen Nutzen stiften, nachgefragt werden und einen Preis erzielen, weil sie nicht frei erhältlich, also knapp sind.<sup>245</sup> Nutzenstiftend sind die Inhalte einer Zeitschrift, weshalb diese bei der Untersuchung der ökonomischen Besonderheiten von Zeitschriften im Sinne der gebräuchlichen Klassifikation von Wirtschaftsgütern das Maß darstellen.<sup>246</sup> Da Zeitschriften auf zwei Märkten angeboten werden, dem Rezipienten- und dem Werbemarkt, ist eine differenzierte Betrachtung der ökonomischen Besonderheiten der Zeitschrift auf beiden Märkten notwendig.<sup>247</sup>

<sup>241</sup> Zur Entscheidungsautonomie durch die Disponibilität von Zeitschriften vgl. z.B. HEINRICH (2001), S. 310f.

<sup>242</sup> Vgl. MENHARD/TREEDE (2004), S. 18.

<sup>243</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 123.

<sup>244</sup> Im Zusammenhang mit dem großen Verbreitungsgebiet und der Verfügbarkeit von Zeitschriften in den relevanten Presseverkaufsstellen spricht man auch von Ubiquität. Vgl. ALTHANS/BRÜNE (2004), S. 2061.

<sup>245</sup> Vgl. KIEFER (2005), S. 157.

<sup>246</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 9 und II.2.3.1.2, S. 48.

<sup>247</sup> So auch SJURTS (2005), S. 9. Vgl. Medien als ökonomische Güter insbesondere SJURTS (2005), S. 9-12, KIEFER (2005), S. 144-160, HEINRICH (2001), S. 98f. oder WIRTZ (2006), S. 28 und S. 31.

Als wichtigste Dimensionen zur Charakterisierung von Wirtschaftsgütern in der ökonomischen Theorie sollen hier als untersuchungsrelevant herangezogen werden

- die Marktfähigkeit,
- die Qualitätsbewertung,
- die Zeitelastizität und
- die Kostenstruktur

eines Gutes.<sup>248</sup>

### 2.3.2.1 Marktfähigkeit

Die Marktfähigkeit eines Gutes wird über dessen Erfüllungsgrad hinsichtlich bestimmter Merkmale beurteilt. Dabei kann ein Gut voll, eingeschränkt oder nicht marktfähig sein. Die Marktfähigkeit wird danach beurteilt, ob ein Gut

- Konsumrivalität und
- Ausschluss vom Konsum

realisieren kann. Um die Marktfähigkeit umfänglich zu charakterisieren ist ferner eine Betrachtung

- der Meritorik eines Gutes und
- der Existenz externer Effekte

notwendig.<sup>249</sup>

#### Konsumrivalität und Ausschlussprinzip

Es besteht Konsumrivalität, wenn sich das Gut durch den Konsum verbraucht und es niemand anderem mehr für den Konsum zur Verfügung steht.<sup>250</sup> Ausschluss vom Konsum kann hergestellt werden, wenn hinsichtlich des Gutes Nachfrage besteht und es auf dem Markt zu einem bestimmten Preis angeboten wird. Wer nicht bereit ist, diesen Preis zu zahlen, wird vom Konsum ausgeschlossen.<sup>251</sup>

---

<sup>248</sup> Es wird sich der Klassifikation nach SJURTS angeschlossen, die diese als einschlägig für die gütertypologische Analyse in der ökonomischen Theorie identifiziert hat. Vgl. SJURTS (2005), S. 9 und die dort zitierte Literatur.

<sup>249</sup> Zur Bestimmung der Marktfähigkeit eines Gutes nach o. g. Merkmalen vgl. z.B. ZIMMERMANN/HENKE (2001) oder BLANKART (1998).

<sup>250</sup> Vgl. u.a. MUSGRAVE/MUSGRAVE/KULLMER (1994), 68ff.

<sup>251</sup> Vgl. u.a. ZIMMERMANN/HENKE (2001), S. 44.

Voll marktfähige Güter, bei denen das Ausschlussprinzip realisiert werden kann und Rivalität im Konsum besteht, bezeichnet man als private Güter.<sup>252</sup> Gilt weder das Ausschlussprinzip noch Konsumrivalität handelt es sich um rein öffentliche bzw. Kollektivgüter.<sup>253</sup> Trifft das Ausschlussprinzip zu, aber besteht keine oder nur eingeschränkte Rivalität im Konsum, spricht man von öffentlichen Gütern im engeren Sinne bzw. von Klub- oder Mautgütern.<sup>254</sup>

Auf dem Lesermarkt sind Zeitschriften nur eingeschränkt marktfähig.

Für Zeitschriften kann auf dem Lesermarkt Rivalität im Konsum nur für die Kopien der Inhalte auf dem Papier als Trägermedium hergestellt werden, die innerhalb bestimmter Kapazitätsgrenzen in einer bestimmten Auflage verbreitet werden.<sup>255</sup> Da Zeitschriften mit Hilfe der First-Copy im Allgemeinen beliebig oft vervielfältigt werden können, können die Inhalte theoretisch von beliebig vielen Lesern konsumiert werden, ohne dass sie sich durch den Konsum verbrauchen.<sup>256</sup>

Im Allgemeinen gilt zwar das Ausschlussprinzip bei Zeitschriften, weil die Zeitschrift zu einem Copy-Preis auf dem Lesermarkt angeboten wird. Im Besonderen ist jedoch festzustellen, dass der Käufer nur die Eigentumsrechte an der Kopie der Inhalte erwirbt. Nicht zahlungsbereite Leser können somit nicht vollständig vom Konsum ausgeschlossen werden. So genannte Freerider<sup>257</sup> werden zu Mitlesern der Kopien anderer Käufer.<sup>258</sup>

Da Konsumrivalität nur hinsichtlich des stofflichen Trägers, nicht jedoch für die nutzenstiftenden redaktionellen Inhalte realisierbar und das Ausschlussprinzip aber im Allgemeinen herstellbar ist, gelten Zeitschriften auf dem Lesermarkt als öffentliche Güter im engeren Sinne (Klub-/ Mautgut).<sup>259</sup>

Da bei öffentlichen Gütern, die Bereitschaft einen Beitrag an der Produktion und Verbreitung in Form des zu zahlenden Preises zu leisten, nicht immer

<sup>252</sup> Vgl. z.B. CEZANNE (2005), S. 51 oder HARDES/SCHMITZ/UHLY (2002), S. 56.

<sup>253</sup> Vgl. OLSON (1968), S. 13f., MUSGRAVE/MUSGRAVE/KULLMER (1994), 68ff. oder HARDES/SCHMITZ/UHLY (2002), S. 55.

<sup>254</sup> Vgl. z.B. HARDES/SCHMITZ/UHLY (2002), S. 56; Zur Abgrenzung von privaten und öffentlichen Gütern auch BLANKART (1998).

<sup>255</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 9, WIRTZ (2006), S. 28.

<sup>256</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 9 und die dort zitierte Literatur.

<sup>257</sup> Zum Freerider-Prinzip oder auch Trittbrettfahrerverhalten vgl. z.B. WILDMANN (2007), S. 61f.

<sup>258</sup> Vgl. HEINRICH (2001), S. 72 und KIEFER (2005), S. 136f. und S. 149.

<sup>259</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 9.

gegeben ist, muss die Finanzierung durch marktgerechte Eingriffe unterstützt werden.<sup>260</sup> Bei Zeitschriften geschieht dies durch

- selektive Anreize, die auf die Bedürfnisse der zahlungsunwilligen Freerider (Mitleser von Zeitschriftenexemplaren) wirken, um sie zur Zahlung zu bewegen und
- die Vermarktung der Zeitschrift als Werbeträger, wodurch eine zusätzliche Erlösquelle gewonnen wird.<sup>261</sup>

Selektive Anreize bei Publikumszeitschriften sind bewusst publizierte Inhalte, ein geplantes Zeitschriftenkonzept, das sich an den Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen einer ganz bestimmten Zielgruppe ausrichtet.<sup>262</sup> Bei Special Interest-Zeitschriften werden selektive Anreize stark eingesetzt. Das fest umrissene thematische Umfeld einer Special Interest-Zeitschrift selbst umfasst dabei das bereits bestehende Interesse der Zielgruppe, woraus sich konkrete Bedürfnisse ableiten lassen. Mit selektiven Anreizen wird einem Marktmodell gefolgt, wodurch sich aus Sicht des Rezipienten die Zeitschrift als quasi-privates Gut darstellt, das Nachfrage durch Präferenzsteuerung erzielt und damit die Zahlungsbereitschaft erhöht.<sup>263</sup>

Auf dem Werbemarkt entspricht die Zeitschrift einem privaten Wirtschaftsgut. Der Werberaum wird von Werbetreibenden nachgefragt und erzielt dadurch auf dem Werbemarkt einen Preis. Nach der Belegung eines Anzeigenplatzes steht dieser für andere Anzeigenkunden nicht mehr zu Verfügung, er wird verbraucht. Für die Zeitschrift als Werbeträger gilt sowohl der Ausschluss vom Konsum als auch Konsumrivalität.<sup>264</sup>

### Meritorik und Existenz externer Effekte

Zeitschriften haben auf dem Lesermarkt einen meritorischen Charakter.<sup>265</sup> Sie leisten im Sinne des Kulturguts einen Beitrag des öffentlichen Meinungsbildungsprozesses und stiften dadurch einen gesellschaftlich erwünschten Nutzen<sup>266</sup>, der jedoch das individuelle Informationsbedürfnis zum Teil übersteigt.

<sup>260</sup> Vgl. POMMEREHNE (1987), S. 6f.

<sup>261</sup> Vgl. KIEFER (2005), S. 159.

<sup>262</sup> Vgl. II.1.2.3, S. 25.

<sup>263</sup> Vgl. KIEFER (2005), S. 153.

<sup>264</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 10.

<sup>265</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 9, WIRTZ (2006), S. 30 und KIEFER (2005), S. 149f. Die Meritorität von Medienprodukten ist nicht unumstritten. Es kann daher lediglich von einem meritorischen Charakter gesprochen werden. Vgl. WIRTZ (2006), S. 30f. und HEINRICH (2001), S. 101ff.

<sup>266</sup> Der gesellschaftliche Anspruch sinkt bei weniger informativen und kulturgeprägten, also mehr unterhaltungsgeprägten Zeitschriftenangeboten. Vgl. SJURTS (2005), S. 9 und KIEFER (2004b).

Trifft der gesellschaftlich gewünschte Güternutzen nicht auf die entsprechenden Präferenzen auf Nachfragerseite, die einen wünschenswerten Konsum auslösen würden, versagt der Markt zumindest teilweise.<sup>267</sup> Für meritorsche Güter muss geprüft werden, ob an die Stelle der Markt-Wettbewerbssteuerung staatliche Interventionen treten sollen, um durch regulierende Eingriffe zusätzliche Nachfrage zu generieren. Kollektive Unterstützung bei Zeitschriften wird durch die gesetzlich verordnete Preisbindung oder die niedrigere Umsatzsteuer bei Printmedien und der neutralen Versorgungsfunktion durch das Pressegrasso realisiert.<sup>268</sup>

Bei Zeitschriften ist die systematische Herbeiführung externer Effekte<sup>269</sup> beim Konsum Ziel der Produktion.<sup>270</sup> Externe Effekte sind an dieser Stelle nicht als unerwünschte Drittwirkungen zu thematisieren, sondern im Sinne medieninduzierter Wirkungen, die sich bei Zeitschriften als so genannte Netz(werk)externalitäten<sup>271</sup> niederschlagen, wodurch der Wert einer Zeitschrift bei zunehmender Verbreitung steigt und nicht auf Grund von Knappheit an Wert verliert.<sup>272</sup> Eine Zeitschrift gewinnt an Attraktivität, je mehr Menschen sie gelesen haben. So entstehen positive soziale Effekte, wie in der Gemeinschaft über die Inhalte der Zeitschrift reden zu können oder aus Sicht der Werbetreibenden positive private Effekte, wie der Konsum der über die Anzeigen vorgestellten Güter durch die Leser. Über Netz(werk)externalitäten bei Printmedien erklärt sich auch das Phänomen der Anzeigen-Auflagen-Spirale, die die gegenseitige Beeinflussung und Abhängigkeit von Leser- und Werbemarkt beschreibt.<sup>273</sup>

Auf dem Werbemarkt haben Zeitschriften keinen meritischen Charakter. Auch können bei der Produktion oder beim Konsum von Werberaum keine externen Effekte festgestellt werden.<sup>274</sup> Zeitschriften sind auf dem Werbemarkt ein voll marktfähiges Wirtschaftsgut.

<sup>267</sup> Zu meritischen und demeritischen Gütern im Allgemeinen vgl. MUSGRAVE/MUSGRAVE/KULLMER (1994), S. 89f. oder WILDMANN (2007), S. 62ff.

<sup>268</sup> Vgl. WIRTZ (2006), S. 30 und S. 224.

<sup>269</sup> Zu externen Effekten im Allgemeinen vgl. z.B. CEZANNE (2005), S. 53f. oder HARDES/SCHMITZ/UHLY (2002), S. 50ff.

<sup>270</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 10 und die dort zitierte Literatur. Mediengüter produzieren eine Reihe externer Effekte. Vgl. hierzu z.B. HEINRICH (2001), S. 96 und KIEFER (2005), S. 150.

<sup>271</sup> Vgl. PETHIG (1997), S. 40.

<sup>272</sup> Vgl. SCHUMANN/HESS (2006), S. 39f, WIRTZ (2006), S. 35f.

<sup>273</sup> Erhöht sich aufgrund der redaktionellen Qualität die verkaufte Auflage, führt dies zu einem geringeren Tausenderkontaktpreis, wodurch die Attraktivität der Zeitschrift als Werbeträger steigt, was wiederum ökonomische Vorteile über Preis- und Mengeneffekte auf dem Werbemarkt erzielt, die genutzt werden können, um durch Qualitätsverbesserungen oder Preissenkungen die verkaufte Auflage auf dem Lesermarkt zu steigern, die den Kreislauf erneut in Gang setzt. Vgl. etwa SJURTS (2006), S. 8f.

<sup>274</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 10.

### 2.3.2.2 Qualitätsbewertung

Ein weiteres Kriterium zur Klassifikation von Gütern in der ökonomischen Theorie ist der Zeitpunkt, zu dem der Konsument in der Lage ist, Nutzen und Qualität eines Gutes möglichst rational bewerten zu können. Man unterscheidet die Möglichkeit zur Qualitätsbewertung des Produktes vor dem Konsum (Inspektionsgut), durch Erfahrung nach dem Konsum (Erfahrungsgut) oder gar keine Möglichkeit, das Gut rational bewerten zu können (Vertrauensgut).<sup>275</sup>

Zeitschriften sind wegen der Immaterialität der Inhalte für die Leser Erfahrungsgüter- oder Vertrauensgüter.<sup>276</sup> Rationales Verhalten des Konsumenten bei der Zeitschriftenwahl ist nahezu ausgeschlossen. Durch die Immaterialität der Inhalte fehlen funktionale Anhaltspunkte, die – wie bei physischen Gegenständen – vor dem Konsum messbar sind und entsprechend bewertet werden können. Ob eine Zeitschrift das individuelle Unterhaltungs- oder Informationsbedürfnis befriedigt, kann also erst nach dem Konsum festgestellt werden. Hierbei entsteht ein Informationsparadoxon: Die Qualitätsbewertung im Nachhinein setzt den Konsum voraus.<sup>277</sup> Eine Informationsrückgabe oder die Kaufüberzeugung ex-post ist jedoch sinnlos, da man den Inhalt der Zeitschrift bereits kennt.

Zeitschriften mit einem hohen Unterhaltungsanteil gelten als Erfahrungsgüter, da die Qualität der Zeitschrift hinsichtlich ihres Unterhaltungsnutzens nach dem Konsum bewertet werden kann. Komplexe Inhaldebündel und informationsdominierte, rechercheintensive Inhalte sind nur sehr schwer bis gar nicht hinsichtlich ihrer Richtigkeit und somit ihrer Qualität bewertbar und gelten dann sogar als Vertrauensgüter.<sup>278</sup>

Zeitschriften gelten in Gestalt eines Werbeträgers als Inspektionsgüter für die Werbetreibenden.<sup>279</sup> Auf Grundlage von durch unabhängige Institute ermittelte Kennzahlen, wie Kontaktqualität, Reichweite oder Zielgruppenkongru-

<sup>275</sup> Vgl. NELSON (1970), S. 312, 320.

<sup>276</sup> Zur Qualitätsbewertung bei Medienangeboten vgl. etwa SJURTS (2005), S. 10f. oder HEINRICH (2001), S. 98-101. Zur Immaterialität als Grund für die mangelnde Qualitätsbewertung vor dem Konsum vgl. auch BRUHN (2001), S. 214.

<sup>277</sup> Der Begriff des Informationsparadoxons geht auf die Ausführung von ARROW (1971): „(...) there is a fundamental paradoxon in the determination of demand for information; its value for the purchasers is not known until he has the information, but then he has in effect acquired it without cost.“ (S. 148).

<sup>278</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 10f.

<sup>279</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 11.



enz eines Werbeträgers, sind Zeitschriften für Werbetreibende hinsichtlich ihrer Qualität ex ante, also vor der Werberaubuchung rational beurteilbar.<sup>280</sup>

### 2.3.2.3 Zeitelastizität

Zeitschriften können bezüglich ihrer Nutzungsdauer entweder als Gebrauchs- oder Verbrauchsgut charakterisiert werden.<sup>281</sup>

Die Nutzungsdauer variiert in Bezug auf den redaktionellen Inhalt. Hochaktuelle Informationen sind sehr zeitelastisch, wodurch ihr Wert nach dem Konsum stark sinkt. Ein wiederholter Konsum hochaktuellen Contents stiftet einen nur sehr geringen bis gar keinen Zusatznutzen. Weniger aktuelle Informationen und Unterhaltung sind dagegen weniger zeitelastisch. Die Verderblichkeit derartiger Inhalte ist deutlich geringer, wodurch ein erneuter Konsum durchaus noch großen Nutzen für die Rezipienten stiften kann.<sup>282</sup>

Da Zeitschrifteninhalte nicht tagesaktuell sind und je nach Unterhaltungsanteil oder Sachgebiet bei Special Interest-Zeitschriften der Zeitbezug stark dehnbar ist, um noch als aktuell wahrgenommen zu werden, stellt ein großer Anteil der Zeitschriften für Leser ein Gebrauchsgut mit geringer Zeitelastizität dar. Beispiele sind etwa Reiseinformation, kulinarische oder Wohnthemen. Zeitschriften mit politischen Themen oder regionalen Bezügen zu Veranstaltungen und Konzerten aber, stellen für Leser eher zeitelastische Verbrauchsgüter dar.

Für Werbetreibende richtet sich die Zeitelastizität nach der Nutzungsdauer des redaktionellen Umfeldes. Da der Werberaum nach dem Konsum jedoch verbraucht wurde und für eine wiederholte Buchung nicht mehr zur Verfügung steht, stellen Zeitschriften für Werbetreibende unabhängig von der Nutzungsdauer immer Verbrauchsgüter dar.

<sup>280</sup> Ausgenommen hiervon sind Zeitschriftenangebote, die nicht von den unabhängigen Instituten erfasst werden. I.d.R. handelt es sich dabei entweder um Neuerscheinungen, die erst mit zeitlicher Verzögerung berücksichtigt oder angemeldet werden oder um sehr auflagenschwache Publikationen, deren Bedeutung für die werbetreibende Wirtschaft eher gering ist. Zu den wichtigsten Organisationen gehören die Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. (IVW) und die Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse e.V. (AG.MA).

<sup>281</sup> Zur Unterscheidung von Wirtschaftsgütern in Verbrauchs- und Gebrauchsgütern vgl. etwa SCHIERENBECK (2003), S. 2.

<sup>282</sup> Zur Zeitelastizität von Medienprodukten und die Beurteilung ihres materiellen Verbrauchs vgl. SJURTS (2005), S. 11f.

### 2.3.2.4 Kostenstruktur

Abschließend werden Zeitschriften hinsichtlich ihrer spezifischen Kostenstruktur charakterisiert.<sup>283</sup>

Die Produktion von Zeitschriften ist durch eine Fixkostendominanz gekennzeichnet. Die Kosten für die Produktion der First Copy (Produktion des immateriellen Medieninhalts) fallen unabhängig von der Ausbringungsmenge an und stellen ein finanzielles Risiko für die Zeitschriftenverlage dar, weil sie bei einem Misserfolg der Zeitschrift irreversibel sind und so zu sunk costs werden.<sup>284</sup> Die fixen Kosten entstehen bei der Content-Beschaffung sowie hinsichtlich der technischen und personellen Infrastruktur bei der Content-Erstellung und dem Content-Packaging.<sup>285</sup> Sie machen bei der Zeitschriftenproduktion ca. 54% der Gesamtkosten aus.<sup>286</sup>

Die Fixkostendominanz führt zu einem so genannten Kostendegressionseffekt.<sup>287</sup> Mit zunehmender Absatzmenge, also verkaufter Auflage, sinken die Kosten bezogen auf jeden zusätzlichen Käufer der Zeitschrift. Dadurch sinken die Kosten je Exemplar (Stückkosten) degressiv, da sich die fixen Kosten auf immer mehr Zeitschriftenexemplare verteilen. Es lassen sich Größenvorteile (Economies of Scale) erzielen. Nachfolgende Abbildung veranschaulicht den degressiven Verlauf der Stückkosten bei zunehmender Ausbringungsmenge abschließend.

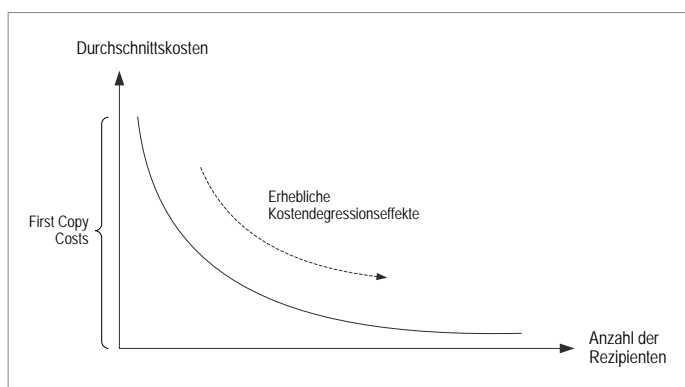


Abbildung 2: First Copy Costs und Kostendegressionseffekt<sup>288</sup>

<sup>283</sup> Zur Kostenstruktur bei der Medienproduktion im Allgemeinen vgl. SJURTS (2005), S. 12, WIRTZ (2006), S. 34f., HEINRICH (2001), S. 96f. oder SCHUMANN/HESS (2006), S. 41ff.

<sup>284</sup> Vgl. z.B. WIRTZ (2004a).

<sup>285</sup> Vgl. WIRTZ (2004b), S. 214.

<sup>286</sup> Vgl. HEINRICH (2001), S. 315.

<sup>287</sup> Vgl. hierzu allgemein LUDWIG (2004b), S. 216 und mit Bezug auf die Medienproduktion z.B. SCHUMANN/HESS (2006), S. 41.

<sup>288</sup> Vgl. WIRTZ (2006), S. 35.

## 2.4 Produktinduzierte Anforderungen an die Führung von Zeitschriftenmarken

Die Besonderheiten des Zeitschriftenproduktes werden folgend dahingehend untersucht, inwiefern sie spezifische Anforderungen an die Markenführung zur Erreichung der strategischen Markenziele stellen. Diese Anforderungen wirken sich unmittelbar auf den Handlungsspielraum der Markenführung aus und geben Auskunft über besondere Chancen und Gefahren bei der Führung von Zeitschriftenmarken. Außerdem legt das Wissen um produktinduzierte Anforderungen an die Markenführung den Grundstein für den theoretischen Zugang zur Erschließung der Erfolgsfaktoren.

### 2.4.1 Einfluss der Zeitschrift als Kultur- und Wirtschaftsgut

Das Spannungsfeld zwischen publizistischen und ökonomischen Zielen<sup>289</sup> wirft unmittelbar die Frage nach der Verantwortung markenbezogener Entscheidungen in Zeitschriftenverlagen auf.

Der duale Charakter einer Zeitschrift bringt verschiedene unternehmensinterne Interessenslagen zwischen redaktionellen und kaufmännischen Verantwortungsbereichen mit sich. Vor dem Hintergrund der in Artikel 5 des Grundgesetzes festgeschriebenen Pressefreiheit und dem allgemein anerkannten Pressekodex<sup>290</sup> verfügt ein Chefredakteur in den meisten Verlagen über journalistische Gestaltungsfreiheit und ist der Verlagsleitung<sup>291</sup> hierarchisch gleichgestellt. Die Chefredaktion ist im Sinne des Presserechts voll verantwortlich für die publizistischen Inhalte einer Zeitschrift.<sup>292</sup> Sie trifft produktbezogene Entscheidungen im Hinblick auf die redaktionellen Inhalte und deren Packaging. Das Entscheidungsverhalten der Chefredaktion hat danach einen starken, unmittelbaren Einfluss auf die Erfüllung von Publikumspräferenzen, da publizistische Entscheidungen für jede Ausgabe der Zeitschrift neu getroffen werden müssen.

<sup>289</sup> Vgl. II.2.3.1.1.

<sup>290</sup> Vgl. SJURTS (2006), S. 167.

<sup>291</sup> Der Begriff Verlagsleitung wird hier stellvertretend für die leitende Instanz in Zeitschriftenverlagen verstanden, die im Sinne einer geschäftsführenden Leitung die wirtschaftliche Gesamtverantwortung für eine Zeitschrift trägt. Als Stellenbezeichnung sind üblich: Verlagsleitung oder Verlagsgeschäftsführung. Auch der Verleger oder Verlagsvorstand, der die wirtschaftliche Gesamtverantwortung für alle Zeitschriften eines Verlages trägt, wird hier stellvertretend berücksichtigt.

<sup>292</sup> Vgl. u.a. MENHARD/TREEDE (2004), S. 59, SJURTS (2006), S. 31f..

Die Verlagsleitung ist verantwortlich für den wirtschaftlichen Erfolg einer Zeitschrift.<sup>293</sup> Auch trägt sie die Verantwortung für den werblichen Zeitschrifteninhalt, welchem aus ökonomischer Sicht auf Grund seiner vollen Marktfähigkeit<sup>294</sup> ein besonderes Gewicht bei der Entscheidungsfindung zukommt. Die Verlagsleitung trifft Entscheidungen über die Positionierung einer Zeitschrift, weshalb Fragen des Preises, der Marktbearbeitung, der Markterschließung und Marktdurchdringung in ihrem Verantwortungsbereich liegen. Das Entscheidungsverhalten der Verlagsleitung ist für die Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Zeitschrift im Sinne der Bereitstellung von Ressourcen, Sicherstellung der produktiven Effizienz und auch der Vermarktung der Zeitschrift maßgeblich. Die Verlagsleitung hat auch Einfluss auf die richtungsweisende Konzeption einer Zeitschrift, die das grundlegende redaktionelle Themengebiet, Zielgruppen, Erscheinungsweise, Papierqualität, Heftformat usw. umfasst. Entscheidungen der Verlagsleitung haben insgesamt einen eher langfristigen Einfluss auf den Erfolg einer Zeitschrift.

Produktbezogene Richtungsentscheidungen, die über die einzelne Zeitschriftenausgabe hinausgehen, müssen zwischen Chefredaktion und Verlagsleitung abgestimmt werden.<sup>295</sup> Wegen der wechselseitigen Erfolgsabhängigkeit zwischen Leser- und Anzeigenmarkt einerseits und dem Spannungsfeld zwischen publizistischem Auftrag und ökonomischen Zielen andererseits, lösen Entscheidungen, die in die Wechselseitigkeit von publizistischer Qualität und wirtschaftlichem Kalkül bzw. produktiver Effizienz fallen, Zielkonflikte aus.

Da es sich bei derartigen Zielkonflikten um unterschiedliche Vorstellungen verschiedener Entscheidungsträger handelt, ist die Lösung des Konfliktes nicht durch eine Zielgewichtung herbeizuführen. Vielmehr sind Chefredaktion und Verlagsleitung auf eine interdependente Form des Zusammenwirkens angewiesen, um mögliche gegenläufige Interessen zu einer gemeinsam getragenen Zielsetzung zu vereinen.<sup>296</sup>

Auf Grund der langfristigen Orientierung der Markenziele bei Zeitschriftenverlagen<sup>297</sup> kommt dem Verantwortungsbereich der Verlagsleitung im Hin-

<sup>293</sup> Vgl. u.a. MENHARD/TREUDE (2004), S. 241f, SJURTS (2006), S. 210.

<sup>294</sup> Vgl. II.2.3.2.1.

<sup>295</sup> Oft spielt dabei die Aufgabe des Herausgebers als Berater oder Vermittler eine Rolle, der über die publizistische Richtlinienkompetenz verfügt, die ihm oft von einem Verleger übertragen wird. Zu den Rollen von Verleger, Herausgeber, Chefredakteur und Verlagsleitung vgl. MENHARD/TREUDE (2004), S. 58f. und S. 239ff.

<sup>296</sup> Zum Umgang mit Zielkonflikten BEA (2004) S. 1676.

<sup>297</sup> Vgl. II.2.2.

blick auf die Markenführung ein dominantes Gewicht zu. Die oben genannten Entscheidungsgegenstände wie Positionierung, Marktbearbeitung oder Preisbildung sind für die Erreichung der identifizierten Markenziele bei Zeitschriftenverlagen von gewichtiger Bedeutung.<sup>298</sup> Demnach ist die Gesamtverantwortung für den Markenerfolg dem Verantwortungsbereich der Verlagsleitung zuzuordnen.

Da die produktbezogenen Entscheidungen der Chefredaktion vor dem Hintergrund der Periodizität auch unmittelbaren Einfluss auf die langfristige Befriedigung der Rezipientenbedürfnisse und damit auf die Markenzufriedenheit und auf die Markenbindung hat, kommt dem Entscheidungsverhalten der Chefredaktion ein besonderes Gewicht bei der Markenführung zu.<sup>299</sup> Es ist jedoch eher als funktionalstrategisches Handeln zu interpretieren, das an übergeordnete Entscheidungen gebunden ist.<sup>300</sup>

Durch den gewichtigen Einfluss des Entscheidungsverhaltens der Chefredaktion auf den Erfolg einer Zeitschriftenmarke, können bei der Markenführung Zielkonflikte der oben genannten Art auftreten, weshalb dem Führungsverhalten der Verlagsleitung eine besondere Bedeutung bei der Erreichung der Markenziele zukommt. Dieses spezifische Führungsverhalten, das in der Lage ist, neben noch zu diskutierenden Steuerungshandlungen, etwaige markenbezogene Zielkonflikte zu lösen, soll hier plakativ als markenorientierte Führung bezeichnet werden.

Welche Entscheidungen bei der Führung von Zeitschriftenmarken darüber hinaus erfolgskritisch sind, wird noch zu klären sein.

#### 2.4.2 Einfluss der Immaterialität von Zeitschriften

Die Immaterialität von Zeitschriften hat wegen des Angebotsbündels aus redaktionellen und werblichen Inhalten (Erlösverbund), dem Einsatz spezifischer Leistungsfähigkeiten und wegen der leichten Imitierbarkeit, also der begrenzten Schutzfähigkeit, Einfluss auf die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen.<sup>301</sup>

---

<sup>298</sup> Vgl. II.2.2.

<sup>299</sup> Vgl. II.2.2.2.3.

<sup>300</sup> Vgl. II.1.1.

<sup>301</sup> Vgl. II.2.3.1.2.

## Erlösverbund

Zeitschriftenverlage verfolgen mit Zeitschriftenmarken das Ziel, Vorteile gegenüber Wettbewerbsangeboten zu erzielen.<sup>302</sup> Die Profilierung kann dabei sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf dem Werbemarkt erreicht werden. Auf Grund des Angebotsbündels müssen die Entscheidungen der Markenführung auf beide Märkte abgestimmt sein. Die werbetreibende Wirtschaft verlangt nach einem redaktionellen Umfeld, das klar abgegrenzte Rezipientengruppen anspricht, die eine möglichst hohe Übereinstimmung mit der von ihr avisierten Zielgruppe haben. Eine hohe Leser-Blatt-Bindung, die sich durch eine hohe Abonnentenquote äußert, liefert Werbekunden ein verlässliches, klar definiertes Umfeld. Es herrscht demzufolge eine hohe Interdependenz zwischen redaktionellem Angebot und dem Erfolg auf dem Werbemarkt. Vor diesem Hintergrund müssen sowohl die Bedürfnisse der Rezipienten als auch der Werbekunden gleichermaßen befriedigt und den sich verändernden Präferenzen beider Kundengruppen muss entsprechend Rechnung getragen werden.

Die Markenführung muss folglich eine adäquate Stellung der Marke im Werbemarkt sicherstellen, die widerspruchsfrei hinsichtlich der Positionierung der Marke im Rezipientenmarkt ist. Alle Aktivitäten der Markenführung müssen nach dieser Prämisse nach innen und außen konsistent sein. Da die Führung von Marken eine dauerhafte Bindung der Konsumenten als übergeordnete Zielsetzung impliziert, ist zugleich eine kontinuierliche Anpassung der Markenpositionierung auf beiden Märkten auf Grund sich wandelnder Wettbewerbsverhältnisse oder Kundenbedürfnisse (Angebots- und Nachfrageflexibilität) in interdependenter Berücksichtigung notwendig.

Für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen ergibt sich aus dem Erlösverbund ferner eine große Anzahl von Qualitätskriterien, die auf den Erfolg der Zeitschriftenmarke Einfluss haben. Rezipienten beurteilen eine Zeitschriftenmarke beispielsweise nach ihrer Kompetenz, Glaubwürdigkeit oder dem persönlichen Nutzwert.<sup>303</sup> Für Werbetreibende sind zum Beispiel die Reichweite, die Leser-Blatt-Bindung oder die Verfügbarkeit einer Zeitschrift wichtige Qualitätskriterien.<sup>304</sup>

<sup>302</sup> Vgl. II.2.2.1.1.

<sup>303</sup> Zur publizistischen Qualität vgl. HEINRICH (2004). Zu verschiedenen publizistischen Qualitätsdimensionen im Überblick vgl. SIEGERT (2003), S. 201ff.

<sup>304</sup> Vgl. ALTHANS (2005), S. 82.

## Leistungsfähigkeiten

Insbesondere redaktionelle Fähigkeiten spielen bei der Erzeugung einer nutzenstiftenden Wirkung des immateriellen Zeitschrifteninhalts zur Befriedigung des Informations- und Unterhaltungsbedürfnisses (Relevanz der Inhalte) eine große Rolle.<sup>305</sup> Redaktionelle Fähigkeiten sind im Einzelnen auch für die Auswahl und Strukturierung redaktioneller Inhalte verantwortlich, wodurch sie in der Lage sind, Orientierung herzustellen. Durch die Sicherstellung von Korrektheit bzw. Konsistenz redaktioneller Inhalte sichern redaktionelle Fähigkeiten außerdem die Glaubwürdigkeit des Zeitschriftenangebotes. Orientierung und Glaubwürdigkeit haben einen erheblichen Einfluss auf das Markenvertrauen,<sup>306</sup> weshalb redaktionelle Leistungspotenziale den Erfolg von Zeitschriftenmarken zu beeinflussen scheinen.<sup>307</sup> Es wird zu klären sein, in welchem Maße und woraus diese redaktionellen Potenzialressourcen bestehen.

Zeitschriftenmarken erweitern gegenüber einzelnen Zeitschriftenprodukten das Spektrum, mit dem sie in der Lage sind, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Zum Beispiel wirkt die Erreichbarkeit der Zeitschrifteninhalte einer Zeitschriftenmarke über verschiedene Medienkanäle nutzenstiftend. Oder emotionale Wirkungen wie der Prestigegewinn durch den Konsum bzw. den Besitz der Zeitschrift von Zeitschriftenmarken wirken präferenzbildend. Es kann deshalb vermutet werden, dass neben den redaktionellen Fähigkeiten weitere wettbewerbsrelevante Leistungspotenziale notwendig sind, um eine nutzenstiftende Wirkung der Zeitschriftenmarke zu erzielen, Orientierung zu stiften, Glaubwürdigkeit und Vertrauen herzustellen und die Markenbindung zu erhöhen.<sup>308</sup>

## Leichte Imitierbarkeit und begrenzte Schutzfähigkeit

Weil über die immateriellen Inhalte Exklusivität der Zeitschrift schwer herstellbar ist, erhalten subjektive und emotionale bzw. symbolische Eigenschaften der Zeitschriftenmarke zur nachhaltigen Profilierung gegenüber dem

<sup>305</sup> Vgl. II.2.3.1.2, S. 49.

<sup>306</sup> Vgl. ESCH/LANGNER/BRUNNER (2005), S. 1236f., TROMMSDORF (2001), S. 101.

<sup>307</sup> Vgl. auch II.2.2.2.3, WIRTZ (2006) (S. 177, S. 63f.) stellt auf vier wesentliche Leistungsfähigkeiten bei der Zeitschriftenproduktion ab, die im Hinblick auf die Profilierung der Zeitschrift wettbewerbsrelevant sind: Content-Sourcing-Kompetenz, Content-Creation-Kompetenz, Produktentwicklungskompetenz und die crossmediale Vermarktungskompetenz. In diesem Zusammenhang gelten die Content-Sourcing-Kompetenz und Content-Creation-Kompetenz als erfolgskritisch.

<sup>308</sup> Nach Wirtz wären dies die Produktentwicklungskompetenz und die crossmediale Vermarktungskompetenz. Vgl. WIRTZ (2006), S. 177.

Wettbewerb ein höheres Gewicht.<sup>309</sup> Emotionale Nutzenkomponenten werden in der Regel langfristig aufgebaut. Sie gelten als schwer imitierbar und bieten Zeitschriftenmarken einen Schutz gegenüber Plagiatsbestrebungen durch Wettbewerber.<sup>310</sup> Dem Aufbau und der Pflege der emotionalen Nutzenkomponenten kommt bei der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen demnach eine besondere Bedeutung zu.

### 2.4.3 Einfluss der gattungsbezogenen Besonderheiten

#### Aktives Rezeptionsverhalten

Da Zeitschriften ein aktives Rezeptionsverhalten erfordern, sind für den Aufbau langfristiger Leser-Blatt-Bindungen Anreize für den Konsum notwendig. Kurzfristig ist – unabhängig davon, ob die Zeitschrift tatsächlich gelesen wird – zwar nur der Kauf der Zeitschrift ökonomisch interessant. Jedoch ist für Wiederholungskontakte (in Form von Abonnements und Frequenzkäufen), die für Zeitschriftenmarken zum Aufbau langfristiger Beziehungen erfolgsrelevant sind, die Rezeption der Inhalte notwendig.<sup>311</sup> Erst durch die Rezeption entsteht eine nutzenstiftende Wirkung, die sowohl funktionale als emotionale Nutzwerte umfasst.<sup>312</sup> Zwar generiert bereits der Besitz bestimmter Zeitschriftenmarken einen symbolischen Geltungsnutzen, jedoch kann dieser eine anhaltende Nichtnutzung der Zeitschrift langfristig schwerlich ausgleichen. Damit spielen Faktoren wie Nutzungssituation, Bedürfnisse und Gewohnheiten des Lesers eine besondere Rolle bei der Führung von Zeitschriftenmarken.

#### Breite Haushaltsabdeckung

Das große Verbreitungsgebiet von Zeitschriften erfordert eine besondere verkaufsfördernde Leistung und Wiedererkennung einer Zeitschriftenmarke am PoS, um die geforderte Orientierungsleistung von Zeitschriftenmarken im Presseeinzelhandel erreichen zu können. Wegen der nicht einsetzbaren regio-

<sup>309</sup> Vgl. GLEICH (2009), S. 325, MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 55 oder FREUNDT (2006).

<sup>310</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005c), S. 92.

<sup>311</sup> Vgl. II.2.2.2.3.

<sup>312</sup> Die wirtschaftliche Bedeutung von Zeit und Aufmerksamkeit besteht auch für den Konsum von Werbebotschaften, da die ökonomische Bewertung vom Rezeptionsakt selbst abhängt. Der Konsum der Werbebotschaften stellt einen wesentlichen Produktionsfaktor zur Herstellung der von den Anzeigenkunden nachgefragten Leistung dar. Vgl. hierzu auch KIEFER (2005), S. 147.



nal Serviceinstrumente, die zum Kauf veranlassen und etwa bei Zeitungen eingesetzt werden können,<sup>313</sup> müssen im Rahmen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen besondere Maßnahmen zur Präsentation am PoS durchgeführt werden. Grundvoraussetzung ist eine Verfügbarkeit der Zeitschrift in denjenigen Verkaufsstellen, in denen der potenzielle Leser sie erwartet, um im Sinne konsistenter Markenleistungen, die im Einklang mit den Erwartungen der Leser stehen, Markenzufriedenheit zu erlangen.<sup>314</sup>

#### 2.4.4 Einfluss der Marktfähigkeit

Die Nicht-Rivalität im Konsum, das Ausschlussprinzip und die daraus folgende eingeschränkte Marktfähigkeit von Zeitschriften sowie die Netz(werk)-externalitäten beim Zeitschriftenkonsum beeinflussen die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen.<sup>315</sup>

##### Nicht-Rivalität im Konsum

Da sich die Zeitschrifteninhalte durch den Konsum nicht verbrauchen, eröffnen sich für Zeitschriftenverlage bei der Markenführung ökonomisch interessante Potenziale. Zur Erschließung von Wachstumspotenzialen in konvergenen Märkten etwa, können die produzierten Inhalte in angepasster Form wieder- oder mehrfachverwendet und über andere Medienkanäle verbreitet werden.<sup>316</sup> So können Verlage durch Ausnutzung von Größen- und Verbundvorteilen Medienangebote für verwandte und neue Märkte schaffen. Weil Zeitschriftenverlage die redaktionellen Inputgüter Information und Unterhaltung überwiegend selbst produzieren,<sup>317</sup> müssen sie bei der Mehrfachverwertung ihrer Inhalte im Vergleich zu ihren intermediären Konkurrenten weniger Nutzungsgebühren an Dritte abtreten.<sup>318</sup> Die Erschließung von

<sup>313</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 123.

<sup>314</sup> Hierin liegt eine besondere Herausforderung, die in der Praxis auch als das Problem ‚vagabundierender Verkäufe‘ bezeichnet wird.

<sup>315</sup> Vgl. II.2.3.2.1.

<sup>316</sup> Zur Mehrfachverwertung (auch: ‚Windowing‘ als zeitlich versetzte Mehrfachverwertung und ‚Versioning‘ als differenzierte Wiederverwendung der Inhalte) von redaktionellen Inhalten vgl. SIEGERT (2004), WIRTZ (2006), S. 674f., SCHUMANN/HESS (2006), S. 71f.

<sup>317</sup> Vgl. II.1.2.2.

<sup>318</sup> Jedoch ist die Mehrfachverwertung der Inhalte gerade wegen desjenigen Anteils redaktioneller Komponenten, die von Dritten bezogen werden, nicht unproblematisch. Die Wiederverwendung von fremdbezogenen Bildern und Fotografien stellt für Verlage auf Grund bisher üblicher Verträge mit den Contentlieferanten, die den Nutzungsumfang vor dem Hintergrund des Urheberrechts stark einschränken, ein großes Hindernis im Rahmen der Wiederverwendung dar. Verlage setzen vermehrt neue Vertragsinhalte durch, die den Nutzungsumfang fremdbezogener Inhalte deutlich ausweiten. Dies stellt eine schwerwiegende Änderung der Lieferantenbeziehung dar und wird in der Presselandschaft kontrovers beurteilt.

Wachstumspotenzialen mit Hilfe des Markentransfers wird so noch effizienter.<sup>319</sup>

Hierbei wird im Zuge der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen einerseits der Chance Rechnung getragen, die Zeitschriftenmarke effizient über verschiedene Medienkanäle bereitzustellen und den unterschiedlichen Nutzungssituationen ihrer Rezipienten zu entsprechen. Gleichwohl muss mit geeigneten Mechanismen dem Risiko der Überschneidung von Nutzungsgruppen entgegengewirkt werden, deren Erwartung in der Befriedigung eines spezifischen Informationsbedürfnisses liegt. Sie könnten durch den erneuten Inhaltekonsum in einem anderen Produktumfeld enttäuscht werden, wodurch die Marke an Glaubwürdigkeit einbüßen und ein irreparabler Vertrauensverlust entstehen könnte.

### Ausschlussprinzip

Zeitschriftenprodukte werden zu einem Preis angeboten, wodurch Ausschluss vom Konsum hergestellt werden kann. Zeitschriften stehen jedoch auch im intermediären Wettbewerb mit TV-, Radio- oder Internetangeboten, für deren Konsum die Rezipienten keinen Preis bezahlen müssen. Zeitschriftenmarken müssen vor diesem Hintergrund noch stärkere Nachfrageanreize schaffen, die sich durch Einzigartigkeit gegenüber Medienangeboten auszeichnen, die nicht Zeitschriften sind, um die Zahlungsbereitschaft sicherzustellen und zu erhöhen. Neben den symbolischen Nutzenkomponenten, die im intramediären Wettbewerb vor allem vorteilsstiftend sind,<sup>320</sup> können im intermediären Wettbewerb auch funktionale Eigenschaften von Zeitschriftenmarken präferenz erzeugende Wirkung entfalten. Deren vorteilsstiftende Wirkung muss bei der Markenführung mit dem Ziel, Wachstumspotenziale in konvergenten Märkten zu erschließen, entsprechende Beachtung geschenkt werden.

### Eingeschränkte Marktfähigkeit

Da bei Zeitschriften auf Grund der eingeschränkten Marktfähigkeit auf dem Rezipientenmarkt, die Bereitschaft einen Preis zu zahlen nicht immer gegeben ist, auf dem Werbemarkt aber ein voll marktfähiges Produkt angeboten

<sup>319</sup> Vgl. II.2.2.1.3.

<sup>320</sup> Vgl. II.2.2.1.1.

werden kann, wird der Werbemarkt ökonomisch bevorzugt.<sup>321</sup> Auch bei der Markenführung ist aus strategischer Sicht dem Werbemarkt bei der Erschließung neuer Marktsegmente, konvergenter oder internationaler Märkte (als Entscheidungsgröße) Vorrang zu gewähren. Auf Grund der hohen Interdependenz zwischen Rezipienten- und Werbemarkt müssen die Potenzialindikatoren des Rezipientenmarktes bei der Auswahl der Wachstumsstrategie in die Entscheidungssituation jedoch mit einfließen.

### Netz(werk)externalitäten

Die Netz(werk)externalitäten, die beim Zeitschriftenkonsum entstehen, sind für die Erzeugung symbolischer Nutzenkomponenten bei Zeitschriftenmarken von Bedeutung. Die Identifikation mit einer Zeitschriftenmarke bzw. mit den sie konsumierenden Verwendungstypen oder der Prestigegewinn durch den in der Öffentlichkeit zur Schau gestellten Zeitschriftenkonsum stellen zum Beispiel emotionale Nutzwerte dar, die durch die Netz(werk)externalitäten befördert werden. Die Markenführung bei Zeitschriftenverlage kann diese positiven, sozialen Effekte zur Präferenzbildung nutzen, muss gleichzeitig jedoch denjenigen Netzwerkeffekten entgegenwirken, die auch negative Botschaften über die Marke schnell transportieren und so Imageschäden einer Marke hervorrufen können. Netz(werk)externalitäten können in konstruktiver Hinsicht insgesamt jedoch für den Aufbau von Markenbekanntheit und einem positiven Markenimage genutzt werden.

### 2.4.5 Einfluss der Qualitätsbewertung

Wegen des hohen Anteils an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Zeitschriften und des daraus folgenden nichtrationalen Entscheidungsverhaltens des Lesers bei der Zeitschriftenwahl ist die Zahlungsbereitschaft nicht Ausdruck positiv bewerteter objektiver Qualitätsmaße.<sup>322</sup> Der Grund für die Zahlungsbereitschaft kann vielmehr als Folge ausgesendeter Marktsignale etwa durch Werbung, Bekanntheit oder Präsentation<sup>323</sup> bzw. als Folge allgemeiner positiver Einstellungen gegenüber dem Zeitschriftenprodukt oder

---

<sup>321</sup> So auch SJURTS (2005), S. 13.

<sup>322</sup> Vgl. II.2.3.2.2.

<sup>323</sup> Vgl. KIEFER (2005), S. 142 und S.154.

positiver Erfahrungen mit dem Angebot durch vorangegangene Konsumerlebnisse gewertet werden.<sup>324</sup>

Für die Aussendung von Marktsignalen und Schaffung von Orientierung am PoS sind kommunikationspolitische sowie distributionspolitische Maßnahmen notwendig, die eine erfolgreiche Führung von Zeitschriftenmarken demnach umfassen muss. Um Wiederholungskäufe zu realisieren und für Wiedererkennung zu sorgen, spielen Kontinuität und Konsistenz in der Marktpräsenz eine große Rolle.<sup>325</sup> Darüber hinaus ist ein gezielter Vertrauensaufbau bei der Markenführung von erfolgskritischer Relevanz. Vertrauen kann nur durch eine konstante Qualität sichergestellt werden kann, was auf Grund der Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Zeitschriftenmarken erschwert wird.<sup>326</sup> Qualität sichern meint dabei nicht, immer wieder die gleichen Produkteigenschaften zu wiederholen, sondern die Marke im Einklang mit den Erwartungen der Rezipienten zu innovieren und sich den Bedürfnissen anzupassen. Die Kontinuität der Zeitschriftenmarke ist damit mit einem andauernden Anpassungsprozess verbunden, der durch die Erwartungshaltung der Rezipienten begrenzt ist.<sup>327</sup>

In diesem Zusammenhang ist auch die eingeschränkte Reversibilität von Zeitschriften bedeutend. Einmal erstellte und publizierte Inhalte sind im Nachhinein in ihrer Qualität nicht umkehr- oder verbesserbar. Ein Qualitätsmangel kann erst nach dem Konsum der Inhalte festgestellt werden, was jedoch einen erneuten Konsum im Sinne des Informationsparadoxons sinnlos macht.<sup>328</sup> Diese Eigenschaft wird zudem durch das Merkmal der Periodizität bei Zeitschriften unterstützt.<sup>329</sup> Eine Nachbesserung und erneute Publizierung einer einmal erschienenen Ausgabe stellte das nachfolgende Unikat der nächsten Ausgabe in Frage und ist somit nicht möglich. Mit jeder erscheinenden Ausgabe einer Zeitschrift besteht demnach die Gefahr, dass die

<sup>324</sup> Positive Einstellungen und Bewertungen eines Produktes durch wiederholte Kontakte bzw. wiederholten Konsum bezeichnet in der Konsumforschung der so genannte Mere-Exposure-Effekt. Vgl. ZAJONC (1968).

<sup>325</sup> Vgl. z.B. HOMBURG/SCHÄFER (2001), S. 159, BRUHN (2004b) oder TROMMSDORF (2001), S. 103.

<sup>326</sup> Markenvertrauen ist das subjektiv empfundene Ausmaß, sich auf eine Marke verlassen zu können. Vgl. ESCH/LANGNER/BRUNNER (2005), S. 1236f. Es führt zu Sicherheit über die Qualitätsbeurteilung und emotionaler Bindung. Vgl. z.B. BAUMGARTH (2004a), S. 78. Zum Aufbau von Markenvertrauen ist ein kontinuierliches Qualitätsversprechen und eine hohe Qualitätskonstanz notwendig. Vgl. u.a. BRUHN (2005), S. 1050f. Über die besondere Bedeutung von Qualitätskonstanz bei Gütern mit Erfahrungs- und Vertrauensgutcharakter vgl. etwa BRUHN (2001), S. 214f. oder BENKENSTEIN/SPIEGEL (2004), S. 2758.

<sup>327</sup> Dabei befindet sich die Marke in einem Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Innovation, um einerseits dem Bedürfnis nach Stabilität und Orientierung und andererseits dem Abwechslungsbedürfnis der Konsumenten zu begegnen bzw. sich gegenüber Konkurrenzprodukten eine einzigartige Stellung zu verschaffen. Vgl. hierzu TROMMSDORF (2001), S. 103f.

<sup>328</sup> Vgl. II.2.3.2.2, S. 56.

<sup>329</sup> Vgl. II.1.2.3, S. 24.

positiven Erfahrungen eines Wiederholungskäufers unterbrochen werden und die Loyalität gegenüber der Marke, d.h. die Markenbindung sinkt.

Weil Zeitschriftenprodukte für Werbetreibende Inspektionsgüter darstellen, kann die Wahl einer Zeitschrift als Werbeträger als Ausdruck objektiv bewerteter Qualitätskriterien verstanden werden. Für Werbekunden sind entsprechend funktionale Markeneigenschaften im Sinne umfassender und attraktiver Markt-Media-Daten von größerer Bedeutung als subjektiv wahrgenommene, emotionale Markeneigenschaften.<sup>330</sup>

#### 2.4.6 Einfluss der Zeitelastizität

Die überwiegende Anzahl von Zeitschriften – insbesondere Special Interest-Titel – publizieren Zeitschrifteninhalte, die durch eine geringe Zeitelastizität gekennzeichnet sind.<sup>331</sup> Die Nutzungsdauer zeitunelastischer Inhalte ist entsprechend höher als bei aktuellen redaktionellen Inhalten, wodurch eine Mehrfach- oder Wiederverwertung der Inhalte begünstigt wird.<sup>332</sup> Der Wertverlust zeitunelastischer Inhalte ist im Zeitablauf sehr viel geringer als bei aktuellen Informationen, so dass ein Nachdruck einer Zeitschriftenausgabe, etwa bei einem Ausverkauf oder zur Erschließung von Sekundärmärkten (z.B. Lesezirkel), durchaus ökonomisch zu rechtfertigen wäre. Einzelne Inhaltskomponenten können auch zu einem neuen Angebot gebündelt werden, was die Effizienz bei einer differenzierten Marktbearbeitung oder einer Markenerweiterung in neue Märkte erhöht. Weiteres Erlöspotenzial bietet sich Verlagen, die zeitunelastische Inhalte produzieren, indem sie als Content-Produzenten Fotos oder markenneutrale Informationen im Sinne einer Syndication weitervermarkten.

Die Mehrfach- und Wiederverwendung redaktioneller Inhalte ist vor allem auch wegen der ökonomisch begründeten Bevorzugung des Werbemarktes von Bedeutung.<sup>333</sup> Da Werberaum bei den Werbekunden ein Verbrauchsgut darstellt, entsteht durch jede nahezu kostenneutrale Mehrfach- oder Wiederverwertung redaktioneller Inhalte, neuer Werberaum, der auf

<sup>330</sup> Vgl. II.2.3.2.2 und II.2.3.1.2, S. 48.

<sup>331</sup> Vgl. II.2.3.2.3.

<sup>332</sup> Die Mehrfachverwertung von redaktionellen Inhalten wurde bereits im Zusammenhang mit der Nicht-Rivalität im Konsum diskutiert, die die Effizienz bei der Erschließung von Wachstumspotenzialen erhöht.

<sup>333</sup> Vgl. II.2.3.2.1.

dem Werbemarkt angeboten werden kann. Mit einer Mehrfachverwertung zeitunelastischer redaktioneller Inhalte können durch eine systematische Markenführung zusätzliche Erlöspotenziale auf dem Werbemarkt ausgeschöpft werden.

#### 2.4.7 Einfluss der Kostenstruktur

Auf Grund der Fixkostendominanz bei der Zeitschriftenproduktion<sup>334</sup> erzeugen Mehrfach- und Wiederverwertungen von redaktionellen Markeninhalten direkt Skaleneffekte durch die Markenführung.<sup>335</sup> Bei einer differenzierten Marktbearbeitung durch eine Mehrmarkenstrategie und dem Aufbau von großen Markenfamilien können zugleich Verbundvorteile erzielt werden. Die Markenführung fördert damit die produktive Effizienz, insbesondere hinsichtlich der redaktionellen Produktion und Marketingaufwendungen.

---

<sup>334</sup> Vgl. II.2.3.2.4.

<sup>335</sup> Vgl. z.B. SIEGERT (2004).

## 2.4.8 Produktinduzierte Implikationen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen im Überblick

Wie gezeigt wurde, lassen sich wesentliche Besonderheiten der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen, die zum Erreichen strategischer Markenziele eine Rolle spielen, direkt aus den produktbezogenen Spezifika von Zeitschriften und ihrer Produktion ableiten. Dabei lassen sich produktinduzierte Einflussfaktoren der Entscheidungsfindung von konkreten Erfolgspotenzialen unterscheiden. Folgende Tabelle zeigt die identifizierten Implikationen der Markenführung bei Zeitschriften im Überblick.

Produktinduzierte Einflussfaktoren des Entscheidungsverhaltens	Unternehmensinterne Zielkonflikte
	Publikumspräferenzen
	Bedürfnisse der werbetreibenden Wirtschaft
	Wettbewerbsverhalten
	Große Anzahl von Qualitätskriterien
	Werbemarkt ökonomisch bevorzugt
	Vorrang symbolischer Eigenschaften der Zeitschriftenmarke auf dem Rezipientenmarkt
	Vorrang funktionaler Eigenschaften der Zeitschriftenmarke auf dem Werbemarkt
	Netzwerkeffekte, die sowohl positive als auch negative Imagekomponenten transportieren
	Gefahr der Qualitätsvarianz durch Periodizität und eingeschränkter Reversibilität
Produktinduzierte Erfolgspotenziale	Markenorientierte Führung der Verlagsleitung
	Markenorientiertes Entscheidungsverhalten der Chefredaktion
	Widerspruchsfreie, konsistente Positionierung im Rezipienten- und Werbemarkt
	Kontinuierliche Innovation und Anpassung der Markenpositionierung im Rezipienten- und Werbemarkt
	Redaktionelle und weitere wettbewerbsrelevante Leistungsfähigkeiten
	Verfügbarkeit, Verkaufsförderung, Präsentation am PoS und Wiedererkennung
	Aussendung von Marktsignalen durch kommunikations- und distributionpolitische Maßnahmen
	Kontinuität und Konsistenz der Marktpräsenz
	Qualitätskonstanz zum gezielten Vertrauensaufbau
	Mehrfachverwertung redaktioneller Inhalte und Ausnutzung von Größen- und Verbundvorteilen
Netzwerkeffekte zur Erzeugung positiver Imagekomponenten	

Tabelle 6: Produktinduzierte Einflussfaktoren und Erfolgspotenziale der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen

### III Theoretisches Framework zur Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen

Die betriebswirtschaftliche Strategielehre bildet auf Grund des hier leitenden Verständnisses, bei dem Markenführung strategisches Handeln impliziert und als betrieblicher Vorgang bei Zeitschriftenverlagen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit betrachtet wird, im Rahmen dieser Arbeit das referenzierte Forschungsprogramm und ist damit Ausgangspunkt für die konzeptionelle Erklärung der Markenführung. Im Folgenden gilt es, die betriebswirtschaftliche Strategielehre im Hinblick auf das vorliegende Untersuchungsziel zu bestätigen und auf Basis geeigneter Kriterien zu rekonstruieren. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen wird ein theoretischer Bezugsrahmen deduziert, der schließlich als geeignetes Erklärungsmodell für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen expliziert werden soll.

#### 1 Formale und konzeptionelle Anforderungen an einen theoretischen Bezugsrahmen zur Beantwortung der Untersuchungsfrage

Um eine nachvollziehbare Auswahl der in der Literatur verfügbaren theoretischen Ansätze treffen zu können, die dahingehend geprüft werden, ob und inwiefern sie im Hinblick auf ihre Begründungsqualität geeignet sind, den Markenführungserfolg zu erklären sowie Gestaltungsempfehlungen der Markenführung zu begründen, bedarf es geeigneter Analyse Kriterien. Diese Kriterien müssen die Markenführung und ihren Zweck nach dem hier verwendeten Verständnis<sup>336</sup> sowie die Implikationen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen<sup>337</sup> voll umfänglich abbilden, um sicherzustellen, dass die erarbeiteten Besonderheiten bei der Führung von Zeitschriftenmarken in die konzeptionelle Erklärung der Markenführung und bei der Identifikation der Erfolgsfaktoren mit einbezogen werden.

Es werden formale und konzeptionelle Auswahl- bzw. Prüfkriterien unterschieden. Die formale Prüfung bezieht sich auf die Wahl des Forschungsprogramms, das als Ausgangspunkt für die Rekonstruktion seiner Ansätze herangezogen wird. Die Konzepte des referenzierten Forschungsprogramms

---

<sup>336</sup> Vgl. II.1.1.

<sup>337</sup> Vgl. II.2.4 und im Überblick II.4.8.



werden dann auf ihre inhaltliche Eignung entlang der konzeptionellen Kriterien geprüft.

### 1.1 Formale Anforderungen an die betriebswirtschaftliche Strategielehre als referenziertes Forschungsprogramm

Das Erkenntnisinteresse des zugrundeliegenden Forschungsprogramms muss mit der vorliegenden Untersuchungsfrage grundlegend übereinstimmen und dessen Leitideen im Einklang mit dem hier definierten Grundverständnis von Marken und Markenführung stehen. Diese formale Anforderung wird an die betriebswirtschaftliche Strategielehre gestellt, deren Einsatz als referenziertes Forschungsprogramm nachfolgend begründet werden soll.

Das wesentliche Erkenntnisziel der späteren und immer noch gültigen Entwicklungslinie der betriebswirtschaftlichen Strategielehre<sup>338</sup> gilt der Identifizierung von Bestimmungsfaktoren, die Unternehmen in dauerhafte Vorteilspositionen gegenüber dem Wettbewerb versetzen und die langfristige Überlebensfähigkeit in der komparativen Auseinandersetzung sicherstellen.<sup>339</sup>

Eine der leitenden Annahmen ist, dass die Entwicklung und damit das Überleben eines Unternehmens sich unter dem Druck sich stets wandelnder Be-

<sup>338</sup> Im Schrifttum besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die betriebswirtschaftliche Strategielehre ihren Ursprung in den 1960er Jahren gefunden hat, wobei sich das Erkenntnisinteresse im historischen Verlauf verändert hat (vgl. z.B. HERRMANN (2005), S. 113, SJURTS (2000), S. 40 oder KNYPHAUSEN-AUFSEB (1995a)). Mit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den Industrienationen verfolgten auch die Arbeiten zu strategischen Fragestellungen unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte. Nach GLUCK/KAUFMAN/WALLECK A. STEVEN (1980) lassen sich insgesamt vier Orientierungsphasen unterscheiden: Phase der Finanzplanung (ca. 1945-1960), Phase der Langzeitplanung (ca. 1960-1970), Phase der strategischen Planung (ca. 1970-1980) und die Phase des strategischen Managements (ca. 1980 bis heute) (vgl. hierzu auch BEA/HAAAS (2004), S. 12ff.). Zu Beginn richtete sich das wissenschaftliche Interesse an den strategischen Herausforderungen aus, die der vorherrschende Wachstumswettbewerb und die sich im Zuge seiner Verstärkung erhöhte Bedeutung der Unternehmensumwelt mit sich brachte (vgl. SJURTS (2000), S. 40). Im Zentrum lagen effizientes Unternehmenswachstum und die Entwicklung von gesamtunternehmerischen Strategien (Corporate Strategy), die auf die Auswahl der Geschäftsfelder von Unternehmen abzielten (vgl. HERRMANN (2005), S. 114, SJURTS (2000), S. 40). Es dominierte ein zeitpunktbezogenes Strategieverständnis, das im Zusammenhang mit der Analyse und Planung des strategischen Verhaltens eines Unternehmens stand (vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEB (1995a), S. 20). Als wichtigste Vertreter der frühen Phase der betriebswirtschaftlichen Strategielehre gelten CHANDLER (1962), ANSOFF (1965) und ANDREWS (1971) (vgl. hierzu etwa z.B. SJURTS (2000), S. 40, HERRMANN (2005), S. 114 oder HUNGENBERG (2004), S. 57). Als Meilensteine theoretischer Frameworks der Strategielehre bis zur vorerst letzten Phase werden z.B. die Produkt/Markt-Matrix (vgl. ANSOFF (1965)), das SWOT-Konzept (vgl. ANDREWS (1971)) und die Portfolio-Analyse der Boston Consulting Group angesehen (vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEB (2004), S. 1383f.). Die vorerst letzte und bis heute anhaltende Phase der Strategielehre, die im Zusammenhang mit den Orientierungsphasen als strategisches Management bezeichnet wird, zeichnet sich durch starke inhaltliche Heterogenität aus. Nicht nur unterschiedliche Betrachtungsebenen und Untersuchungsmethoden, sondern auch divergierende theoretische Rahmenkonzepte (z.B. Systemtheorie, Evolutionstheorie, Volkswirtschaftslehre usw.) liegen den mannigfaltigen Arbeiten zugrunde. Im Rahmen dieser Arbeit sind nur diejenigen Arbeiten von Bedeutung, deren Erkenntnisinteresse betriebswirtschaftlich geprägt und in der Erklärung des Unternehmenserfolgs als Folge strategischer Wettbewerbsvorteile liegt. Die früheren Arbeiten sind deshalb nicht von Interesse, da sie vielmehr die Identifikation von Expansions- bzw. Diversifikationsmöglichkeiten und eine effiziente Ressourcenallokation fokussieren. Wettbewerber finden weitestgehend nur insofern Berücksichtigung, als sie oder ihre Produkte zur Akquisition bei externem Wachstum in Frage kommen (ähnlich vgl. SJURTS (2000), S. 40f.).

<sup>339</sup> Vgl. RUMELT/SCHENDEL/TEECE (1991), S. 6. Der Fokus auf die Formulierung und Implementierung von Gesamtunternehmensstrategien wurde Anfang der 1970er Jahre auf die Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien (Business Strategy) verschoben. Mit dem Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten und dem zunehmenden Verdrängungswettbewerb rückten die Existenz und das Überleben des Unternehmens in einzelnen Teilmärkten in den Vordergrund strategischer Überlegungen. Vgl. SJURTS (2000), S. 43., KNYPHAUSEN-AUFSEB (2004), S. 1383.

dingungen in der sozio-ökonomischen Umwelt vollziehen. Das permanente Erfordernis zur vorteilsstiftenden Abgrenzung vom Wettbewerb bedingt dabei konfigurative Variationen strategischer Unternehmensmerkmale, die das Ziel der umweltbedingten Anpassung im Überlebensprozess verfolgen.<sup>340</sup> Komparative Selektionsmechanismen entscheiden darüber, ob eine strategische Konfiguration situationsadäquat ist und den erfolgskritischen Einklang zwischen Unternehmen und seiner sozio-ökonomischen Umwelt aufrechterhalten bzw. herstellen kann.<sup>341</sup>

Die betriebswirtschaftliche Strategielehre beschäftigt sich vor diesem Hintergrund mit der Frage, warum die Variationsmechanismen einiger Unternehmen sich gegenüber den Selektionskräften des Wettbewerbs als robuster erweisen als die ihrer Konkurrenten. Sie zielt damit auf die Erklärung von Unternehmenserfolg durch strategische Wettbewerbsvorteile<sup>342</sup>, die auf Grund konfigurativer Variationen erzielt werden und – entsprechend eines dem Vorteil immanenten Vorsprungs – bei anderen Marktteilnehmern nicht vorhanden sind, wodurch sich deren unternehmerischer Erfolg relativiert. Verantwortlich für die komparativen Vorteilspositionen werden so genannte Erfolgsfaktoren gemacht, deren Identifikation ein wesentliches Erkenntnisziel darstellt.<sup>343</sup>

Zentrale Aufgabe dieses Zweiges der Betriebswirtschaftslehre stellt die Entwicklung geeigneter Strategiekonzepte dar, die die Bereitstellung, Ausschöpfung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen.<sup>344</sup> Strategisches Handeln wird hierbei als ganzheitliche Unternehmenssteuerung verstanden, bei der strategische und operative Entscheidungen enger miteinander verbunden werden als dies noch bei den frühen Konzepten der Strategielehre der Fall war.<sup>345</sup> Es wird bewusst angenommen, dass Umwelt und Unternehmen indeterminiert und durch strategisches Handeln gestaltbar sind.<sup>346</sup> Weiter wird davon ausgegangen, dass strategisch handelnde Unternehmen erfolgreicher als nicht strategisch han-

<sup>340</sup> Vgl. MARCH (2006), S. 206.

<sup>341</sup> Vgl. etwa BEA/HAAS (2004), S. 16ff. oder ADNER/ZEMSKY (2006), S. 234.

<sup>342</sup> Leitidee des Forschungsprogramms bildet das Konstrukt *competitive advantage*, das als argumentativer Stellhebel für die Erklärung unternehmerischen Erfolges untersucht wird. Vgl. im Überblick etwa WIGGINS/RUEFLI (2002), S. 82 oder SPANOS/LIOUKAS (2001), S. 907f.

<sup>343</sup> Die Strategielehre wird in diesem Zusammenhang oft auch als Erfolgsfaktorenforschung bezeichnet. Vgl. etwa NICOLA/KIESER (2002).

<sup>344</sup> Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 447, HUNGENBERG (2004), S. 8.

<sup>345</sup> Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEB (1995a), S. 20.

<sup>346</sup> Vgl. RUMELT/SCHENDEL/TEECE (1991), S. 6.

delnde Unternehmen und nur so befähigt sind, überdurchschnittliche Renditen zu erzielen.<sup>347</sup>

Ziel der Arbeit ist die fundierte Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen,<sup>348</sup> welche per Definition die Steuerung aller betrieblichen Funktionen umfasst, die durch die Erreichung strategischer Markenziele zur Sicherung einer dauerhaft vorteilhaften Wettbewerbsposition notwendig sind.<sup>349</sup> Nach vorliegendem Verständnis generieren Zeitschriftenmarken nachhaltige Vorteile gegenüber dem Wettbewerb durch werthaltige, nutzenstiftende Wirkungen bei den Konsumenten.<sup>350</sup> Die sich hinter diesem Verständnis befindliche Kausalität begründet, dass sich Markenerfolg in einer dauerhaft vorteilhaften Wettbewerbsposition äußert, welche auf Grund strategischen Handelns durch zielorientierte Markenführung erreicht wird. Markenführung in dem hier verstandenen Sinne zielt demnach auf den Aufbau und die Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile ab, wobei der Erfolg der Markenführung die abhängige Variable der Untersuchung ist und als eine Menge strategischer Wettbewerbsvorteile verallgemeinert werden kann.

Die betriebswirtschaftliche Strategielehre steht damit sowohl hinsichtlich ihres Erklärungsziels als auch in Bezug auf das Gestaltungsziel grundlegend im Einklang mit dem Untersuchungsvorhaben.<sup>351</sup> Die Begründung von Performanzunterschieden und die Identifikation von Bestimmungsfaktoren strategischer Wettbewerbsvorteile auf Grund zielgerichteten strategischen Handelns umreißen die Erklärungsaufgabe der betriebswirtschaftlichen Strategielehre, die entsprechend des vorliegenden Begriffsverständnisses mit dem konzeptionellen Ziel der Arbeit übereinstimmt. Auch das Gestaltungsziel der betriebswirtschaftlichen Strategielehre, das der Begründung geeigneter Strategiekonzepte zur Erreichung und Erhaltung strategischer Wettbewerbsvorteile gilt, deckt sich vor dem Hintergrund der oben stehenden Ausführungen mit dem zweiten zentralen Untersuchungsziel der Arbeit. Es betrifft die Entwicklung von Lösungen und Handlungsempfehlungen, die

<sup>347</sup> Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2001), S. 4.

<sup>348</sup> Vgl. Kap. 1.2.

<sup>349</sup> Vgl. II.1.1.

<sup>350</sup> Vgl. II.1.1 und II.1.2.3.

<sup>351</sup> Die zentralen Forschungsfragen der Strategielehre sind: die Erklärung des unternehmerischen Verhaltens in der wettbewerblichen Auseinandersetzung, die Erklärung von Erfolgsunterschieden durch strategische Wettbewerbsvorteile, die Identifikation von Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolgs und die Bereitstellung von geeigneten Strategiekonzepten Vgl. BROMILEY/PAPENHAUSEN (2003), S. 415, BEA/HAAAS (2004), S. 23.

Verlage bei der Wahl geeigneter Maßnahmen und gezielter Handlungen für eine erfolgreiche Markenführung unterstützen.<sup>352</sup>

Während also auf übergeordneter Ebene die betriebswirtschaftliche Strategielehre als referenziertes Forschungsprogramm als formal geeignet angesehen werden kann, stellt sich die Identifikation eines theoretischen Bezugsrahmens aus diesem Forschungsprogramm als nicht ganz so eindeutig dar. Die vorliegenden Arbeiten der betriebswirtschaftlichen Strategielehre zeichnen sich durch unterschiedliche Analyseebenen, divergierende Rahmenkonzepte und verschiedene Untersuchungsmethodiken aus und sind bis heute in unterschiedlichen Denkschulen verwurzelt, die zuweilen dogmatische Argumentationslinien verfolgen.<sup>353</sup> Die nachfolgend dargelegten konzeptionellen Prüfkriterien finden ihre Anwendung demzufolge nicht entlang einer oder mehrerer widerstandsfähiger Theorien, sondern entlang der zentralen Denkschulen der betriebswirtschaftlichen Strategielehre.<sup>354</sup>

## 1.2 Konzeptionelle Prüfkriterien

Aus Gründen einer systematischen Rekonstruktion des zugrundeliegenden Forschungsprogramms müssen geeignete Kriterien als Leitfaden der Bewertung theoretischer Ansätze herangezogen werden. Im Rahmen dieser Arbeit sind besonders diejenigen Beurteilungskriterien geeignet, die die produktinduzierten Implikationen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen einschließen.<sup>355</sup> Berücksichtigt ein theoretischer Ansatz wesentliche Aspekte der Markenführung nicht, kann kein objektives Bild über die Bestimmungsfaktoren des Markenführungserfolgs entstehen, noch wäre der Ansatz in der Lage, umfassende konzeptionelle Erklärungen zu liefern, aus denen erfolgreiche Gestaltungsempfehlungen für die Führung von Zeitschriftenmarken abgeleitet werden könnten.

Es können insgesamt vier konzeptionelle Prüfkriterien identifiziert werden, die die produktinduzierten Implikationen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen in einer höheren Aggregation abbilden, wie im Folgenden genauer ausgeführt wird. Ein theoretischer Ansatz, der für die konzeptionelle Erklärung geeignet ist, muss

---

<sup>352</sup> Vgl. I.2.

<sup>353</sup> Vgl. HAMBRICK (2004), GAVETTI/LEVINTHAL (2004), KNYPHAUSEN-AUFSEB (1995a).

<sup>354</sup> Vgl. III.2.

<sup>355</sup> Vgl. II.2.4 und im Überblick II.2.4.8.

- die Unternehmensumwelt,
- unternehmensinterne Strukturen,
- die Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt (Dynamik) und
- die zeitfadabhängige Schaffung von Erfolgspotenzialen

berücksichtigen. Für die Beurteilung der Eignung eines theoretischen Ansatzes genügt es nicht festzustellen, ob er die Kriterien erfüllt oder nicht, sondern es muss auch identifiziert werden, in welchem Maße er das tut und welche Auswirkungen dieses Maß auf seine Erklärungsfähigkeit hat. Letzteres erfordert, dass die Kriterien selbst im Hinblick auf die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen in ihrer Bedeutung argumentativ gewichtet werden.

### 1.2.1 Berücksichtigung der Unternehmensumwelt

Die Unternehmensumwelt hat einen wesentlichen Einfluss auf die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen. Sei es, dass infolge von Veränderungen in der Verlagsumwelt – oder infolge von Erwartungen über Veränderungen – strategisches Handeln erforderlich wird oder sei es, dass bestimmte Umweltfaktoren im Hinblick unternehmerischer Zielsetzungen der Markenführung bewusst beeinflusst werden sollen: Dem betrieblichen Umfeld von Zeitschriftenverlagen muss in vielerlei Hinsicht große Beachtung geschenkt werden. Interdependenzbeziehungen zwischen Rezipienten- und Werbemarkt, die Nachfrageflexibilität des Publikums und die Angebotsflexibilität der Wettbewerber führen dazu, dass die Entscheidungen der Markenführung in hohem Maße von dem Verhalten externer Marktteilnehmer abhängig sind. Die Bedürfnisse der werbetreibenden Wirtschaft, spezifische Publikumspräferenzen, individuelle Qualitätsempfindungen und das Verhalten der Wettbewerber sind hierbei wichtige Faktoren des Verlagsumfeldes. Da die Präferenzen des Publikums durch gesellschaftliche Trends beeinflusst werden und technologische Innovationen Auswirkungen auf das Wettbewerbsverhalten haben, wird der zu berücksichtigende Einflussbereich extern induzierter Faktoren zudem um gesellschaftliche und technologische Entwicklungen erweitert. Schließlich wird auch der Wert einer Marke selbst, neben anderen Bestimmungsfaktoren, über umweltinduzierte Faktoren bestimmt. Dabei spielt das (extern gerichtete) Markenimage eine zentrale Rolle, das durch die Akzeptanz in der Gesellschaft und spezifischen Assoziationen bei den Nachfragern geprägt wird.

Das Kriterium zur Berücksichtigung der Unternehmensumwelt ist aufgrund von zahlreichen Abhängigkeiten und Interdependenzen, die aus der Verlagsumwelt heraus im Hinblick auf die strategischen Ziele der Markenführung und die Produktbesonderheiten bestehen, für die Erklärung der Markenführung als notwendig und wesentlich einzustufen. Ein geeigneter theoretischer Bezugsrahmen muss die Umwelt explizit in das Gesamtkonzept einbeziehen.

### 1.2.2 Berücksichtigung unternehmensinterner Strukturen

Allein der Untersuchungsgegenstand erfordert bereits die detaillierte Ergründung verlagsinterner Gegebenheiten. Da Markenführung zielorientiertes, strategisches Handeln im Sinne bewusst durchgeführter Entscheidungsprozesse und Steuerungsvorgänge bedeutet, an denen verschiedene betriebliche Einheiten wie Verlagsleitung, Redaktion, Vertrieb, Anzeigenabteilung usw. beteiligt sind, ist es gegenstandsmanent, sich mit den Abläufen und Strukturen innerhalb der Verlagsgrenzen zu beschäftigen, um die richtigen Schlüsse für die Erfolgsrelevanz einzelner Faktoren und Handlungen ziehen zu können.

Die Berücksichtigung verlagsinterner Gegebenheiten ist im Hinblick weiterer Besonderheiten von Zeitschriften und ihrer Produktion von Bedeutung. Zur Etablierung einzigartiger, profilierter Zeitschriftenangebote sind – wie gezeigt wurde – besondere, z.B. redaktionelle Fähigkeiten notwendig. Erfolgsfaktoren und -potenziale scheinen bei der Führung von Zeitschriftenmarken in besonderen Kompetenzen begründet zu liegen. Aufgrund unterschiedlicher Interessenslagen bei der Zeitschriftenproduktion sind Zielkonflikte bei den Entscheidungsträgern der Markenführung möglich, die den Erfolg einer Zeitschriftenmarke gefährden können. Einem markenorientierten Entscheidungsverhalten, sowohl von Verlagsleitung als auch Chefredaktion, kommt in diesem Zusammenhang eine erfolgsrelevante Bedeutung zu. Die Erreichung derartiger Strukturen erfordert besondere Voraussetzungen, die innerhalb der Verlagsgrenzen verortet sind. Weitere unternehmensinterne Aspekte betreffen die Mehrfachverwertung von Inhalten, die Schaffung von Strukturen zur Ausnutzung anderer Größen- und Verbundvorteile sowie ein kontinuierliches Qualitätsmanagement, das die Gefahr einer Qualitätsvarianz durch die eingeschränkte Reversibilität der Angebote einer Zeitschriftenmarke senkt. Die Markenführung umfasst die Etablierung eben dieser Strukturen und Prozesse sowie die Allokation und Ausschöpfung wichtiger Ressourcen.

Damit aussagekräftige Erkenntnisse über eine erfolgreiche Markenführung durch die Identifikation ihrer konkreten Erfolgsfaktoren und der Bestimmung ihres jeweiligen Maßes an der Erfolgsbeteiligung überhaupt möglich werden, müssen die genannten Zusammenhänge in eine konzeptionelle Ordnung gebracht werden. Ein theoretisches Framework muss vor diesem Hintergrund Fähigkeiten, Prozesse und Strukturen des Verlages konzeptionell berücksichtigen. Der Einbeziehung verlagsinterner Gegebenheiten kommt aufgrund des betrachteten Untersuchungsgegenstandes Markenführung und deren Beteiligung an allen wesentlichen betrieblichen Funktionen eine besondere Bedeutung zu. Dieses Kriterium muss nicht nur notwendig erfüllt sein, sondern ihm muss auch hinreichend systematisch nachgegangen werden.

### **1.2.3 Berücksichtigung der Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt (Dynamik)**

Der Erfolg der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen hängt in besonderer Weise davon ab, ob Verlage in der Lage sind, die Wechselwirkung mit der Umwelt in ihre Entscheidungsprozesse zu integrieren.

Die Sicherung einer widerspruchsfreien, konsistenten Positionierung im Rezipienten- und im Werbemarkt kann nur gewährleistet werden, wenn die Markenpositionierung vor dem Hintergrund hochflexibler Präferenzen auf beiden Märkten kontinuierlich überprüft und gegebenenfalls angepasst wird. Genauso ist die Aussendung von Marktsignalen zur Schaffung von Orientierung und spezifischen Anreizen nur im interaktiven Abgleich zwischen den Aktivitäten des Verlages und dem sich wandelnden Wahrnehmungs- und Kaufverhalten der Rezipienten erfolgreich. Gleiches gilt für den Vertrauensaufbau, um langfristige Kundenbeziehungen zu sichern. Auch hier sind die Prozesse zur Sicherung der Qualitätskonstanz bei gleichzeitigem Profilierungsbestreben und der Konsistenz in der Marktpräsenz nur in Wechselwirkung mit den Bedürfnissen und Wahrnehmungen der beiden Kundengruppen, Rezipienten wie der werbetreibenden Wirtschaft, und der stetigen Prüfung auf deren Relevanz erfolgreich. Schließlich sind im Zusammenhang mit der Berücksichtigung der Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt auch die Netzwerkeffekte zu nennen, die durch den Konsum von Angeboten der Zeitschriftenmarke entstehen. Diese entfalten selbst dynamische Prozesse bei der Erzeugung sowohl positiver als auch negativer Imagekomponenten der Marke.

Entsprechend dieser Feststellungen gilt es diesen sensiblen Interaktionsprozess zwischen den Aspekten der Markenführung und Faktoren der betrieblichen Umwelt bei der konzeptionellen Erklärung der Markenführung zu berücksichtigen. Das theoretische Framework muss geeignete Handlungsoptionen der Markenführung in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation konzeptionell begründen können. Die Gestaltungsmöglichkeiten dürfen nicht statisch sein, sondern müssen sich in der dynamischen Beziehung zwischen Verlag und Umwelt flexibel formen lassen. Hierbei sind besonders reaktive Gestaltungsoptionen von wettbewerbskritischer Bedeutung.

#### 1.2.4 Berücksichtigung der zeitpfadabhängigen Schaffung von Erfolgspotenzialen

Für eine erfolgreiche Markenführung genügt es nicht, nur den gegenwärtigen Möglichkeitsraum abzubilden. Vielmehr ist etwa im Zusammenhang mit der Forderung nach kontinuierlicher Innovation, dynamischer Anpassung der Markenpositionierung im Rezipienten- und Werbemarkt und der Ausschöpfung von sich im Zeitablauf bietenden Wachstumspotenzialen zum Abwehren des hohen Wettbewerbsdrucks, die Fähigkeit zur andauernden Weiterentwicklung überlebensnotwendig.

Während das Kriterium zur Berücksichtigung der Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt reaktive Strategiemuster fordert, steht hier die Forderung nach Flexibilität und evolutionärer Anpassungsfähigkeit im Vordergrund. Entsprechend müssen aktive Handlungsmuster zur bewussten Gestaltung etwa von Wachstumsprozessen und Markenpositionierungen mitberücksichtigt werden. Proaktives Handeln vermag innerhalb bestimmter Grenzen die Flexibilität eines Verlages sicherzustellen und für die Anpassungsfähigkeit der Marke selbst zu sorgen. Dieses Handeln zielt besonders auf die Schaffung neuer Erfolgspotenziale. Auf der Grundlage von gegebenen Marktstellungen, Produktionsfaktoren, Organisationsstrukturen und Managementkompetenzen müssen strategische Entscheidungen getroffen werden, die im Zeitablauf die Wettbewerbsfähigkeit vorausschauend sicherstellen. Das Kriterium zu einer zeitpfadabhängigen Schaffung von Erfolgspotenzialen ist bei der Erklärung von Erfolgsfaktoren strategischen Handelns und bei der Entwicklung eines strategischen Handlungsspielraums entsprechend zu berücksichtigen.



## 2 Theoretische Ansätze der betriebswirtschaftlichen Strategielehre

Theoretische Ansätze, die sich dem Thema der strategischen Wettbewerbsvorteile widmen – entweder indirekt oder direkt als zentrale Erklärungsvariable für Unternehmenserfolg – haben eine nunmehr über 30-jährige Entwicklungsgeschichte und sind entsprechend zahlreich. Eine Vielzahl von Arbeiten – chronologisch sortiert etwa die von ANSOFF (1965), SWAN (1971), HENDERSON (1983), SPENCE (1984), PORTER (1985), COYNE (1986), WIGHTMAN (1987), DIERICKX/COOL (1989), PRAHALAD/HAMEL (1990), BARNEY (1991), POWELL (1992), PETERAF (1993), HALL (1993), GRANT (1996), RINDOVA/FOMBRUN (1999), ADNER/ZEMSKY (2006) oder NEWBERT (2008) – haben die konzeptionelle Entwicklung des Phänomens der ‚competitive advantage‘ und der ‚competitive strategies‘ mitgeprägt.<sup>356</sup> Die Literatur zur betriebswirtschaftlichen Strategielehre ist gezeichnet durch Heterogenität und zuweilen auch Dissens bei der Darlegung der Zusammenhänge zwischen kompetitiven Vorteilen, strategischen Entscheidungsspielräumen, Erfolgsfaktoren und letztlich unternehmerischem Erfolg.<sup>357</sup> Unterschiedliche Analyseebenen und divergierende Rahmenkonzepte prägen die inhaltliche Bestimmung von strategischen Wettbewerbsvorteilen. Der größte Anteil der vorliegenden Arbeiten mit einer unternehmensstrategischen, betriebswirtschaftlichen Perspektive, beruft sich dabei aber im Wesentlichen auf zwei zentrale Denkmuster der betriebswirtschaftlichen Strategielehre: dem marktorientierten Ansatz und dem ressourcenorientierten Ansatz.<sup>358</sup> Beide Denkschulen verfolgen das gemeinsame Ziel der Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen, die eine fundierte Erklärungskraft für unternehmerischen Erfolg haben. Auch die Offenlegung von strategischen Gestaltungsoptionen und Erfolgsfaktoren zur Erreichung vorteilhafter Positionen gegenüber dem Wettbewerb und zur Anpassung des Unternehmens an die jeweiligen Umweltbedingungen sind ein übereinstimmendes Ansinnen beider Ansätze. Inhaltlich und konzeptionell weichen die marktorientierte und ressourcenorientierte Strategielehre aber teilweise erheblich voneinander ab.

<sup>356</sup> Vgl. auch im Überblick HOFFMAN (2000).

<sup>357</sup> Vgl. etwa POWELL (2001), HAMBRICK (2004), SCHERER (1998a).

<sup>358</sup> Die Unterscheidung von zwei basistheoretischen Ansätzen der Strategielehre wird keineswegs einheitlich gesehen. Einige Autoren unterteilen die Denkschulen zur Begründung von geschäftsfeldbezogenen Strategien eines Unternehmens im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Perspektive feiner. Vgl. etwa WELGE/AL-LAHAM (2008) oder BEA/HAAAS (2004). Jedoch besteht weitestgehend Einigkeit darüber, dass auch die granular differenzierten Denkansätze überwiegend als Weiterentwicklungen ausgehend von dem marktorientierten bzw. ressourcenorientierten Orientierungssystem anzusehen sind. Vgl. etwa SPANOS/LIOUKAS (2001). Vor diesem Hintergrund werden beide Denkschulen entweder als Antithese (vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S. 130) oder komplementär (vgl. MAHONY/PANDIAN (1992), S. 371, TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 511) zur jeweils anderen verstanden.

Vor dem Hintergrund der immensen Vielzahl von Arbeiten erfolgt die Überprüfung der konzeptionellen Kriterien nicht entlang einzelner theoretischer Frameworks und Konzepte, sondern entlang der zentralen Denkschulen, um die Vielfalt der Arbeiten einzugrenzen und weitere Erkenntnisse über konkrete Anforderungen an einen geeigneten theoretischen Bezugsrahmen zur Erklärung der Markenführung zu gewinnen. Im Folgenden werden nun der marktorientierte und der ressourcenorientierte Strategieansatz im Hinblick auf deren jeweilige Erfüllung der konzeptionellen Kriterien – Berücksichtigung der Unternehmensumwelt, Berücksichtigung unternehmensinterner Strukturen, Berücksichtigung der Interaktionen zwischen Unternehmen und Umwelt (Dynamik) und Berücksichtigung der zeitpfadabhängigen Schaffung von Erfolgspotenzialen – abgeklopft.<sup>359</sup> Abschließend erfolgt ein beide Ansätze würdigendes Fazit im Hinblick auf ihre Begründungsqualität und damit auf ihre Eignung als Erklärungsmuster für die vorliegende Fragestellung.

## 2.1 Konzeptionelle Prüfung des marktorientierten Strategieansatzes

Der marktorientierte Ansatz der Strategielehre ist der dominierende Strategieansatz der 1980er Jahre. Er ging aus den Überlegungen der Industrieökonomik (IO) hervor, die sich im Kern mit der Beantwortung der Frage beschäftigte, warum Unternehmen der gleichen Branche unterschiedlich erfolgreich sind.<sup>360</sup> Wegweisend war der Industrial Organization-Ansatz, der auf dem Structure-Conduct-Performance (SCP)-Denkschema nach MASON (1957) und BAIN (1968) basierte. Diesem Denkschema liegt die Annahme zugrunde, dass die Marktstrukturen einer Branche (Structure) wesentlichen Einfluss auf das strategische Verhalten der Marktteilnehmer (Conduct) haben und hierüber das Renditepotenzial bzw. die Marktleitung der Marktakteure determinieren (Performance). Aus industrieökonomischer Sicht entscheidet die Branchenwahl über den Erfolg eines Unternehmens und das Verhalten von Unternehmen wird dabei lediglich als Reaktion auf veränderte Branchenstrukturen betrachtet.<sup>361</sup> Der Unternehmenserfolg kann damit als Positionierungsproblem aufgefasst werden, wobei die aneignungsfähige Rendite weniger von un-

<sup>359</sup> Dabei wird keine umfassende inhaltliche Analyse angestrebt, welche bereits durch eine Vielzahl von Arbeiten erschöpfend durchgeführt wurde. Vgl. z.B. KNYPHAUSEN-AUFSEß (1995a), HOSKISSON/ HITT/ WAN et al. (1999) oder WELGE/AL-LAHAM (2008). Vielmehr vollzieht sich die nachfolgende Diskussion der Denkschulen entlang der zuvor identifizierten konzeptionellen Prüfkriterien, also mit Fokus auf deren Eignung zur konzeptionellen Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen.

<sup>360</sup> Vgl. SCHMALENSEE (1988), S. 643.

<sup>361</sup> Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 76, HOSKISSON/ HITT/ WAN et al. (1999), S. 425.

ternehmensspezifischen Leistungen abhängt, sondern vielmehr exogen, d.h. marktinhärent bestimmt wird.<sup>362</sup>

Aus der Kritik an dem unidirektionalen Argumentationspfad des SCP-Paradigmas entwickelte sich Ende der 1970er Jahre die „neue Industrieökonomik“, die den herkömmlichen Industrial Organization-Ansatz revidierte. Die neueren Arbeiten ergänzten das SCP-Denkschema um das Konstrukt „bestreitbarer Märkte“ (contestable markets) und oligopoltheoretische Konzepte.<sup>363</sup> Damit wurde neben den originären Branchengegebenheiten auch das strategische Verhalten von Unternehmen als Erklärungsgröße für Wettbewerbsvorteile berücksichtigt. Durch unternehmensindividuelle Verhaltensweisen können durch Rückkopplungseffekte vorherrschende Wettbewerbsstrukturen vorteilhaft verändert und die aneignungsfähige Rendite erhöht werden.<sup>364</sup> Die Branchenstruktur gilt nicht mehr nur als exogene Determinante des Unternehmenserfolgs, sondern auch als Ziel unternehmensstrategischen Handelns.

Aus der neuen Industrieökonomik hat sich eines der beiden zentralen Orientierungssysteme der Strategielehre herausgebildet, das wegen seiner Schwerpunktlegung auf das unternehmensexterne Umfeld als „market based view“ oder marktorientierter Strategieansatz bezeichnet wird. Als dessen wichtigster Vertreter gilt MICHAEL E. PORTER.<sup>365</sup> Die Ursachen für Unternehmenserfolg werden beim marktorientierten Strategieansatz zum einen auf die Attraktivität der Branche (Brancheneffekt) und zum anderen auf die Positionierung eines Unternehmens in einer Branche (Positionierungseffekt) zurückgeführt.<sup>366</sup> Zur Ermittlung der Branchenattraktivität und Wahl der Marktpositionierung entwickelte PORTER das five forces-Modell.<sup>367</sup> Dieses umfassende Konzept der Wettbewerbsstruktur dient der Identifikation von grundlegenden branchenspezifischen Wettbewerbskräften, die über den Erfolg von Unternehmen im Wettbewerb mit bestehenden und potenziellen Marktteilnehmern entscheiden. Dem marktorientierten Strategieansatz sind auch die von PORTER entwickelten Wettbewerbsstrategien für die Marktpositionierung immanent, mit

<sup>362</sup> Vgl. TRAGER (2008), S. 28

<sup>363</sup> Vgl. SJURTS (2000), S. 29f., 36f., WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 78. Als Begründer der 'constable markets' gilt WILLIAM J. BAUMOL, vgl. BAUMOL/PANZAR/WILLIG (1983). Vgl. weiter SCHMALENSSEE (1988), ROSS (1986).

<sup>364</sup> Vgl. PORTER (1985), S. 2, JACOBSEN (1988).

<sup>365</sup> Vgl. SJURTS (2000), S. 44. Zu den wichtigsten Arbeiten zählen PORTER (1979), PORTER (1980), PORTER (1985), PORTER (1991).

<sup>366</sup> Vgl. PORTER (1981).

<sup>367</sup> Vgl. PORTER (1980), S. 3ff.

denen die Wettbewerbskräfte beeinflusst werden können. Sie umfassen Maßnahmen, die dem Markteintritt oder der Abwehr von Markteintritten dienen<sup>368</sup> und sind durch die drei generischen Strategiemuster Kostenführerschaftstrategie, Differenzierungsstrategie und Nischenstrategie systematisiert.<sup>369</sup>

Wegen des auf die ökonomisch-technische Umwelt gelagerten Schwerpunktes bei der Ermittlung der Determinanten des Unternehmenserfolges ist dem marktorientierten Strategieansatz eine umfassende, fundierte Auseinandersetzung mit den externen Unternehmensgegebenheiten zu bescheinigen.

Die *Unternehmensumwelt* wird als zentrale Bestimmungsgröße für die Wahl strategischer Handlungsalternativen und für das Renditepotenzial eines Unternehmens auf einzelne Bestimmungsgrößen herunter gebrochen. Eine Vielzahl unterschiedlicher theoretischer und empirischer Analyseinstrumente wie etwa Nutzenindifferenzkurven, Regressionsanalysen, Economies of Scale-Analysen, Nachfragemodelle oder Konzentrationsanalysen finden beim marktorientierten Strategieansatz für die Exemplarisierung erfolgskritischer Umweltfaktoren in Bezug auf Wettbewerber, Lieferanten, Nachfrager usw.<sup>370</sup> ihre Anwendung. Die Strategische Umweltanalyse bildet beim marktorientierten Strategieansatz immer den Ausgangspunkt der Untersuchung, d.h. zur Beantwortung der Leitfrage nach der Attraktivität einer Branche und zur Ableitung von geeigneten Strategien, um den identifizierten Branchengegebenheiten mit einer vorteilhaften Positionierung zu begegnen. Den zentralen Analyserahmen hierfür, der die einzelnen externen Kräfte systematisch offenlegt und die verschiedenen Analyseinstrumentarien in eine Ordnung bringt, bildet das five forces-Modell.<sup>371</sup> Auf den ersten Blick sind seine fünf Dimen-

<sup>368</sup> Im Zusammenhang mit den Gestaltungsparametern des marktorientierten Ansatzes hat BAIN mit dem Konzept der strukturellen und strategischen Markteintrittsbarrieren einen wichtigen Beitrag geleistet. Vgl. BAIN (1968), S. 252, TIROLE (2000), S. 271. Branchenwachstum führt unweigerlich zu einer Bedrohung durch neue Konkurrenten, die an dem Gewinnpotenzial der Branche partizipieren wollen. Markteintrittsbarrieren erschweren den Zugang zu einem Markt und sichern das Gewinnpotenzial für bestehende Anbieter. BAIN führt unterschiedliche Markteintrittsbarrieren heran, die verantwortlich dafür sind, dass etablierte Anbieter systematisch höhere Renditen in einer Branche erzielen. Hierzu zählen insbesondere Betriebsgrößenvorteile wie Skalens- oder Verbundeffekte, Erfahrungskurveneffekte oder absolute Kostenvorteile. Vgl. weiter im Überblick KUHN (1995).

<sup>369</sup> Vgl. PORTER (1980), S. 35ff. Zu den generischen Strategietypen im Überblick vgl. auch SJURTS (2004), S.113, 330, 430 oder WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 80f., 516ff.

<sup>370</sup> Vgl. im Überblick WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 81.

<sup>371</sup> Das five forces-Modell stellt den Ausgangspunkt für die Branchenstrukturanalyse zur Bestimmung der Wettbewerbsintensität dar. Die Wettbewerbsintensität ist das Maß für die Branchenattraktivität und bestimmt das Gewinnpotenzial, d.h. den langfristig erzielbaren Ertrag des eingesetzten Kapitals einer Branche. Je höher die Intensität des Wettbewerbs ist, umso geringer ist die zu erwartende Rendite und umso geringer ist die Branchenattraktivität. Bei der Branchenstrukturanalyse werden fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbs analysiert: Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, Bedrohung durch neue Konkurrenten, Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste, Verhandlungsstärke der Lieferanten und Verhandlungsmacht der Abnehmer. Vgl. PORTER (1980), S. 3ff.

sionen – Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, Bedrohung durch neue Konkurrenten, Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste, Verhandlungsstärke der Lieferanten und Verhandlungsmacht der Abnehmer – auch geeignet, die bereits identifizierten Zusammenhänge der Verlagsumwelt im Kontext der Markenführung abzubilden. So bezieht sich die bestehende Nachfrageflexibilität der Rezipienten auf die Verhandlungsmacht der Nachfrager, die Angebotsflexibilität konkurrierender Verlage betrifft die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, die Konvergenz einst getrennter Branchen steht im Zusammenhang mit der Bedrohung durch neue Konkurrenten usw. Zur Ermittlung der konkreten Determinanten der Verlagsumwelt, denen ein durch geeignete Analyseinstrumente konkret gearteter Einfluss auf die Wettbewerbsintensität und damit auf den Markenerfolg zugesprochen werden kann, bietet der marktorientierte Strategieansatz offensichtlich einen breiten und fundierten theoretischen Bezugsrahmen.

Seit der Revision des IO-Ansatzes wurden Unternehmen nicht mehr nur als Spielball ihrer Absatzmärkte gesehen, sondern ein strategischer Handlungsspielraum begründet, der den Zustand der Marktstruktur zu verändern und eine relative Branchenattraktivität für Unternehmen herbeizuführen vermochte. Mit der Berücksichtigung individueller strategischer Verhaltensweisen als Stellschrauben des Unternehmenserfolgs wurden nun auch *unternehmensinterne Strukturen* mit in die Betrachtung einbezogen. Entscheidungen über die Wahl der Strategie wurden einerseits in Abhängigkeit von den Ausprägungen der fünf Wettbewerbskräfte unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken der sozio-ökonomischen Umwelt getroffen und andererseits nun in Verbindung mit der Herstellung eines Produktes und den damit zusammenhängenden Leistungserstellungsprozessen herbeigeführt.<sup>372</sup> Wichtigstes Analyseinstrument stellt in diesem Zusammenhang die Wertschöpfungskette nach PORTER dar,<sup>373</sup> die zur Ermittlung von kosten- und werttreibenden Leistungen und Aktivitäten einer systematischen Analyse unterzogen wird, um daraus neben den Stärken und Schwächen eines Unternehmens, spezifische Kosten- bzw. Differenzierungsvorteile abzuleiten und deren Einfluss auf die Wettbewerbsintensität festzustellen.<sup>374</sup> Ziel ist die Identifikation von internen Faktoren wie Ressourcen, deren strategischer Einsatz vor dem Hintergrund einer

---

<sup>372</sup> Vgl. JACOBSEN (1988), S. 428f., SPANOS/LIOUKAS (2001), S. 910f.

<sup>373</sup> Vgl. PORTER (1985), S. 33f.

<sup>374</sup> Vgl. GRANT/NIPPA (2006), S. 192., WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 360f.

generischen Normstrategie – Kostenführerschaft oder Differenzierung – die Wettbewerbsintensität auf ein Minimum reduzieren und damit die relative Branchenattraktivität erhöhen soll.<sup>375</sup> Dabei stehen nicht nur die eigenen Produktionsprozesse im Blickpunkt, sondern auch die der Wettbewerber. Weitere Analyseinstrumente wie Produktivitätsanalysen, Kostenminimierungsmodelle oder auch Konkurrenzanalysen finden in diesem Zusammenhang ihren Einsatz.<sup>376</sup> Auch in Bezug auf die Schaffung von Markteintrittsbarrieren werden interne Strukturen beleuchtet, um etwa Betriebsgrößenvorteile wie Skalen- oder Verbundeffekte, Erfahrungskurveneffekte oder absolute Kostenvorteile zu erzielen.<sup>377</sup>

Zwar wird die Relevanz von unternehmensinternen Ressourcen festgestellt, jedoch werden diese als auf den Märkten grundsätzlich frei handelbar angesehen. Unter dieser Annahme würden sich jedoch ehemals verschiedene Ressourcenausstattungen über die Zeit angleichen.<sup>378</sup> Der marktorientierte Ansatz begründet außerdem nicht explizit, dass unternehmensinterne Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen führen bzw. diese über die Zeit verteidigen können, sondern lediglich, dass sie zur strategischen Positionierung entweder als Kostenführer oder als Anbieter einzigartiger Leistungen zielführend beschafft bzw. geschaffen und eingesetzt werden müssen.<sup>379</sup> Kritiker betonen, dass hier die Frage offen bleibt, warum Unternehmen derselben Branche mit der gleichen Strategie und Marktpositionierung nennenswerte Performanceunterschiede erzielen, die vielmehr durch unterschiedliche Unternehmenspotenziale beantwortet werden könnten.<sup>380</sup>

Die *Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt* stellt den Kern des revidierten SCP-Denkschemas dar. Veränderungen in der Marktstruktur beeinflussen einerseits das strategische Verhalten von Unternehmen. Auf sich wandelnde Markt- und Umweltbedingungen reagieren bestehende Anbieter etwa mit dem Aufbau von strategischen Marktbarrieren oder gar einem Strategiewech-

<sup>375</sup> Vgl. PORTER (1980), S. 35, HERGERT/MORRIS (1989), S. 177f.

<sup>376</sup> Vgl. Analyseinstrumente im Überblick WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 81., vgl. weiter im Detail z.B. GRANT/NIPPA (2006).

<sup>377</sup> Insbesondere im Zusammenhang mit der Kostenführerschaftsstrategie werden derartige strategische Potenziale diskutiert, die sich für Unternehmen aus Vorteilen der Massenproduktion (economies of scale), Produktionsverbunden (economies of scope) oder lernkurvenbasierten Kostendegressionseffekten (economies of learning) ergeben. Die Differenzierungsstrategie zielt dagegen mehr auf Wahrnehmungsvorteile aus Nachfragersicht, die stärker aus strategischen Potenzialen in Bezug auf Technologie, Service, Design oder allgemein Qualität geschöpft werden können. Vgl. PORTER (1986), GRANT/NIPPA (2006), S. 310ff., WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 516ff.

<sup>378</sup> Vgl. hierzu DIERICKX/COOL (1989), S. 1505f., WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 83.

<sup>379</sup> Vgl. SPANOS/LIOUKAS (2001), S. 910.

<sup>380</sup> Vgl. etwa DIERICKX/COOL (1989) oder PRAHALAD/HAMEL (1990).

sel und wirken so den Wettbewerbskräften entgegen. Andererseits kann strategisches Handeln den Zustand der Branchenstruktur selbst verändern und so Wettbewerber unter Druck setzen oder potenzielle Mitbewerber von einem Markteintritt abhalten.<sup>381</sup>

Die strategische Interaktion zwischen etablierten Marktakteuren und potenziellen Wettbewerbern gilt zuweilen als der zentrale Untersuchungsgegenstand der neuen Industrieökonomik.<sup>382</sup> Aufbauend auf der Grundannahme der neuen Industrieökonomik, die auf oligopolistische Konkurrenz als die relevante Konstellation für strategisches Handeln abstellt,<sup>383</sup> geht der marktorientierte Strategieansatz von unvollkommenen Märkten und Indeterminiertheit aus. Er basiert auf der Grundüberlegung, dass in Branchen mit hoher Konzentration überdurchschnittliche Renditen erzielt werden können, was unter der Bedingung vollständiger Konkurrenz nicht möglich wäre.<sup>384</sup> Die Entscheidungssituation im Oligopol ist aufgrund der zirkulären Interdependenz durch Indeterminiertheit bestimmt.<sup>385</sup> Vollkommene Konkurrenz lässt im Sinne der Gleichgewichtstheorie nur eine einzige erfolgsbestimmende Handlungsoption zu, nämlich die nutzenoptimierte Produktion der vom Markt nachgefragten Menge.<sup>386</sup> Da strategisches Handeln jedoch einen Entscheidungsspielraum und die Wahl aus Handlungsoptionen in einer risikobehafteten Entscheidungssituation voraussetzt,<sup>387</sup> kann die Annahme unvollkommener Märkte begründet werden. Die Marktintransparenz resultiert daraus, dass alle Marktteilnehmer über mehr als nur eine Handlungsalternative und nur über unvollständige Informationen über das Verhalten der anderen Akteure verfügen, was zu einer indeterminierten Handlungssituation führt, der grundsätzlich (in einer kompetitiven Auseinandersetzung) nur durch Interaktion und mit dynamischen Anpassungsprozessen begegnet werden kann.

Der marktorientierte Ansatz stellt mit den drei generischen Strategiemustern entsprechend der Annahme unvollkommener Märkte strategische Handlungsoptionen bereit. Mit der Zielsetzung der Branchentransformation besit-

<sup>381</sup> Vgl. PORTER (1980), S. 34.

<sup>382</sup> Hierbei haben eine Reihe spieltheoretischer Ansätze Einfluss auf den marktorientierten Strategieansatz genommen, bei denen dynamische Entscheidungsszenarien zwischen den Marktteilnehmern und die Auswirkungen einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Akteuren eine große Rolle spielen. Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 79.

<sup>383</sup> Vgl. SJURTS (2000), S. 20ff.

<sup>384</sup> Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEß (2004), S. 1384.

<sup>385</sup> Vgl. SJURTS (2000), S. 19.

<sup>386</sup> Vgl. im Detail GUTENBERG (1984b), S. 221ff.

<sup>387</sup> Vgl. hierzu auch SJURTS (2000), S. 17.

zen diese jedoch überwiegend wettbewerbsvermeidenden Charakter.<sup>388</sup> Streng betrachtet zielt der Ansatz also darauf, Monopolsituationen herbeizuführen, indem der Wettbewerb etwa durch den Aufbau hoher Eintritts- und Mobilitätsbarrieren auf ein Minimum begrenzt werden soll, um sich dann die damit einhergehenden Monopolrenditen anzueignen.<sup>389</sup> Da die vorteilhaften Wettbewerbspositionen, die mit Hilfe der beiden grundlegenden Positionierungsstrategien erreicht werden sollen, im engeren Sinne leistungsmonopolistische Marktstellungen darstellen, kann in diesem Zusammenhang überhaupt von Monopolrenditen gesprochen werden: Entweder wird die Abschöpfung überdurchschnittlicher Renditen durch Preiserhöhung über das Wettbewerbsniveau (mittels Differenzierung ermöglicht) oder durch eine effizienzinduzierte Senkung des Preises unter das Wettbewerbsniveau erreicht, wobei aber keinerlei wettbewerbliche Auseinandersetzung stattfinden muss.<sup>390</sup> Insofern weist der marktorientierte Ansatz mit dieser eher reaktiven Grundhaltung und im Hinblick auf die strategischen Wahlmöglichkeiten bei schnelllebigem Wettbewerbs- und Interaktionsprozessen konzeptionelle Schwächen auf.

Ihm ist auch vorzuwerfen, dass durch die formale, fast mechanistische Herangehensweise bei der Branchenwahl und Positionierung eine kreative und konzeptionelle Entwicklung einer Strategie von vornherein ausgegrenzt wird,<sup>391</sup> was sich gerade im Zusammenhang mit sich immer schneller verändernden Wettbewerbsbedingungen, auch im Verlagsumfeld, als zu enger Handlungsspielraum erweisen kann. Im Widerspruch zu der im Verlagsumfeld vorherrschenden Wettbewerbsstruktur steht auch die Annahme eines relativ homogenen Produktprogramms beim marktorientierten Strategieansatz, welche den Branchenbegriff sehr eng fasst.<sup>392</sup> Auf Grund der intra- und intermediären Branchenkongruenz sind die Branchengrenzen weiter zu fassen. Dabei wären jedoch die Handlungsoptionen des marktorientierten Strategieansatz zu eng, die implizit nur zwei Vorteilspositionen zulassen, welche zudem keiner differenzierten Betrachtungsweise unterzogen werden, welche Vorteilsposition die bessere ist. Die Strategien würden früher oder später

---

<sup>388</sup> Vgl. DEEPHOUSE (1999), S. 151.

<sup>389</sup> Vgl. SPENCE (1984), S. 357, WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 82f.

<sup>390</sup> Vgl. TRÄGER (2008), 36.

<sup>391</sup> Vgl. ähnlich MINTZBERG/AHLSTRAND/LAMPEL (2007), S. 139f.

<sup>392</sup> Vgl. CAVES/ PORTER/ SPENCE et al. (1980), S. 12, TRÄGER (2008), S. 36f. Besonders im Hinblick auf die Strategie der Kostenführerschaft werden Märkte mit einem homogenen Produktprogramm als strategisch vorteilsstiftend angesehen. Vgl. etwa HANSMANN (2006), S. 52.



wegen ihres generischen Charakters imitiert werden.<sup>393</sup> Der gestalterische Umgang mit starken Interaktionsprozessen zwischen Unternehmen und einer dynamischen Umwelt lässt hier Raum für weitere offene Fragen.

Bestehende Vorteilspositionen eines Unternehmens sollen im Zeitablauf verteidigt werden, wofür eine *zeitpfadabhängige Schaffung von Erfolgspotenzialen* notwendig ist. Entscheidungen über die strategische Stoßrichtung über die Zeit werden beim marktorientierten Strategieansatz in Abhängigkeit von (tatsächlichen oder erwarteten) Veränderungen in der Branchenstruktur oder in Abhängigkeit von analytischen Erkenntnissen über die Leistungserstellungsprozesse getroffen.<sup>394</sup> Während brancheninduzierte Anpassungsprozesse überwiegend reaktiven Charakter besitzen, umfassen die von innen heraus identifizierten Stellhebel auch offensive Maßnahmen. Die Sichtbarmachung relevanter wert- oder kostentreibender Aktivitäten in der Wertschöpfungskette gibt Aufschluss über mögliche und zu vermeidende strategische Handlungen. Durch die Ausbeutung von Stärken oder die Korrektur von Schwächen können zukünftige Wettbewerbsvorteile eingeleitet oder bestehende verteidigt werden. Gezielte Innovationsprozesse führen etwa zu Eintrittsbarrieren für potenzielle Mitbewerber, die Optimierung von Informations- oder Materialflüssen können Verbundvorteile erzeugen, der Abbau von Bürokratie führt zu Kostensenkungen usw. Neben der Branchenstrukturanalyse und der Wertschöpfungsanalyse finden beim marktorientierten Strategieansatz etwa mit dem Konzept des Produktlebenszyklus oder dem Erfahrungskurvenansatz weitere Instrumente Anwendung,<sup>395</sup> die auf die Erklärung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen im Zeitablauf zielen.

Dem marktorientierten Strategieansatz kann folglich grundsätzlich eine zeitpfadabhängige Betrachtungsweise zugeschrieben werden. Jedoch ist erneut im Zusammenhang mit den Handlungsoptionen eine Einschränkung in Bezug auf die Nachhaltigkeit strategischen Handelns zu treffen. Selbst wenn anfangs strukturelle und leistungsspezifische Unterschiede bei Unternehmen derselben Branche bestehen, so führen doch wegen der relativ ähnlichen strategischen Handlungsmuster und der dadurch ebenfalls begrenzten Anpassungsoptionen über eine gewisse Zeit zu einer Nivellierung der Unterschiede,

<sup>393</sup> Vgl. ähnlich WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 83.

<sup>394</sup> Vgl. PORTER (1980), S. 34., JACOBSEN (1988), S. 428f., SPANOS/LIOUKAS (2001), S. 910f.

<sup>395</sup> Vgl. Auswahl von Analyseinstrumenten, die beim marktorientierten Ansatz Verwendung finden WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 81., S. BEA/HAAAS (2004), S. 27.

weil eine grundsätzliche Imitierbarkeit der Wettbewerbsvorteile angenommen werden kann. Die Frage bleibt deshalb weitgehend unbeantwortet, wie Wettbewerbsvorteile dauerhaft und aktiv geschützt werden können.<sup>396</sup>

Der marktorientierte Strategieansatz thematisiert stärker defensive Verhaltensweisen, wobei die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens auf die Wettbewerbsstrukturen im Vordergrund steht. Auch orientiert sich der Ansatz sehr stark an etablierten Industriezweigen,<sup>397</sup> weshalb der strategische Umgang mit einer Verschiebung von Marktgrenzen im Zeitablauf – wie es im Verlagsumfeld zu beobachten ist – keine Berücksichtigung findet.

## 2.2 Konzeptionelle Prüfung des ressourcenorientierten Strategieansatzes

Etwas zeitverzögert zum marktorientierten Strategieansatz entwickelte sich das ressourcenorientierte Denkmuster, das vielfach als Komplement<sup>398</sup> zur marktorientierten Perspektive betrachtet wird. Die Leitidee des Ressourcenansatzes ist die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen durch unterschiedliche Ressourcenausstattungen und besondere Fähigkeiten von Unternehmen, Ressourcen in erfolgskritische Aktivitäten umzuwandeln.<sup>399</sup>

Ausgehend von dieser Binnenperspektive hat der ressourcenorientierte Ansatz in seiner Entwicklungsgeschichte verschiedene Strömungen in sich vereint.<sup>400</sup> Das klassische ressourcenorientierte Strategieverständnis prägten insbesondere die Arbeiten von WERNERFELT (1984), BARNEY (1986) und GRANT (1991). Der Unternehmenserfolg wurde zunächst auf das bloße Vorhandensein eines durch spezifische Eigenschaften geprägten, einzigartigen Ressourcenbestandes begründet, der unmittelbar zu einem komparativen strategischen Handlungsspielraum führt, welcher die Aneignung dauerhafter, supranormaler

<sup>396</sup> In diesem Sinne vgl. auch WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 83.

<sup>397</sup> Vgl. BEA/HAAAS (2004), S. 27.

<sup>398</sup> Vgl. MAHONY/PANDIAN (1992), S. 371, TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 511.

<sup>399</sup> Zum ressourcenorientierten Ansatz im Detail vgl. z.B. KNYPHAUSEN-AUFSEB (1995a), HOSKISSON/ HITT/ WAN et al. (1999), WELGE/AL-LAHAM (2008), MAKADOK (2001).

<sup>400</sup> Der Ursprung des klassischen ressourcenbasierten Ansatzes (vielfach auch als resource-based view bezeichnet) geht auf PENROSE (1959) und später dann auf Rent-Seeking-Konzepte (vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 88f.) und hinsichtlich seiner Erklärungsprämissen auf die Neue Institutionenökonomik zurück (vgl. z.B. RUMELT/SCHENDEL/TEECE (1991), 25-29 oder MAHONY/PANDIAN (1992), S. 370). Weiterentwicklungen ergänzten den klassischen Ansatz um eine kompetenzorientierte und dynamische Perspektive, die auch als competence-based view oder dynamic capability-based view bezeichnet wird (vgl. etwa TRÄGER (2008), S. 48., WIRTZ (2006), S. 59.). Diese neueren Strömungen integrierten dabei im Sinne einer pfadabhängigen Ressourcenentwicklung wesentliche Erkenntnisse der Evolutionsökonomik (vgl. RUMELT/SCHENDEL/TEECE (1991), S. 16, FREILING/GERSCH (2007)). Wissens- und lernbasierte Strömungen (auch als knowledge-based view bezeichnet) erweiterten das klassische Verständnis des ressourcenbasierten Strategieansatzes zusätzlich um verhaltenswissenschaftliche Aspekte (vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 98ff.).

Renten ermöglicht.<sup>401</sup> Die unterschiedlichen Ressourcenausstattungen von Unternehmen werden auf die Unvollkommenheit von Beschaffungsmärkten zurückgeführt.<sup>402</sup> Die Unvollkommenheit ist das Ergebnis der eingeschränkten Handelbarkeit bestimmter Ressourcen sowie asymmetrischer Informationsverteilung auf den Faktormärkten, wodurch abweichende Renditeerwartungen hinsichtlich bestimmter Ressourcen bestehen und Unternehmen so genannte Arbitragemöglichkeiten ausnutzen können.<sup>403</sup>

Ein idiosynkratischer Ressourcenbestand eines Unternehmens zeichnet sich durch das Zusammenspiel zweier Basiskonstrukte aus, nämlich durch Heterogenität und Immobilität der erfolgskritischen Ressourcen.<sup>404</sup> Zur Aufrechterhaltung von einzigartigen, heterogenen Ressourcenbeständen werden ex-ante und ex-post Mechanismen diskutiert, z. B. „isolating mechanisms“<sup>405</sup> zum Aufbau von Imitationsbarrieren, die einen Gleichgewichtszustand zwischen den Marktteilnehmern verhindern sollen.<sup>406</sup>

Welchen Beitrag einzelne Ressourcen zur Realisierung von komparativen Vorteilen leisten, entscheidet zudem die Erfüllung spezifischer Eigenschaften.<sup>407</sup> So haben besonders diejenigen Ressourcen ein hohes Rentenpotenzial, die am Markt einen Nutzen stiften (valuable), eine beschränkte Zugriffsfähig-

<sup>401</sup> Die Rente gilt als wichtigste abhängige Variable und zentrales Erfolgskriterium des klassischen ressourcenbasierten Ansatzes. Vgl. FOSS/ERIKSEN (1995), S. 66, MCGRATH/MING-HONE (1996), S. 390, PETERAF/BARNEY (2003), S. 310. Zur feineren Unterscheidung von zugrunde gelegten Rentenkonzepten vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 89f.

<sup>402</sup> Vgl. BARNEY (1986), S. 1233.

<sup>403</sup> Vgl. DENRELL/FANG/WINTER (2003), GRANT (1996), S. 110, WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 94.

<sup>404</sup> Ressourcen sind heterogen, wenn sie für verschiedene Eigner in Abhängigkeit von dem Ressourcengefüge, in das sie eingebettet sind, einen unterschiedlichen Wert generieren. Der Heterogenität von Ressourcen liegt einerseits die Erklärungsprämisse der unvollkommenen Faktormärkte zugrunde. Unternehmen generieren unterschiedliche Erwartungen, Zahlungsbereitschaften und Beschaffungs- bzw. Allokationsverhalten hinsichtlich der Ressourcen, die auf unvollkommenen Faktormärkten gehandelt werden können, was zu einer unterschiedlichen Ressourcenbeschaffung führt. Andererseits bezieht sich die Heterogenität auf Ressourcen, die nicht auf Faktormärkten gehandelt werden können. Hierzu gehören insbesondere immaterielle Ressourcen wie implizites Wissen, Unternehmenskultur oder Managementkompetenz. Diese Ressourcen weisen eine größere Wettbewerbsrelevanz auf als die auf Faktormärkten handelbaren Ressourcen, die grundsätzlich von allen Marktteilnehmern erworben werden können. Die unternehmensintern entwickelten und zu einem idiosynkratischen Ressourcenbündel kombinierten Faktoren sind äußerst spezifisch und können deshalb nicht kurzfristig von Wettbewerbern imitiert werden.

Ressourcen sind immobil, wenn sie sich nicht auf andere Unternehmen übertragen lassen, sie also nicht transferierbar sind bzw. eine Übertragbarkeit nur mit einem Wertverlust der Ressource oder einem unverhältnismäßig großen Aufwand einhergeht. Immobilität kann entsprechend nicht gehandelt werden, sondern müssen über die Zeit aufgebaut werden. Hierzu zählen überwiegend immaterielle, auf Faktormärkten nicht existierende Ressourcen.

Zur Heterogenität und Immobilität von Ressourcen vgl. BARNEY (1986), S. 1231ff., BARNEY (1995), S. 52f., DIERICKX/COOL (1989), S. 1504ff., PETERAF/BARNEY (2003), S. 185, AMIT/SCHOEMAKER (1993), S. 37ff., BAMBERGER/WRONA (1996), S. 137, KEUPER (2001), S. 27., KNYPHAUSEN-AUFSEB (2004), S. 1386, WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 91ff.

<sup>405</sup> Das Konzept der ‚isolating mechanisms‘ wurde von RUMELT (1984) geprägt. Vgl. auch S. 94.

<sup>406</sup> Zuweilen wird sich in der ressourcenbasierten Strategielehre auch der Konzepte der Marktbarrieren nach BAIN (1968) bedient, die den Isolationsbarrieren verwandt sind. Vgl. etwa PETERAF/BARNEY (2003), S. 183 oder MAHONY/PANDIAN (1992), S. 371.

<sup>407</sup> Für die Identifikation von strategisch relevanten Ressourcen hat sich das VRIO-Konzept von BARNEY etabliert. Vgl. BARNEY (1991), BARNEY (1995).

keit besitzen, also knapp sind (rare) sowie eine schwere Imitierbarkeit (imperfect imitability) bzw. Substituierbarkeit (imperfect substitutability) mit sich bringen und deren Potenzial sich durch die organisatorischen Gegebenheiten grundsätzlich ausschöpfen lässt (organization).

In der Weiterentwicklung des Ressourcenansatzes wurde das bloße Vorhandensein einzigartiger Ressourcenbestände um eine prozessuale und dynamische Perspektive erweitert.<sup>408</sup> Dabei wird nicht mehr nur die alleinige Verfügungsgewalt über strategische Ressourcen zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen herangezogen. Die Begründung der Aneignung überdurchschnittlicher Renditen wird um die Fähigkeit des Unternehmens erweitert, das vorhandene Ressourcenpotenzial auch nutzen und es in marktorientierte Leistungen umwandeln zu können. Zentrale Erklärungsvariable bildet ein dem Unternehmen zur Verfügung stehendes Set von Fähigkeiten, das das Spektrum der Handlungsoptionen im Wettbewerb bestimmt und damit für den langfristigen unternehmerischen Erfolg verantwortlich ist. Hierzu zählen etwa Wahrnehmungsfähigkeiten, um die Ressourcenpotenziale zu erkennen und strategisch relevante Ressourcen zu absorbieren, Fähigkeiten zur optimalen Verbindung neuer Ressourcen mit dem bestehenden Ressourcenbestand, Informationsverarbeitungsfähigkeiten oder etwa Lern- und Anpassungsfähigkeiten, um einen größtmöglichen Fit zwischen den Anforderungen des Marktes und den strategischen Zielen zu erreichen.<sup>409</sup> Die Einzigartigkeit von Ressourcen, Fähigkeiten oder Wissen wird durch die drei zentralen Konzepte erklärt, nämlich Absorptionsfähigkeit<sup>410</sup> – insbesondere zum Aufbau einer idiosynkratischen Ressourcenbasis – Historizität<sup>411</sup> bzw. Pfadabhängigkeit<sup>412</sup> eines Unternehmens und kausale Ambiguität<sup>413</sup>, die durch Intransparenz und soziale Komplexität entsteht.

<sup>408</sup> Oft werden hier die Strömungen der Kompetenzorientierung und der Wissensorientierung unterschieden. Vgl. MAKADOK (2001), GRANT (1996), HAMEL/HEENE (1994), BEA/HAAAS (2004), S. 29f., WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 98ff. Größere Bedeutung erlangten hinsichtlich der kompetenzorientierten Sicht die Arbeiten von PRAHALAD/HAMEL (1990), TEECE/PISANO/SHUEN (1990) und AMIT/SCHOEMAKER (1993) und bezüglich der knowledge-basierten Sicht die Publikationen von GRANT (1996), DEMSETZ (1988) und NONAKA/TAKEUCHI (1995).

<sup>409</sup> Vgl. etwa COHEN/LEVINTHAL (1990), HAMEL/PRAHALAD (1993), KOGUT/ZANDER (1992).

<sup>410</sup> Das Konzept der ‚absorptive capacity‘ geht auf die Autoren COHEN/LEVINTHAL (1990) zurück. Vgl. genauer S. 96.

<sup>411</sup> Die Historizität eines Unternehmens bezeichnet dessen einzigartige Entwicklungsgeschichte. Wettbewerbskräfte können durch den historischen Kontext eines Unternehmens insofern isoliert werden, als Wettbewerber nicht in der Lage sind, die gleichen Umweltbedingungen zur Imitation derjenigen Unternehmensgegebenheiten wiederherzustellen, die für die Entstehung von strategischen Vorteilen notwendig waren. Vgl. BARNEY (1995).

<sup>412</sup> Durch den einzigartigen Entwicklungsprozess von Unternehmen entstehen so genannte Pfadabhängigkeiten (path-dependence, vgl. NELSON/WINTER (2002)) im Sinne langjähriger, erfahrungsbasierter Lern- und Wissensprozesse, die in kurzer Zeit durch Konkurrenten nicht nachgeholt werden können.

<sup>413</sup> Kausale Ambiguitäten durch interdependente Ressourcenkombinationen gewähren Imitationsschutz, weil weder einzelne interne Wissensträger im Detail noch Wettbewerber überhaupt das Wirkungsgefüge von Asset- und Kompetenzverbunden zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen nachvollziehen können. Die Ressourcenrente kann so nicht

Der ressourcenorientierte Ansatz recurriert mehrfach, wenn auch zuweilen wenig systematisch, auf die *Unternehmensumwelt*.

Ist eine vorteilsstiftende Ressource auf Faktormärkten handelbar, so werden die durch sie entstehenden Konkurrenzvorteile über den Beschaffungsmarkt und dadurch extern bestimmt. Aufgrund der dort angenommenen asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Marktteilnehmern, können Unternehmen Informationsvorsprünge ausnutzen und eine Ressource zu einem günstigeren Preis erwerben, als die aus ihnen zu erzielenden Renten erwirtschaften werden.<sup>414</sup>

Die Perzeption und Bewertung potenziell zu erwerbender oder auszuschöpfender Ressourcen erfolgt im Hinblick auf ihr Rentenpotenzial außerdem in Abhängigkeit von den Wettbewerbern bzw. den Marktgegebenheiten, denn die vorteilsstiftenden Eigenschaften wie Werthaftigkeit, Seltenheit und Imitierbarkeit können erst durch die Nutzengenerierung am Markt und den Vergleich mit der Konkurrenz evaluiert werden.<sup>415</sup>

Bei der kompetenzbasierten Sicht des Ressourcenansatzes wird der unternehmensexterne Kontext im Zusammenhang mit Fähigkeiten berücksichtigt, den bestehenden Ressourcenbestand für optimale Verwendungsmöglichkeiten am Markt nutzbar zu machen und durch geeignete Transformationsprozesse die Ressourcenpotenziale entsprechend der Marktanforderungen auszuschöpfen. Unternehmenskompetenzen werden hierbei also ebenfalls im Vergleich zum Wettbewerb und über den realisierbaren Kundennutzen charakterisiert.<sup>416</sup> Kompetitive Auseinandersetzungen werden auf Basis unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften auf dem Absatzmarkt diskutiert.

Während externe Faktoren für die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen sehr wohl Beachtung finden, kann dagegen ein umfassend fundierter Bezugsrahmen für die Analyse der Unternehmensumwelt beim Ressourcenansatz nicht nachgewiesen werden.

Auf Grund der dem Denkmuster immanenten Binnenperspektive stehen *unternehmensinterne Strukturen* beim Ressourcenansatz im Zentrum der Betrachtung.

---

von einzelnen Schlüsselpersonen abgeschöpft werden und Wettbewerber können auf Grund mangelnder Transparenz den Ressourcenverbund nicht kopieren. Vgl. REED/DEFILLIPPI (1990).

<sup>414</sup> Vgl. BARNEY (1986).

<sup>415</sup> In diesem Sinne vgl. TRAGER (2008), S. 45f. Vgl. weiter etwa GRANT (1991), S. 131f., WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 93f.

<sup>416</sup> Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 516., PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 82.

tung und werden theoretisch wie empirisch zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen und strategischen Erfolgsfaktoren hinlänglich aufgearbeitet.

Unternehmensinterne Strukturen gelten in Form wettbewerbsrelevanter Ressourcen eines Unternehmens als *die* Erklärungsvariable für Unternehmenserfolg. BARNEY definiert Ressourcen als „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“.<sup>417</sup> Ressourcen werden nach unterschiedlichen Erscheinungsformen differenziert. So werden etwa materielle Assets (z. B. spezielle Produktionsanlagen, Technologien oder spezifische Rohmaterialien), immaterielle Assets (z. B. Reputation, spezielles Wissen oder persönliche Kontakte), organisationale Assets (z. B. Unternehmenskultur oder die Organisationsstruktur), finanzielle Assets (z. B. Kreditwürdigkeit eines Unternehmens), Capabilities (organisationale und prozessuale Meta-Fähigkeiten wie Lernfähigkeit oder Problemlösungspotenzial) und Kernkompetenzen (z. B. kollektives Wissen zur Erzielung einzigartiger Marktleistungen) unterschieden.<sup>418</sup>

Auch die Basistheoreme zur Erklärung von Performanzunterschieden, ‚Heterogenität‘ und ‚Immobilität‘ der Ressourcenausstattung, beziehen sich auf interne Faktoren. So wird das zentrale Erklärungs-konstrukt der Ressourcenheterogenität bei Unternehmen, die ‚isolating mechanisms‘, ausschließlich der Unternehmensebene zugeordnet und nicht wie etwa beim industrieökonomischen Denkmuster auch der Branchenebene.<sup>419</sup> Zu den Isolationsmechanismen zählen etwa die kausale Ambiguität von Ressourcenvorteilen,<sup>420</sup> die Historizität von Unternehmen,<sup>421</sup> Pfadabhängigkeiten,<sup>422</sup> soziale Komplexität,<sup>423</sup> spezifisches kollektives Wissen<sup>424</sup> oder Verfügungsrechte an Ressourcen<sup>425</sup>.

<sup>417</sup> BARNEY (1991), S. 101.

<sup>418</sup> Vgl. BARNEY (1991), S. 101, TEECE/PISANO/SUEN (1997), S. 7, PRAHALAD/HAMEL (1990), im Überblick auch BAMBERGER/WRONA (1996), S. 132.

<sup>419</sup> Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 92.

<sup>420</sup> Vgl. S. 92.

<sup>421</sup> Vgl. S. 92.

<sup>422</sup> Vgl. S. 92.

<sup>423</sup> Soziale Komplexität schützt Unternehmen vor Wettbewerbskräften durch die Gesamtheit der miteinander verknüpften, interdependenten Ressourcen zu einem umfassenden Beziehungsgeflecht, das insbesondere durch soziale Interaktionsprozesse, personelle Netzwerke, Organisationsbeziehungen und vielschichtige Managementprozesse entsteht, die nicht ohne Weiteres imitiert werden können. Vgl. DIERICKX/COOL (1989), TEECE/PISANO/SUEN (1997), S. 510.

<sup>424</sup> Spezifisches kollektives Wissen bezieht sich auf die Einzigartigkeit einer organisationalen Wissensbasis. Insbesondere der Anteil impliziten Wissens führt zu einem kollektiven Wissen, das sich schwer erfassen und kodifizieren lässt und damit für einen hohen Imitationsschutz sorgt. Vgl. KOGUT/ZANDER (1992).

Im Zusammenhang mit der Immobilität von Ressourcen wird der Unternehmenserfolg über unternehmensindividuelle Faktoren begründet, für die keine oder nur eine eingeschränkte Handelbarkeit auf Faktormärkten existiert und die außerhalb ihrer Verwendung im Unternehmen, deutlich oder sogar vollständig an Wert verlieren.<sup>426</sup> Auch die Spezifität bestimmter Ressourcen, deren Wert sich erst aus dem Zusammenwirken mit anderen, komplementären Ressourcen erhöht, wird abwägend diskutiert. Deren Transaktionskosten steigen beim Austausch am Markt, da ihre Immobilität durch die organisatorische Verflechtung zunimmt.<sup>427</sup>

Die Berücksichtigung der *Interaktion mit der Unternehmensumwelt* wurde bereits hinsichtlich der Bewertung potenziell erfolgsrelevanter Ressourcen auf den Faktormärkten unter Vorbehalt der Aktivitäten der Wettbewerber und der über die Zeit womöglich zur Verfügung stehenden Zielfaktoren auf den Beschaffungsmärkten festgestellt. Feedback- und Rückkopplungseffekte zwischen Unternehmen und Umwelt wurden ebenfalls bereits im Zusammenhang mit der Werthaftigkeit von Ressourcen in Abhängigkeit von dem durch sie realisierbaren Kundennutzen angesprochen.

Der Ressourcenansatz beschäftigt sich darüber hinaus mit weiteren Fragestellungen, die die interaktive Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt sowie dynamische Anpassungsprozesse betreffen. Die Frage danach, warum sich ressourceninduzierte Wettbewerbsvorteile nicht über die Zeit im komparativen Prozess aufheben, wird etwa mit dem Konstrukt der Nicht-Substituierbarkeit von erfolgskritischen Ressourcen erklärt.<sup>428</sup> Im Zeitablauf gilt es, einzigartige Ressourcen vor Substituten der Wettbewerber zu schützen, um deren strategisches Potenzial aufrechtzuerhalten. Vor allem aber die kompetenz- und wissensbasierten Frameworks des Ressourcenansatzes beschäftigen sich mit Interaktions- und Anpassungsprozessen.<sup>429</sup>

<sup>425</sup> Verfügungsrechte an Ressourcen bieten insofern Schutz vor dem Wettbewerb, als über patent- und markenrechtliche Barrieren Wettbewerber von der Nutzung von bestimmten Ressourcen ausgeschlossen werden können. Vgl. auch KNYPHAUSEN-AUFSEB (2004).

<sup>426</sup> Dies gilt etwa für eine spezifische Unternehmenskultur, besondere Partnerschaften, Reputation oder eigens entwickelte Produktionsanlagen. Insbesondere spezifische Fähigkeiten sind auf Faktormärkten von vornherein nicht handelbar, sondern müssen über die Zeit und langfristige Lernprozesse aufgebaut werden. Vgl. DIERICKX/COOL (1989), TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 515ff.

<sup>427</sup> TEECE (1986) prägte in diesem Zusammenhang den Begriff der 'cospecialized assets'. Vgl. auch TEECE (2007), S. 1338.

<sup>428</sup> Der Ansatz der Nicht-Substituierbarkeit ('imperfect substitutability') zielt auf ex post-Mechanismen der Wettbewerbsbeschränkung zur Aufrechterhaltung der Ressourcenheterogenität, um die Nivellierung von Wettbewerbsvorteilen im Zeitablauf zu verhindern. Vgl. BARNEY (1991), S. 111f., Zu 'ex post limits of competition' vgl. PETERAF (1993), S. 182f.

<sup>429</sup> Vgl. u. a. NONAKA/TAKEUCHI (1995), MAHONEY (1995), TEECE/PISANO/SHUEN (1997).

Aus kompetenzbezogener Sicht werden in diesem Kontext bestimmte Fähigkeiten wie die Informationsverarbeitungsfähigkeit, Reaktionsfähigkeit oder Problemlösungsfähigkeit, diskutiert. Mit ihnen werden Unternehmenskompetenzen begründet, die das absolut verfügbare Ressourcenpotenzial bezüglich ihrer tatsächlichen Verwendungsoptionen im wettbewerblichen Prozess relativieren.<sup>430</sup> Sie stellen in positiver Ausprägung den Fit zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt her und legen je nach marktlichen Anforderungen neue komparative Verwendungsmöglichkeiten offen. Die wissensbasierten Ansätze führen Wettbewerbsvorteile auf die Fähigkeit zurück, den erfolgskritischen Wissensbestand des Unternehmens an sich wandelnde Umweltbedingungen anzupassen. Die prozessuale Dimension der wissensorientierten Denkmuster thematisiert in diesem Kontext umfassend individuelle und kollektive Lern- und Integrationsprozesse zur Neustrukturierung bestehenden Wissens.<sup>431</sup> Zentrales Erklärungs-konstrukt bildet hier das Konzept der ‚absorptive capacity‘.<sup>432</sup> Es rekurriert auf die Fähigkeit, Wissenspotenziale zu generieren, d. h. externes, strategisch relevantes Wissen aus der sozio-ökonomischen Umwelt zu erkennen, aufzunehmen und zu nutzen, um unter dynamischen Umweltbedingungen Wettbewerbsvorteile realisieren und aufrecht erhalten zu können.<sup>433</sup>

Während der klassische ressourcenorientierte Strategieansatz dynamische Fragestellungen eher vernachlässigt und eine statische Betrachtungsweise verfolgt, bemühen sich die neueren kompetenz- und wissensbasierten Frameworks um eine prozessuale, dynamische Perspektive.<sup>434</sup> So verwundert es nicht, dass auch im Zusammenhang mit der *zeitpfadabhängigen Schaffung von Erfolgspotenzialen* die jüngeren Arbeiten des Ressourcenansatzes eine Reihe von konzeptionellen Anknüpfungspunkten in dieser Sache liefern.

Das Konzept der ‚dynamic capabilities‘ von TEECE/PISANO/SHUEN (1997) liefert einen wichtigen Beitrag in Bezug auf die Sicherung einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit, die hier durch die Verlängerung strategisch relevanter

<sup>430</sup> Vgl. TRÄGER (2008), S. 54.

<sup>431</sup> Vgl. NONAKA/TAKEUCHI (1995), ZANDER/KOGUT (1995). Vgl. im Überblick WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 106f.

<sup>432</sup> ‚The ability to exploit external knowledge is thus a critical component of innovative capabilities. We argue that the ability to evaluate and utilize outside knowledge is largely a function of the level of prior related knowledge. ... Thus, prior related knowledge confers an ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends. These abilities collectively constitute what we call a firm's "absorptive capacity". 605 - Cohen 1990 Absorptive Capacity:..., S. 128.

<sup>433</sup> Vgl. im Einzelnen COHEN/LEVINTHAL (1990).

<sup>434</sup> Vgl. in diesem Sinne z.B. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 97ff., S. 103ff.



Kompetenzen in branchenfremde Märkte erreicht wird, wodurch der strategische Handlungsspielraum im Zeitablauf verändert werden kann.<sup>435</sup> Dynamic Capabilities gelten ferner als organisationale und prozessuale Meta-Fähigkeiten, die ein Unternehmen dazu befähigen, erfolgskritische Kompetenzen und Assets im Zeitablauf zu entwickeln und auszuschöpfen.<sup>436</sup> Unternehmenserfolg lässt sich vor dem Hintergrund der kompetenzorientierten Sicht durch die kontinuierliche Aufrechterhaltung von Fähigkeitsvorteilen erklären, die das Spektrum der Handlungsoptionen des Unternehmens im Wettbewerb erweitern.<sup>437</sup> Dabei wird die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens über das Zusammenspiel einer Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen begründet, wobei u. a. die Lernfähigkeit eine wichtige Rolle spielt. Sie wird als zentrale strategische Ressource angesehen, die den Aufbau und die Ausschöpfung strategisch bedeutsamen Wissens sicherstellt, das als Ausgangspunkt für die Schaffung von strategisch relevanten Erfolgspotenzialen gesehen werden wird.<sup>438</sup> Auch das Konzept der ‚absorptive capacity‘ ist hier erneut anzuführen. Es bezieht sich auch im Kontext der Informationsverarbeitungsfähigkeit auf die Prognosefähigkeit eines Unternehmens, mit der es bei der Akkumulation potenziell erfolgskritischer Ressourcen vorgeht, denn die Aneignung derartiger Ressourcen findet im Vorfeld zur Erkennung ihres tatsächlichen Wertes durch die Wettbewerber statt.<sup>439</sup> Je genauer und früher das Wissen über die Werthaltigkeit generiert werden kann, umso höher ist die aneignungsfähige Rente, da nachfrageinduzierte Preissteigerungen verhindert werden können.<sup>440</sup>

Prozessphänomene und dynamische Fragestellungen spielen bei den neueren Ansätzen des ressourcenorientierten Denkmusters eine zentrale Rolle. Jedoch spannt die Vielzahl von Konzepten und Ansätzen ein undurchsichtiges Netz aus interpretativen Gedankenspielen, was kein klares Bild von Erfolgsfakto-

<sup>435</sup> Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 516ff. Vgl. hierzu auch das sogenannte „leveraging“ von Ressourcen bei HAMEL/PRAHALAD (1993), S. 78ff.

<sup>436</sup> Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 515ff., TRÄGER (2008), S. 54f.

<sup>437</sup> Vgl. TRÄGER (2008), S. 49.

<sup>438</sup> „Creating new knowledge does not occur in abstraction from current abilities. Rather, new learning, such as innovations, are products of a firm’s combinative capabilities to generate new applications from existing knowledge. By combinative capabilities, we mean the intersection of the capability of a firm to exploit its knowledge and the unexplored potential of the [...]“ resources. KOGUT/ZANDER (1992), S. 391. Vgl. auch NONAKA/TAKEUCHI (1995), COHEN/LEVINTHAL (1990).

<sup>439</sup> Unter der Informationsverarbeitungsfähigkeit werden Fertigkeiten subsumiert, die zur Nutzbarmachung von Informationsbeständen befähigen, um die Ressourcenpotenziale und marktlichen Bedingungen zu einer kausalen Einheit zu verbinden und so neue Anwendungsoptionen aufzuzeigen. Vgl. hierzu DENRELL/FANG/WINTER (2003).

<sup>440</sup> Vgl. auch ‚ex ante limits to competition‘ PETERAF (1993), S. 185.

ren und Gestaltungsempfehlungen mangels eines einheitlichen theoretischen Bezugsrahmens zulässt.

### 2.3 Zwischenfazit

Die Analyse der beiden zentralen Denkmuster der betriebswirtschaftlichen Strategielehre entlang der konzeptionellen Prüfkriterien zeigt, dass sowohl der marktorientierte als auch der ressourcenorientierte Ansatz alle vier Kriterien inhaltlich berücksichtigt, diese jedoch jeweils unterschiedlich umfanglich bzw. systematisch begründet werden.

Den Einfluss unternehmensexterner Faktoren auf den unternehmerischen Erfolg begründet der marktorientierte Ansatz vollständig, durchgängig konsistent und durch seine Instrumentarien hinlänglich systematisch. Weniger spielen unternehmensinterne Faktoren als Bestimmungsfaktoren für den Unternehmenserfolg eine Rolle. Sie werden lediglich als strategische Gestaltungsparameter im Rahmen der drei generischen Strategiemuster diskutiert. Der begrenzte Gestaltungsspielraum, der sich aus drei übergeordneten strategischen Handlungsoptionen zusammensetzt, mildert im Hinblick auf die Kriterien Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt und zeitpfadabhängige Schaffung von Erfolgspotenzialen die Begründungsqualität des marktorientierten Ansatzes. Die kreative, konzeptionelle Entwicklung individueller Strategien findet hier keine Berücksichtigung, genauso bleiben Fragen zur dauerhaften Vermeidung einer Nivellierung von Wettbewerbsvorteilen offen, was im Hinblick auf die hohe Dynamik und vielschichtige Wettbewerbsprozesse im Verlagsumfeld kritisch zu bewerten ist.

Die Begründung von Umweltfaktoren zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen erfolgt beim ressourcenorientierten Ansatz vor allem im Hinblick auf die Beschaffungsmärkte und die Erwartungen der Nachfrager. In Ermangelung eines systematischen Analyserahmens für die unterschiedlichen Ebenen sozio-ökonomischer Einflüsse der Unternehmensumwelt variieren jedoch die Erklärungen bezüglich deren Auswirkungen auf den unternehmerischen Erfolg und werden eher cursorisch abgehandelt.<sup>441</sup> Die Binnenperspektive ist dem Ressourcenansatz konzeptionell immanent, weswegen unternehmensin-

---

<sup>441</sup> Einige Betrachtungen grenzen die Berücksichtigung der Faktormärkte gänzlich aus, da die Handelbarkeit einzigartiger Unternehmensressourcen per se ausgeschlossen wird. Andere Untersuchungen begründen die Einzigartigkeit von handelbaren Ressourcen durch Absorptionsfähigkeiten, die zu Informationsvorsprüngen gegenüber Anbietern von Inputgütern und Wettbewerbern führen und auf Faktormärkten ausgenutzt werden können.

terne Faktoren hier umfassend und systematisch begründet werden, wenn gleich der Ressourcenbegriff und damit auch das Verständnis von Wettbewerbsvorteil im Zusammenhang interner Faktoren sehr unterschiedlich verwendet werden.<sup>442</sup> Insbesondere die späteren Arbeiten der stärker kompetenz- bzw. wissensorientierten Ressourcenansätze berücksichtigen Interaktions- und Anpassungsprozesse sowie die Sicherung des Unternehmenserfolgs über die Zeit als zentrale Untersuchungsgegenstände, weshalb dem Ressourcenansatz hinsichtlich dieser Kriterien eine systematisch und abwägend argumentierte Begründung bescheinigt werden kann. Jedoch ist unter dem Dach des ressourcenorientierten Strategieansatzes, der eine Vielzahl von Erklärungskonzepten unter sich vereint, eine nicht immer theoriekonforme Argumentation nachzuweisen,<sup>443</sup> weshalb die Schlüssigkeit der Begründungsbemühungen zumindest teilweise infrage gestellt werden muss.

Dieses Prüfergebnis verdeutlicht, dass keiner der beiden basistheoretischen Ansätze der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung über eine dem anderen Ansatz gegenüber dominierende Begründungsqualität verfügt und deshalb besser geeignet wäre, einen Bezugsrahmen für die konzeptionelle Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen bereitzustellen. Besonders die vielfach diskutierte Gegensätzlichkeit bei der jeweils schwerpunktartig gelagerten Begründungsqualität im Hinblick auf entweder unternehmensextern oder -intern gelagerten Erklärungsfaktoren und deren Einfluss auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen und den langfristigen Unternehmenserfolg stellen auch hier die bedeutende Schwachstelle des jeweils anderen Ansatzes dar. Demnach scheint vielmehr eine synthetische Verwendung des ressourcenbasierten und marktorientierten Ansatzes im Sinne eines multiparadigmatischen Frameworks grundsätzlich konzeptionell leistungsfähig. Es ist jedoch zu klären, inwiefern eine synthetische Verwendung unterschiedlicher Strategiekonzepte überhaupt möglich und zulässig ist.

<sup>442</sup> Vgl. ähnlich WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 96, FREILING (2000), S. 184 oder TRÄGER (2008), S. 14.

<sup>443</sup> Während die Schule wissensorientierte Ansätze etwa soziologische und psychologische Lerntheorien in die Erklärungen einbezieht, greifen kompetenzbasierte Arbeiten auch auf evolutionstheoretische Zusammenhänge zurück.

### 3 Wissenschaftstheoretische Anforderungen an ein multiparadigmatisches Framework der betriebswirtschaftlichen Strategielehre

Die Vereinbarkeit der basistheoretischen Ansätze des Strategischen Managements wurde in der Literatur nunmehr viel diskutiert.<sup>444</sup> Denkschulgeleitete Herangehensweisen zur Erklärung von Performanceunterschieden bei Unternehmen werden zunehmend mit dem Vorwurf reduktionistischer Erklärungen konfrontiert, weil sie entweder nur die Unternehmensumwelt oder nur Unternehmensressourcen als Bedingungskomplex für differente Wettbewerbsstrategien heranziehen,<sup>445</sup> zunehmend jedoch ein beidseitiger Einfluss auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen nachgewiesen werden kann.<sup>446</sup> Vor diesem Hintergrund ist der Umgang mit einer multiparadigmatischen Erklärung nicht neu.

Bevor inhaltliche Anforderungen an ein geeignetes theoretisches Framework zur Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen, deren Erfolgsfaktoren und die Gestaltung von Handlungsempfehlungen hergeleitet werden, ist ein wissenschaftstheoretisch anerkanntes Vorgehen zur Verwendung von Erklärungskonzepten zu beschreiben, die aus unterschiedlichen theoretischen Ansätzen stammen.

#### 3.1 Formale Anforderungen und kontextuelle Prüfung

Die Vereinbarkeit unterschiedlicher theoretischer Ansätze ist nicht ohne Weiteres erkenntnisbringend. Eine unkritische Integration verschiedener Ansätze, die allgemein als Eklektizismus oder „Anything goes“ bezeichnet wird, kann leicht zu falschen Konklusionen führen, wenn die zu integrierenden Ansätze in einem Konkurrenzverhältnis zueinander stehen.<sup>447</sup>

<sup>444</sup> Hierbei stehen sich zwei Grundpositionen gegenüber: Während auf der einen Seite Einigkeit darüber besteht, eine stringente Argumentation sei nur durch den Rückzug auf ein geschlossenes Theoriensystem möglich (z.B. BURRELL/MORGAN (1979) oder JACKSON/CARTER (1991)), wird auf der anderen Seite argumentiert, ohne theoretischen Pluralismus sei bei komplexen Problemen Erkenntnisfortschritt nicht möglich (z.B. BOWMAN (1990), SCHOEMAKER (1993), S.108, THOMAS (2001), S. 191, FOSS (1996)). Ferner wird sogar Komplementarität zwischen marktorientiertem und ressourcenbasiertem Strategieansatz festgestellt (z.B. MAHONY/PANDIAN (1992), S. 371, TEECE/PISANO/SHUEN (1997), S. 511 oder BAMBERGER/WRONA (1996), S. 147).

<sup>445</sup> „Schnell auch führen die Profilierungserfordernisse des Wissenschaftsbetriebes zu simplifizierenden Konfrontationen à la ‚resource-based view‘ versus ‚market-based view‘ – als würde auch nur ein emsanzunehmender Forscher sei es einzig die Unternehmensressourcen, sei es einzig den Markt als Bedingungskomplex für differente Unternehmungsstrategien ins Auge fassen. Einfachheit, gewiß ein wichtiges Merkmal erfolgreicher Theoriebildung, wird erkaufte durch Einseitigkeit.“ SYDOW/ORTMANN (2001a), S. 423f.

<sup>446</sup> Vgl. z.B. RÜHLI (2000), Zugleich schließt der Rückzug auf eines der beiden geschlossenen Theoriesysteme interparadigmatische Lernprozesse aus, die insbesondere bei der Erklärung komplexer Probleme unter Zuhilfenahme einer multiparadigmatischen Perspektive vielfach gefordert werden. Vgl. SCHOEMAKER (1993), S. 108 oder TRÄGER (2008), S. 144.

<sup>447</sup> Vgl. SCHERER (1998a), S. 154f., PROFF/HABERLE (2008), S. 457.

Stehen zwei oder mehrere theoretische Ansätze in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander, spricht man von Inkommensurabilität.<sup>448</sup> Ob Theorieansätze zueinander inkommensurabel sind, kann durch die Überprüfung von folgenden drei Bedingungen festgestellt werden:<sup>449</sup>

1. Es besteht (radikale) Verschiedenheit zwischen den Orientierungssystemen der Theorieansätze in Form der Erklärungsprämissen.
2. Es besteht ein Konkurrenzverhältnis zwischen den Orientierungssystemen der Theorieansätze im Hinblick auf die Problemlösung. Und
3. Es gibt keine objektiv anerkannten Kriterien, die eine Entscheidung zwischen den Orientierungssystemen der Theorieansätze ermöglichen.

### Überprüfung der basistheoretischen Strategieansätze auf Inkommensurabilität

(1) Zwischen den basistheoretischen Ansätzen des Strategischen Managements kann keine radikale Verschiedenheit zwischen den Orientierungssystemen in Form der Erklärungsprämissen festgestellt werden. Beide Ansätze verfolgen die Erklärung von Unternehmenserfolg durch die Schaffung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Strategisches Handeln beruht sowohl beim marktorientierten Ansatz als auch beim ressourcenbasierten Ansatz auf (begrenzter) Rationalität beim Entscheidungsverhalten<sup>450</sup> und der Annahme unvollkommener Märkte.

Der marktorientierte Strategieansatz unterstellt rationales, zielorientiertes, nutzenmaximiertes Verhalten. Er geht nicht, wie vielfach festgestellt, von einem statischen, vorhersehbaren Umfeld aus. Er beruht in seiner Fortentwicklung vielmehr auf dem revidierten Industrial Organization-Ansatz.<sup>451</sup> Der revidierte Industrial Organization-Ansatz widerruft den Plandeterminismus und geht von unvollständiger Information über unvollkommene Märkte aus, die in

<sup>448</sup> Zur Inkommensurabilitätsdiskussion im Strategischen Management vgl. z.B. SCHERER (1998a), S. 149ff. oder SYDOW/ORTMANN (2001b), S. 10.

<sup>449</sup> Vgl. SAGAL (1972), SCHERER/STEINMANN (1999), S. 520, SCHERER (1998a), S. 149f.

<sup>450</sup> Da die betriebswirtschaftliche Strategielehre ihren Ausgang in den Vorläufern der Finanzplanung und Strategischen Planung nimmt, die von zielorientiertem, nutzenmaximiertem, d.h. vollständig rationalem Entscheidungsverhalten der handelnden Akteure ausgehen, ist auch dem marktorientierten Strategieansatz grundsätzlich rationales Verhalten zu unterstellen. Unternehmenserfolg wird beim marktorientierten Strategieansatz überwiegend durch performanceorientierte, quantitative Zielgrößen, wie Gewinn, Rendite oder Unternehmenswert operationalisiert (vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEB (2004)). Insofern kann von zielorientiertem Entscheidungsverhalten gesprochen werden. Vor dem Hintergrund unvollkommener Märkte und der ihnen innewohnenden Indeterminiertheit ist jedoch nur von begrenzt rationalem Verhalten auszugehen, da Entscheidungen auf Basis unvollständiger Informationen getroffen werden müssen. Vor dem Hintergrund der Informationsasymmetrie auf den Faktormärkten erfolgt das Entscheidungsverhalten beim Ressourcenansatz ebenfalls nur begrenzt rational.

<sup>451</sup> Zu den Erklärungsprämissen des marktorientierten Ansatzes vgl. auch III.2.1, S. 87.

einem interdependenten Verhältnis zum Strategieverhalten der Unternehmen stehen.<sup>452</sup>

Wenngleich der ressourcenbasierte Ansatz auch Konzepte der evolutorischen Ökonomik und der Verhaltenswissenschaften in sich vereint hat, ist doch ein zielorientiertes, zweckrationales Verhalten zu unterstellen, das durch lern- oder wissensbasierte Konzepte um kognitive Fähigkeiten erweitert bzw. verbessert werden kann. Entscheidungen werden unter erhöhter Unsicherheit aufgrund asymmetrisch verteilter Information über unvollkommene Märkte getroffen.<sup>453</sup>

(2) Es besteht jedoch ein Konkurrenzverhältnis zwischen den Orientierungssystemen beider Strategieansätze im Hinblick auf die Problemlösung. Aus beiden theoretischen Ansätzen leiten sich unterschiedliche Handlungsperspektiven zu demselben Problem ab. Während der marktbasierter Strategieansatz die erfolgreiche Positionierung eines Unternehmens durch geeignete generische Strategieoptionen begründet, liefert der ressourcenbasierte Ansatz Handlungsoptionen zum Aufbau und der Ausschöpfung einzigartiger Ressourcen, Fähigkeiten oder Kompetenzen zur Erlangung von komparativen Vorteilen. Während der marktorientierte Ansatz zur Entwicklung geeigneter Handlungsstrategien die Chancen und Risiken der ökonomisch-technischen Umwelt heranzieht, beruft sich der ressourcenbasierte Ansatz auf organisationale Ausstattungs- und Kompetenzunterschiede, wodurch Unternehmen als heterogen betrachtet werden.<sup>454</sup> Da die oftmals als Konfliktposition festgestellte Auffassung, der marktorientierte Strategieansatz betrachte Unternehmen als homogen und behandle sie als Black Box,<sup>455</sup> umfänglich widerlegt werden konnte,<sup>456</sup> bleibt dennoch ein Konflikt bezüglich des Ergebnisses beider Ansätze festzustellen. Unternehmenserfolg wird auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt. Beim marktorientierten Strategieansatz liegen die kritischen Erfolgsmaße außerhalb des Unternehmens begründet, beim ressourcenbasierten Ansatz innerhalb des Unternehmens. Daraus ergeben sich unweigerlich unterschiedliche Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen, was im Sinne einer objektiv bewerteten Gestaltungsempfehlung als unbefriedi-

<sup>452</sup> Vgl. auch III.2.1, S. 83 und weiter SJURTS (2000), S. 24.

<sup>453</sup> Zu den Erklärungsprämissen des ressourcenorientierten Ansatzes vgl. auch III.2.2, S. 91 und weiter SJURTS (2000), S. 48, WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 94.

<sup>454</sup> Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEB (2004), S. 1385, GERPOTT (2004), S. 1629.

<sup>455</sup> Vgl. etwa FOSS (1997), S. 211 oder JÜTTNER/WEHRLI (1994), S. 44.

<sup>456</sup> Vgl. hierzu KNYPHAUSEN-AUFSEB (1995b), S. 781-785. Porter führt in späteren Arbeiten unterschiedliche Branchenrenditen auf unvollkommene Märkte und heterogene Wirtschaftssubjekte zurück. Vgl. PORTER (1991).

gend, gar widersprüchlich angesehen werden muss. In der Literatur hat sich dieser Konflikt in den gegensätzlichen Positionen zwischen Outside-In-Approach (marktorientierter Strategieansatz) und Inside-Out-Approach (ressourcenorientierter Strategieansatz) manifestiert.

(3) Schließlich kann im Zuge der Inkommensurabilitätsprüfung festgestellt werden, dass es keine objektiv anerkannten Kriterien gibt, die eine Entscheidung zwischen den Orientierungssystemen vor dem Hintergrund der vorliegenden Entscheidungssituation ermöglichen. Da die Ursachen einer erfolgreichen Markenführung bei Zeitschriftenverlagen sowohl in der Verlagsumwelt als auch in den verlagsinternen Strukturen und Prozessen zu liegen scheinen, ist eine Entscheidung zwischen einem der basistheoretischen Strategieansätze nicht objektiv begründbar.

### Umgang mit der Inkommensurabilität zwischen den basistheoretischen Strategieansätzen

Wegen der Erfüllung der 2. und 3. Inkommensurabilitätsbedingungen ist eine vollständige Integration der beiden basistheoretischen Strategieansätze nicht möglich. Wohl aber kann auf Grund der Prämissenkompatibilität ein angemessener Umgang mit einer multiparadigmatischen Verwendung beider Ansätze begründet werden.<sup>457</sup> Zur Überwindung einer Unvereinbarkeit theoretischer Strömungen schlägt SCHERER eine Binnenperspektive vor, die es erlaubt, aus einer konkreten Situation heraus, die Differenzen zwischen den konkurrierenden Orientierungssystemen festzustellen und im Sinne eines rationalen Argumentationsversuchs auf einen Konsens bzw. Konsistenz der Perspektiven abzielen.<sup>458</sup> Eine multiparadigmatische Vereinigung muss dann in ein eigenständiges theoretisches Rahmenkonzept (Framework) eingebettet werden, innerhalb dessen eine geschlossene, theoretische Interpretation erfolgen kann.<sup>459</sup>

Die multiparadigmatische Vereinigung von marktbasierendem und ressourcenbasierendem Strategieansatz zur Konzipierung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen wird im Folgenden im Sinne der zentralen Untersuchungs-

---

<sup>457</sup> Vgl. SCHERER/STEINMANN (1999), S. 522ff., LUEKEN (1992), PROFF/HABERLE (2008), S. 458.

<sup>458</sup> Vgl. SCHERER (1998b), S. 180, SCHERER (1998a), S. 162f.

<sup>459</sup> Zur Strukturierung und Entwicklung theoretischen Fortschritts im Strategischen Management durch theoretische Bezugsrahmen und Frameworks vgl. auch PORTER (1991), S. 98 oder TEECE/PISANO/SUEN (1997), S. 515. Zur Entwicklung von Rahmenkonzepten zu einer multiparadigmatischen Position vgl. SYDOW/ORTMANN (2001a), WEAVER/GIOIA (1994) oder TRÄGER (2008), S. 146ff.

frage der Arbeit über eine schwerpunktmäßige inhaltliche Betrachtung vollzogen.

### 3.2 Inhaltlich-konzeptionelle Anforderungen

Auf Grund der problemlösungsorientierten Grundhaltung der Arbeit, die das Ziel der praxeologischen Erkenntnisgewinnung und Begründung von Gestaltungsvorschlägen für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen verfolgt,<sup>460</sup> muss das multiparadigmatische Framework vor allem die differierenden Problemlösungsperspektiven der basistheoretischen Strategieansätze zu einem eindeutigen strategischen Handlungsspielraum auflösen. Auch vor dem Hintergrund der Grunderfüllung der konzeptionellen Prüfkriterien beider Denkschulen und der dabei nicht begründbaren Dominanz eines der beiden Ansätze, ist eine schwerpunktmäßige Betrachtung im Sinne der Untersuchungsfrage sinnvoll. Die Offenlegung der zentralen Differenz zwischen dem marktbasieren und ressourcenbasierten Strategieansatz und Formulierung der notwendigen inhaltlichen Anforderung erfolgt vor diesem Hintergrund entlang des Gestaltungsziels der vorliegenden Untersuchung.

Der ressourcenbasierte Strategieansatz basiert auf der Grundüberlegung, dass ein idiosynkratischer Ressourcenbestand unmittelbar zu einer im Markt einzigartigen Wettbewerbsstrategie führt. Wegen der Annahme heterogener Ressourcenausstattungen von Unternehmen ist auch von heterogenen strategischen Handlungsspielräumen auszugehen. Beim marktorientierten Strategieansatz stehen für alle Unternehmen die gleichen strategischen Optionen in Form der generischen Strategien Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung zur Verfügung.

Mit Blick auf den strategischen Handlungsspielraum der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen ist die Strategieentwicklung im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes unproblematisch. Die identifizierten strategischen Markenziele von Zeitschriftenverlagen<sup>461</sup> können grundsätzlich mit Hilfe eines besonderen Ressourcenverbundes erreicht werden. Die gleichzeitige Verfolgung von Effizienzzielen und Effektivitätszielen ist auf Grund der Skalierbarkeit des Handlungsspielraums durch die Fähigkeit, den Ressourcenbestand zu entwickeln und für unterschiedliche Zielsetzungen verschiedenartig zu kom-

<sup>460</sup> Vgl. I.2.

<sup>461</sup> Vgl. II.2.2.



binieren, durchaus möglich.<sup>462</sup> Die Steigerung der Innovationsfähigkeit unter der Bedingung effizienter Neuerungsprozesse oder die differenzierte Marktbearbeitung unter Ausnutzung von Betriebsgrößenvorteilen ist neben der grundlegenden Zweckerfüllung von Marken, Wahrnehmungsvorteile am Markt zu generieren, mit einer ressourcenbasierten Wettbewerbsstrategie vereinbar. Die Entwicklung einer einzigartigen Wettbewerbsstrategie nach dem ressourcenbasierten Ansatz richtete sich zum einen nach der entsprechenden Gewichtung der Markenziele und zum anderen nach der Historizität und den Pfadabhängigkeiten des Verlages. Aus dem Wertesystem und den ressourcenbezogenen Gegebenheiten erwächst ein grundlegendes strategisches Verhalten, das entweder ein grundsätzlich offensiv-innovatives Aktionsmuster oder ein defensiv-reaktives Aktionsmuster hervorbringt.<sup>463</sup>

Die Abbildung des strategischen Gestaltungsspielraumes der Markenführung ist jedoch im Sinne des marktorientierten Ansatzes aus verschiedenen Blickwinkeln nur eingeschränkt möglich, wie bereits im Zuge der konzeptionellen Prüfung diskutiert wurde.<sup>464</sup> Seine reaktive Grundhaltung und das Zielen auf leistungsmonopolistische Marktstellungen sind vor dem Hintergrund der immensen Wettbewerbsdynamik der Verlagsbranche kritisch zu sehen, da der marktorientierte Strategieansatz grundsätzlich nur zwei Vorteilspositionen – Differenzierung und Kostenführerschaft – zulässt. Dabei ist eine kreative strategische Ausgestaltung im Zuge schnelllebiger Interaktionsprozesse nur begrenzt möglich. Strategische Aktivität vollzieht sich relativ mechanistisch im Rahmen der drei generischen Strategietypen und der Variation ihrer Gestaltungsparameter, die ganz im Sinne der jeweiligen Vorteilsposition dem Aufbau von Markteintrittsbarrieren dienen. Auch der relativ eng gefasste Branchenbegriff und die Orientierung an etablierten Branchen stehen im Widerspruch zu der aktuellen Branchenausweitung im Verlagsumfeld, die sich durch die anhaltende intra- und intermediäre Branchenkonvergenz vollzieht. Strategische Handlungsoptionen zur aktiven Mitgestaltung der Marktgrenzen können nur bedingt abgebildet werden.

Ohnehin scheint die Wahl aus Kostenführerschaft oder Differenzierung als die zentrale basisstrategische Entscheidung der Markenführung nicht ausreichend granular, um die benannten strategischen Ziele der Markenführung zu

---

<sup>462</sup> Vgl. BARNEY (1991), S. 101.

<sup>463</sup> Vgl. SJURTS (2005), S. 20, GERPOTT (2004), S. 1630f.

<sup>464</sup> Vgl. III.2.1.

erreichen,<sup>465</sup> wenngleich sich hinter der jeweiligen Basisstrategie eine Reihe von Gestaltungsparametern verbergen. Das dominierende Markenverständnis stützt sich darauf, dass eine Marke gegenüber Konkurrenzprodukten ein differenzierendes, zu Präferenzen führendes Image<sup>466</sup> aufweist.<sup>467</sup> Marken geben in dem hier verstandenen Sinne ein Qualitätsversprechen, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt, die zu einer emotionalen Verbundenheit führt.<sup>468</sup> Die dem Aufbau von (Hersteller-)Marken<sup>469</sup> innewohnende Zielsetzung, Wahrnehmungsvorteile zu generieren, die dazu führen, dass der Nachfrager das Markenprodukt den Produkten der Wettbewerber vorzieht, ist eine grundlegende Intention der Differenzierungsstrategie.<sup>470</sup> Die Erzielung des günstigsten Preises durch die Herstellung eines identischen Produktes zu geringeren Kosten – zentrale Intention der Strategie der Kostenführerschaft – führt zwar zu Wettbewerbsvorteilen des Anbieters in Form eines vorteilsbildenden Attributes, nämlich des Preises, und einer herausragenden Kostenposition,<sup>471</sup> jedoch nicht zu emotionalen Assoziationen und identitätsbildenden Prozessen auf Produktebene<sup>472</sup>, die hier mit Fokus auf Zeitschriftenmarken von Bedeutung ist.<sup>473</sup> Gleichsam spielen jedoch eine aggressive Kapazitätsausdehnung und Effizienzsteigerung als strategische Stoßrichtung auch bei der Sicherung etablierter Zeitschriftenmarken eine Rolle. Mit Blick auf die BILD-Gruppe dominiert die konsequente Ausschöpfung von Erfahrungskurveneffekten und Größenvorteilen, wobei gleichzeitig imagebildende Mechanismen die Marke BILD als einzigartiges und damit

<sup>465</sup> Vgl. Kap. II.2.2.

<sup>466</sup> Das Markenimage drückt aus, inwieweit eine Marke als einzigartig wahrgenommen wird und sich durch Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse gegenüber Wettbewerbsangeboten am Markt erfolgreich durchsetzen kann. Das Markenimage umfasst verschiedene Markenassoziationen, die in drei allgemeinen Dimensionen des Nutzwertes bei den Konsumenten zusammengefasst werden können: Nutzen der Markenattribute, funktionaler Nutzen und emotionaler/symbolischer Nutzen. Je relevanter, stärker, vorteilhafter und einzigartiger die mit der Marke verknüpften Assoziationen empfunden werden, desto stärker ist die Marke, um sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren. Symbolische/emotionale Eigenschaften (z.B. Prestige, Selbstverwirklichung, Lebensstil, Reputation usw.) haben den größten Einfluss darauf, ob eine Marke als einzigartig empfunden wird. Vgl. genauer II.2.2.1.1, S. 38 und V.1.2.2.7.

<sup>467</sup> Vgl. II.1.1 und II.1.2.3.

<sup>468</sup> Vgl. II.1.1 und II.2.2.3.

<sup>469</sup> Vgl. insb. die Abgrenzung der Betrachtungsebene des vorliegenden Untersuchungskontextes mit Fokus auf Herstellermarken (II.1.1, S. 14).

<sup>470</sup> Maßnahmen zur Bildung und Stärkung von Marken werden oftmals und explizit als Möglichkeit der strategischen Gestaltung im Zuge der Differenzierung genannt. Vgl. etwa WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 524, GRANT/NIPPA (2006), S. 312, HUNGENBERG (2004), S. 217ff., BEA/HAAS (2004), S. 187.

<sup>471</sup> Hierfür wird „das Unternehmen konsequenterweise ein Standardprodukt ohne jegliche Extras anbieten“. Vgl. GRANT/NIPPA (2006), S. 310. Kostenführerschaft ist deshalb besonders auf homogenen Märkten eine erfolgsversprechende strategische Position, auf denen die Kaufentscheidung vornehmlich über den Preis getroffen wird.

<sup>472</sup> Vgl. insb. die Abgrenzung der Betrachtungsebene des vorliegenden Untersuchungskontextes mit Fokus auf die Produktebene der Markenarchitektur bei Zeitschriftenverlagen (II.1.1, S. 17).

<sup>473</sup> Eine weitere zentrale Absicht der Differenzierungsstrategie stellt die Erzielung einer Preisprämie dar, die durch die Bereitschaft der Kunden zur Zahlung eines höheren Preises erzielt wird, der die Kosten des Differenzierungsaufwandes übersteigt. Vgl. GRANT/NIPPA (2006), S. 310f. Eben diese Zielsetzung findet sich auch im Zielsystem der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen. Vgl. II.2.2.1.2.

differenzierendes Wahrnehmungskonstrukt erhalten. Eine Entweder-Oder-Entscheidung zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung scheint offensichtlich keine ausreichend differenzierende Entscheidungsgrundlage der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen zu sein,<sup>474</sup> um die identifizierten strategischen Markenziele zu erreichen.<sup>475</sup>

Hinsichtlich der strategischen Handlungsoptionen weist der marktorientierte Ansatz zur Beantwortung der praxeologischen Untersuchungsfrage der Arbeit konzeptionelle Einschränkungen auf. Der Ressourcenansatz lässt dagegen von vornherein keine grundlegenden Ausschlussfaktoren erkennen und soll deshalb als Ausgangspunkt für die Identifikation strategischer Gestaltungsparameter der Markenführung herangezogen werden.

Notwendige Bedingung des multiparadigmatischen Bezugsrahmens ist also eine ressourcendominierte Erklärung von Wettbewerbsstrategien. Im Sinne des Erklärungsziels bleibt die Erfüllung aller konzeptionellen Prüfkriterien als hinreichende Bedingung bestehen. Dabei stellt sich die Frage in welcher Weise die umweltbezogenen Einflussfaktoren für strategische Wettbewerbsvorteile, d.h. die dominierenden Erklärungsmaße des marktorientierten Strategieansatzes, für die Entwicklung von ressourcenbasierten Wettbewerbsstrategien im Sinne eines Multiparadigmas eine konsistente Berücksichtigung finden können. Konsistenz für die Einbettung von umweltbezogenen Erklärungsgrößen in das Erklärungsmodell eines multiparadigmatischen Frameworks im hier verstandenen Sinne kann hauptsächlich im Zusammenhang mit bei der Identifikation von Ressourcen, dem Zugang zu Ressourcen und der Entwicklung von Ressourcen realisiert werden. Damit wurde die dritte und letzte inhaltliche Anforderung an das zur Konzipierung der Markenführung geeignete multiparadigmatische Framework formuliert.

<sup>474</sup> Für die spezifischen Erscheinungsformen von *Handelsmarken* sind die generischen Strategien des marktorientierten Ansatzes jedoch in der Lage, den Handlungsspielraum der Markenführung aufzuspannen. So verfolgen etwa die Discount Store Brands ALDI und IKEA die Strategie der Kostenführerschaft. Mit der Gattungsmarke „Gut & Billig“ verfolgt AVA ebenfalls eine strikte Niedrigpreispolitik. Marks & Spencer (Premium Store Brand) oder Hanseatenkaffee (Edeka) als Individualhandelsmarke zeigen, dass Differenzierungsstrategien von Handelsunternehmen ebenfalls möglich sind. Vgl. hierzu auch GRÖPPEL-KLEIN (2005), S. 1119f., GRÖPPEL-KLEIN/GERMELMANN (2004), S. 155f. Wegen der Betrachtung von Herstellermarken im vorliegenden Untersuchungskontext, die immer präferenzbildende Maßnahmen als ausgehende strategische Zielsetzung verfolgen, gilt dies für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen allerdings nicht. Vgl. II.1.1, S. 14.

<sup>475</sup> Dies würde mindestens eine Aufgabe der strikten Trennung von Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie implizieren, die in der Literatur u.a. unter dem Begriff hybride Wettbewerbsstrategien diskutiert wird. Vgl. BEA/HAAS (2004), S. 187, GILBERT/STREBEL (1987), MINTZBERG/AHLSTRAND/LAMPEL (2007), S. 124f.

#### 4 Open System View als multiparadigmatisches Framework zur Konzipierung und Modellierung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen

Der Open System View ist ein Strategiekonzept, das aus den kompetenzorientierten Strömungen<sup>476</sup> der ressourcenorientierten Strategielehre durch die Autoren SANCHEZ/HEENE hervorgegangen ist. Es versteht sich selbst jedoch mehr als integratives Rahmenkonzept „(...) for connecting the multiple internal and external concerns which strategic managers face and somehow must manage to integrate“<sup>477</sup> und “(...) for integrating the many useful but conceptually unconnected insights developed in prior strategy theory.”<sup>478</sup>

Der Open System View beruht auf dem Verständnis, dass Unternehmen zielorientierte offene Systeme sind, die im ständigen Austausch mit ihrer Umwelt bestrebt sind<sup>479</sup>, durch den kontinuierlichen Aufbau, die Weiterentwicklung und die Ausschöpfung von Ressourcen und Kompetenzen im Kontext der im Zeitablauf anzutreffenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und vorteilhafte Positionen im Markt zu erlangen.<sup>480</sup>

Das Strategiekonzept von SANCHEZ/HEENE scheint sowohl die unternehmensexternen Bedingungen wie auch die unternehmensinternen Strukturen bei der Erklärung von komparativen Vorteilssituationen durch strategische Unternehmensführung zu berücksichtigen. Auch werden dynamische Prozesse im Sinne einer Interaktion mit der Umwelt und Zeitpfadabhängigkeiten beim Aufbau von Erfolgspotenzialen in die Betrachtung mit einbezogen. Zielorientierung sowie die Erklärung von Erfolgsfaktoren strategischen Handelns sind dem Open System View entsprechend dem oben skizzierten Verständnis immanent. Es kann demzufolge ein Eignungspotenzial des Open System View zur theoretischen Fundierung der hier vorliegenden Untersuchung vermutet werden.

Es stellt sich nun konkret die Frage, ob der Open System View die Anforderungen an ein multiparadigmatisches Framework zur theoretischen Fundierung der Beantwortung der Untersuchungsfrage umfänglich erfüllt und somit

<sup>476</sup> SANCHEZ/HEENE berufen sich im Ursprung des Open System View insbesondere auf die Arbeiten von PRAHALAD/HAMEL (1990) über ‚core competences‘, HAMEL/HEENE (1994) über ‚competence-based competition‘ und TEECE/PISANO/SHUEN (1990)/TEECE/PISANO/SHUEN (1997) über ‚dynamic organizational capabilities‘ sowie auf DE GEUS (1988) ‚planning as learning‘ und SANCHEZ (1995) über ‚strategic flexibility‘.

<sup>477</sup> SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 304.

<sup>478</sup> SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 304.

<sup>479</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 47, SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306f. und SANCHEZ/HEENE (1997b), S. 23.

<sup>480</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 39 und SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306f.

als bereits wissenschaftlich mehrfach rezipiertes Strategiekonzept<sup>481</sup> die Tragfähigkeit eines hier verwendeten multiparadigmatischen Rahmenkonzepts erhöhen kann. Hierfür bedarf es einer systematischen Prüfung auf seine formale und konzeptionelle Eignung.

#### 4.1 Wissenschaftstheoretische Prüfung des Open System View

Bevor eine inhaltliche Untersuchung erfolgt, die feststellt, ob das Strategiekonzept des Open System View zur Erklärung der Ursachen einer erfolgreichen Markenführung bei Zeitschriftenverlagen *konzeptionell* geeignet ist, muss sichergestellt werden, dass das dahinter stehende theoretische Fundament *formal* von den gleichen Erklärungsprämissen ausgeht, wie die basistheoretischen Strategiesätze. Auf sie stützt sich das begründete multiparadigmatische Framework, das auf Grundlage vorangegangener Überlegungen die Anforderung erfüllt, als Rahmenkonzept die Beantwortung der Untersuchungsfrage theoretisch zu fundieren.

##### 4.1.1 Formale Eignung des Open System View

Der Open System View ist hinsichtlich der formalen Erklärungsprämissen<sup>482</sup> als multiparadigmatisches Framework geeignet, wenn

- das Erkenntnisziel des Open System View mit dem Erkenntnisziel des Strategischen Managements – Erklärung von strategischen Wettbewerbsvorteilen durch strategisches Handeln und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur Erreichung strategischer Wettbewerbsvorteile – kompatibel ist,
- rationales bzw. mindestens begrenzt rationales Entscheidungsverhalten unterstellt wird und
- Strategisches Handeln unter der Annahme unvollkommener Märkte stattfindet.

---

<sup>481</sup> Beachtung fand das Konzept des Open System View bzw. die Überlegungen zum ‚Competence-based Strategic Management‘ und den ‚Dynamics of competence-based competition‘, die den Open System View jeweils als Strategiekonzept inkludieren, im angloamerikanischen Raum etwa bei WERNERFELT (1995), HUNT (2000), S. 83f., MORECROFT (2002), WIT/MEYER (2005) oder FAULKNER/CAMPBELL (2006). In der deutschsprachigen Literatur finden die Arbeiten von SANCHEZ/HEENE bei WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 101 und explizit der Open System View z.B. bei FREILING/GERSCH (2007) oder HANSEN (2009) Beachtung.

<sup>482</sup> Zu den formalen Anforderungen an ein multiparadigmatisches Framework im vorliegenden Untersuchungskontext vgl. III.3.1.

Bei der Überprüfung der Erklärungsprämissen sind die vier Dimensionen zu berücksichtigen, durch die der Open System View charakterisiert wird: ‚dynamic‘, ‚systemic‘, ‚holistic‘ und ‚cognitive‘.<sup>483</sup> Diese Dimensionen sind dahingehend zu prüfen, ob sie als Ausgangsüberlegungen des Open System View mit den Erklärungsprämissen der basistheoretischen Strategieansätze in einem formal oder konzeptionell orientierten Zusammenhang stehen und sind hinsichtlich einer Konfliktposition zu bewerten.

### Erkenntnisziel

Zum einen befasst sich der Open System View mit der Ergründung der Erfolgsfaktoren, die einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen (Erklärungsziel). Die Erfolgsursachen werden hierbei in besonderen unternehmerischen Kompetenzen gesehen (organizational competences), die zueinander in einer bestimmten Ordnung stehen und mit der Umwelt interagieren.<sup>484</sup> Zum anderen begründet der Open System View Maßnahmen, die zur Erreichung der Wettbewerbsvorteile ergriffen werden können (Gestaltungsziel). Diese Maßnahmen konstituieren sich als Aktivitäten des ‚competence leveraging‘ und ‚competence building‘ in fünf so genannten ‚competence modes‘, die in Abhängigkeit von der Unternehmensumwelt den strategischen Handlungsspielraum des Unternehmens festlegen.<sup>485</sup>

Die Dimensionen ‚dynamic‘ und ‚systemic‘ sind konzeptionell orientiert und manifestieren sich in den (integrativen) Grundüberlegungen des Open System View, die Dynamik der Unternehmensumwelt, die unternehmensinterne Prozessdynamik sowie Interaktionen mit der Umwelt zu berücksichtigen. Sie stellen Anforderungen an die wettbewerbsrelevanten Kompetenzen in der folgenden Weise: „competence must include the ability to respond to the *dynamic* nature of an organization’s external environment and of its own internal processes. The requirement of sustainability in the above definition of competence encompasses both forms of dynamics.“<sup>486</sup> Und: “competence must include an ability to manage the *systemic* nature of organizations and of their interactions with other organizations.“<sup>487</sup>

<sup>483</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE/THOMAS (1996), S. 11 oder SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 304.

<sup>484</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE/THOMAS (1996), S. 8, SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 304, SANCHEZ (2004), S. 518ff.

<sup>485</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 39, SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306 und SANCHEZ (2004), S. 518, 523.

<sup>486</sup> SANCHEZ (2004), S. 521.

<sup>487</sup> SANCHEZ (2004), S. 521.

Insofern stehen die Dimensionen ‚dynamic‘ und ‚systemic‘ in keinem formalen Konflikt mit den Erklärungsprämissen der basistheoretischen Strategieleansätze, sondern sind im Zusammenhang mit dem Erkenntnisziel inhaltlich bzw. konzeptionell einzuordnen.<sup>488</sup>

Hinsichtlich der Erkenntniszielprämisse kann folglich Kompatibilität festgestellt werden. Der Open System View liefert auf Grundlage des ihm zugrundeliegenden theoretischen Fundaments Erklärungen über die Ursachen für strategische Wettbewerbsvorteile und gibt Gestaltungsempfehlungen zur Erreichung und Sicherung komparativer Vorteile.

### Annahme über das Entscheidungsverhalten

Der Open System View begreift Unternehmen als Systeme, die eine Vielzahl von strategischen Zielen verfolgen, welche das strategische Handeln des Unternehmens bestimmen. Ferner liegt jedem Unternehmen eine spezifische strategische Logik zugrunde, die die Identifikation und Durchführung von Handlungen zur Erreichung der Unternehmensziele bestimmt: „The firm as a managed open system pursues a set of organizational strategic goals that collectively motivate the strategic actions of the firm. Each firm develops (implicitly or explicitly) a strategic logic, which is the organization's rationale for identifying and undertaking actions that will help it achieve its goals.“<sup>489</sup>

Die Entscheidungen der Manager haben für die Zielerreichung besonderes Gewicht: „A firm's managers are ultimately responsible for deciding the ways in which a firm will try to create value in its targeted product markets.“<sup>490</sup> Gleichzeitig geht der Open System View jedoch von einer begrenzten kognitiven Fähigkeit der Manager aus, vollständige Informationen über ihre Umwelt – insbesondere in dynamischen, wettbewerbsintensiven Umgebungen – zu erkennen und zu verarbeiten: „Managers (like everyone else) have bounded rationality and are constrained in their efforts to understand their environments by time limitations and by a finite ability to gather and interpret data.“<sup>491</sup> Manager richten ihr Handeln zwar grundsätzlich nach den strategischen Zielen des Unternehmens aus,<sup>492</sup> sind aber auf Grund kognitiver Limi-

<sup>488</sup> Weitere Ausführungen über die erfolgskritischen Charakteristika von Kompetenzen im Sinne der Dimensionen ‚dynamic‘ und ‚systemic‘ des Open System View vgl. z.B. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307ff.

<sup>489</sup> SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306.

<sup>490</sup> SANCHEZ (2004), S. 521.

<sup>491</sup> SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 308.

<sup>492</sup> Vgl. z.B. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 308 oder SANCHEZ (2004), S. 521.

tationen nicht immer in der Lage rational zu handeln. Ein erfolgskritischer Faktor zur Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit liegt beim Open System View in dem kontinuierlichen Abbau dieser Limitationen begründet und wird durch die Dimension ‚cognitive‘ des Strategiekonzepts beschrieben.<sup>493</sup> Die Dimension ‚cognitive‘ ist folglich konzeptionell einzuordnen und steht mit den Erklärungsprämissen der basistheoretischen Strategieansätze in keinem formalen Konfliktverhältnis.

Begrenzte Rationalität wurde bereits bei der ressourcenbasierten Strategielehre konstatiert und kann nicht als krasse Gegenposition des zweckrationalen Handelns der Industrieökonomik gesehen werden.<sup>494</sup> Entsprechend des revidierten Industrial Organization-Ansatzes beruht auch beim marktorientierten Ansatz das Verhalten ökonomischer Akteure auf unvollständiger Information über die Märkte, wodurch eine objektive Entscheidungsfähigkeit nicht möglich ist und das Entscheidungsverhalten entsprechend als begrenzt rational aufgefasst werden muss.<sup>495</sup>

Dem Open System View liegt die Annahme zielorientierten, begrenzt rationalen Entscheidungsverhaltens zugrunde und kann im Hinblick auf die Prämisse des Entscheidungsverhaltens als geeignet gelten.

### Annahme über die Märkte

Der Open System View bildet den strategischen Handlungsspielraum von Unternehmen durch fünf so genannte ‚competence modes‘<sup>496</sup> ab, die je nach Unternehmensumwelt ein unterschiedliches Portfolio an strategischen Handlungsoptionen bereitstellen müssen, damit ein Unternehmen komparative Vorteile erzielen kann:<sup>497</sup> „(...) the five competence modes may play a more or less critical role in a firm’s ability to create value in stable, evolving and dynamic competitive environments.“<sup>498</sup> Zwar werden stabile Umfelder, die

<sup>493</sup> „(...) competence must include an ability to manage the cognitive processes of an organization.“ SANCHEZ (2004), S. 521. „(...) top managers must constantly work to find ways to break free of their current cognitive limits and to imagine new kinds of competences and new ways of leveraging existing competences more effectively. Thus, a central objective of competence theory and practice is helping managers meet a unique challenge of competence-based competition: Strategic managers must continuously learn how better to manage their own learning processes, as well as improving and supporting the learning process of others in their firms.“ SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 309; Weitere Ausführungen zur Dimension ‚cognitive‘ vgl. z.B. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 48 oder SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 308ff.

<sup>494</sup> Vgl. III.3.1.

<sup>495</sup> Zu den Erklärungsprämissen des marktorientierten Strategieansatzes vgl. u.a. III.2.1, S. 87.

<sup>496</sup> Vgl. hierzu im Detail III.4.2.2.

<sup>497</sup> Zur Konzeption der ‚competence modes‘ vgl. umfassend SANCHEZ (2004).

<sup>498</sup> SANCHEZ (2004), S. 530. Zur Definition von stable, evolving and dynamic competitive environments vgl. auch SANCHEZ (1996), S. 123ff.



einen vollkommenen Markt unterstellen, als mögliche Entscheidungssituation berücksichtigt, jedoch werden die Erfolgsfaktoren in Form spezifischer Kompetenzen vor dem Hintergrund dynamischer Märkte begründet: „To be sustainable, a competence must respond to the dynamics of the external environment by enabling an organization to maintain its ability to create value in the marketplace even as changes take place in market preferences and available technologies.“<sup>499</sup> Es werden Präferenzen unterstellt und sich wandelnde technologische Bedingungen, die einen stationären Zustand vollkommener Märkte ausschließen und als Eigenschaften unvollkommener Märkte zu werten sind. Die Entwicklung des Open System selbst legitimiert sich über unvollkommene Marktstrukturen, die durch Dynamik und Komplexität geprägt sind, was eine vollständige Transparenz über die Märkte unmöglich macht: „The current movement to build [the Open System View] (Anm. d. Verf.) that more realistically addresses the complex and rapidly evolving environments facing strategic managers today“<sup>500</sup>. Schließlich kann die limitierte, kognitive Fähigkeit der ökonomisch handelnden Akteure als Indiz für die Annahme unvollkommener Märkte gelten, weswegen eine vollständige Erfassung und Interpretation von Informationen über die Umwelt nicht möglich erscheint.

Folglich kann hinsichtlich der Annahme über die Märkte beim Open System View Kompatibilität mit den basistheoretischen Strategieansätzen konstatiert werden, weil auch dieser im Grundsatz von unvollkommenen Märkten ausgeht.

Schließlich bleibt noch die Dimension ‚holistic‘ der Ausgangsüberlegung des Open System View zu reflektieren.

Wie die anderen Dimensionen liegt die ‚holistic‘-Dimension dem Open System View konzeptionell zugrunde. ‚Holistic‘ ist ebenso als erfolgskritische Eigenschaft von unternehmerischen Kompetenzen zu verstehen, die es ermöglichen, komparative Vorteile zu erzielen: „competence must include the ability to manage the holistic nature of an organization as an open system. (...) To lead an organization in achieving goals requires that managers be able to define organizational goals that promise a satisfactory level of goal achievement for all individual and institutional providers of the essential re-

<sup>499</sup> SANCHEZ (2004), S. 521.

<sup>500</sup> SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 316.

sources the organization needs.”<sup>501</sup> Die ‘holistic’-Dimension des Open System View unterstellt die Existenz verschiedener Stakeholder, die über wichtige (zukünftige und auf Grund von Interaktionen auch aktuelle) Unternehmensressourcen verfügen (könnten), weshalb deren Erwartungen in den Zielbildungsprozess des Unternehmens mit eingebunden werden müssen, um den Zugang zu erfolgskritischen Ressourcen zu ermöglichen. Zum Zwecke des competence-building sind die Grenzen des Unternehmens durchlässig (open system), um an die erfolgsrelevanten Ressourcen zu gelangen.

Alle vier Dimensionen ‚dynamic‘, ‚systemic‘, ‚cognitive‘ und ‚holistic‘ gelten als konzeptionelle Charakteristika des Open System View und spielen demnach bei der inhaltlichen Eignungsprüfung eine wichtige Rolle. Wie gezeigt wurde, stehen sie in keinem formalen Widerspruch mit den Erklärungsprämissen der basistheoretischen Strategieansätze.

Da alle drei formalen Erklärungsprämissen Kompatibilität aufweisen, ist die notwendige Bedingung erfüllt, die den Open System View als multiparadigmatisches Framework dieser Arbeit aus formaler Sicht für geeignet erklärt. Die hinreichende Bedingung muss nun unter konzeptionellen bzw. inhaltlichen Gesichtspunkten geprüft werden.

#### 4.1.2 Inhaltlich-konzeptionelle Eignung des Open System View

Entsprechend der inhaltlichen Anforderungen an ein multiparadigmatisches Framework im vorliegenden Untersuchungskontext, ist der Open System View geeignet, wenn er

- ressourcenbasierte Wettbewerbsstrategien
- auf der Grundlage von unternehmensinternen Strukturen, der Interaktionen zwischen Unternehmen und Umwelt und der Schaffung von zeitpfadabhängigen Erfolgspotenzialen
- unter Berücksichtigung unternehmensexterner Einflüsse im Zusammenhang mit der Identifikation von Ressourcen, dem Zugang zu Ressourcen und der Entwicklung von Ressourcen

begründet.<sup>502</sup>

<sup>501</sup> SANCHEZ (2004), S. 521 und vgl. weiter SANCHEZ/HEENE/THOMAS (1996), S. 16 oder SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 310f.

<sup>502</sup> Zu den inhaltlich-konzeptionellen Anforderungen an ein multiparadigmatisches Framework im vorliegenden Untersuchungskontext vgl. III.3.2.

Die erste inhaltliche Anforderung kann als gegeben konstatiert werden, weil der Open System View seinen Ausgang in den ressourcenbasierten Überlegungen der betriebswirtschaftlichen Strategielehre gefunden hat und den strategischen Handlungsspielraum durch fünf so genannte ‚competence modes‘ abbildet.<sup>503</sup> Nach dem Open System View erlangt ein Unternehmen vorteilhafte Marktstellungen durch wertschaffende Unternehmensprozesse, die auf unterschiedliche Portfolien strategischer Handlungsoptionen zurückzuführen sind. Das unternehmensindividuelle Portfolio strategischer Handlungsoptionen wird durch unterschiedliche Quellen der ‚modes of competence‘ geschaffen. Diese Quellen bezeichnen individuelle Fähigkeiten, welche in der Lage sind, „distinctive kinds of flexibilities“ zu generieren, die Unternehmen zu einem anpassungsfähigen, offenen System machen.<sup>504</sup> Dem Open System View liegen folglich heterogene strategische Handlungsspielräume im Sinne ressourcenbasierter Wettbewerbsstrategien für die Erreichung komparativer Vorteile zugrunde.

Als Ausgangspunkt zur Erreichung vorteilhafter Marktpositionen unterstellt der Open System View jedem Unternehmen eine strategische Logik, welche ausgeführt wird „through management processes for deploying and coordinating intangible and tangible assets in the organization’s operation for bringing product offers to markets“.<sup>505</sup> Vor diesem Hintergrund ist dem Open System View eine unternehmensinterne Sicht bei der Erklärung der Erfolgsfaktoren strategischen Handelns zu unterstellen. Auch stellt die Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt beim Open System View eine zentrale Erklärungsgröße dar. Im Ursprung stellt er ein Strategiekonzept bereit „for linking the dynamics of firms‘ internal processes and their external competitive interactions“.<sup>506</sup> In dieser Ausgangssituation geht die Dimension ‚dynamic‘ des Frameworks auf, die im Kontext der Unternehmen-Umwelt-Interaktion Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmen und Ressourcenhabern außerhalb des Unternehmens, zwischen dem Unternehmen und Kunden und zwischen dem Unternehmen und seinen Wettbewerbern sowie Kooperationspartnern fokussiert. Ebenso wird durch den Open System View eine zeitpfadabhängige Schaffung von Erfolgspotenzialen begründet, die sich in dem Prozess der Entwicklung von Kompetenzen (competence building)

<sup>503</sup> Vgl hierzu im Detail III.4.2.2.

<sup>504</sup> Vgl. SANCHEZ (2004), S. 518.

<sup>505</sup> Vgl. SANCHEZ (2004), S. 519.

<sup>506</sup> Vgl. hierzu SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307.

zeigt, der für die Generierung neuer strategischer Handlungsoptionen verantwortlich ist.<sup>507</sup> Unter ‘competence building’ verstehen SANCHEZ/HEENE „any process by which a firm achieves qualitative changes in its existing stocks of assets and capabilities, including new abilities to coordinate and deploy new or existing assets and capabilities“.<sup>508</sup> Der Open System View geht bei der Entwicklung von Potenzialen von der Historizität eines Unternehmens aus, wodurch zukünftige Fähigkeiten in Wechselwirkung mit der gegebenen Umwelt und dem bestehenden Ressourcenbestand entstehen und sich demnach pfadabhängig weiterentwickeln.<sup>509</sup>

Schließlich ist noch zu prüfen, inwiefern der Open System View unternehmensexterne Einflüsse bei der Identifikation von Ressourcen, dem Zugang zu Ressourcen und der Entwicklung von Ressourcen miteinbezieht. Dabei kann auf die Grundüberlegungen der vier Dimensionen ‚dynamic‘, ‚systemic‘, ‚cognitive‘ und ‚holistic‘ zurückgegriffen werden. Hinsichtlich der drei Vorgänge besitzen zwar alle vier Dimensionen Erklärungsrelevanz, jedoch existiert jeweils ein dominanter Zusammenhang mit einzelnen Dimensionen, der genügt, um die inhaltliche Eignung des Open System View festzustellen:

Die Dimension ‚dynamic‘ als Charakteristikum wettbewerbsrelevanter Fähigkeiten eines Unternehmens kann insbesondere im Zusammenhang mit der Identifikation von Ressourcen herangezogen werden. Kompetenzen, die auf die Eigenschaft ‚dynamic‘ abstellen, befähigen ein Unternehmen nach dem Open System View dazu, selbst auf nachhaltige Veränderungen in der Unternehmensumwelt derart reagieren zu können, dass die Leistungen am Markt (weiterhin) einen Wert erzielen.<sup>510</sup> Dies impliziert, dass in Folge dynamischer Veränderungen der externen Umwelt strategisch relevante Ressourcen identifiziert werden können, die während und nach dem Wandel für das Unternehmen wertvoll sind. Die Unternehmensumwelt beim Open System View umfasst Konsumenten, Wettbewerber, Lieferanten, Kapitalgeber, Ressourceninhaber außerhalb des Unternehmens, Gesetzgeber, Kooperationspartner und Technologien als Quellen, von denen Einflüsse ausgehen, die Veränderungen der Unternehmensumwelt bewirken.<sup>511</sup>

<sup>507</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 310.

<sup>508</sup> SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307.

<sup>509</sup> Vgl. SANCHEZ (2004), S. 521.

<sup>510</sup> „To be sustainable, a competence must respond to the dynamics of the external environment by enabling an organization to maintain its ability to create value in the marketplace even as changes take place in market preferences and available technologies.“ SANCHEZ (2004), S. 521.

<sup>511</sup> Vgl. z.B. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307, S. 308.

Die Dimension ‚systemic‘ bezieht sich im Kontext des Ressourcenzugangs und unternehmensexterner Einflüsse auf ebendiesen Vorgang auf Fähigkeiten, die einem Unternehmen Zugang zu strategisch relevanten Ressourcen verschaffen, die außerhalb des Unternehmens liegen: „(...) competence involves accessing and coordinating important firm-addressable assets that lie beyond the boundaries of the firm. Providers of key firm-addressable assets include materials and components suppliers, distributors, consultants, financial institutions and customers.“<sup>512</sup>

Die Dimensionen ‚cognitive‘ und ‚holistic‘ als Eigenschaften wettbewerbsrelevanter Kompetenzen können im Zusammenhang mit der Entwicklung von Ressourcen unter dem Einfluss der Unternehmensumwelt herangezogen werden. Die Dimension ‚cognitive‘ stellt auf die Fähigkeit von Managern ab, durch systematische Lernprozesse die aktuellen kognitiven Limitationen zu überwinden, um kontinuierlich neue Kompetenzen und Ressourcen – die auf Grund der Zukunftsperspektive noch außerhalb des Unternehmens liegen – zu erkennen, zu entwickeln und bestehende Kompetenzen und Ressourcen noch effektiver auszuschöpfen.<sup>513</sup> Die Eigenschaft ‚holistic‘ bezieht sich in diesem Kontext auf die Fähigkeit von Entscheidungsträgern, Ziele zu definieren, die auch die Erwartungen derjenigen Stakeholder des Unternehmens umfassen, die im Besitz zukünftiger essenzieller Unternehmensressourcen sind, damit der Zugang zu diesen Ressourcen langfristig gesichert werden kann.<sup>514</sup> Externe Stakeholder sind hier z.B. zukünftige Arbeitnehmer, Unternehmen mit organisationsrelevanten Technologien, Kapitalgeber, Lieferanten oder potenzielle Kooperationspartner.<sup>515</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Open System View in seinem Strategiekonzept unternehmensexterne Einflussgrößen in den erfor-

<sup>512</sup> SANCHEZ (2004), S. 521.

<sup>513</sup> "To practice 'planning as learning' (...) and 'strategy as stretch' (...), top managers must constantly work to find ways to break free of their current cognitive limits and to imagine new kinds of competences and new ways of leveraging existing competences more effectively. (...) Strategic managers must continuously learn how better to manage their own learning processes, as well as improving and supporting the learning process of others in their firms." SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 309.

<sup>514</sup> „(...) the ability to manage the holistic nature of an organization as an open system (...) requires that managers be able to define organizational goals that promise a satisfactory level of goal achievement for all individual and institutional providers of the essential resources the organization needs.“ SANCHEZ (2004), S. 521.

<sup>515</sup> Vgl. u. a. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 311: Die strategisch relevante Fähigkeit besteht darin „(...) to develop more holistic performance concepts and measures (Sanchez, 1995), including assessments of the effectiveness of a firm's resource allocations to developing its human resources, creating new organizational infrastructures, building competence alliances, and other activities essential to creating new strategic options.“ Diese holistische Perspektive unter Berücksichtigung der dynamischen Eigenschaft zielt auf Unternehmen, „(that ...) will function as an open system that accesses and uses resources of many kinds from many external sources, including markets for financial resources, intellectual resources, and capital equipment, as well as materials.“

derlichen Zusammenhängen inkludiert und die Interaktionen des Unternehmens mit der Umwelt differenziert berücksichtigt. Die Prüfung auf seine konzeptionelle Eignung zur Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen kann auch im Hinblick auf die anderen oben genannten inhaltlichen Anforderungen ein positives Ergebnis ausweisen. Der Open System View ist demnach sowohl formal als auch konzeptionell geeignet, die Beantwortung der Untersuchungsfrage theoretisch zu fundieren.

## 4.2 Grundlagen des Open System View

Der Open System View ist im Folgenden als theoretisches Framework dieser Arbeit grundlegend zu erläutern. Dabei ist zunächst das ihm zugrunde liegende Strategiekonzept darzustellen, das Aufschluss über die Erfolgspotenziale strategischen Handelns gibt. Im Anschluss sind die Handlungsoptionen zu beschreiben, die auf Grundlage des Strategiekonzeptes des Open System View begründet werden können und Unternehmen zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und zur Schaffung von strategischen Wettbewerbsvorteilen zur Verfügung stehen.

### 4.2.1 Strategiekonzept zur Erklärung erfolgsrelevanter Bestimmungsfaktoren: Open system model of the firm

Der Open System View begreift Unternehmen als offene Systeme, die in ständiger Wechselwirkung mit ihrer Umwelt stehen.<sup>516</sup> Das Framework geht von der Grundüberlegung aus, dass Unternehmen zur Erbringung von wettbewerbsfähigen Marktleistungen über einen Ressourcenbestand verfügen, dem auch strategisch relevante Assets oder Fähigkeiten angehören, die außerhalb der Unternehmensgrenzen liegen.<sup>517</sup> Diese externen Ressourcen werden als ‚firm-addressable resources‘ bezeichnet.<sup>518</sup> Unter der Annahme von Unternehmen als offene Systeme hängt der strategische Wert einer Ressource davon ab, inwiefern ein Unternehmen in der Lage ist, diese Ressource mit anderen für die Leistungserstellung erforderlichen unternehmensinternen und -externen Ressourcen zu kombinieren, zu koordinieren und anzuwenden.<sup>519</sup> Die Offenheit von Unternehmen zielt ferner auf die vielfältigen, dynamisch

<sup>516</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 47.

<sup>517</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 310.

<sup>518</sup> Vgl. auch SANCHEZ/HEENE (1996), S. 42, SANCHEZ/HEENE/THOMAS (1996), S. 7

<sup>519</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 313.

wirkenden Markt- und Umwelteinflüsse ab, die für strategische Entscheidungen besondere Relevanz besitzen.<sup>520</sup> Sie fließen als Rückkopplungen der Marktleistungen, des Wandels im Markt, der Veränderungen der externen Ressourceninhaber oder als Analyseinstrumente in Form von Informationen und Daten in das Unternehmen.<sup>521</sup>

Unternehmen als offene Systeme handeln zielorientiert.<sup>522</sup> Über strategische Wettbewerbsvorteile verfügt nach dem Open System View dasjenige Unternehmen, welches durch überlegene Fähigkeiten der Entwicklung und Ausschöpfung des Ressourcenbestands und der unternehmensübergreifenden Ressourcenflüsse im Kontext der im Zeitablauf vorzufindenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen seine strategischen Ziele erreicht.<sup>523</sup> Beim Open System View stehen zum einen die Ressourcen als Erklärungsgrößen für Wettbewerbsvorteile im Fokus, die potenziell einen strategischen Wert generieren können. Zum anderen sind die unternehmensindividuellen Prozesse von strategischer Relevanz, die die kontinuierliche Anpassung des Ressourcenbestands als Folge umweltbedingter Veränderungen und die wertschöpfende Integration zukünftiger Ressourcen in den pfadabhängigen Ressourcenbestand sicherstellen.<sup>524</sup>

Vor dem Hintergrund der Ressourcenflüsse zwischen Unternehmen und externen Ressourceninhabern und der kontinuierlichen Entwicklung der Ressourcenbasis unterliegt der Verlauf der Unternehmensgrenze einer andauernden zeitpfadabhängigen Veränderung. Die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile ist deshalb abhängig von einem effizienten und effektiven Verlauf der Unternehmensgrenze.<sup>525</sup>

Das Framework stellt mit dem ‚open system model of the firm‘<sup>526</sup> ein Strategiekonzept bereit, das ein tiefgehendes Verständnis über die Erfolgsursachen strategischer Wettbewerbsvorteile liefert. Auf Grundlage einer hierarchischen, interdependenten Ordnung der fundamentalen, interaktiven Elemente organisationaler Kompetenz zur wettbewerbskritischen Entwicklung und Ausschöpfung der Ressourcenbasis werden sowohl die inhaltsbezo-

<sup>520</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 39, SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307.

<sup>521</sup> Vgl. auch SANCHEZ/HEENE (1996), S. 50ff.

<sup>522</sup> Vgl. u.a. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 308.

<sup>523</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307.

<sup>524</sup> Vgl. dazu SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307.

<sup>525</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 308, 310.

<sup>526</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 41, SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 309.

genen als auch die prozessualen Erfolgsfaktoren in ihrem Zusammenwirken transparent.

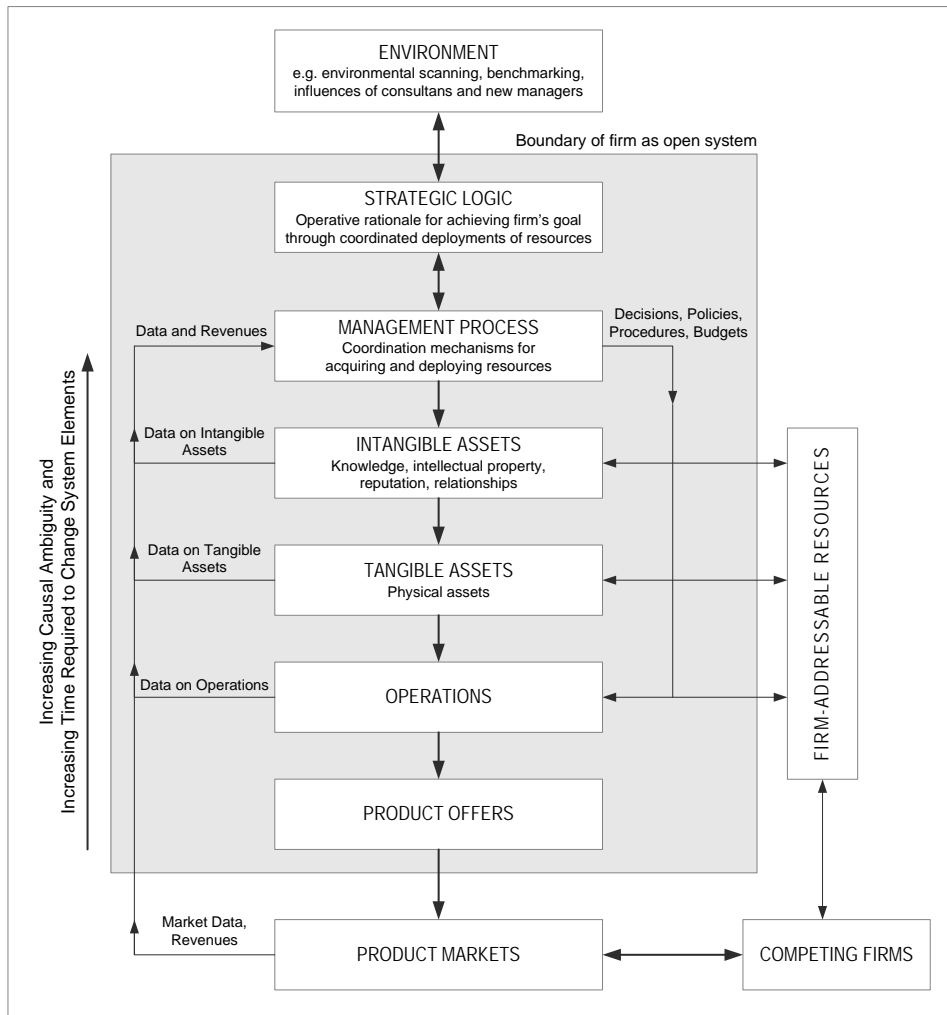


Abbildung 3: Model of the firm as an open system nach Sanchez/Heene<sup>527</sup>

Im Kern zeigt das Modell den Zusammenhang zwischen einer dem Unternehmen immanenten strategischen Logik, die den strategischen Handlungsrahmen der Management-Prozesse festlegt, welche wiederum die intangiblen und tangiblen Ressourcen eines Unternehmens derart kombinieren und koordinieren, dass daraufhin durch operative Prozesse eine marktfähige Leistung entstehen kann, die am Markt eine vorteilhafte Stellung erzielt. Diese Systemsicht berücksichtigt dabei essentielle Interaktionen im Hinblick auf die Identifikation, Entwicklung und Verwendung unternehmensinterner und -

<sup>527</sup> SANCHEZ/HEENE (1996), S. 41.



externer Ressourcen sowie den Bezug auf strategisch relevante Informations- und Materialflüsse zwischen den einzelnen Stationen der Wertgenerierung.<sup>528</sup>

### Strategische Logik

Die strategische Logik eines Unternehmens wird beim Open System View als Ausgangspunkt jeglicher strategischer Handlungen angesehen.<sup>529</sup> Darin manifestieren sich sowohl die im Sinne der Historizität des Unternehmens entwickelten Normen, Werte und Grundhaltungen als auch die Ziele des Unternehmens.<sup>530</sup> Die strategische Logik bezieht sich auf alle Ebenen des Unternehmens und kann deshalb auch etwaige Inkonsistenzen auf Grund unterschiedlicher Erwartungshaltungen beinhalten.<sup>531</sup>

Die strategische Logik stellt einen inhaltsbezogenen Erfolgsfaktor zur Erreichung strategischer Wettbewerbsvorteile dar. Sie gibt unter Berücksichtigung sich wandelnder Umweltbedingungen vor, worin die Potenziale z.B. in Form neuer Märkte, Produkte, Services oder Technologien eines Unternehmens liegen.<sup>532</sup> Damit legt die strategische Logik das Grundgerüst fest, auf Basis dessen die strategischen Handlungen eines Unternehmens identifiziert sowie durchgeführt werden und stellt damit den Ausgangspunkt für die Entwicklung des strategischen Handlungsspielraums dar.<sup>533</sup> Die strategische Logik steuert so den Willensbildungs- und Entscheidungsprozess, der die Ziele in strategische Handlungen übersetzt, die darüber bestimmen, wie die Potenziale mit dem bestehenden Ressourcenbestand oder unter Berücksichtigung einer zukünftigen Ressourcenausstattung ausgeschöpft werden können.<sup>534</sup>

Die strategische Logik steht zur Identifikation der Erfolgspotenziale zum einen mit der Unternehmensumwelt im wechselseitigen Austausch und zum anderen mit den Management-Prozessen, die maßgeblich an der Entwicklung der strategischen Logik beteiligt sind.<sup>535</sup> Die Qualität der strategischen Logik

---

<sup>528</sup> Vgl. u.a. SANCHEZ (2004), S. 518: "In essence, the strategic logic of the organization for creating value is enacted through management processes for deploying and coordinating intangible and tangible assets in the organization's operations for bringing product offers to markets. (...) Thus, this systems view of an organization also incorporates some essential interactions between an organization's assets (including capabilities and skills), its management processes and its strategic logic for using assets in pursuit of its goals."

<sup>529</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE/THOMAS (1996), S. 10.

<sup>530</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 311.

<sup>531</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE/THOMAS (1996), S. 10.

<sup>532</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307.

<sup>533</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306.

<sup>534</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 40ff.

<sup>535</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306, S. 308.

hängt dabei neben entsprechenden Analyseinstrumenten und Informationsverarbeitungsprozessen entscheidend von den einzigartigen kognitiven Fähigkeiten der Entscheidungsträger ab.<sup>536</sup> Mangelndes Branchenwissen und -erfahrungen, Nichterkennen starker Inkonsistenzen in der strategischen Logik, mangelndes Gespür für wertvolle Assets oder andere kognitive Limitationen können zu nicht erreichbaren bzw. nicht definierten Vorgaben in der strategischen Logik führen.<sup>537</sup>

### Management-Prozesse

Management-Prozesse beinhalten nach dem Open System View alle Entscheidungen und Aktivitäten, die durch zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle der Ressourcenausstattung die strategische Logik implementieren.<sup>538</sup> Auf Grundlage pfadabhängiger Koordinationsmechanismen auf allen Unternehmensebenen, die sich z.B. in Planungsprozessen, Führungsverhalten, Vorgängen der Ressourcenallokation Informationsverarbeitungs- und Kommunikationsvorgängen oder Organisationsstrukturen manifestieren, werden hier sowohl unternehmensspezifische als auch unternehmensexterne Ressourcen zum Zwecke der Zielerreichung identifiziert, akquiriert, kombiniert und koordiniert.<sup>539</sup> Management-Prozesse sind verantwortlich für die wettbewerbskritischen Aktivitäten ‚competence leveraging‘ und ‚competence building‘.<sup>540</sup> Informationsrückkopplungen aus nachgelagerten operativen Vorgängen oder im Hinblick auf den Erfolg der Leistungen am Markt sind durch geeignete Management-Prozesse zu erkennen, zu verdichten und zu verarbeiten.<sup>541</sup> Entsprechend der kognitiven und organisatorischen Gegebenheiten schlagen sich hier auflaufende Informationen in der zukünftigen Gestaltung der strategischen Logik nieder. Von den Management-Prozessen gehen zudem strategisch relevante Informations- und Materialflüsse u.a. bestehend aus Entscheidungen, politischen Vorgaben, Anweisungen, Vorgängen und finanziellen Mitteln aus, die Auswirkungen auf die nachgelagerten

<sup>536</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (2002), S. 88.

<sup>537</sup> Kognitive Engpässe können zum Beispiel durch neue Manager, Berater oder unternehmensseitige Lernprozesse abgebaut werden und zu einer Perspektivenerweiterung bzw. Verbesserung der strategischen Logik führen. In diesem Zusammenhang wird auch von kognitiver Flexibilität gesprochen, die für die Verbreiterung der strategischen Logik und damit für alternative strategische Optionen sorgt. Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 54, SANCHEZ (2004), S. 523f.

<sup>538</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 40, SANCHEZ (2004), S. 521.

<sup>539</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306.

<sup>540</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 308.

<sup>541</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 40.

Stationen der Wertgenerierung bzw. den Zugang und die Verwendung unternehmensexterner Ressourcen haben.<sup>542</sup>

### Tangible und intangible Assets sowie 'firm-addressable resources'

Die strategische Logik und die Management-Prozesse geben wichtige Vorgaben für die Gestaltung der wettbewerbsrelevanten Ressourcenbasis eines Unternehmens. Die Ressourcenbasis besteht aus unterschiedlichen, dem Unternehmen zugänglichen Systemelementen, die SANCHEZ/HEENE nach tangiblen und intangiblen Assets<sup>543</sup> sowie 'firm-addressable resources' unterscheiden, welche durch die Management-Prozesse derart zu planen und steuern sind, dass sie in operativen Prozessen zielorientiert eingesetzt werden können.<sup>544</sup> Die Autoren verstehen unter tangiblen Assets alle physischen Produktionsfaktoren, wie Maschinen, Technologien, Anlagen, Werkstoffe, Kapital usw. Die intangiblen Assets werden nach SANCHEZ/HEENE weiter gefasst. Sie umfassen neben immateriellen Faktoren wie soziale Beziehungen, Reputation, Unternehmerpersönlichkeit oder spezielles Wissen auch besondere Fähigkeiten<sup>545</sup> und individuelle, spezialisierte Skills<sup>546</sup>. Die Ressourcenbasis kann ferner durch 'firm-addressable resources' externer Ressourceninhaber quantitativ und qualitativ erweitert werden.<sup>547</sup> Unter 'firm-addressable resources' werden alle zugänglichen oder zukünftig zu adressierenden externen Potenziale in Form von Ressourcen verstanden, die auf Grundlage von vornherein gegebener, abhängiger Transaktionsbeziehungen oder formal bzw. informal ausgeführter Kooperationsvereinbarungen verwendet werden können.<sup>548</sup> Für deren strategisch relevanten Zugriff im Sinne des erfolgskritischen Ressourcenverbundes ist eine spezifische Koordinationsleistung notwendig, weil die

<sup>542</sup> Vgl. etwa SANCHEZ (2004), S. 518: "This "open system" model of an organization further identifies critical flows of decisions, policies, procedures and budgets emanating from an organization's management processes, flows of resources between its own "firm-specific" resources and "firm-addressable" resources outside the firm, and feedback flows of data and revenues from product markets and from the organization's monitoring of its assets and operations."

<sup>543</sup> SANCHEZ/HEENE/THOMAS (1996), S. 7 definieren Assets als "(...) anything tangible or intangible the firm can use in its processes for creating, producing and offering its products (goods or services) to a market."

<sup>544</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306, SANCHEZ (2004), S. 519.

<sup>545</sup> Unter Fähigkeiten bzw. 'capabilities' verstehen die Autoren: "Repeatable patterns of action in the use of assets to create, produce and/or offer products to a market. Because 'capabilities are intangible assets that determine the uses of tangible assets and other kinds of intangible assets,' capabilities are considered to be 'an important special category of assets.' Capabilities arise from the coordinated activities of groups of people who pool their individual skills in using assets." SANCHEZ/HEENE/THOMAS (1996), S.7, SANCHEZ (2004), S. 519.

<sup>546</sup> Als Skills bezeichnet SANCHEZ (2004), S. 519: "(...) special forms of capability, usually embedded in individuals or teams, that are 'useful in specialized situations or related to the use of a specialized asset.'" Skills werden in den Zusammenhang mit Fähigkeiten gestellt und damit als intangible Assets wie folgt gehandelt: "Repeating patterns of action in turn requires individual and team skills in the use of assets to perform the specialized tasks that collectively generate organizational action."

<sup>547</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997c), S. 6.

<sup>548</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 313.

Kontrolle über ‚firm-adressable resources‘ i.d.R. nicht dem Unternehmen obliegt.

### Operative Prozesse

Die heterogene Ressourcenbasis eines Unternehmens bildet die Grundlage für idiosynkratische operative Prozesse, zu denen beim Open System View insbesondere die Entwicklung, Produktion, das Marketing sowie der Vertrieb von marktreifen Unternehmensleistungen zählen.<sup>549</sup> Aus der unternehmensspezifischen Leistungserstellung geht ein mehr oder weniger wettbewerbsfähiges Leistungsergebnis hervor. Hierin zeigt sich schließlich die Qualität aller prozessualen und inhaltlich geprägten Faktoren und Potenziale, die im Sinne der strategischen Zielsetzung auf eine vorteilhafte Marktleistung mehr oder weniger konsequent und umfassend ausgerichtet sind.<sup>550</sup>

### Informationsrückflüsse

Durch kontinuierliche Informationsrückflüsse aus allen wertgenerierenden Stationen und des Absatzmarktes im Sinne von Marktergebnissen, Konsumentenpräferenzen und Wettbewerberverhalten soll sichergestellt werden, dass Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt werden, um ihnen mit entsprechenden Anpassungen im Ressourcenverbund entgegenzuwirken.<sup>551</sup> Die Informationsflüsse zielen insbesondere auf die Minimierung von Wissensrestriktionen auf allen Unternehmensebenen, vor allem aber bei Entscheidungsträgern ab, um die Initiierung regulativer Anpassungsprozesse gewährleisten zu können.

### Wettbewerb

Vorteilhafte Marktstellungen werden auf Grundlage einer idiosynkratischen Ressourcenbasis und durch den Aufbau von Isolationsbarrieren mit Hilfe einzigartiger Ressourcenkombinationen erzielt.<sup>552</sup> Zielorientierte offene Systeme verfolgen dabei einerseits eine breite Ausschöpfung ihrer Ressourcen und die Steigerung ihrer Effizienz. Andererseits sind sie kontinuierlich auf der Suche nach strategischen Optionen, um neue Technologien, Produkte oder Organisationsformen zu schaffen, die sich langfristig auf Branchen oder

---

<sup>549</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 41.

<sup>550</sup> Vgl. SANCHEZ (2004), S. 528f.

<sup>551</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 51ff.

<sup>552</sup> Vgl. u.a. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306.

Märkte auswirken und die Effektivität steigern.<sup>553</sup> Im Wettbewerb haben vor dem Hintergrund des Stellenwertes der strategischen Logik und der Management-Prozesse die kognitiven Fähigkeiten der Entscheidungsträger in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ein besonderes Gewicht.<sup>554</sup>

Der Open System View berücksichtigt einerseits den Wettbewerb auf Absatzmärkten, erweitert den Wettbewerb jedoch noch um den Zugang zu ‚firm-addressable resources‘, die sich im aktuellen oder zukünftigen Besitz externer Individuen oder Unternehmen befinden.<sup>555</sup> Strategische Wettbewerbsvorteile kann nur dasjenige Unternehmen erzielen, das sich den Zugang zu externen Ressourcen in dem notwendigen Maße verschaffen kann, wie es der strategisch relevante Ressourcenverbund erfordert.

### Organisationale Trägheit

Im Kontext langfristiger Marktanforderungen muss ein Unternehmen in der Lage sein, die strategischen und operativen Lücken in den bestehenden und auch in den zukünftigen Ressourcenbeständen und -flüssen zu erkennen und zu schließen, um die strategischen Ziele zu erreichen und dem Wettbewerbsdruck langfristig standzuhalten.<sup>556</sup>

Operative Lücken bestehen tendenziell bei tangiblen Ressourcen und in Bezug auf operative Prozesse. Diese zeigen sich oft eindeutig und können durch kurzfristige Maßnahmen mit Hilfe einer gezielten Ressourcenausschöpfung (‚competence leveraging‘) geschlossen werden.<sup>557</sup> Strategische Lücken dagegen entstehen eher bei intangiblen Ressourcen und im Zusammenhang mit der strategischen Logik und den Management-Prozessen.<sup>558</sup> Diese weisen oft eine kausale Ambiguität auf und können auf Grund unterschiedlicher kognitiver Fähigkeiten nicht immer eindeutig identifiziert werden.<sup>559</sup> Im Kontext der strategischen Logik ist die kausale Mehrdeutigkeit ressourcenbezogener Lücken am größten. Ob z.B. die Unternehmenskultur der Erreichung eines strategischen Ziels entgegenwirkt oder im Hinblick auf die Werthaltigkeit

---

<sup>553</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307.

<sup>554</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307.

<sup>555</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 313f.

<sup>556</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 308f.

<sup>557</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 50ff., SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 308.

<sup>558</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 50ff., SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 308.

<sup>559</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 308, SANCHEZ (2004), S. 530.

einer anderen Ressource negativen Einfluss hat, ist schwer zu erkennen und zu beheben. Strategische Lücken können nur mit einer mittel- bis langfristig orientierten qualitativen Ressourcenerneuerung („competence building“) behoben werden.<sup>560</sup> Der Open System View konstatiert in diesem Kontext eine zunehmende organisationale Trägheit hin zur strategischen Logik.

Die organisationale Trägheit führt dazu, dass Entscheidungsträger sich häufig auf sogenannte „lower-order control loops“<sup>561</sup> konzentrieren, weil operative Lücken sich oft in messbaren, quantitativen Größen, wie Kosten oder die abgesetzte Menge zeigen, die sich leichter erfassen und mit gezielten Maßnahmen kurzfristig beheben lassen. Jedoch sind es vor allem die „higher-order control loops“<sup>562</sup>, die strategische Relevanz und langfristige Wirkungen erzielen. Sie setzen eine hohe kognitive Flexibilität voraus, um strategische Lücken, z.B. bei der Planung oder Steuerung der gesamten Ressourcenbasis oder im Hinblick auf intangible Assets wie spezielles Wissen oder die Qualität sozialer Interaktionen zu erkennen und zu schließen.<sup>563</sup>

Die erfolgsrelevanten Bestimmungsfaktoren nach dem Open System View zeigen sich zusammenfassend zum einen in inhaltlich geprägten, zeitpunktbezogenen Erfolgsfaktoren und zum anderen in zeitpfadabhängigen Prozessen, die das Potenzial der Erfolgsfaktoren ausschöpfen. Die Erfolgsfaktoren für strategische Wettbewerbsvorteile liegen in der strategischen Logik und den tangiblen bzw. intangiblen Assets sowie den „firm-addressable resources“ begründet. Damit strategisch relevante Ressourcen jedoch überhaupt einen Wert generieren, müssen sie durch entsprechende Management-Prozesse zunächst identifiziert und zugänglich gemacht sowie effektiv in die bestehende Ressourcenbasis integriert und derart koordiniert werden, dass sie innerhalb operativer Prozesse durch eine effiziente Ressourcenausschöpfung zu

<sup>560</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 50.

<sup>561</sup> „The tendency to manage through lower-order control loops, however, may create cognitive “blind spots” (...) with respect to the current state of an organization’s higher-level system elements and competence modes.“ SANCHEZ (2004), S. 530. Die ‘lower-order control loops’ erfassen den Rückfluss von Informationen zu Absatzmarkt, wie verkaufte Menge, den Leistungsangeboten, wie Produktqualität, operativen Prozessen, wie Kosten und den tangiblen Assets, wie Auslastung von Maschinen. Vgl. auch SANCHEZ/HEENE (1996), S. 51ff.

<sup>562</sup> Zu ‘higher-order control loops’ z.B.: “As an antidote to the tendency to “micro-manage” through lower-order control loops, managers must institute higher-order control loops that focus on defining and assessing the higher-level system elements and competence modes of a firm. Thus, in competitive environments that demand high levels of cognitive flexibility in competence modes I and II, managers must establish ongoing processes for assessing the adequacy of their higher-level competence modes in meeting the requirements of their competitive environments.“ SANCHEZ (2004), S. 530. Die ‘higher-order control loops’ erfassen den Rückfluss von Informationen zu intangiblen Assets, wie Wissensqualität, den Management-Prozessen, wie Qualität der Planungsprozesse und der strategischen Logik, wie Zielkonflikte. Vgl. auch SANCHEZ/HEENE (1996), S. 51ff.

<sup>563</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 51ff.

einer vorteilhaften Marktleistung führen. Der Open System View definiert vor diesem Hintergrund die Heterogenität von Unternehmen im Kontext ihrer Wettbewerbsfähigkeit durch

- divergierende strategische Ziele,
- unterschiedliche strategische Logiken als Grundlage strategischen Handelns,
- idiosynkratische Ressourcenbestände, der zur Erreichung der Ziele zur Verfügung stehen und
- unterschiedliche strategische Wege, nach denen Unternehmen versuchen, ihre unternehmensspezifischen und externen Ressourcen auszuschöpfen und weiterzuentwickeln.<sup>564</sup>

#### 4.2.2 Entwicklung des strategischen Handlungsspielraums: Five modes of competence

Einem Unternehmen stehen grundsätzlich zwei übergeordnete Aktivitäten zur Verfügung, um strategische Ziele zu erreichen: das ‚competence building‘ und das ‚competence leveraging‘.<sup>565</sup> Unter der Annahme der Heterogenität benutzt jedes Unternehmen in Abhängigkeit von kurzfristigen und langfristigen Zielen und vor dem Hintergrund der unternehmensindividuellen Ressourcenbasis und sonstiger Pfadabhängigkeiten einen unterschiedlichen Mix aus Handlungen, die diesen beiden Aktivitäten zugrunde liegen.<sup>566</sup> Strategische Wettbewerbsvorteile unter einem veränderlichen Marktumfeld erlangt nach dem Open System View dasjenige Unternehmen, das auf allen Ebenen des Unternehmens über eine möglichst hohe Flexibilität verfügt und auf dieser Grundlage Handlungen des ‚competence building‘ und ‚competence leveraging‘ bereitstellen kann, die am besten auf die Veränderungen in der Umwelt reagieren. Eine hohe Unternehmensflexibilität erhöht den strategischen Handlungsspielraum in einer zeitpfadbezogenen Betrachtung. Sie ermöglicht eine frühzeitige Anpassung des Unternehmens an veränderte Bedingungen und kann bestimmte Veränderungen sogar initiieren, um sich so vor Wettbewerbskräften schützen.<sup>567</sup>

---

<sup>564</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306.

<sup>565</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307.

<sup>566</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 306.

<sup>567</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 58ff.

Die Flexibilität eines Unternehmens als offenes System wird beim Open System View durch fünf verschiedene ‚competence modes‘<sup>568</sup> erreicht, die die verschiedenen Ebenen des ‚open system model of the firm‘ referenzieren. Jeder dieser ‚competence modes‘ stellt einem Unternehmen einen Handlungsspielraum zur Verfügung, der je nach Grad der Flexibilität eine unterschiedlich große Anzahl strategischer Optionen umfasst.<sup>569</sup> Je größer der Handlungsspielraum ist, umso besser kann sich ein Unternehmen an veränderte Bedingungen, wie wachsende Kundenbedürfnisse, technologischen Wandel oder Veränderungen der Wettbewerbsintensität in einer Branche anpassen.<sup>570</sup> Ein ‚mode of competence‘ bezeichnet dabei die Kompetenz eines Unternehmens je nach Handlungsebene durch geeignete Aktivitäten und Prozesse ein strategisch relevantes Maß an Flexibilität bereitzustellen.<sup>571</sup>

Durch Flexibilität kann organisationale Trägheit abgebaut werden, wodurch die strategische Relevanz mit den den ‚higher-order control loop‘ unterstützenden ‚competence modes‘ insbesondere in dynamischen Umweltsituationen und unvollkommenen Märkten zunimmt.

---

<sup>568</sup> Zu den ‚competence modes‘ vgl. auch SANCHEZ/HEENE (2002), S. 77ff. und insbesondere vgl. SANCHEZ (2004), S. 523ff.

<sup>569</sup> Vgl. SANCHEZ (2004), S. 518.

<sup>570</sup> Vgl. SANCHEZ (2004), S. 523.

<sup>571</sup> Vgl. SANCHEZ (2004), S. 523.



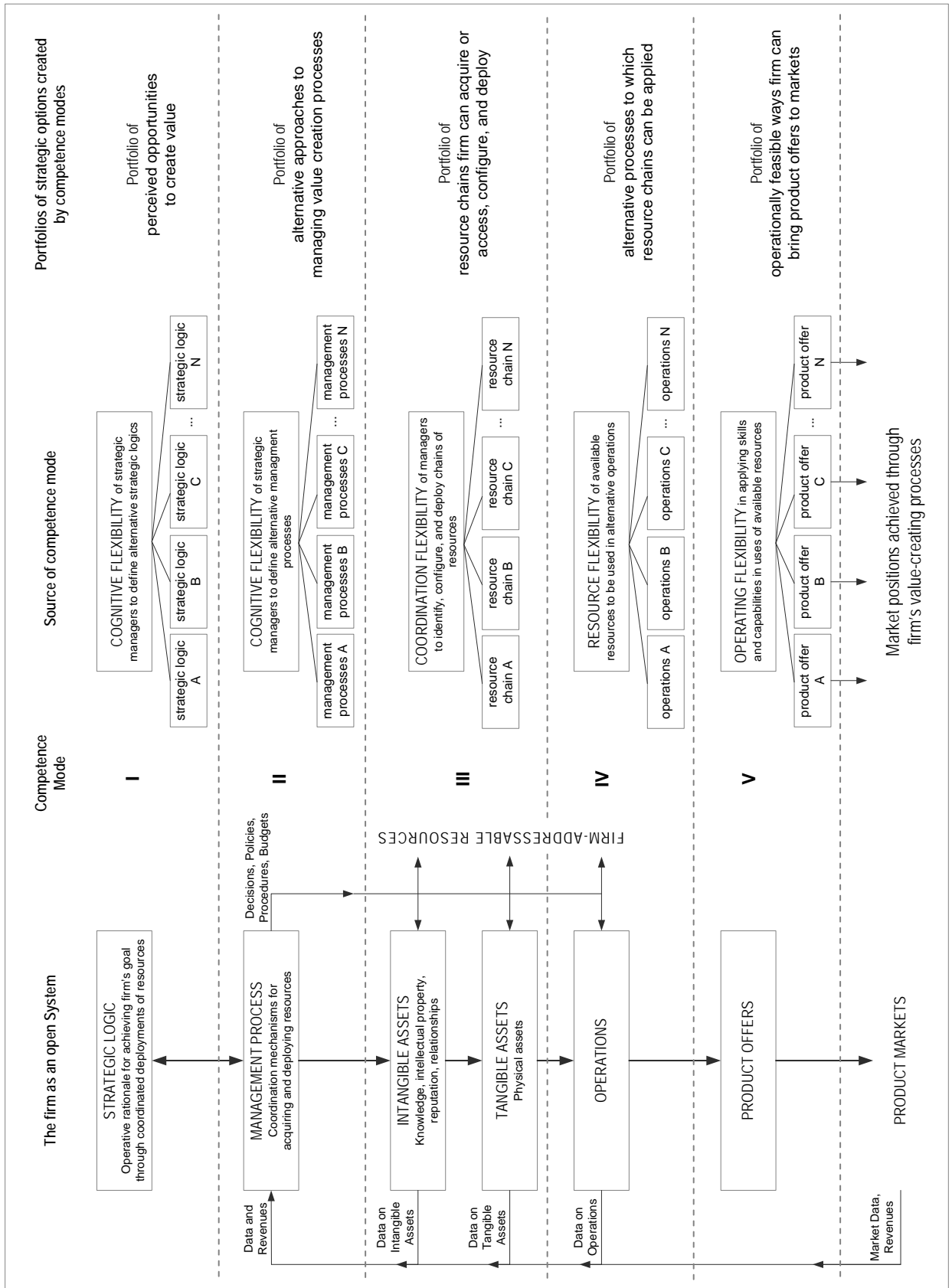


Abbildung 4: 'Open system view' und 'five modes of competence'<sup>572</sup>

<sup>572</sup> SANCHEZ (2004), S. 520.

### Competence mode I

Der ‚competence mode I‘<sup>573</sup> bezieht sich auf die kognitive Flexibilität von (strategischen) Managern eines Unternehmens, alternative Marktpotenziale zu erkennen und für deren mögliche Erschließung alternative, strategische Logiken zu definieren. Die kognitive Flexibilität von Managern hängt hierbei von der Fähigkeit ab, die Bedürfnisse des Marktes und spezifische Marktpräferenzen zu identifizieren, die das Unternehmen grundsätzlich bedienen könnte bzw. Wettbewerbskräfte zu erkennen, um sie zu konterkarieren. Desweiteren müssen Manager in diesem Zusammenhang fähig sein, konkrete Produkte und Services gedanklich zu entwickeln, die in der Lage sind, die identifizierten Bedürfnisse zu befriedigen bzw. Mechanismen zu entwerfen, die dem Wettbewerbsdruck entgegenwirken. Darüber hinaus gehören auch der Entwurf adäquater Distributionskanäle für die potenziell geeigneten Produkte und die Definition konkreter Marktleistungen zu den Fähigkeiten, um eine hohe kognitive Flexibilität auszuweisen. Als erfolgsrelevant für die Erstellung alternativer, strategischer Logiken gilt ferner die Fähigkeit, bereits frühzeitig Kenntnis über die essenziellen Ressourcen zu besitzen, die für die Erbringung neuer Produkte oder Services benötigt werden. Kognitive Flexibilität manifestiert sich zwar in der strategischen Logik und damit auf höheren Führungsebenen, jedoch können durch entsprechende Prozesse auch aus unteren Führungshierarchien und auf Mitarbeiterebene Impulse generiert werden, die sich als Ideen und Konzepte auf der oberen Managementebene durchsetzen.

Durch ein hohes Maß an kognitiver Flexibilität verfügen Unternehmen über ein ausgewogenes Portfolio strategischer Optionen für die Erschließung von wertschaffenden Marktpotenzialen.

### Competence mode II

Auch der ‚competence mode II‘<sup>574</sup> bezieht sich auf die kognitive Flexibilität von Managern. Kognitive Flexibilität hierbei meint jedoch die Kompetenz, alternative Management-Prozesse zu identifizieren, die verschiedene strategische Logiken implementieren können. Management-Fähigkeiten des ‚competence mode II‘ umfassen die Identifikation von Ressourcen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die notwendig bzw. hinderlich sind, die

---

<sup>573</sup> Vgl. im Folgenden SANCHEZ (2004), S. 523f.

<sup>574</sup> Vgl. im Folgenden SANCHEZ (2004), S. 524f.

verschiedenen Ziele alternativer strategischer Logiken zu realisieren. Auch der Entwurf effektiver Organisationsstrukturen im Hinblick auf die Aufgabenteilung, Entscheidungsprozesse oder Informationsflüsse sowie die Definition geeigneter Kontroll- und Anreizmechanismen zur Überwachung und Motivation bei der Implementierung strategischer Ziele sind wesentliche Fähigkeiten von Managern im Kontext des 'competence mode II'.

Die Flexibilität des 'competence mode II' wird durch bedingt innovationsfreudige Entscheidungsträger erreicht, die zwar einerseits mit neuen unternehmenspolitischen Prozessen experimentieren, aber auch bestehende Managementstrukturen schützen, um die notwendige, durch die Historizität begründete Stabilität zu wahren. Manager müssen es verstehen, den Grad des erforderlichen Wandels und der notwendigen Erneuerung unter Berücksichtigung entsprechender Kontinuität abzuschätzen und alternative Management-Prozesse im Spannungsfeld zwischen dynamischer Anpassung und effizienter Statik zu entwerfen.

Schließlich bestimmt auch die Präferenz der Manager für eher autoritäre und stark hierarchische oder eher kooperative, team-orientierte Führungsstile die Flexibilität, die der 'competence mode II' generiert. Kooperative Führungsstile weisen in der Regel eine hohe Anpassungsfähigkeit des Unternehmens aus, laufen jedoch stärker der Gefahr, dass inkonsistente Interessenslagen die strategische Logik in ihrer notwendigen Stringenz verwässern.

Ein hohes Maß kognitiver Flexibilität des 'competence mode II' stellt ein breites Portfolio strategischer Optionen zur Definition und Anwendung alternativer Management-Ansätze für die Umsetzung verschiedener wertschöpfender Prozesse bereit, die durch die strategische Logik vorgegeben werden.

Die kognitive Flexibilität resultierend aus den 'competence modes' I und II bestimmt wesentlich über das Ausmaß, inwiefern sich die 'competence modes' III bis V entfalten können.

### Competence mode III

Der 'competence mode III'<sup>575</sup> stellt auf die koordinative Flexibilität eines Unternehmens ab, geeignete Ressourcenbündel bestehend aus tangiblen und intangiblen Assets bereitzustellen, die in der Lage sind, die strategische Logik

---

<sup>575</sup> Vgl. im Folgenden SANCHEZ (2004), S. 525f.

in Form konkreter Leistungsangebote zu implementieren. Während die ‚competence modes‘ I und II sich in den meisten Fällen auf die Fähigkeiten des Top-Managements beziehen, betrifft der ‚competence mode III‘ in größeren Unternehmen eher die mittlere Managementebene und deren Fähigkeit, strategisch relevante Ressourcen zu akquirieren und zugänglich zu machen, zu konfigurieren und integrieren sowie zielorientiert einzusetzen, um im Sinne einer nachhaltigen Wertgenerierung des gesamten Ressourcenverbunds das avisierte Zielmarktpotenzial auszuschöpfen.

Im Zusammenhang mit der Ressourcenakquisition und dem Ressourcenzugang muss für eine hohe Flexibilität sichergestellt werden, dass neue Ressourcen grundsätzlich das Potenzial besitzen, einen Wert zu generieren, der sich durch spezifische operative Prozesse entweder in effektiver Weise auf die Marktleistung auswirkt, die so Wahrnehmungsvorteile generiert, oder in effizienter Weise den Produktionsprozess optimiert und Kostenvorteile erzielt. Außerdem müssen Anreize geschaffen werden, die die Attraktivität der Bereitstellung wertvoller Ressourcen erhöhen, die sich im Besitz externer Ressourceninhaber befinden.

Im Hinblick auf die Konfiguration relevanter Ressourcenbündel in Form einer Integration und Kombination der für die zielgerichtete Leistungserstellung notwendigen vorhandenen und neuen Ressourcen, muss für eine hohe Flexibilität dafür Sorge getragen werden, dass alle Ressourcen des Verbundes zum Einsatz kommen und in die bestehenden Produktionsprozesse und Organisationsstrukturen wirksam eingebettet werden.

Mit Blick auf den Einsatz eines Ressourcenverbundes ist die zielorientierte Verwendung der relevanten Ressourcen zur Erstellung der Marktleistung erfolgskritisch. Nur wenn das Ressourcenbündel auf den avisierten Markt abzielt, den die strategische Logik vorgibt, kann sein Wert voll ausgeschöpft werden.

Schließlich ist die übergeordnete Koordination aller Aktivitäten der Ressourcenakquisition, Ressourcenkonfiguration und Ressourcenverwendung durch geeignete Management-Prozesse erfolgsrelevant, die durch das Portfolio des ‚competence-mode II‘ zu Verfügung gestellt werden.

Umweltveränderungen haben im Zusammenhang mit der koordinativen Flexibilität eines Unternehmens eine besondere Relevanz. Bei sich schnell wandelnden Bedingungen, z.B. in Form hoher Nachfrageflexibilität oder rasanten

technologischen Fortschritts, ist die Fähigkeit erfolgskritisch, die Ressourcenbasis derart anzupassen und zu erweitern, dass sie die veränderten Markterwartungen erfüllt. Die koordinative Flexibilität bezieht sich dabei auf die Erhöhung der (dynamischen) Effektivität. Hingegen werden in stabilen Märkten Wettbewerbsvorteile auf Grund koordinativer Flexibilität durch Rationalisierungs- und Optimierungsfortschritte erzielt, welche die maximale Ausschöpfung der bestehenden Ressourcenbasis fokussieren und (statische) Effizienzziele bedienen.

Ein hohes Maß koordinativer Flexibilität des ‚competence mode III‘ generiert ein breites Portfolio strategischer Optionen, um alternative Ressourcenbündel bereitzustellen, die die Ziele der strategischen Logik erfüllen und die avisierten Marktleistungen erbringen können. Je nach strategischem Verhalten eines Unternehmens und seiner Umweltsituation führt eine hohe koordinative Flexibilität zu einem breiten Spektrum von Leistungsangeboten, die entweder durch die maximale Ausschöpfung bestehender und eher unternehmensinterner Ressourcen oder durch Rekonfiguration und Erweiterung der Ressourcenbasis auch unter Einbezug von ‚firm-addressable resources‘ entstehen.

#### Competence mode IV

Der ‚competence mode IV‘<sup>576</sup> bezieht sich auf die intrinsische Flexibilität von unternehmensspezifischen Ressourcen und ‚firm-addressable resources‘, um die konfigurierten alternativen Ressourcenbündel bzw. ihre Bestandteile in alternativen Operationen und zu alternativen Zwecken verwenden zu können. Die ressourcenbasierte Flexibilität eines Unternehmens wird bestimmt durch die Zahl der Verwendungsmöglichkeiten einer Ressource, die Zeit, die ein Unternehmen benötigt, um eine Ressource für eine andere Verwendungssituation bereitzustellen und die Kosten, die dabei entstehen. Die intrinsische Ressourcenflexibilität betrifft z.B. die breite Einsatzfähigkeit von Maschinen, Technologien, Software, Humanressourcen, Distributionskanälen, Marketing- und Serviceinstrumente oder sonstige Inputfaktoren. Die Flexibilität einer Ressource bezieht sich jedoch nicht nur auf die Breite ihrer Verwendbarkeit, sondern auch auf ihre funktionale Erweiterbarkeit und Skalierbarkeit. Vor diesem Hintergrund zielen Unternehmen im Sinne des ‚competence mode

---

<sup>576</sup> Vgl. im Folgenden SANCHEZ (2004), S. 526f.

III‘ vor allem auf die Generierung von Größenvorteilen im Sinne von Verbund- und Skaleneffekten ab.

Ein hohes Maß intrinsischer Flexibilität der eigenen und adressierten Ressourcen eines Unternehmens stellt einen strategischen Handlungsspielraum bereit, der zu einer Verwendung dieser Ressourcen in alternativen Prozessen und zu alternativen Zwecken im Sinne der Zielvorgaben der strategischen Logik befähigt.

### Competence mode V

Der ‘competence mode V<sup>577</sup>‘ betrifft die operative Flexibilität eines Unternehmens, die notwendig ist, um die unternehmensspezifischen und extern adressierten Ressourcen unter Einflüssen der Vielfalt und Komplexität bei der Leistungserstellung effektiver und effizienter auszuschöpfen. Die operative Flexibilität hängt wesentlich von den Fähigkeiten und Skills der Mitarbeiter ab, die eine zielgerichtete Verarbeitung von bereitgestellten Inputfaktoren zu avisierten Marktleistungen auch unter sich wandelnden Umweltbedingungen sicherstellen müssen. Um die Einflüsse der Varianz in Bezug auf Inputfaktoren, Marktleistungen und Umweltbedingungen resultierend aus übergeordneten Flexibilitätsbestrebungen beherrschbar zu machen, stehen dem Management für den Entwurf der Prozessorganisation zwei gegensätzliche Ansätze zur Verfügung: der Kontrollansatz und der Anpassungsansatz. Der Kontrollansatz zielt darauf ab, kritische Operationen von Vielfalt und Komplexität zu isolieren und in hierarchisch organisierten Operationen zu koordinieren. Der Anpassungsansatz hingegen fokussiert die systematische Erhöhung der Flexibilität von Technologien, Mitarbeitern und Prozessen, die die erforderliche Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf Inputvarianz, die Erstellung alternativer Marktleistungen und sich wandelnde Marktbedingungen besitzen. Die operative Flexibilität eines Unternehmens bestimmt auch über die Ausfallsicherheit und Effizienz der Produktionsprozesse. Sie ist schließlich dafür verantwortlich, dass sich die Kette von Entscheidungen und Maßnahmen übergeordneter Vorgänge und ‚competence modes‘ am Markt erfolgreich widerspiegelt.

---

<sup>577</sup> Vgl. im Folgenden SANCHEZ (2004), S. 527.

Der Grad operativer Flexibilität determiniert das Portfolio operativ realisierbarer Optionen, wie ein Unternehmen seine Leistungsangebote auf den avisierten Märkten nachhaltig durchsetzen kann.

#### Abhängigkeiten zwischen den ‚competence modes‘

Zwischen den einzelnen ‚competence modes‘ bestehen Abhängigkeiten und spezifische Beziehungen.<sup>578</sup> Insgesamt wird die Flexibilität eines Unternehmens durch die strategische Logik als Ausgangspunkt jeglichen strategischen Handelns begrenzt. Ihre Flexibilität hängt von der Fähigkeit der Manager ab, Erfolgspotenziale zu erkennen und in konkrete Ziele zu übersetzen (competence mode I). Deren Umsetzung hängt davon ab, inwiefern Management-Prozesse in der Lage sind, die Notwendigkeit der Zielerreichung in den Köpfen der Manager zu verankern, Zielkonflikte zu beheben und Entscheidungen zu generieren, die für die Strategieimplementierung im Sinne einer Ressourcencidentifikation und Bereitstellung notwendig sind (competence mode II). Ob die strategischen Ziele erreicht werden, hängt im nächsten Schritt davon ab, ob die Ressourcenbasis geeignet ist, die entsprechenden Ressourcenbündel zur Zielerreichung zur Verfügung zu stellen und eventuell gezielte Maßnahmen für eine notwendige Anpassung der relevanten Ressourcenbündel unternommen werden (können) (competence mode III). Ferner liegt es an der Anpassungsfähigkeit der einzelnen Ressourcen (competence mode IV) unter sich wandelnden Produktionsbedingungen und deren adäquater Verwendung in operativen Prozessen (competence mode V), ob die avisierten Zielmärkte erfolgreich bedient werden können. Jeder ‚competence mode‘ agiert demnach potenziell als Flaschenhals, der die strategische Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinflusst.

Entsprechend der Betrachtung von Unternehmen als ein ‚open system model‘ und seiner hierarchischen Abhängigkeit der Systemelemente sowie der nach oben hin zunehmenden kausalen Ambiguität, tendieren Unternehmen dazu, eher die kurzfristig wirkenden Handlungsoptionen zu bevorzugen. Sie sind z.B. eher bereit, Entscheidungen im Hinblick auf den Marketing-Mix ihrer Produkte zu treffen, als die Ressourcenbasis um strategisch relevante Ressourcen zu erweitern oder Konzepte zu entwickeln, mit welchen Produkten und auf welchen Märkten das Unternehmen in Zukunft agieren soll. Oder anders ausgedrückt, sind Unternehmen eher bereit, Dinge zu verändern, die

<sup>578</sup> Vgl. im Folgenden und im Detail SANCHEZ (2004), S. 527ff.

sie benutzen, als Ideen zur Weiterentwicklung ihrer strategischen Logik oder ihrer Management-Prozesse zu entwerfen, die langfristige Auswirkungen haben und von höherer strategischer Relevanz sind.

Um mit Hilfe ‚lower-level competence modes‘ Veränderungen zu bewirken, die strategische Wettbewerbsvorteile generieren, müssen auf Grund der hierarchischen Abhängigkeit immer erst die Weichen durch die ‚higher-level competence modes‘ gestellt werden, damit kurzfristig wirkende Handlungen im Einklang mit übergeordneten Zielen und Prozessen nachhaltige Wirkungen erzielen. Daneben finden kurzfristige Maßnahmen der ‚lower-level competence modes‘ ihre Anwendung, wenn langfristig geplante strategischen Handlungen noch keine sichtbare Wirkungen erzielen. Eine Menge kurzfristiger Handlungen zur Ausschöpfung von bestehenden Ressourcen kann dabei Pfadabhängigkeiten erzeugen, die eine Anpassung von langfristigen Entscheidungen notwendig machen. SANCHEZ/HEENE verweisen in diesem Kontext auf eine dynamische Verwendung von ‚competence modes‘ zur Erreichung strategischer Wettbewerbsvorteile, deren interdependente Wirkungen in dynamischen Umfeldern noch stärker berücksichtigt werden müssen.<sup>579</sup>

---

<sup>579</sup> Vgl. SANCHEZ/HEENE (1996), S. 61.



## 5 Spezifizierung des theoretischen Frameworks zur Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen

Mit dem Open System View liegen nun die modelltheoretischen Zusammenhänge zur Erklärung der Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen und ihres Handlungsspielraums systematisiert vor. Dennoch herrscht im Kontext der konkreten Anwendungssituation noch Konkretisierungsbedarf. Zum einen muss das theoretische Modell hinsichtlich der Besonderheiten der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen spezifiziert werden und zum anderen sind die noch abstrakt vorliegenden Erfolgsfaktoren im Kontext der Untersuchungsfrage zu operationalisieren. Für letzteres sind grundlegende Fragen für den weiteren Untersuchungsverlauf zu beantworten.

### 5.1 Modifizierter Open System View als theoretisches Framework

Das theoretische Modell des Open System View gewährleistet auf Grund seines Abstraktionsgrades und seiner übergeordneten Überlegungen die Spezifizierung seiner Bestandteile hinsichtlich einer konkreten Anwendungssituation. In Bezug auf die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen sind die

- Unternehmensumwelt,
- strategische Logik,
- Potenzial-, Prozess- und Ergebnisebene,
- Produktmärkte,
- Wettbewerber,
- externe Ressourceninhaber sowie
- Informations- und Materialflüsse

im Folgenden genauer zu spezifizieren.

#### 5.1.1 Spezifizierung der Unternehmensumwelt

Der Open System View begründet einen wesentlichen Einfluss der Unternehmensumwelt und ihrer Triebkräfte auf die Entwicklung der strategischen Logik als Ausgangspunkt strategischen Handelns.<sup>580</sup> Die kontinuierliche Beobachtung der Umweltbedingungen und ihrer Dynamik liefert erfolgskritische Informationen zur Ableitung von strategischen Erfolgspotenzialen und

---

<sup>580</sup> Vgl. III.4.2.1.

Abwehrmaßnahmen. Im Hinblick auf die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen sind die relevanten Umweltinformationen in den identifizierten Treibern der Umweltkomplexität und Umweltdynamik bei Verlagen zu finden.<sup>581</sup> Die Unternehmensumwelt ist entsprechend vorangegangener Überlegungen zu spezifizieren durch

- die Entwicklung des Zeitschriftenangebots und seiner Nachfrage,
- Imitationen und Innovationen sowie sonstigen Wettbewerbsdruck von Konkurrenten auf dem Zeitschriftenmarkt,
- neue (potenzielle) Wettbewerber und deren Verhalten auf dem Zeitschriftenmarkt,
- neue, innovative Angebote und sonstigen Wettbewerbsdruck von (potenziellen) Konkurrenten auf konvergenten Märkten,
- neue Angebote und Wettbewerbsverhalten internationaler Konkurrenten,
- die wirtschaftliche Situation und ihre Auswirkungen auf die Angebotsnachfrage,
- Veränderungen der Publikumspräferenzen,
- Veränderungen der Erwartungen der werbetreibenden Wirtschaft,
- technologische Entwicklungen und
- gesellschaftlichen Wandel.

### 5.1.2 Spezifizierung der strategischen Logik

Die strategische Logik ist im Hinblick auf die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen in Bezug auf die zugrunde liegenden Zielgrößen und ihrer Entwicklung zu spezifizieren. Auf Grund des vorliegenden Untersuchungsproblems ist ferner das Betrachtungsfeld der strategischen Logik einzuschränken.

#### Zielgrößen der strategischen Logik

In der strategischen Logik eines Unternehmens liegen sowohl fest verankerte Grundhaltungen, Normen und Werte im Sinne der Unternehmensentwicklung und -kultur als auch veränderliche Unternehmensziele begründet.<sup>582</sup> Im Kontext der Markenführung interessieren vor allem die Zielsetzungen, die Zeitschriftenverlage mit Marken als Ausgangspunkt strategischen Handelns

---

<sup>581</sup> Vgl. II.2.1.

<sup>582</sup> Zur strategischen Logik des Open System View vgl. III.4.2.1, S. 121.

verfolgen. Die zuvor hergeleiteten strategischen Markenziele von Zeitschriftenverlagen bilden ein interdependentes Zielsystem, das die Überlebensfähigkeit von Verlagen in einer komplexen und dynamischen Umweltsituation sichern und den Unternehmenswert steigern soll.<sup>583</sup> Marken sollen Verlagen nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen, um so vor dem intra-, inter- und extramediaärem Wettbewerbsdruck zu schützen, trotz gesättigter Marktstrukturen Wachstumspotenziale zu generieren und Verlage für wirtschaftliche Krisen zu wappnen. Dabei sind Marken zwar grundsätzlich in der Lage Effizienzvorteile zu generieren, jedoch gelingt dies erst dann, wenn sie bei den Kunden zunächst ausreichend große Wahrnehmungsvorteile erzielen, d.h. als nutzenstiftend und einzigartig angesehen werden.<sup>584</sup> Haben Zeitschriftenmarken eine bestimmte Wahrnehmungsstärke erreicht, lassen sie sich mit Hilfe von Markenerweiterungsstrategien effizient verlängern oder durch Wieder- und Mehrfachverwertung ihrer redaktionellen Inhalte können Skalen- und Verbundvorteile erzeugt werden.<sup>585</sup>

Vor diesem Hintergrund lassen sich die strategischen Markenziele von Zeitschriftenverlagen einem zu maximierenden Oberziel subsummieren, das seinen Niederschlag in nachhaltigen Wahrnehmungsvorteilen findet. Das Oberziel der Markenführung wird in großer Übereinstimmung im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung in der Erfolgsgröße des ökonomischen Markenwerts ausgedrückt.<sup>586</sup> Der ökonomische Markenwert führt als integrierter Erfolgsindex (Spitzenkennzahl) mehrere Leistungsindikatoren der Markenführung zusammen.<sup>587</sup> Die Leistungsindikatoren operationalisieren den Erfolg, d.h. die Maximierung des ökonomischen Markenwerts, als abhängige Variable.<sup>588</sup> Damit sich die strategische Logik der Markenführung in Form konkreter Vorgaben im nachgelagerten Wertgenerierungsprozess nach dem Open System View fortpflanzen kann, müssen die dem ökonomischen Markenwert zugrunde liegenden Leistungsindikatoren spezifiziert werden. Diese Leistungskenngrößen bilden so die Steuerungs- und Kontrollparameter als Grundlage erfolgreicher Management-Prozesse.

<sup>583</sup> Vgl. II.2.2.

<sup>584</sup> Vgl. BRUHN (2004a), S. 21f., SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 25 oder ESCH (2007), S. 22. Siehe auch II.2.2.

<sup>585</sup> Vgl. II.2.2.1.3 und II.2.2.2.1.

<sup>586</sup> Zum Markenwert als übergeordnete Zielgröße der Markenführung vgl. u.a. BONOMA/CLARK (1988), ESCH (2007), S. 62, SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 25 oder MEFFERT/KOERS (2005), S. 279.

<sup>587</sup> Vgl. TOLLE/STEFFENHAGEN (1994), S. 1301f.

<sup>588</sup> Vgl. etwa MEFFERT/KOERS (2005), S. 279. Zur Operationalisierung von Erfolg durch Erfolgsindikatoren vgl. u.a. BENKENSTEIN (2001), S. 89ff., FRITZ (1995).

In der Literatur werden als Indikatoren des Markenwerts ökonomische Kerneergebnisgrößen und qualitative Leistungskenngrößen unterschieden.<sup>589</sup> Qualitative Leistungskenngrößen – die unter dem Begriff der Markenstärke zusammengefasst werden – sind den ökonomischen Kerneergebnisgrößen kausal vorgelagert.<sup>590</sup> Die Markenstärke determiniert folglich ökonomische Leistungsgrößen wie Mengenpremium, Preispremium, Kosten, Umsatz oder Marktanteil.<sup>591</sup> Als strategisch relevante Steuerungs- und Kontrollparameter gelten damit die qualitativen Leistungsindikatoren, die auch untereinander Abhängigkeiten aufweisen. Zwar werden die qualitativen Indikatoren des Markenwerts in der Literatur nicht immer terminologisch trennscharf benutzt,<sup>592</sup> dennoch lassen sich in großer Übereinstimmung folgende Kenngrößen im Schrifttum identifizieren:<sup>593</sup>

- Markenzufriedenheit,
- Markenloyalität,
- Markenvertrauen,
- Markensympathie,
- Markenbekanntheit,
- Einzigartigkeit und
- Markenimage.

Diese qualitativen Leistungskenngrößen stellen die Indikatoren für eine strategisch erfolgreiche Markenführung dar. Sie treten an die Stelle der strategischen Logik und müssen für Zeitschriftenverlage im Sinne der wertgenerierenden nachfolgenden Schritte des Open System View im Fortlauf der Arbeit operationalisiert werden.

<sup>589</sup> Diese Unterscheidung wird vor allem im Zuge der Markenbewertungsmethoden diskutiert, die im Kontext der Markenführung bzgl. des Markencontrollings eine Rolle spielen, das für die Effizienz- und Effektivitätssteuerung der Markenführung zum Einsatz kommt (vgl. TOMCZAK/REINECKE/KAETZKE (2004)). Im Rahmen der Markenwertmessung werden finanzorientierte und verhaltenswissenschaftliche Markenbewertungsmodelle unterschieden. Während die finanzorientierten Markenbewertungsmethoden ausschließlich ökonomische Erfolgsindikatoren zur Markenwertmessung heranziehen, betrachten verhaltensorientierte Methoden den Markenwert als Ergebnis langfristigen Kundenverhaltens. Letztere sind vor dem Hintergrund der Kritik entstanden, die finanzorientierten Methoden berücksichtigten kurzfristig orientierte Größen, deren Markenspezifität nur schwer von nicht-markenbezogenen ökonomischen Leistungsergebnissen zu isolieren seien. Daneben haben sich kombinierte Verfahren entwickelt, die den ökonomischen Markenwert u.a. in Abhängigkeit von qualitativen Leistungsindikatoren berechnen. Sie erfahren eine immer größere Bedeutung. Dem kombinierten Ansatz soll gefolgt werden. Vgl. im Überblick z.B. BAUER/HAMMERSCHMIDT/STOKBURGER (2006), S. 195ff., TROMMSDORF (2004), SÄTTLER/VÖLCKNER (2007), S. 183ff., ESCH/LANGNER/BRUNNER (2005), S. 1230ff.

<sup>590</sup> Vgl. u.a. KELLER (1993), ESCH (2007), S. 57f., MEFFERT/KOERS (2005), S. 279.

<sup>591</sup> Zu Mengen- und Preispremium vgl. II.2.2.1.2, S. 39.

<sup>592</sup> So werden etwa die Begriffe Markenloyalität, Markenbindung, Markentreue oder Markenbeziehungsqualität zuweilen simultan verwendet. Vgl. hierzu WEINBERG/DIEHL (2001), S. 26f.

<sup>593</sup> Vgl. u.a. AAKER (1992), S. 57f., KELLER (1993), CHAUDHURI/HOLBROOK (2001), MEFFERT/KOERS (2005), S. 281f. Im Überblick vgl. ESCH/LANGNER/BRUNNER (2005), S. 1233ff. und die dort zitiert Literatur.

### Isolierung des Betrachtungsgegenstandes

Nach dem Open System View wird die Heterogenität von Unternehmen nicht nur auf die idiosynkratische Ressourcenausstattung und einzigartige Wettbewerbsstrategien zurückgeführt, sondern auch auf unterschiedliche strategische Ziele und strategische Logiken von Unternehmen.<sup>594</sup> Im Hinblick auf die Erklärung der Markenführung in der vorliegenden Arbeit müssen in diesem Kontext Einschränkungen gemacht werden. Unterschiedliche strategische Zielsetzungen werden als Erklärungsgrößen für erfolgreiche Markenführung nur insofern untersucht, als sie im Rahmen der Markenführung eine Rolle spielen. Es wird unterstellt, dass Zeitschriftenverlage im Zuge der Markenführung einheitlich nach der Maximierung des ökonomischen Markenwerts streben. Dieser Zielsetzung untergeordnet entwickeln sich strategische Ziele der Zeitschriftenverlage im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Marke wie etwa im Hinblick auf die Erschließung neuer Märkte. Im zeitpfadabhängigen Kontext entsteht hierbei zielbezogene Heterogenität. Strategische Zielsetzungen der Verlage außerhalb der Markenführung werden nicht in die Betrachtung einbezogen.

Die Historizität von Zeitschriftenverlagen – die neben den Zielen als weitere Unterscheidungsgröße der strategischen Logik fungiert – fließt mit Blick auf Pfadabhängigkeiten aus der Unternehmensentwicklung oder die unternehmenskulturellen Besonderheiten ebenfalls nicht in die Untersuchung der konkreten Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen ein. Die weitere Untersuchung erfolgt demzufolge durch eine Isolierung des Betrachtungsgegenstandes, der sich durch die Reduktion auf das strategische Handeln von Zeitschriftenverlagen ausschließlich im Zuge der Markenführung ergibt. Der Verlag wird dabei als Teilsystem eines größeren Systems verstanden, auf das die im Rahmen dieser Arbeit nicht erklärten Erfolgsunterschiede zwischen Verlagen im Sinne der Heterogenitätsannahmen des Open System View zurückgeführt werden können.

Um von einer einheitlichen, übergeordneten Zielsetzung im Kontext der Markenführung ausgehen zu können und Einflüsse zu isolieren, die bezüglich der Historizität oder anderer strategischer Ziele von etwaigen Konzernstrukturen die Erklärung des Markenführungserfolg überlagern, wird im Fortgang der Untersuchung auf den Zeitschriftenverlag als strategische Geschäftseinheit abgestellt und die Führung von *einer* Zeitschriftenmarke fokussiert.

<sup>594</sup> Vgl. III.4.2.1.

## Entwicklung der strategischen Logik

Mit Blick auf die Idiosynkratie der strategischen Logik, ist ihre Weiterentwicklung im Zuge der Markenführung zu problematisieren. Hierbei rückt die dynamische Perspektive des Open System View in den Vordergrund.<sup>595</sup> Im zeitpfadbezogenen Kontext stehen Verlagen so genannte Markenevolutionsstrategien zur Verfügung, die ein dynamisches Entscheidungsverhalten erfordern.<sup>596</sup> Die Entscheidung für eine Markenevolutionsstrategie determiniert die Weiterentwicklung einer Marke über die Zeit. Dabei werden mit der Expansion oder der Konsolidierung von Marken zwei grundlegende Entwicklungsrichtungen unterschieden.<sup>597</sup>

Markenkonsolidierungsstrategien bedeuten allgemein eine Desinvestition von Ressourcen und führen meist zu einer Verkleinerung des Markenportfolios. Markenkonsolidierungsstrategien werden dann umgesetzt, wenn die Unternehmensressourcen, die einer Marke zur Verfügung stehen, effizienter für andere Zwecke eingesetzt werden können, um einen langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.<sup>598</sup> Markenexpansionsstrategien haben eine zusätzliche Bindung von Ressourcen zur Folge. Sie kommen bei Marken zum Einsatz, deren Wachstumspotenziale noch nicht ausgeschöpft sind. Das Wachstum kann mit Hilfe der Marke durch die Erschließung neuer geographischer Absatzräume oder neuer Produktmärkte erzielt werden.<sup>599</sup> Zu den Markenerweiterungsstrategien gehören Markentransfers, durch die Verlage zusätzliche Wachstumspotenziale in inter- und extramedialen Märkten auszuschöpfen suchen und die Markenausdehnung, um den Zeitschriftenmarkt mit Hilfe von Line-Extensions differenzierter bedienen zu können.<sup>600</sup>

---

<sup>595</sup> Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, muss der Dynamik unternehmerischer Handlungssituationen, die aus sich kontinuierlich verändernden Markt- und Umweltbedingungen resultiert, bei strategischen Entscheidungen umfassend Rechnung getragen werden. Vgl. im Detail etwa SANCHEZ/HEENE (1997a), S. 307f. und auch III.4.1.1.

<sup>596</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 184.

<sup>597</sup> Zu Markenevolutionsstrategien oder auch dynamische Markenstrategien im Überblick vgl. z.B. BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 183ff., BAUMGARTE (2004c), S. 142ff. oder SÄTTLER/VOLCKNER (2007), S. 150ff.

<sup>598</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 185f.

<sup>599</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 192f.

<sup>600</sup> Vgl. II.2.2.1.3, II.2.2.2.1 und V.2.1.

### 5.1.3 Spezifizierung der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisebene

Dem Open System View liegen aus übergeordneter Sicht drei wertgenerierende Leistungsebenen eines Unternehmens zugrunde.<sup>601</sup> Die strategische Logik sowie die tangiblen und intangiblen Assets bilden dabei die Potenzialebene, die Management- und operativen Prozesse erfassen die Prozessebene und die Leistungsangebote betreffen die Ergebnisebene eines Unternehmens.

Gälweiler versteht unter Erfolgspotenzialen „das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsgenerierung geht“<sup>602</sup>. Der Aufbau von Erfolgspotenzialen nimmt in der Regel eine mittel- bis langfristige Zeitspanne in Anspruch, die nicht ohne Weiteres verkürzt werden kann. Da Erfolgspotenziale nach diesem Verständnis zeitpunktbezogen für die Erfolgsgenerierung vorliegen müssen, sind es mit Blick auf den Open System View vor allem die strategische Logik und der idiosynkratische Ressourcenverbund, die die Erfolgspotenziale von Zeitschriftenverlagen für die Erreichung eines maximalen ökonomischen Markenwertes bilden. Die prozessuale Leistungsebene stellt in Abgrenzung dazu erfolgskritische Nebenbedingungen dar, die die Bereitstellung und die Ausschöpfung der Erfolgspotenziale sicherstellen. Die Ergebnisebene repräsentiert schließlich sowohl die Erfolgspotenziale als auch die prozessuale Ebene und zeigt in Form der Leistungsangebote das Ergebnis der gesamten Leistungsfaktorkombination an.

#### Potenzialebene

Während die strategische Logik bereits spezifiziert wurde, herrscht über die strategisch relevanten tangiblen und intangiblen Assets für eine erfolgreiche Markenführung bei Zeitschriftenverlagen noch Unklarheit.<sup>603</sup> Für eine Maximierung des ökonomischen Markenwertes ist ein spezifischer Ressourcenverbund notwendig. Da der ökonomische Markenwert verschiedene qualitative Leistungskenngrößen integriert, ist im Sinne einer differenzierten, umfänglichen Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen eine Identifikation des jeweilig erfolgskritischen Ressourcenverbunds wünschenswert, der für die Erreichung der einzelnen Leistungsindikatoren maßgeblich ist. Demzufolge sind im Fortlauf der Arbeit die tangiblen und intangiblen

<sup>601</sup> So auch HANSEN (2009), S. 196.

<sup>602</sup> GALWEILER (2005), S. 26.

<sup>603</sup> Zu tangiblen/intangiblen Assets des Open System View vgl. III.4.2.1, S. 123.

Assets für eine erfolgreiche Markenführung in Abhängigkeit von den qualitativen Leistungskenngrößen zu konkretisieren.<sup>604</sup> Da sowohl zwischen den qualitativen Kenngrößen als auch zwischen den strategisch relevanten Ressourcen Abhängigkeiten vorliegen, sind die Wechselwirkungen bei der Operationalisierung der qualitativen Leistungsindikatoren zu berücksichtigen, um die Ergebnisgenauigkeit zu erhöhen. Strategische sowie operative Erfolgsfaktoren stellen operationalisierte Einflussgrößen der Erfolgspotenziale dar,<sup>605</sup> so dass die zu ermittelnden tangiblen und intangiblen Assets in ihrer Zuordnung zu den qualitativen Leistungsindikatoren als mehrdimensionales Konstrukt die Erfolgspotenziale, und im Einzelnen konkretisiert, die Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen ergeben.

### Prozessebene

Der Open System View weist im Hinblick auf die Management-Prozesse bereits eine allgemeingültige Erklärungskraft auf, die auch auf die Markenführung bei Zeitschriftenverlage übertragbar ist.<sup>606</sup> Er spezifiziert die Management-Prozesse als Vorgänge der Willensbildung und -durchsetzung im Form zielorientierter Planung, Steuerung und Kontrolle der Ressourcenausstattung sowie pfadabhängiger Bereitstellung von Koordinationsmechanismen, die eine konsistente Identifikation, Akquisition, Kombination und Integration von Ressourcen im Zuge des ‚competence building‘ und ‚competence leveraging‘ sicherstellen. Es bleibt jedoch offen, welche Entscheidungen als Output der Management-Prozesse im Zuge der Markenführung von besonderer Relevanz sind. Zudem stellt sich die Prüfung der Management-Prozesse auf spezifische für die Markenführung relevante Aktivitäten und Ausgestaltungen der allgemeinen Aufgaben des Managements im oben dargestellten Sinne als erkenntnisbringend dar. Die Management-Prozesse bedürfen vor diesem Hintergrund ebenfalls einer Konkretisierung durch weitergehende Untersuchungen.

Als weitere Spezifizierungen im Zusammenhang mit den Management-Prozessen gelten im vorliegenden Untersuchungskontext produktinduzierte Einflussfaktoren des Entscheidungsverhaltens bei der Führung von Zeit-

<sup>604</sup> Zwar ist eine vollständige Transparenz über den Ressourcenverbund auf Grund seiner kausalen Ambiguität nicht herstellbar, jedoch erhöht bereits die Identifikation einzelner erfolgskritischer Ressourcen das Gestaltungswissen zur Erreichung des Markenführungserfolgs. Zur kausalen Ambiguität vgl. III.2.2, S. 92.

<sup>605</sup> Vgl. HANSEN (2009), S. 86.

<sup>606</sup> Zu den Management-Prozessen des Open System View vgl. III.4.2.1, S. 122.



schriftenmarken. Neben der strategischen Logik und den Einflüssen der Umwelt sind hierbei

- unternehmensinterne Zielkonflikte auf Grund des Spannungsfelds aus publizistischen und ökonomischen Interessen bei Verlagen,
- der Vorrang symbolischer Eigenschaften der Zeitschriftenmarke auf dem Rezipientenmarkt,
- der Vorrang funktionaler Eigenschaften der Zeitschriftenmarke auf dem Werbemarkt,
- Netzeffekte, die sowohl positive als auch negative Imagekomponenten transportieren und
- die Gefahr der Qualitätsvarianz durch die Periodizität und eingeschränkte Reversibilität

entscheidungsrelevante Aspekte der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen.<sup>607</sup>

Die operativen Prozesse werden durch den Open System View vor dem Hintergrund einer Anwendbarkeit auf unterschiedliche Problemsituationen nicht weiter konkretisiert.<sup>608</sup> Für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen können zur Erhöhung der Erklärungskraft die Wertschöpfungsstufen der Zeitschriftenproduktion zugrunde gelegt werden, in denen die zu identifizierenden, erfolgskritischen operativen Prozesse ablaufen. Wie bereits dargelegt, bestehen die Stufen der Wertschöpfung bei der Zeitschriftenproduktion aus der Content-Produktion, dem Content-Packaging und der Distribution des Zeitschriftenangebots sowie Marketing und Kundendienst.<sup>609</sup>

Die erfolgsrelevanten operativen Prozesse der Markenführung sind wie bei der Operationalisierung des strategisch relevanten Ressourcenverbundes, ebenso in Abhängigkeit der qualitativen Leistungsgrößen zu bestimmen, um ihren Einfluss auf eine erfolgreiche Markenführung bei Zeitschriftenverlagen konkretisieren zu können.

---

<sup>607</sup> Vgl. II.2.4.8.

<sup>608</sup> Zu den operativen Prozesse des Open System View vgl. III.4.2.1, S. 124.

<sup>609</sup> Vgl. II.1.2.2. Da das Leistungsangebot einer Zeitschriftenmarke auch andere Medienprodukte als Zeitschriften umfassen kann, ist auf die Übertragbarkeit der Wertschöpfungskette der Zeitschriftenproduktion auf die Produktion anderer Medienprodukte hinzuweisen. Vgl. SJURTS (2004), S. 634f.

## Ergebnisebene

Sämtliche wertgenerierenden Vorgänge, ausgehend von der strategischen Logik, schlagen sich schließlich in einer voneinander abhängigen Weise in Form konkreter Leistungsangebote am Markt nieder.<sup>610</sup> Der ökonomische Erfolg einer Zeitschriftenmarke hängt entsprechend von dem konsistenten und zielorientierten Zusammenwirken aller Stufen der Markenführung – von strategischer Logik, Management-Prozessen, Ressourcenausstattung und operativen Prozessen – ab. Spezifisch ist, dass die Angebote einer Zeitschriftenmarke aus einem Angebotsbündel aus publizistischen Inhalten und Verbreitungswahrscheinlichkeiten für werbliche Botschaften bestehen, welche auf unterschiedlichen Märkten angeboten werden.<sup>611</sup> Nachhaltiger Erfolg besteht dabei nur durch eine widerspruchsfreie, konsistente Positionierung der Marke auf beiden Märkten, dem Rezipienten- und Werbemarkt.<sup>612</sup>

### 5.1.4 Spezifizierung der Produktmärkte und Wettbewerber

Entsprechend des dualen Angebots, bestehend aus publizistischen Inhalten und Werberaum, bedienen die medialen Leistungsangebote einer Zeitschriftenmarke zwei Märkte.<sup>613</sup> Vor dem Hintergrund, dass es sich auch um mediale Leistungsangebote einer Zeitschriftenmarke handeln kann, die nicht Zeitschriften sind, soll statt vom Lesermarkt, vom Rezipientenmarkt und statt vom Anzeigenmarkt, vom Werbemarkt die Rede sein.

Auf Grund der Interdependenz von Rezipienten- und Werbemarkt muss hinsichtlich des Wettbewerbs nicht nach der Konkurrenz auf dem Rezipienten und der Konkurrenz auf dem Werbemarkt unterschieden werden.<sup>614</sup> Spezifischer ist vielmehr die Unterscheidung hinsichtlich der Herkunft der Wettbewerber. Das Wettbewerbsumfeld von Zeitschriftenmarken ist demnach branchenbezogen zu differenzieren nach Verlagen, intermediären Wettbewerbern wie Fernsehsender oder Hörfunksender sowie extramedialen Wettbewerbern aus den Branchen Telekommunikation, Informationstechnologie

<sup>610</sup> Vgl. III.4.2.1, S. 120.

<sup>611</sup> Dies gilt nicht für Value-added-Services wie Kalender oder andere Merchandising-Produkte, die nicht als eigenständige Produkte, sondern als Marketinginstrumente der Zeitschriftenmarke zum Einsatz kommen. Auch ist nicht auszuschließen, dass vereinzelte mediale Transferprodukte der Marke nicht auf dem Werbemarkt angeboten werden. Ebenfalls können unter dem Dach der Marke Produkte angeboten werden, die keine Medienprodukte sind. Auch für sie gilt die herkömmliche Betrachtungsweise des Open System View.

<sup>612</sup> Vgl. II.2.4.4.

<sup>613</sup> Vgl. II.2.4.2, S. 48.

<sup>614</sup> Vgl. II.2.4.2.

und Unterhaltung. Geografisch ist nach nationalen und internationalen Wettbewerbern zu unterscheiden.

### 5.1.5 Spezifizierung der externen Ressourceninhaber

Auch Verlage sind bei der Produktion von Zeitschriften auf Ressourcen angewiesen, die außerhalb der Unternehmensgrenzen liegen. In diesem Zusammenhang wurden bereits besondere Fähigkeiten von Pressegrossisten, Fotografen, freien Redakteuren oder dem Anzeigen- bzw. Vertriebsaußendienst angesprochen. Einerseits müssen im Fortgang der Untersuchung im Kontext der strategisch relevanten Ressourcenausstattung die ‚firm-adressable resources‘<sup>615</sup> identifiziert und deren Einfluss auf den ökonomischen Markenwert bestimmt werden und andererseits sind die Fähigkeiten auszumachen, die den Zugang zu den externen Ressourcen sicherstellen.

Die im Rahmen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen relevanten externen Ressourcen leiten sich aus den Wertschöpfungsbeziehungen zu Lieferanten und Abnehmern im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses ab. Externe Ressourceninhaber sind demnach externe Autoren, Fotografen, Bild- und Nachrichtenagenturen, Werbe- oder Medienagenturen sowie Druckereien, Pressegrossisten, Bahnhofsbuchhändler, der Werbende Buch- und Zeitschriftenhandel, die Post und der Lesezirkel.<sup>616</sup>

Ferner sind potenzielle Mitarbeiter externe Ressourceninhaber. Im Zuge der Ressourcenoperationalisierung ist festzustellen, welche Schlüsselqualifikationen für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen erfolgsrelevant sind. Stehen einem Verlag diese Schlüsselqualifikationen nicht zur Verfügung, müssen entsprechende Mitarbeiter als extern zu adressierende Ressourcen akquiriert werden.

Schließlich sind andere externe Ressourceninhaber als Sammelbegriff anzuführen, die sonstige Kooperationspartner bezeichnen sowie Lieferanten und Abnehmer, die für die Produktion von medialen Leistungen der Zeitschriftenmarke benötigt werden, welche nicht Zeitschriften sind.

---

<sup>615</sup> Zu den ‚firm-adressable resources‘ des Open System View vgl. III.4.2.1, S. 123.

<sup>616</sup> Vgl. II.1.2.2.

### 5.1.6 Spezifizierung der Informationsflüsse

Der Open System View konkretisiert die Informations- und Materialflüsse, die bei der Führung von Zeitschriftenmarken strategische Relevanz besitzen, nicht ausreichend.<sup>617</sup> Eine Spezifizierung ist wegen mangelnder Informationen über erfolgskritische Ressourcen und operative Prozesse, die maßgeblich an dem Austausch und der Rückkopplung von Informationen beteiligt sind, zu diesem Zeitpunkt nicht möglich.

Die Informationen, die aus allen wertgenerierenden Stationen der Markenführung und vom Rezipienten- und Werbemarkt zurück in die Management-Prozesse fließen, um dort entsprechend korrigierende Impulse auszulösen, sind im Fortgang der Arbeit zu konkretisieren. Die Operationalisierung der Informations- und Materialflüsse muss, wie bei der Konkretisierung der Ressourcen und operativen Prozesse, die Wechselwirkungen zwischen den Prozessen, Ressourcen und Leistungsangeboten sowie den Umweltbedingungen und Marktrückkopplungen berücksichtigen.

---

<sup>617</sup> Zu den Informationsrückkopplungen des Open System View vgl. III.4.2.1, S. 124.

### 5.1.7 Modelltheoretische Spezifikation des Open System View im Überblick

Folgende Abbildung zeigt den modifizierten Open System View der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen unter Berücksichtigung der bis hierher begründeten Spezifikationen im Überblick.

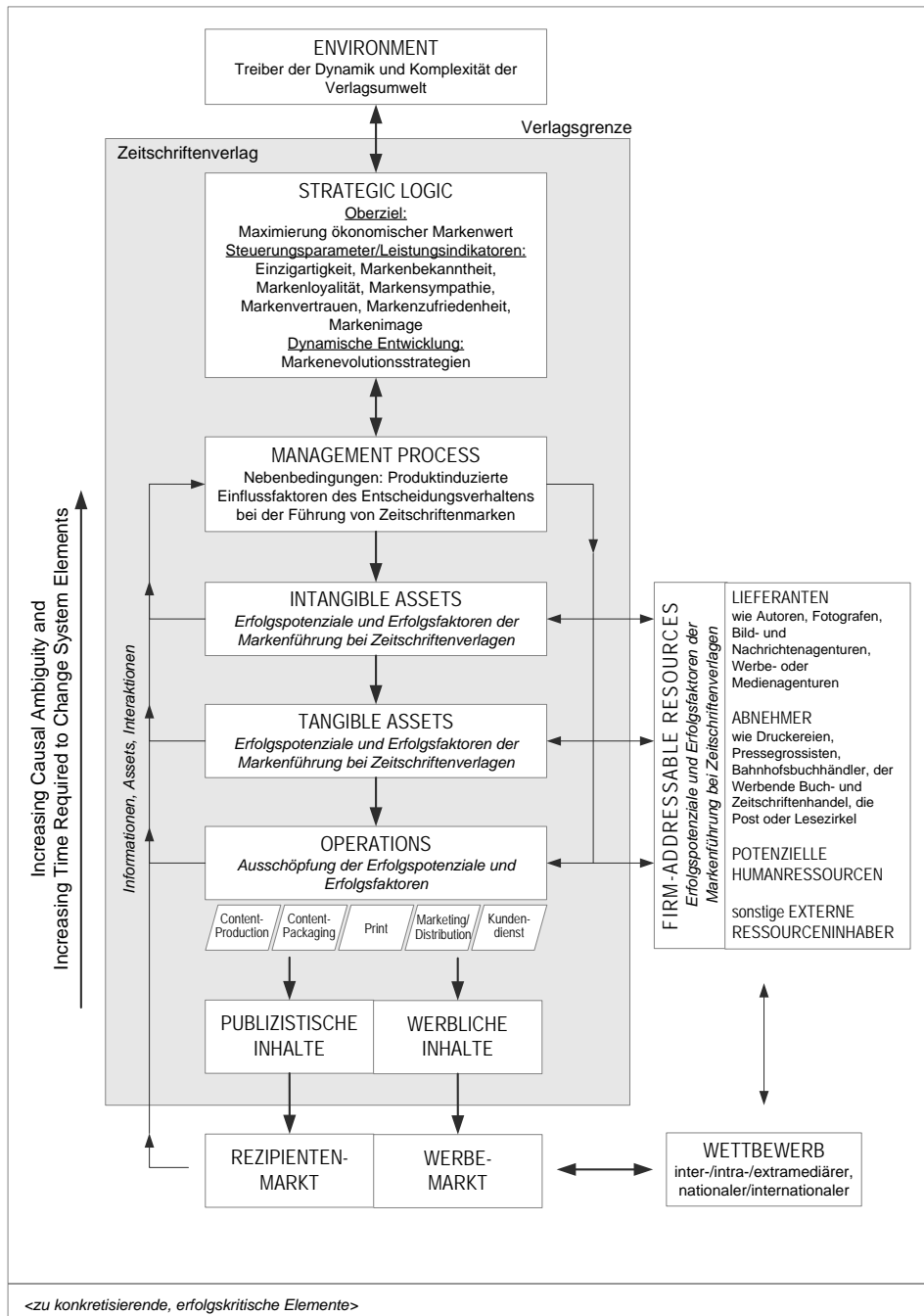


Abbildung 5: Spezifikationen des Open System View der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen<sup>618</sup>

<sup>618</sup> In Anlehnung an SANCHEZ/HEENE (1996), S. 41.

## 5.2 Methodologisches Konzept zur Konkretisierung der Erfolgsfaktoren

Das zuvor spezifizierte modelltheoretische Konzept der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen nach dem Open System View liefert bereits weitgehende Erklärungen zu Gestaltungsempfehlungen strategischen Handelns.<sup>619</sup> Jedoch wurde festgestellt, dass hinsichtlich der Erfolgsfaktoren der Markenführung noch Konkretisierungsbedarf besteht, welche auch hinsichtlich der Handlungsoptionen zusätzliche Erklärungskraft besitzen. Zu diesem Zeitpunkt herrscht noch Unklarheit darüber, welche konkreten Ressourcen Einfluss auf die Erreichung strategischer Wettbewerbsvorteile durch Zeitschriftenmarken haben. Auch können noch keine Aussagen darüber gemacht werden, welche spezifischen Management-Prozesse und operativen Vorgänge besondere Relevanz zur Erhöhung des ökonomischen Markenwerts besitzen. Ebenso ist unklar, welche Informationsrückflüsse besondere Bedeutung für die zeitpfadabhängige Entwicklung der Zeitschriftenmarke und die Gestaltung ihrer Führung haben.

Es stellt sich die Frage, nach welchem methodologischen Vorgehen die noch nicht konkretisierten erfolgsrelevanten Bestimmungsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen ermittelt werden können. Folgender Abschnitt widmet sich dieser Fragestellung, um den Fortgang der Arbeit festzulegen.

### 5.2.1 Grundlegende Entscheidungen

Für die Begründung einer Vorgehensweise zur Konkretisierung der Erfolgsfaktoren lassen sich zwei grundlegende, oft als gegensätzlich und polarisierend bezeichnete empirische Forschungsmethoden heranzuführen.<sup>620</sup> Diese gegensätzlichen methodologischen Herangehensweisen entstammen divergierenden wissenschaftstheoretischen Grundpositionen. Zum einen handelt es sich um die erkenntnistheoretische Position des kritischen Rationalismus, die maßgeblich durch POPPER (1973) geprägt wurde und zum anderen um den radikalen Konstruktivismus, der im Wesen auf GLASERSFELD (1987) und auch FOERSTER (1993) zurückgeht. Während der kritische Rationalismus auf der Grundannahme beruht, dass alle Form der Erkenntnis auf Verstand und Vernunft beruht,<sup>621</sup> geht der radikale Konstruktivismus davon aus, dass das

<sup>619</sup> Zur Entwicklung eines strategischen Handlungsspielraums nach dem Open System View vgl. III.4.2.2.

<sup>620</sup> Vgl. hierzu im Detail etwa MAYER (2008), S. 15ff., KORNMEIER (2007), S. 32ff. oder KLAMMER (2005), S. 59ff.

<sup>621</sup> Vgl. KORNMEIER (2007), S. 35f.

Wissen über die Realität auf sinnlicher Erfahrung basiert und nur als subjekt-abhängiges Konstrukt zu Erkenntnis führt.<sup>622</sup>

Methodologisch hat der kritische Rationalismus quantitative, statistische Forschungsdesigns hervorgebracht,<sup>623</sup> die vor dem Hintergrund objektiv überprüfbarer Gesetzmäßigkeiten, ausgehend von deduktiv-nomologisch generierten Gesetzesaussagen (Hypothesen) und Randbedingungen auf den zu erklärbaren Sachverhalt schließen lassen.<sup>624</sup> Eine Hypothese nach Popper erhält solange ihre Gültigkeit, bis ihre Falsifikation nachgewiesen wurde. Das Streben nach Falsifizierung generiert nach Popper den eigentlichen Erkenntnisfortschritt, der durch die Widerlegung von Gesetzesaussagen ‚bessere‘ Theorien zur Erklärung von Realphänomenen hervorbringt.<sup>625</sup> Diese auf den Naturwissenschaften beruhende Erklärungsmethode findet dann ihre Grenze, wenn allgemeingültige Gesetzesaussagen nicht vorliegen, gegebene Theorien als Ausgangspunkt der Hypothesenbildung nur geringe Erklärungskraft besitzen oder eine Quantifizierung komplexer Strukturen nicht möglich ist.<sup>626</sup>

Der radikale Konstruktivismus begründet eher qualitative Forschungsdesigns,<sup>627</sup> die ausgehend von Beobachtungen in der Realität, subjektive Konstrukte hervorbringen, die durch selbstreferenzielle Prozesse gebildet werden.<sup>628</sup> Objektiv prüfbaren Gesetzmäßigkeiten als Ausgangspunkt empirischer Erklärungsmethoden widerspricht der radikale Konstruktivismus.<sup>629</sup> Vielmehr geht er von einem an Menschen gebundenen Wissenserwerb aus, der eine subjektunabhängige Realitätsbeschreibung nicht zulasse.<sup>630</sup> Zudem argumentiert der radikale Konstruktivismus, dass erst das unterschiedliche Handeln einzelner Akteure reale Strukturen schaffe,<sup>631</sup> weswegen – wenn überhaupt – nur der induktive Schluss, ausgehend vom Einzelfall, einen Zugang zu Realphänomenen erlaube. Da bei qualitativen Methoden aus beobachteten Phänomenen induktiv auf allgemeinere Aussagen geschlossen wird, kann es sich bei dem Erkenntnisgewinn denn auch nur um eine vorläufige Perspektive auf die Wirklichkeit handeln, bis andere, neue Beobachtun-

<sup>622</sup> Vgl. KORNMEIER (2007), S. 31ff.

<sup>623</sup> Vgl. MAYER (2008), S. 16f.

<sup>624</sup> Vgl. POPPER (1994), S. 31ff.

<sup>625</sup> Vgl. POPPER (1994), S. 31.

<sup>626</sup> Vgl. RAFFÉE (1989), S. 21, KORNMEIER (2007), S. 33.

<sup>627</sup> Vgl. MAYER (2008), S. 17, S. 22.

<sup>628</sup> Vgl. HAUG (2004), S. 97.

<sup>629</sup> Vgl. KORNMEIER (2007), S. 32.

<sup>630</sup> Vgl. KORNMEIER (2007), S. 33.

<sup>631</sup> Vgl. MAYER (2008), S. 23.

gen diese Perspektive in Frage stellen.<sup>632</sup> Die Grenzen qualitativer Forschungsdesigns sind in dem begrenzten Notwendigkeitscharakter ihrer Schlüsse auf allgemeinere Erkenntnisse zu sehen, den etwa die analytisch-deduktiven Methoden besitzen.<sup>633</sup>

Das vorliegende Untersuchungsproblem, die Konkretisierung der Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen, welche auf einen idiosynkratischen Ressourcenverbund und einzigartige, ressourcenbezogene Wettbewerbsstrategien zurückzuführen sind, erschwert die Ableitung von Gesetzesaussagen, d.h. deduktiv hergeleiteter Hypothesen, auf Grund mangelnder theoretischer Validierungen. Es kann nicht auf etablierte theoretische Konzepte zur Erklärung der Bestandteile eines für die Markenführung strategisch relevanten Ressourcenverbundes zurückgegriffen werden.<sup>634</sup> Überhaupt steht die ressourcenbasierte Strategielehre in der Kritik, nur unzureichend empirisch valide Operationalisierungen unternommen zu haben.<sup>635</sup> Schließlich ist es der Zirkelschluss des ressourcenbasierten Ansatzes, der einer quantitativen Untersuchung der Ressourcenbasis im Grundsatz widerspricht. Zwar konnte in empirisch-quantitativen Untersuchungen der Wert von Ressourcenvorteilen allgemein belegt werden, jedoch bleibt dabei im Dunkeln, wie Ressourcenvorteile genau erreicht werden können, was durch die kausale Ambiguität der Wettbewerbsvorteile begründet wird.<sup>636</sup> Wüsste man genau, wie der strategisch relevante Ressourcenverbund aufgebaut werden kann, wäre er leicht zu imitieren, wodurch strategische Wettbewerbsvorteile unmittelbar aufgehoben würden.<sup>637</sup>

Wird die Eigenschaft der kausalen Ambiguität eines idiosynkratischen Ressourcenverbunds noch einmal genau reflektiert, so erreicht eine aus mehreren unternehmensinternen Wissensträgern bestehende, diskursiv erarbeitete, subjektiv geprägte Innensicht den höchsten Grad der Annäherung an eine konkrete, strategisch relevante Ressourcenausstattung. Die kausale Ambiguität besagt, dass weder einzelne Schlüsselpersonen den Ressourcenverbund im Detail erfassen können und damit in der Lage wären, die Ressourcenrente selbstständig abzuschöpfen, noch von Wettbewerbern überhaupt das Wir-

---

<sup>632</sup> Vgl. MAYER (2008), S. 24.

<sup>633</sup> Vgl. etwa CHMIELEWICZ (1994), S. 89.

<sup>634</sup> Vgl. I.1.

<sup>635</sup> Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEß (2004), S. 1387, BARNEY (2001).

<sup>636</sup> Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEß (2004), S. 1386.

<sup>637</sup> Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEß (2004), S. 1387.



kungsgefüge von Asset- und Kompetenzverbunden zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen nachvollzogen werden kann.<sup>638</sup> Weil aus der unternehmensinternen Betrachtung demnach größere Kenntnis über die Entstehung von Ressourcenvorteilen erlangt werden kann als von außen, aber offensichtlich nicht nur durch einzelne Personen, entsteht die größtmögliche Annäherung an das Untersuchungsproblem durch eine gemeinsam entwickelte Wissensbasis über den unternehmensspezifischen Ressourcenbestand durch mehrere Schlüsselpersonen eines Unternehmens. Vor diesem Hintergrund erscheint eine qualitative Erklärungsmethode weiterführend.

Qualitative Erklärungsmethoden vermögen komplexe, erfolgsinduzierte Leistungsfaktorkombinationen zu analysieren.<sup>639</sup> Deshalb ist ein qualitatives Forschungsdesign auch mit Blick auf die interdependenten Beziehungen zwischen den einzelnen wertgenerierenden Stationen des Open System View und den einzelnen Ressourcen und Prozessen vorzuziehen. Das Wirkungsgefüge zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen unterliegt einer Komplexität, die mit Hilfe von quantitativen Methoden nur schwer nachzubilden ist.<sup>640</sup> Für eine qualitative Forschungsmethode spricht in diesem Zusammenhang ferner, dass die einzelnen zu konkretisierenden Erfolgspotenziale eine Reihe qualitativer Leistungskennziffern beeinflussen, die den Erfolg der Markenführung operationalisieren, welche mit Hilfe quantitativer Methoden ohne bekannte Mustervoraussagen nicht konkretisiert werden können.<sup>641</sup>

Ein qualitatives Forschungsdesign muss die wesentlichen wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen, um als erkenntnistheoretische Vorgehensweise in der wissenschaftlichen Diskussion anerkannt zu werden und eine spätere Überprüfbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse sicherzustellen.<sup>642</sup> Das Kriterium Objektivität zielt auf die höchstmögliche Unabhängigkeit im Sinne von Sachlichkeit und Wertfreiheit des Forschers ab. Hierfür wurde der Untersuchungsgegenstand auf eine modelltheoretische Grundlage aus der betriebswirtschaftlichen Strategielehre

<sup>638</sup> Zur kausalen Ambiguität vgl. III.2.2, S. 92.

<sup>639</sup> Vgl. KORNMEIER (2007), S. 33, LAMNEK (2005) S, 263.

<sup>640</sup> Zur Interdependenz der Erfolgsfaktoren strategischen Handelns nach dem Open System View vgl. III.4.2.1, S. 118. Zur Interdependenz der Gestaltungsparameter bei der Entwicklung eines strategischen Handlungsspielraums nach dem Open System View vgl. III.4.2.2, S. 135.

<sup>641</sup> Vgl. III.5.1.2.

<sup>642</sup> Vgl. zu den Gütekriterien der empirischen Forschung und im Folgenden KLAMMER (2005), S. 61ff. sowie YIN (2003), S. 34ff.

gestellt, die eine objektive Interpretation der Untersuchungsergebnisse gewährleistet. Das Kriterium Reliabilität bezieht sich auf die Replizierbarkeit der Untersuchungsergebnisse. Hierfür werden die qualitative Erklärungsmethode und deren Erkenntnisprozess im Fortgang der Arbeit vollständig offen gelegt, damit eine wiederholte Durchführung ermöglicht wird. Das Kriterium Validität bezeichnet das Erfordernis, einer fundiert nachprüfbar gültigen Aussage durch die qualitative Untersuchung abgeleiteten Aussagen. Hierbei ist zwischen der Konstruktvalidität und interner bzw. externer Validität zu differenzieren. Die Konstruktvalidität bezieht sich auf die größtmögliche Berücksichtigung aller Einflussvariablen, die für die Operationalisierung des Untersuchungsgegenstandes notwendig sind. Die interne Validität bezeichnet die erkenntnisfördernde Ergründung aller relevanten Wirkungsbeziehungen und die externe Validität ist das Maß für die Generalisierbarkeit der gewonnenen Aussagen. Während das Kriterium Objektivität bereits zu diesem Zeitpunkt bestätigt werden kann, sind die Reliabilität und Validität der gewählten qualitativen Erklärungsmethode im Kontext ihrer Offenlegung noch zu bewerten.

### 5.2.2 Spezifizierung der Untersuchungsmethodik und Fortgang der Arbeit

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die Basisentscheidung für ein qualitatives Forschungsdesign getroffen wurde, ist nun die Untersuchungsmethodik zu spezifizieren, die geeignet ist, die o.g. erfolgsrelevanten Faktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen zu konkretisieren.

Mit Blick auf das modelltheoretische Konzept des Open System View, bei dem die unternehmensspezifischen Elemente in einer zueinander abhängigen Weise in Beziehung stehen, um wertgenerierende Leistungsangebote zu erstellen, die am Markt Wettbewerbsvorteile generieren, stellen Zeitschriftenverlage zielorientierte Systeme dar.<sup>643</sup> Die Zielorientierung stellt im vorliegenden Kontext auf die Erreichung des Oberziels der Markenführung ab, nämlich die Maximierung des ökonomischen Markenwertes. Die Systemdefinition nach FORRESTER stellt eine übereinstimmende Sicht dar, wonach Zeitschriftenverlage verstanden würden als „eine Anzahl von miteinander in Be-

---

<sup>643</sup> Vgl. III.4.2.1.

ziehung stehenden Teilen, die zu einen gemeinsamen Zweck miteinander operieren“<sup>644</sup>.

Nach dem Open System View stehen zudem einzelne unternehmensinterne Elemente mit der Unternehmensumwelt in Beziehung, um etwa Informationen zu generieren, Ressourcen zu beziehen oder Bedürfnisse zu befrieden.<sup>645</sup> Die Zielorientierung ‚Maximierung des Markenwertes‘ besteht jedoch dabei nur für die Teile, die innerhalb der Unternehmensgrenzen liegen. Den Elementen der Verlagsumwelt ist eine andere Zielsetzung zu unterstellen: Rezipienten verfolgen z.B. das Ziel, ihr Bedürfnis nach Information und Unterhaltung zu befriedigen, Fotografen streben nach dem Verkauf ihrer Bilder oder Werbekunden zielen auf eine möglichst große Verbreitung ihrer Werbebotschaften ab, wenn sie mit einem Zeitschriftenverlag interagieren. Andere Beziehungen zur Umwelt bestehen auch nur einseitig, wenn etwa wettbewerbskritische Ereignisse das strategische Handeln der Verlage zur Sicherung vorteilhafter Marktstellungen erforderlich machen und demnach nur einseitig als Informationen aus der Umwelt bezogen werden. Die Offenheit von Verlagen als Systeme bezieht sich demnach auf einseitige oder wechselseitige Austauschbeziehungen mit der Verlagsumwelt entlang der Unternehmensgrenze, die entsprechend der Zielsetzung ‚Maximierung des ökonomischen Markenwertes‘ zu ziehen ist.<sup>646</sup>

Das Framework des Open System View aus der betriebswirtschaftlichen Strategielehre, das die Erklärung der Erfolgsfaktoren und des Handlungsspielraums der Markenführung bei Zeitschriftenverlage konzipiert, legt auf Grund der eben skizzierten systemischen Betrachtung des Open System View eine systemorientierte Untersuchungsmethode für die Konkretisierung der erfolgskritischen Leistungsfaktorkombination bestehend aus Ressourcen und Prozessen nahe, sofern ihr eine empirische Untersuchungskonzeption zugrundeliegt. Eine systemorientierte Operationalisierung des Unternehmenserfolgs auf Basis einer ressourcenbasierten Strategiekonzeption wurde bereits durch mehrere Autoren begründet, wobei sich die Verwendung einer Systemmethode im Kontext verschiedener Anwendungssituationen als erkennt-

<sup>644</sup> FORRESTER (1972), S. 22.

<sup>645</sup> Vgl. III.4.2.1.

<sup>646</sup> Im Kontext der systemorientierten Forschung spielt die Systemgrenze eine wichtige Rolle. Sie kennzeichnet hier allgemein „die Trennung zwischen dem, was im Weiteren betrachtet werden soll, und dem Rest, der als Umwelt bezeichnet wird.“ MÜLLER (1998), S. 19. Ein offenes System bezeichnet in diesem Zusammenhang ein System, „(...) das mindestens ein so genanntes ‚Randelement‘ besitzt, d.h., ein Element, das mindestens einen Output an die Umwelt des Systems abgibt oder/und mindestens einen Input von der Umwelt des Systems empfängt.“ CZAYKA (1974), S. 43.

nisbringend erwiesen hat.<sup>647</sup> MORECROFT/SANCHEZ/HEENE stellen fest, dass bei der Schaffung von strategischer Flexibilität zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen in dynamischen Umgebungen, ein hohes Maß an Komplexität<sup>648</sup> zu bewältigen ist und ein „system thinking and acting“ als eine wesentliche Bedingung für die Erreichung kognitiver und koordinativer Flexibilität gelte.<sup>649</sup> Im Zusammenhang mit der Operationalisierung des Unternehmenserfolgs auf Grund komplexer Leistungsfaktorkombinationen werden „fundamental systems concepts and modeling techniques to the analysis of organizations as dynamic resource systems“ begründet, die das „empirical grounding“ und ein „more scientific understanding of key aspects of an organization’s process of competence building and leveraging“ unterstützen.<sup>650</sup>

Im Hinblick auf die begründete Basisentscheidung für ein qualitatives Untersuchungsdesign, ist für den Fortgang der Untersuchung eine Systemmethode zu wählen, die auf Grund vorangegangener Überlegungen für die Operationalisierung des ökonomischen Markenwerts und seiner qualitativen Leistungskenngrößen, eine Integration von quantitativen und qualitativen Daten sowie die Quantifizierung qualitativer Daten ermöglicht.<sup>651</sup>

Man differenziert im Allgemeinen zwei Methodologieströmungen, die zum einen Hard Systems-Methoden und zum anderen Soft Systems-Methoden hervorgebracht haben.<sup>652</sup> Hard Systems-Methoden zielen oft auf den Vergleich von Systemszenarien und die Prognose des Systemverhaltens in Abhängigkeit verschiedener Entscheidungssituationen ab.<sup>653</sup> Sie beruhen auf quantitativen Daten, die als Zahlenreihen z.B. in Unternehmensdatenbanken vorliegen oder mit Hilfe empirischer, quantitativer Untersuchungsmethoden gewonnen wurden. Als empirische Forschungsmethodik finden Hard Systems-Methoden nur in Kombination mit anderen methodischen Konzepten Verwendung, da sie die Datenbasis bereits voraussetzen, weshalb sie als

<sup>647</sup> Einen wichtigen Beitrag liefert der Sammelband „System Perspectives on Resources, Capabilities, and Management Processes“ von MORECROFT/SANCHEZ/HEENE (2002a), der verschiedene systemmethodologisch durchgeführte Untersuchungen im Kontext des strategischen Managements zusammengetragen hat. Zu den Beiträgen zählen etwa ‚Cognitive Flexibility in Decision Making and Policy Formulation: A System Dynamics Perspective‘ von SPECTOR/DAVIDSON oder ‚Systems Thinking in Managerial Decision Making‘ von YANG.

<sup>648</sup> Komplexität ist im Allgemeinen durch drei Merkmale gekennzeichnet: die Verschiedenartigkeit der Elemente eines Systems, die Anzahl der strukturbildenden Relationen und die Verknüpfungsdichte der strukturbildenden Relationen. Vgl. CZAYKA (1974), S. 41.

<sup>649</sup> Vgl. MORECROFT/SANCHEZ/HEENE (2002b), S. 11. Die Ausführungen der Autoren sind in der Einführung des o.g. Sammelbands (Fußnote 647) zu finden. MORECROFT fasst zusammen, dass systemisches Denken, in übereinstimmender Erklärung der Autoren, die gegebene Komplexität strategischen Handelns reduziere.

<sup>650</sup> Vgl. MORECROFT/SANCHEZ/HEENE (2002b), S. 14f.

<sup>651</sup> Vgl. III.5.1.2.

<sup>652</sup> Für einen Überblick und im Folgenden vgl. SCHWANINGER (2004).

<sup>653</sup> Beispiele für Hard Systems-Methoden sind ‚System Dynamics‘ von FORRESTER oder ‚Petri-Netze‘ von PETRI.

Untersuchungsmethodik in ihrer Reinform im vorliegenden Kontext ausscheiden. Ziel von Soft Systems-Methoden ist, unbewusste Problemsituationen ins Bewusstsein zu bringen und gleichermaßen wünschenswerte wie realisierbare Lösungen zu entwickeln.<sup>654</sup> Sie weisen einen sehr geringen Formalisierungsgrad auf, eine Quantifizierung von Daten und die formale Auswertung von Wirkungsbeziehungen und Einflussstärken erlauben Soft Systems-Methoden nicht. Auch sie sind deshalb als empirische Erklärungsmethoden hier nicht geeignet.

Vor dem Hintergrund der jeweiligen Grenzen von Hard Systems-Methoden und Soft Systems-Methoden haben sich eine Reihe von integrativen Frameworks herausgebildet, die den kombinierten Einsatz verschiedener Methoden im Sinne einer ganzheitlichen empirischen Forschungskonzeption begründen.<sup>655</sup> Als bereits breit eingesetzte Methoden, die eine Kombination von qualitativen Erhebungskonzepten und eine systemorientierte Auswertung eines komplexen Systems bestehend aus einem Wirkungsgefüge von quantitativen und qualitativen Größen ermöglichen, haben sich bisher

- das Sensitivitätsmodell von VESTER (2008) und
- die ‚Methodik des Vernetzten Denkens‘ von GOMEZ/PROBST (1987)

durchsetzen können.<sup>656</sup>

Zwischen beiden Methoden herrschen große Übereinstimmungen in Bezug auf die Vorgehensweise und Methodenverwendung. Das Sensitivitätsmodell wird konzeptionell noch erweitert um ein Simulationsverfahren zur quantitativen Analyse der Systemdynamik. Da die Systemdynamik durch das Strategiekonzept des Open System View im Sinne einer Ableitung von Gestaltungsempfehlungen der Markenführung im Zeitablauf, bereits weitreichend erklärt wird, liegt der Fokus im vorliegenden Untersuchungskontext auf die Konkretisierung der Systemkomplexität. Dies leistet der ganzheitliche Ansatz der ‚Methodik des Vernetzten Denkens‘. Zudem stützt sich die ‚Methodik des Vernetzten Denkens‘ für die Datenerhebung auf qualitative Tiefeninterviews und Gruppendiskussionen, was vor dem Hintergrund der Erfassung des idiosynkratischen Ressourcenverbunds zweckdienlich scheint.<sup>657</sup>

<sup>654</sup> Beispiele für Soft Systems-Methoden sind die ‚Interactive Planning Methodology‘ von ACKOFF oder die ‚Soft System Methodology‘ von CHECKLAND.

<sup>655</sup> Hierzu zählen etwa das ‚Total Systems Intervention‘ von FLOOD/JACKSON, die ‚Synthesis of Soft Systems Methodology and System Dynamics‘ von LANE/OLIVA oder die ‚Cybernetic Methodology‘ von ESPEJO.

<sup>656</sup> Vgl. SCHWANINGER (2004), S. 23f.

<sup>657</sup> Vgl. III.5.2.1.

Im Fortgang der Arbeit soll für die Konkretisierung der Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen die ‚Methodik des Vernetzten Denkens‘ verwendet werden. Bevor nach dieser Methode, die relevanten Bestimmungsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen operationalisiert werden, ist die ‚Methodik des Vernetzten Denkens‘ im nächsten Kapitel umfassend offenzulegen und zu formalisieren, um zunächst vor allem dem wissenschaftlichen Gütekriterium der Reliabilität Rechnung zu tragen.

## IV Empirische Untersuchungskonzeption: Die Methodik des Vernetzten Denkens

### 1 Grundlagen der Methodenkonzeption im Kontext der Untersuchung

Die Methodik des Vernetzten Denkens erlaubt auf Basis qualitativ erhobener Daten die Analyse eines komplexen Untersuchungsproblems, das durch das zielgerichtete Zusammenwirken einer großen Anzahl verschiedener, miteinander verknüpfter Elemente geprägt ist.<sup>658</sup> Diese allgemeingültige, methodologische Grundstellung ermöglicht eine weit gefächerte Anwendung der Methodik des Vernetzten Denkens. Sie reichen von der Früherkennung<sup>659</sup> über das Prozessmanagement<sup>660</sup> bis hin zur Ableitung strategischer Handlungsoptionen<sup>661</sup> und die Ermittlung von Erfolgsfaktoren<sup>662</sup>. Weil die methodologischen Erkenntnisziele beim Einsatz dieser Methode variieren können, soll im ersten Abschnitt die Methodenkonzeption auf das vorliegende Untersuchungsproblem abgestimmt werden. Hierfür sind im ersten Schritt die Grundannahmen des vernetzten Denkens im Hinblick auf die Untersuchungsproblematik zu überprüfen. Sodann muss das methodologische Erkenntnisziel spezifiziert werden, das unter Verwendung der Methodik des Vernetzten Denkens im vorliegenden Untersuchungskontext verfolgt wird. Grundlegend sind schließlich auch die Anforderungen an die Offenlegung der methodologischen Vorgehensweise, um das Gütekriterium der Reliabilität<sup>663</sup> im Rahmen dieser Arbeit umfänglich zu erfüllen.

#### 1.1 Grundannahmen des vernetzten Denkens

Die Grundannahmen des vernetzten Denkens nach PROBST/GOMEZ konstituieren sich in folgenden Bausteinen eines grundsätzlich ganzheitlichen Problemverständnisses, das die Methodik begründet und fundiert:

- Ganzheit und Teil,
- Vernetztheit,
- Offenheit,

---

<sup>658</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S.5f.

<sup>659</sup> Vgl. z.B. CHÉHAB/FRÖHLICH (1991) oder DEISS/DIEROLF (1991).

<sup>660</sup> Vgl. z.B. HOF (1991) oder BAGANZ (1991).

<sup>661</sup> Vgl. z.B. GOMEZ/PROBST (1991a).

<sup>662</sup> Vgl. z.B. GOMEZ/PROBST (1991b).

<sup>663</sup> Vgl. III.5.2.2.

- Komplexität,
- Ordnung,
- Lenkung und
- Entwicklung.<sup>664</sup>

### Ganzheit und Teil

Das Erkenntnisobjekt der Methodik des Vernetzten Denkens wird als Ganzheit verstanden, die als Teil eines noch größeren Ganzen von der Umwelt abgrenzbar ist. Dabei ist das Ganze nicht als etwas objektiv Gegebenes zu verstehen, sondern entsteht durch eine bestimmte Perspektive auf das Erkenntnisobjekt.<sup>665</sup>

Diese Sicht ist mit dem vorliegenden modelltheoretischen Verständnis von Zeitschriftenverlagen nach dem Open System View kompatibel. Ein Zeitschriftenverlag wird danach als zielorientiertes, offenes System verstanden, dessen Teile zum Zweck der Markenführung miteinander interagieren und in Austauschbeziehungen mit der Verlagsumwelt stehen. Die Verlagsgrenze verläuft entlang der übergeordneten Zielsetzung „Maximierung des ökonomischen Markenwertes“, wonach nur verlagsinterne Elemente streben. Alle Teile des größeren Ganzen außerhalb der Verlagsgrenzen interagieren mit verlagsinternen Elementen unter einer von der Verlagsinnenwelt verschiedenen Zielsetzung. Entsprechend ist der Zeitschriftenverlag als Erkenntnisobjekt im Sinne einer Ganzheit zu verstehen, das Teil eines größeren Ganzen, nämlich seiner Umwelt ist, der Wettbewerber, externe Ressourceninhaber, Rezipienten, Werbekunden usw. angehören.<sup>666</sup>

Im vorliegenden Untersuchungskontext werden Zeitschriftenverlage unter einer besonderen Perspektive betrachtet. Das Erkenntnisobjekt und seine Umwelt interessieren hier nur im Hinblick auf die Führung von Zeitschriftenmarken.

### Vernetztheit

Die Elemente eines als System verstandenen Ganzen sind auf vielschichtige Art und Weise miteinander verknüpft. Entscheidungssituationen innerhalb

---

<sup>664</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 7.

<sup>665</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 7.

<sup>666</sup> Vgl. III.5.1.1.



solcher Ganzheiten werden nach PROBST/GOMEZ auf Grund der Vielfalt und der durch die internen und externen Interaktionsprozesse entstehenden Dynamik durch Unsicherheit und Unbestimmtheit geprägt. Die spezifische Vernetztheit, die einem System zugrundeliegt, bildet die Grundlage jeden Verhaltens des Systems.<sup>667</sup>

Die Eigenschaft der Vernetztheit gilt auch für das hier vorliegende theoretische Verständnis von Zeitschriftenverlagen im Kontext der Markenführung. Markenführung impliziert strategisches Handeln, das Indeterminiertheit und das Vorhandensein eines Entscheidungsspielraums voraussetzt.<sup>668</sup> Der Open System View begründet daneben vielschichtige Verflechtungen wettbewerbsrelevanter Aspekte der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen im Zusammenhang wertschaffender, interdependenter Prozesse, ihnen zugrundeliegender Ressourcenbündel und materieller wie informeller Interaktionen sowie kausaler Ambiguität, Pfadabhängigkeiten, Historizität und sozialer Komplexität.<sup>669</sup>

### Offenheit

Der Methodik des Vernetzten Denkens liegen offene Systeme zugrunde, die neben den Wechselwirkungen zwischen den Teilen innerhalb des Systems, auch durch Interaktionen zwischen dem System und seiner Umwelt geprägt sind. Danach ist das betrachtete Erkenntnisobjekt nie völlig unabhängig, sondern wird durch seine Umwelt mit beeinflusst. PROBST/GOMEZ stellen auf eine Anpassungsfähigkeit von offenen Systemen ab, die als notwendige Bedingung zur Überlebensfähigkeit des Systems beiträgt.<sup>670</sup>

Die Offenheit von Zeitschriftenverlagen zum Zwecke der erfolgreichen Markenführung konnte umfassend im Zusammenhang mit den Grundannahmen ‚dynamic‘ und ‚systemic‘ des Open System View und seinem modelltheoretischen Grundverständnis von Unternehmen als zielorientierte, offene Systeme begründet werden.<sup>671</sup> Die Anpassungsfähigkeit zur Sicherung der Überlebensfähigkeit wird durch den Open System View im Sinne einer strategischen Flexibilität begründet. Der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen stehen

---

<sup>667</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 7.

<sup>668</sup> Vgl. III.4.2.2.

<sup>669</sup> Vgl. III.4.2.1.

<sup>670</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 7.

<sup>671</sup> Vgl. III.4.1.1 und III.4.2.1.

danach fünf ‚competence modes‘ zur Verfügung, die die notwendige strategische Flexibilität sicherstellen können, um dauerhaft vorteilhafte Marktpositionen bzw. Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen.<sup>672</sup>

### Komplexität

Nach PROBST/GOMEZ stellen Unternehmen soziale Systeme dar, die nicht einfach nur kompliziert sind. Soziale Systeme können je nach der Vielzahl von möglichen und erlaubten Interaktionen viele verschiedene Verhaltensweisen aufweisen, welche ein System vor dem Hintergrund dynamischer Umwelteinwirkungen zu komplexen Wirkungsgefügen machen. Durch die Vielzahl möglicher Verhaltensweisen wird einerseits ein Verhaltenspotenzial bereitgestellt, das die Überlebensfähigkeit des Systems in der sich stets wandelnden Umwelt sichern kann. Andererseits erhöhen sich durch die Systemkomplexität die Unsicherheit und das Limit des „exakten Wissenkönnens“ in Bezug auf Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen.<sup>673</sup>

Die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen in dem hier verstandenen Sinne, weist ebenfalls eine hohe Komplexität auf. Ein idiosynkratischer Ressourcenverbund, der sich aus einer Vielzahl miteinander in Wechselwirkung stehenden tangiblen und intangiblen Assets zusammensetzt, stellt Zeitschriftenverlagen für die Markenführung einen strategischen Handlungsspielraum bereit. Mit Hilfe von ‚competence modes‘ und die durch sie begründete Entwicklung und Ausschöpfung des Ressourcenverbunds ist das Handlungspotenzial grundsätzlich beliebig erweiterbar. Die Verhaltensweisen innerhalb des Verlages werden dabei durch vielschichtige soziale Interaktionsprozesse, personelle Netzwerke, Organisationsbeziehungen und Managementprozesse bestimmt. Vor dem Hintergrund der Komplexität begründet der Open System View ebenso kognitive Limitation, die das Erkennen von wettbewerbsrelevanten Entwicklungen erschweren, was für die (dynamische) Impulssetzung strategischen Handelns zur Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit notwendig ist.<sup>674</sup>

Für die Markenführung können demnach die allgemein geltenden Merkmale von Komplexität festgestellt werden: Verschiedenartigkeit der Elemente, ho-

---

<sup>672</sup> Vgl. III.4.2.2.

<sup>673</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 7.

<sup>674</sup> Vgl. III.4.2.

he Anzahl von Beziehungen zwischen den Elementen und eine hohe Verknüpfungsdichte dieser Beziehungen untereinander.<sup>675</sup>

### Ordnung

Obwohl soziale Systeme von einer hohen Komplexität gekennzeichnet sind, wird ihnen eine Ordnung unterstellt. Diese Ordnung manifestiert sich in konkreten Verhaltensmustern. Diese Verhaltensmuster sind dabei nicht zwangsweise auf einen konkreten Ursprung und bewusste Gestaltung zurückzuführen, sondern vielfach das Resultat von Wechselwirkungen und bestimmten Regelmäßigkeiten.<sup>676</sup>

Eine Ordnung im hier skizzierten Sinne erklärt sich nach dem Open System View durch die strategische Logik, die auf allen Ebenen des Unternehmens Verhaltensmuster hervorbringt, die neben den bewusst gestalteten Unternehmenszielen auch divergierende, individuelle Erwartungshaltungen und Zielvorstellungen implizieren können. Die strategische Logik umfasst auch unternehmenskulturelle Regelmäßigkeiten, die von jedem sich verhaltenden Element, unterschiedlich interpretiert werden. Auch spielen Pfadabhängigkeiten und die Historizität in diesem Kontext eine Rolle. Sie bilden sich im Zeitablauf, sind das Ergebnis aus bewussten oder unbewussten Handlungen, z.B. vielschichtigen, sozialen Interaktionen, und geben im Sinne von Regelmäßigkeiten gewisse Verhaltensgrenzen eines Unternehmens vor.<sup>677</sup>

### Lenkung

Auf Basis der grundlegenden Systemordnung besitzt ein System laut PROBST/GOMEZ auch in dynamischer Hinsicht die Fähigkeit, bestimmte Verhaltensweisen anderen vorzuziehen und sich selbst unter Kontrolle zu halten. Dynamische Ganzheiten wie Unternehmen verfügen über Lenkungsmechanismen, die entweder im Zeitablauf unbewusst entstehen oder durch bewusste Handlungen geschaffen werden.<sup>678</sup>

Im hier betrachteten Untersuchungskontext verfügen Zeitschriftenverlage im Zuge der Markenführung im Sinne einer erfolgreichen Umsetzung strategi-

---

<sup>675</sup> Merkmale der Komplexität vgl. etwa CZAYKA (1974), S. 41.

<sup>676</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 7.

<sup>677</sup> Vgl. III.4.2.

<sup>678</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 7.

scher Handlungsoptionen über vielschichtige Management-Prozesse, die die Planung, Steuerung und Kontrolle von Ressourcen und wertschaffenden Operationen sicherstellen. Diese Lenkungsmechanismen entstehen entweder durch kognitive Erkenntnisprozesse von Managern mit sich anschließenden bewussten Entscheidungen und oder wachsen im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung auf emergente Weise ohne offensichtliche, einzelne Handlungen darauf zurückführen zu können. Die Eigenschaft der Lenkung kann mit Blick auf zielgerichtetes, strategisches Handeln bei der Markenführung von Zeitschriftenverlagen also festgestellt werden.

### Entwicklung

Bei den betrachteten Erkenntnisobjekten der Methodik des Vernetzten Denkens handelt es sich um zweck- und zielgerichtete Systeme. Soziale Ganzheiten verfügen ferner über eine wertbehaftete, sinngebende Dimension, welche dazu befähigt, die Ziele, Strukturen und Verhaltensweisen zu bewerten und zu verändern. PROBST/GOMEZ unterstellen den betrachteten Systemen damit Lernfähigkeit.<sup>679</sup>

Die Entwicklung von Zeitschriftenverlagen für eine erfolgreiche Führung von Zeitschriftenmarken im Zeitablauf begründet der Open System View zum einen im Hinblick auf die strategische Logik, die die Zielentwicklung und -gewichtung in Form dynamischer Markenevolutionsstrategien repräsentiert. Zum anderen wird Unternehmen eine Entwicklungsfähigkeit unter Einsatz von Erkenntnisprozessen zur Ableitung strategischer Handlungen bescheinigt. Schließlich wird die Lernfähigkeit von Zeitschriftenverlagen für eine erfolgreiche Markenführung durch Maßnahmen zum Abbau kognitiver Limitationen begründet. Die Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Zeitschriftenverlagen als Erkenntnisobjekt kann neben allen anderen Basisannahmen der Methodik des Vernetzten Denkens ebenfalls als gegeben konstatiert werden.

Die Kompatibilität der Basisannahmen der Methodik des Vernetzten Denkens mit der modelltheoretischen Fundierung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen durch den Open System View stellt sicher, dass zum einen die Analyse des Erkenntnisobjektes Zeitschriftenverlag zur Konkretisierung der Erfolgsfaktoren der Markenführung mit der Methodik des Vernetzten

---

<sup>679</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 7.

Denkens grundsätzlich möglich ist. Zum anderen wird sichergestellt, dass eine Übernahme und Bewertung der Analyseergebnisse, die die Methodik des Vernetzten Denkens hervorbringt, im Kontext einer Gesamtbetrachtung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen durch die Referenztheorie der betriebswirtschaftlichen Strategielehre mit Hilfe des Open System View gewährleistet wird. Letzteres wird zum Abschluss dieses Kapitels im Zusammenhang mit der Interpretation der Analyseergebnisse im modelltheoretischen Kontext konkretisiert.<sup>680</sup>

## 1.2 Methodologisches Erkenntnisziel und notwendige Untersuchungsschritte

Im Unterschied zu quantitativen Methoden ist ein streng theoriegeleitetes Vorgehen zur Entwicklung des empirischen Untersuchungskonzeptes bei qualitativen Methoden nicht zwingende Voraussetzung.<sup>681</sup> Vor diesem Hintergrund haben sich qualitative Untersuchungsmethoden oft als ganzheitliche Forschungskonzepte entwickelt, die ausgehend von der Problemstellung sowohl das theoretische Modell als auch die Entwicklung des empirischen (Mess-)Modells sowie die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen umfassen.<sup>682</sup> Damit soll eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung des Untersuchungsmodells über den gesamten Forschungsprozess gewährleistet werden.<sup>683</sup> Auch der Methodik des Vernetzten Denkens liegt eine ganzheitliche Forschungskonzeption zugrunde. Sie besteht aus einem iterativen, mit sich selbst vernetzten Prozess, den folgende Abbildung zeigt:

---

<sup>680</sup> Vgl. V.1.2.

<sup>681</sup> Vgl. MEINFELD (2000), S. 270f., MAYER (2008), S. 28.

<sup>682</sup> Vgl. etwa LAMNEK (2005), S. 25f.

<sup>683</sup> Im Gegensatz dazu bildet das Forschungsmodell bei quantitativen Methoden die Falsifikationsgrundlage und wird ggf. erst am Ende des Forschungsprozesses verändert. Vgl. MAYER (2008), S. 29

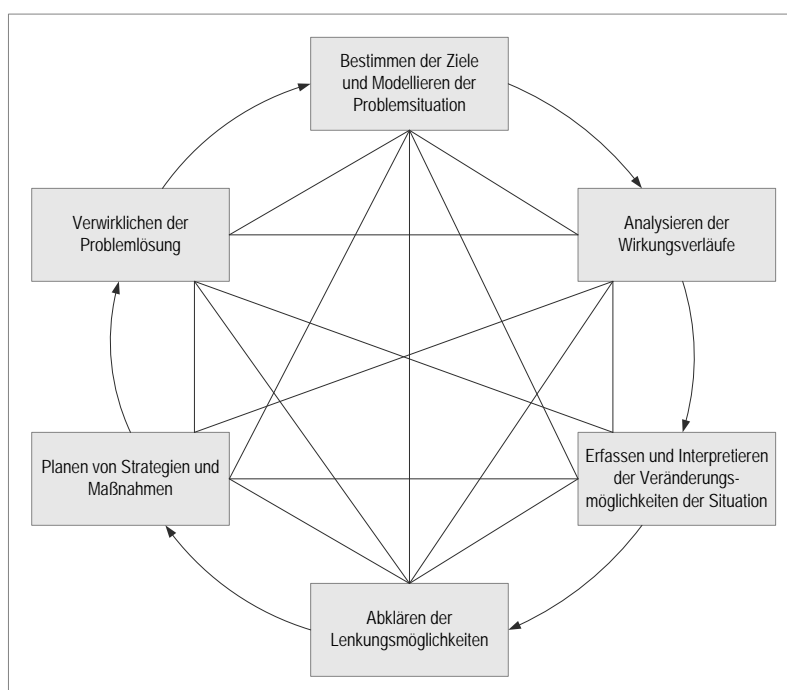


Abbildung 6: Die Schritte der Methodik des Vernetzten Denkens<sup>684</sup>

Im vorliegenden Untersuchungskontext wurde jedoch ausgehend von der Problemstellung ein deduktives Vorgehen zur Ableitung einer geeigneten Referenztheorie gewählt, um vor dem Hintergrund des mangelnden theoretischen Unterbaus der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen einen generalisierbaren Erkenntnisfortschritt zu erzielen. Sodann wurde das auf Basis der begründeten Referenztheorie der betriebswirtschaftlichen Strategielehre deduzierte theoretische Framework des Open System View als geeignet festgestellt, den Markenführungserfolg und Gestaltungsempfehlungen der Markenführung mit Hilfe allgemeingültiger Erkenntnisse fundiert zu erklären. Im Hinblick auf die Anwendungssituation vermögen bestehende Theorien wie auch das begründete theoretische Framework jedoch die Ursachen des Erfolgs nicht detailliert genug zu begründen, weshalb die Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen und deren Einfluss auf die qualitativen Leistungsindikatoren des ökonomischen Markenwertes nun empirisch ermittelt werden sollen. Ein deduktives Vorgehen in Verbindung mit einem qualitativ-empirischen Forschungsdesign ist vor allem auf Grund mangelnder empirischer Voruntersuchungen sinnvoll, weshalb BYGRAVE bereits 1989 vermehrt qualitative Methoden fordert und feststellt: „Every quantitative statistical model presupposes a qualitative division of reality.“<sup>685</sup>

<sup>684</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 8.

<sup>685</sup> BYGRAVE (1989), S. 23.

Sowohl einer quantitativen als auch einer qualitativen empirischen Untersuchung liegt immer ein Modell zugrunde, das eine begründete Vorstellung des Realitätsausschnittes repräsentiert, welcher untersucht werden soll.<sup>686</sup> Bei quantitativen Methoden wird das Messmodell direkt aus dem theoretischen Bezugsrahmen abgeleitet. Bei einer qualitativen Untersuchung ist keine theoriegeleitete Modellierung zwingend. Bei einem deduktiv-qualitativen Vorgehen kann im besten Fall zwischen dem theoretischen Modell und dem empirischen Modell Kompatibilität in der Vorstellung des Realitätsausschnittes festgestellt werden. Dies konnte im vorliegenden Untersuchungskontext für den Open System View und die Methodik des Vernetzten Denkens anhand deren Basisannahmen festgestellt werden. Auf Grund dieser Übereinstimmung ist eine Beschränkung der Methodik des Vernetzten Denkens auf die für die Erreichung des vorliegenden empirischen Erkenntnisziels notwendigen Untersuchungsschritte, der Wahl einer anderen kompromissbehafteten, qualitativen Methode vorzuziehen.

Das empirische Erkenntnisziel stellt ein Unterziel zur Gesamterklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen dar und ist in ein übergeordnetes theoretisches Framework eingebettet. Dieses liefert bereits in einer für strategische Handlungen notwendigen, übergeordneten Betrachtungsweise weitreichende Erklärungen über das Wirkungsgefüge sowie strategische Handlungsoptionen. Die methodologische Untersuchung soll sich auf die empirische Konkretisierung der erfolgskritischen Elemente und deren Einfluss auf die qualitativen Leistungskenngrößen des ökonomischen Markenwertes beschränken. Dabei sind die Interaktionen zwischen den Erfolgsgrößen und abhängigen Erfolgsgrößen zu berücksichtigen, um Aussagen über deren Verhalten im Gesamtsystem der Markenführung beurteilen und im Hinblick auf zeitliche Abhängigkeit, detailliertere Aussagen über den Aufbau und die Ausschöpfung von Ressourcen treffen zu können. Vor diesem Hintergrund sind bereits die Schritte

- Modellieren der Problemsituation und
  - Analysieren der Wirkungsverläufe
- der Methodik des Vernetzten Denkens zielführend.

---

<sup>686</sup> Vgl. z.B. MAYER (2008), S. 29.

### 1.3 Erweiterung und Offenlegung der Methodenkonzeption

Auf Grund der engen Verwandtschaft zwischen der Methodik des Vernetzten Denkens und dem Sensitivitätsmodell nach VESTER<sup>687</sup>, das mit den Grundannahmen des vernetzten Denkens kompatibel ist, ist im Sinne zusätzlichen Erkenntnisgewinns eine Ergänzung des Prozessschrittes „Analyse der Wirkungsverläufe“ der Methodik des Vernetzten Denkens um ausgewählte Instrumente und Analysegrößen des Sensitivitätsmodells möglich. Eine etwaige Ergänzung wird im Rahmen der Offenlegung der methodologischen Analyse kenntlich gemacht.

Zum Zwecke der Replizierbarkeit im Sinne der Reliabilität von empirischen Untersuchungen ist die reduzierte Konzeption der Methodik des Vernetzten Denkens umfassend offenzulegen.<sup>688</sup> Hierfür wird eine Formalisierung der Untersuchungsschritte angestrebt, um eine exakte Reproduzierbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen. Zudem soll eine durchgängig einheitliche Notation die Konnektierbarkeit von Zwischenergebnissen gewährleisten. Dem Untersuchungsmodell der Methodik des Vernetzten Denkens und dem Sensitivitätsmodell liegen graphentheoretische Grundkonzepte zugrunde.<sup>689</sup> Die Formalisierung beruht demnach auf Bezeichnungen und Ausdrücken der Graphentheorie, die auf Notationen der mathematischen Mengenalgebra und Aussagenlogik zurückgreift.

---

<sup>687</sup> Vgl. VESTER (2008).

<sup>688</sup> Vgl. III.5.2.2 und zu den Gütekriterien der empirischen Forschung im Detail KLAMMER (2005), S. 61ff. oder YIN (2003), S. 34ff.

<sup>689</sup> Zu graphentheoretischen Grundlagen vgl. etwa NEUMANN (1975) oder TESCHL/TESCHL (2007).



## 2 Methodische Vorgehensweise im Kontext der Untersuchung

Die methodische Vorgehensweise bestimmt die Qualität des Erkenntnisgewinns. Deshalb sind an dieser Stelle die methodologischen Anforderungen an die Methodik des Vernetzten Denkens mit Blick auf das vorliegende Erkenntnisinteresse zu reflektieren, vor deren Hintergrund die Untersuchungsschritte der Methodik nachfolgend offengelegt werden.

Das Erkenntnisinteresse liegt in der Erschließung von tangiblen und intangiblen Assets, spezifischen operativen Prozessen und Informations- bzw. Materialflüssen, welche eine erfolgskritische Relevanz für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen haben.<sup>690</sup> Das theoretische Modell der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen nach dem Open System View begründet eine hohe Vernetzung aller wettbewerbsrelevanten Elemente. Vor diesem Hintergrund ist das Wirkungsgefüge zwischen den zu erschließenden Elementen und den abhängigen qualitativen Leistungskenngrößen zur Messung des ökonomischen Markenwertes von besonderer Bedeutung, um den Einfluss der erfolgskritischen Elemente auf den Markenführungserfolg bei Zeitschriftenverlag bestimmen zu können.

Im Zusammenhang mit der kausalen Ambiguität von Ressourcenvorteilen wurde festgestellt, dass eine Gruppe von Schlüsselpersonen innerhalb eines Unternehmens den größtmöglichen Wissenszugang zu einem idiosynkratischen Ressourcenverbund und zu wettbewerbsrelevanten Organisationsstrukturen hat.<sup>691</sup> Bei der empirischen Erschließung der Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen muss der Erhebungsgegenstand damit kollektiv konzipiert sein, d.h. auf eine konsensuelle Gruppenmeinung abzielen. Gruppenmeinungen werden mit Hilfe qualitativer Erhebungsmethoden erschlossen.<sup>692</sup> Als weitere zentrale Anforderung an die Untersuchungsmethode gilt die Berücksichtigung der Vernetzung und Interdependenz zwischen den Untersuchungsgrößen, weshalb eine Systemmethode gewählt wurde.<sup>693</sup> Das Erkenntnisobjekt muss als Wirkungsnetz modelliert werden, um daraus Einflüsse von Elementen auf den Markenführungserfolg ableiten zu können. Die Modellierung der Problemsituation zu einem komplexen Wirkungsnetz basiert auf den Ergebnissen der empirischen Erhebung,

---

<sup>690</sup> Vgl. III.5.1.

<sup>691</sup> Vgl. III.2.2, S. 92.

<sup>692</sup> Zu Gruppenmeinungen vgl. etwa LAMNEK (2005), S. 425ff. oder PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR (2008), S. 101ff.

<sup>693</sup> Vgl. III.5.2.2.

die deshalb nicht nur die Erschließung isolierter Einflussgrößen zum Gegenstand hat, sondern auch die Beziehungen zwischen den Elementen des Erkenntnisobjektes und deren Eigenschaften umfasst. Dafür ist ein systematisch geleitetes, qualitatives Forschungsdesign notwendig.

Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Überlegungen befasst sich dieser Abschnitt nun zunächst mit der Beschreibung und Spezifizierung der empirischen Erhebung, die im Rahmen der Methodik des Vernetzten Denkens die zu modellierenden Informationen generiert. Im Anschluss werden die konzeptionellen Grundlagen zur Modellierung der Problemsituation beschrieben und formalisiert, die die Erhebungsergebnisse repräsentieren. Danach werden die Analyseschritte zur Ermittlung der wettbewerbsrelevanten Faktoren und deren Einfluss auf den Markenführungserfolg bei Zeitschriftenverlagen dezidiert offengelegt. Schließlich ist die Integration der Untersuchungsergebnisse in das theoretische Framework des Open System View zur Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen in der theoretischen Gesamtbetrachtung darzulegen.

## 2.1 Empirische Erhebungsmethode

PROBST/GOMEZ legen der Methodik des Vernetzten Denkens eine qualitative Erhebungsmethode zugrunde, um das Erkenntnisobjekt in seinen Zusammenhängen, Beziehungen und Interaktionen erfassen zu können.<sup>694</sup> Das konkrete Erhebungsdesign wird durch die Autoren jedoch nicht eindeutig offengelegt. Zwar gibt es eindeutige Indizien für Experteninterviews mittels Leitfaden, die auf eine Gruppenmeinung im Hinblick auf das zu modellierende Erkenntnisobjekt abzielen – etwa durch die Bildung von Anspruchsgruppenteams;<sup>695</sup> um welche spezifische Form der qualitativen Befragung es sich dabei handelt, bleibt jedoch offen. Es ist ein Erhebungsdesign zu begründen, das sich einerseits mit den Auffassungen deckt, die die Autoren hinsichtlich der Datenerhebung im Allgemeinen vertreten, und das zum anderen im Hinblick auf das Erkenntnisziel weiterführend ist.

PROBST/GOMEZ unterstellen, dass das Erkenntnisobjekt nicht etwas objektiv Gegebenes darstellt, sondern subjektiv wahrgenommen wird, weshalb bei der

<sup>694</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 9.

<sup>695</sup> Vgl. GOMEZ/PROBST (2004), S. 51ff. Auch weist etwa die Formulierung „wir versuchen daher nicht Listen von ‚Fakten‘ zu erstellen, sondern von Anfang an die Erkenntnisse, Erfahrungen und Analysen in Netzwerkform zu erfassen“ auf das Wissen von Experten hin, das für die Erstellung des Kausalmodells notwendig ist. Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 9f.

Erhebung verschiedene Sichtweisen unterschiedlicher mit dem System verbundener Interessensgruppen, Institutionen und Dimensionen mit einzubeziehen sind. Dabei sind besonders die Erkenntnisse, Erfahrungen und Interpretationen von internen Interessensvertretern und direkt „Betroffenen“ von Bedeutung.<sup>696</sup>

Da die Erhebungsergebnisse nicht relativ zueinander ausgewertet, sondern durch ein gemeinsames Systemmodell abgebildet werden, das das Erkenntnisobjekt im Ganzen repräsentiert, sind die verschiedenen Erkenntnisse, Erfahrungen und Perspektiven konsensuell zu integrieren. Wird die Summe von individuellen Meinungen aus Einzelinterviews zu einem Gesamtergebnis vereinigt, ist eine übergeordnete Instanz etwa in Form des Forschers oder Interviewers notwendig. Dabei sind fehlende Spezialkenntnis und mangelnde Objektivität wegen des Zwangs zum Ergebnis dieser übergeordneten Instanz kritisch zu betrachten. Eine alternative Methode der Expertenbefragung, die auf eine kollektive Gruppenmeinung abzielt, ist in einer speziellen Form der Gruppendiskussion zu finden, die auf Basis eines konjunktiven Erfahrungsraums stattfindet.<sup>697</sup> Der Erfahrungsraum verbindet diejenigen Repräsentanten, die an dem Untersuchungsgegenstand und den in diesem herrschenden Wissens- und Bedeutungsstrukturen direkt teilhaben und so eine annähernd ideologisch homogene Gruppe bilden.<sup>698</sup>

Mit Blick auf das Erkenntnisziel, den idiosynkratischen Ressourcenverbund möglichst genau zu erschließen, der für den Markenführungserfolg bei Zeitschriftenverlagen verantwortlich ist, sind demnach diejenigen Schlüsselpersonen für eine solche Gruppendiskussion auszuwählen, die die größte Kenntnis über den strategisch relevanten Ressourcenverbund gemeinsam generieren können. Da Markenführung im hier verstandenen Sinne strategisches Handeln auf der obersten Führungsebene umfasst, aber auch Entscheidungen von Managern auf Funktionalebene strategische Relevanz für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen besitzen,<sup>699</sup> müssen in die Gruppendiskussion mit Kollektivkonzeption die Verlagsleitung, Chefredaktion, Marketingleitung, Anzeigenleitung und Vertriebsleitung eines Verlages einbezogen werden.

---

<sup>696</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 9f.

<sup>697</sup> Als Begründer der Gruppendiskussion, die die Erhebung einer Kollektivmeinung zum Ziel hat, gilt MANGOLD (1960). Den Begriff des konjunktiven Erfahrungsraums prägte MANNHEIM (1980), S. 285f. Zu Gruppenbefragungen/-diskussionen mit Kollektivmeinungen im Überblick vgl. etwa LAMNEK (2005), S. 425ff. oder PRZYBORSKI/WOHLRABSAHR (2008), S. 103ff.

<sup>698</sup> Vgl. MANNHEIM (1980), S. 285, LAMNEK (2005), S. 436.

<sup>699</sup> Vgl. u.a. II.1.1., II.2.4.1.

PROBST/GOMEZ begründen weiter, dass ein erkenntnisbildendes Abbild des zu untersuchenden Erkenntnisobjektes nur dann entstehen kann, wenn den Beteiligten der Modellbildung das Erkenntnisziel bekannt ist und sie eine Vorstellung von dem untersuchungsleitenden Hintergrund besitzen.<sup>700</sup> Das ist auch im Zusammenhang mit einer theoriegeleiteten empirischen Untersuchung wie im vorliegenden Fall zu fordern. Die Diskussionsteilnehmer müssen mit einer geleiteten Einführung in den Untersuchungskontext im Hinblick auf das Erkenntnisziel auch Kenntnis über die abhängigen Variablen erlangen, deren Einflussgrößen zu ermitteln sind. Die qualitativen Leistungsgrößen des ökonomischen Markenwertes sind wegen der theoriegeleiteten Analyse bereits Bestandteil des Untersuchungsmodells und den Diskussionsteilnehmern vorgegeben. Eine geleitete Gruppendiskussion ist auch im Kontext der geforderten Perspektivenintegration sinnvoll. Den Teilnehmern der Kollektivdiskussion muss im Sinne ihrer Expertenfunktion die Aufgabe gestellt werden, die Interessen externer und weiterer interner Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

Qualitative Forschungsdesigns beinhalten die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung des Untersuchungsmodells.<sup>701</sup> Auch bei der Methodik des Vernetzten Denkens handelt es sich um einen iterativen Prozess, der auf eine schrittweise Annäherung an ein möglichst objektives Modell des betrachteten Realitätsausschnittes abzielt.<sup>702</sup> In diesem Zusammenhang scheinen offene Tiefeninterviews mit den Teilnehmern der Gruppendiskussion zielführend. In Einzelinterviews stehen nicht die kollektiven Erfahrungen und Interpretationen in Bezug auf das Untersuchungsfeld im Vordergrund, sondern die von der Gruppe losgelösten Erkenntnisse und Einschätzungen des Experten. So sollen zuerst Tiefeninterviews und im Anschluss die oben begründete Gruppendiskussion durchgeführt werden. Mit Hilfe des moderierenden, regelgeleiteten Vorgehens bei der Gruppendiskussion, ist es möglich, die zuvor gewonnenen Ergebnisse aus Tiefeninterviews in die Gruppendiskussion zu integrieren und zum Diskurs zu stellen. Mit Blick auf die Markenverantwortung und deren besonderes Gewicht im Zusammenhang mit strategischen Entscheidungen der Markenführung, wird im vorliegenden Untersuchungskontext neben den einfach durchgeführten Experteninterviews mit den anderen Gruppenteilnehmern, ein wiederholter Durchgang von Tiefeninterviews

---

<sup>700</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 9.

<sup>701</sup> Vgl. MAYER (2008), S. 29.

<sup>702</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 9.

mit der Verlagsleitung angestrebt, um deren Wissen und Erfahrungen in einem längeren Auseinandersetzungsprozess noch stärker einzufordern.

Auf Grund des Erfolgsmaßes der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen, das sich im Sinne von Wahrnehmungsvorteilen bei den Rezipienten in einem ökonomischen Markenwert niederschlägt,<sup>703</sup> soll zudem der Interessensgruppe potenzieller Zeitschriftenkonsumenten besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Mit Hilfe von Tiefeninterviews sollen die Wahrnehmungen fünf verschiedener Käufergruppen im Hinblick auf eine Zeitschriftenmarke im Kontext der qualitativen Leistungskenngrößen<sup>704</sup> erhoben werden, die durch jeweilige Vertreter der Käufergruppen repräsentiert werden. Die Ergebnisse fließen ebenfalls in die Kollektivdiskussion mit ein.

Folgende Abbildung zeigt das Vorgehen zur empirischen Erhebung der Modellierungsinformationen durch eine geleitete Gruppendiskussion auf Basis eines konjunktiven Erfahrungsraums in Kombination mit iterativ durchgeführten offenen Tiefeninterviews im Überblick.

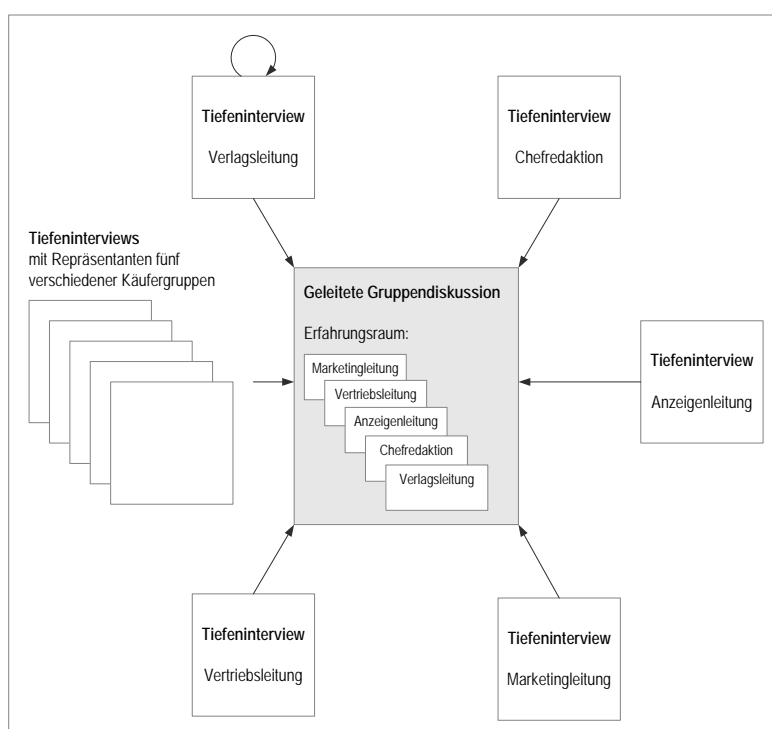


Abbildung 7: Empirische Erhebungsmethode im vorliegenden Untersuchungskontext

<sup>703</sup> Vgl. III.5.1.2.

<sup>704</sup> Vgl. III.5.1.2.

## 2.2 Modellierung der Problemsituation

Die durch die Erhebung gewonnenen Modelldaten werden bei der Methodik des Vernetzten Denkens mit Hilfe der Netzwerktechnik erfasst. Das Ergebnis ist ein Untersuchungsmodell bestehend aus Elementen, die die erhobenen Einflussgrößen bezeichnen, und aus Beziehungen zwischen den Elementen, die die Interaktionen zwischen den Einflussgrößen repräsentieren. Das Untersuchungsmodell ist ein System, das im Sinne der Netzwerktechnik als endlicher, gerichteter, benannter und gewichteter Graph definiert werden kann. Das Modell ist endlich, weil die Menge seiner Elemente und Beziehungen begrenzt ist. Es ist gerichtet, weil jeder Beziehung ein geordnetes Paar von Elementen zugeordnet ist, wodurch jede Beziehung eine eindeutige Wirkungsrichtung aufweist. Das Modell ist benannt, weil seine Elemente eine Bedeutung haben und durch einen Begriff bezeichnet werden. Es ist schließlich gewichtet bzw. bewertet, weil die Beziehungen zwischen den Elementen mit semantischen Werten in Form von Wirkungsintensitäten und Zeitverhalten versehen sind.

Das Systemmodell der Methodik des Vernetzten Denkens lässt sich formal als Digraph (directed graph)  $\vec{G}$  mit einer endlichen Menge von Knoten (vertex)  $V$  und Kanten (edge)  $E$  beschreiben. Jeder Kante sind genau zwei Knoten zugeordnet. Im Systemmodell beschreibt  $V$  eine nicht-leere Menge von Elementen und  $E$  eine Menge von Beziehungen zwischen den Elementen. Der hier betrachtete Graph ist gerichtet, da jede Kante eine Richtung besitzt und somit jeder Beziehung ein geordnetes Paar von Elementen zugeordnet ist.<sup>705</sup> Für das Systemmodell gilt:

$$\vec{G} = \langle V, E \rangle \quad (\text{IV.2.2-1})$$

Durch die Verknüpfung der Einflussgrößen zu einem weit verzweigten Wirkungsnetz können nicht nur einfache Ursache-Wirkungszusammenhänge erfasst, sondern ganze Wirkungsketten erschlossen werden, die Auskunft geben über Interaktionen zwischen Elementen, die über andere Elemente miteinander verknüpft sind oder auch über das Zeitverhalten von weitreichenden Wirkungsverläufen. Im Folgenden sind die Elemente, Beziehungen und Wirkungsketten des Untersuchungsmodells genauer zu spezifizieren.

---

<sup>705</sup> Gerichtete Graphen werden in der Graphentheorie häufig durch runde statt durch eckige Klammern ausgedrückt und damit von ungerichteten Graphen unterschieden. Vgl. etwa NEUMANN (1975), S. 22. Zu graphentheoretischen Grundlagen vgl. auch NEUMANN/MORLOCK (2002), Kap. 2 oder TESCHL/TESCHL (2007).

## 2.2.1 Elemente und Wirkungsbeziehungen

Die durch die empirische Erhebungsmethode gewonnenen Einflussgrößen der Markenführung sowie die der Untersuchung zugrunde liegenden abhängigen Erfolgsgrößen, also der ökonomischen Markenwert und seine Leistungsindikatoren, werden durch die Knoten bzw. Elemente des Untersuchungsmodells repräsentiert. Alle Elemente  $v$  der Menge  $V$  sind dabei eindeutig benannt.

Wie bereits erwähnt, bestehen die Elemente eines Systems nicht zufällig nebeneinander, sondern sind durch Beziehungen miteinander verknüpft. Die Wirkungsbeziehungen entsprechen den Kanten bzw. Pfeilen eines Digraphen. Durch die so genannte Inzidenzabbildung, die angibt, dass zwischen den Elementen eine Beziehung besteht, werden jeder Kante  $e \in E$  des Digraphen  $\vec{G} = \langle V, E \rangle$  genau zwei Knoten  $a, b \in V$  zugeordnet. Sind die wie in einem Digraphen einer Kante zugeordneten Knoten geordnet, so ist  $e$  eine gerichtete Kante mit dem Anfangselement  $a$  und dem Endelement  $b$ , so dass für die Menge aller Wirkungsbeziehungen gilt:<sup>706</sup>

$$E := \{(a, b) \mid a, b \in V\}. \quad (\text{IV. 2.2.1-1})$$

Wirkungsbeziehungen beschreiben Material-, Informations- oder Energieflüsse zwischen Elementen und weisen eine bestimmte

- Wirkungsrichtung,
- Intensität und ein bestimmtes
- Zeitverhalten

auf.<sup>707</sup>

Eine Beziehung kann ausgehend von einem Anfangselement entweder eine gleichgerichtete, positive Wirkung oder eine entgegen gerichtete, negative Wirkung auf ein anderes Element erzielen. Eine positive Wirkung (Verstärkung) wird erzielt, wenn die positive Änderung eines Elementes zu einer positiven Änderung eines anderen Elementes oder eine negative Änderung wieder zu einer negativen Änderung führt. Eine negative Wirkung (Dämpfung) wird erzielt, wenn die positive Änderung eines Elementes zu einer negativen

<sup>706</sup> Vgl. hierzu NEUMANN/MORLOCK (2002), S. 177 oder TESCHL/TESCHL (2007), S. 15f. Formalisierung entsprechend graphentheoretischer und mengenalgebraischer Notationen vgl. NEUMANN (1975), S. 17f. und TESCHL/TESCHL (2007), S. 10f.

<sup>707</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 11ff.

Änderung eines anderen Elementes führt oder umgekehrt eine negative eine positive Änderung hervorruft.<sup>708</sup>

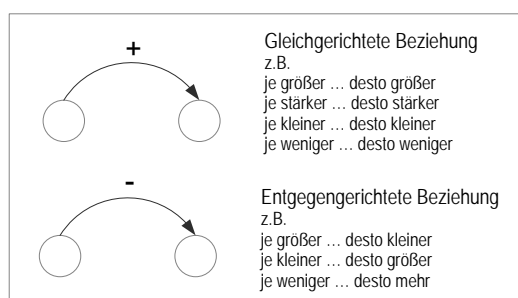


Abbildung 8: Richtungsarten einer Wirkungsbeziehung<sup>709</sup>

Die Beziehungen sind in ihrer Wirkungsintensität verschieden. Die Abstufung erfolgt durch Intensitätskennziffern, die bei der Methodik des Vernetzten Denkens qualitativ beurteilt werden. Die Wirkungsintensitäten nehmen einen Wert aus einem qualitativen Wertebereich {geringe Intensität, mittlere Intensität, starke Intensität} an.<sup>710</sup>

Bei der Analyse der Interaktionen und Wirkungen zwischen den Einflussgrößen ist besonders auf die zeitlichen Abhängigkeiten der Beziehungen zu achten. Unbeachtete Zeitverzögerungen, die sich über mehrere verknüpfte Elementbeziehungen fortpflanzen, können zu Fehlentscheidungen führen, z.B. hinsichtlich der Ausschöpfung von Ressourcen oder der Entwicklung des Ressourcenverbundes. Bei der Methodik des Vernetzten Denkens wird die zeitliche Wirkung einer Beziehung als Kennziffer innerhalb des qualitativen Wertebereichs {kurzfristig, mittelfristig, langfristig} getroffen.<sup>711</sup> Was unter kurz-, mittel- oder langfristig im vorliegenden Untersuchungskontext verstanden wird, ist durch die Teilnehmer der Gruppendiskussion festzulegen.<sup>712</sup>

Die Ausprägungen der Merkmale von Wirkungsbeziehungen – Wirkungsrichtung, Wirkungsintensität und Zeitverhalten – werden in der Graphentheorie auf den Kanten eines Graphen bzw. hier den Pfeilen des Digraphen  $\vec{G}$  als Werte bzw. Gewichte einer gegebenen Wertemenge  $M$  abgebildet. Gibt es zwischen zwei Elementen keine Beziehung, so wird dieser

<sup>708</sup> Vgl. hierzu auch VESTER (2008), S. 240ff. oder MÜLLER (1998), S. 89f.

<sup>709</sup> In Anlehnung an MÜLLER (1998), S. 89.

<sup>710</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 13, VESTER (2008), S. 227.

<sup>711</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 13.

<sup>712</sup> V.1.1.



Stelle ein Wert zugeordnet, der nicht in  $M$  liegt – hier sei es der Wert 0.<sup>713</sup> Gibt es also zu einer Kantenmenge  $E$  eines Digraphen  $\vec{G} = \langle V, E \rangle$  eine Funktion

$$c : E \rightarrow M \tag{IV.2.2.1-2}$$

die jedem Pfeil  $e$  einen Wert  $c(e)$  der gegebenen Menge  $M$  zuordnet, so wird  $c$  als Kantenbewertung und

$$\vec{G} = \langle V, E; c \rangle \tag{IV.2.2.1-3}$$

als bewerteter Digraph bezeichnet.<sup>714</sup>

In der vorliegenden Betrachtung können die Merkmale Wirkungsrichtung und Wirkungsintensität in einem Gewicht zusammengefasst werden, so dass sich der Wertebereich von starke entgegengesetzte Wirkungsintensität bis starke positive Wirkungsintensität erstreckt. Für die Kantenbewertung genügen entsprechend zwei Gewichtungsfunktionen, eine für die Wirkungsstärke und eine für das Zeitverhalten.

Sei für einen Digraphen  $\vec{G} = \langle V, E \rangle$  eine lineare Sortierung

$$V = \{v_1, \dots, v_n \mid i \in \mathbb{Z}_+\} \tag{IV.2.2.1-4}$$

gegeben, so können die gerichtete Wirkungsintensität  $F$  und das Zeitverhalten  $T$  für alle Beziehungen  $E$  des Graphen wie folgt definiert werden:

$$\forall (v_i, v_j) \in E : \tag{IV.2.2.1-5}$$

$$f : E \rightarrow F, \text{ wobei } f(v_i, v_j) = \begin{cases} 3 & \text{starke positive Intensität} \\ 2 & \text{mittlere positive Intensität} \\ 1 & \text{geringe positive Intensität} \\ -1 & \text{geringe entgegengesetzte Intensität} \\ -2 & \text{mittlere entgegengesetzte Intensität} \\ -3 & \text{starke entgegengesetzte Intensität} \end{cases}$$

$$t : E \rightarrow T, \text{ wobei } t(v_i, v_j) = \begin{cases} 1 & \text{kurzfristig} \\ 2 & \text{mittelfristig} \\ 3 & \text{langfristig} \end{cases}$$

<sup>713</sup> Vgl. TURAU (2004), S. 28.

<sup>714</sup> Vgl. hierzu NEUMANN/MORLOCK (2002), S. 187 oder BRILL (2005), S. 177.

Für den betrachteten Digraphen gilt entsprechend:

$$\vec{G} = \langle V, E; f; t \rangle. \quad (\text{IV.2.2.1-6})$$

## 2.2.2 Wirkungsketten

Die Analyse von Wirkungsketten dient der Ermittlung derjenigen erfolgsrelevanten Elemente, deren Einfluss auf die Leistungskenngrößen der Markenführung auch gemessen werden soll, wenn er sich über mehrere Elemente hinweg fortpflanzt. Mit Blick auf die Graphentheorie stellen Wirkungsketten in einem Graphen eine spezielle, miteinander verknüpfte Folge von Knoten dar.<sup>715</sup> Im vorliegenden Untersuchungskontext spielen diejenigen Wirkungsketten eine Rolle, die in der Graphentheorie als Pfade bezeichnet werden.<sup>716</sup> Ein Pfad ist eine Aufeinanderfolge von Elementen und Wirkungsbeziehungen mit einem Start- und einem Endelement, wobei alle Elemente paarweise verschieden sind. Im hier betrachteten Zusammenhang bezeichnet das Endelement eines Pfades eine abhängige Erfolgsgröße, also einen qualitativen Leistungsindikator des ökonomischen Markenwertes. Das Anfangselement stellt einen Einflussfaktor der betrachteten Erfolgsgröße dar.

Die Knotenfolge eines Graphen  $\vec{G} = \langle V, E \rangle$  heißt gerichteter Pfad  $P$ , wenn eine Menge von Knoten  $(v_1, \dots, v_m)$  aus  $V$  – wobei  $v_1$  Startelement und  $v_m$  Endelement ist – durch eine Anzahl  $m-1$  Kanten aus  $E$  miteinander verbunden und paarweise voneinander verschieden sind, so dass gilt:<sup>717</sup>

$$P = (v_1, \dots, v_m) \in V \quad \text{mit} \quad (\text{IV.2.2.2-1}) \\ \{v_i, v_{i+1}\} \in E \wedge (v_i \neq v_{i+1}), \quad \forall i : (1 \leq i < m-1, \quad m \in \mathbb{N})$$

Zu betrachten ist das Wirkungsgefüge, das alle relevanten Pfade enthält, welche Einfluss auf eine abhängige Größe nehmen, hier auf einen qualitativen Leistungsindikator der Markenführung. Dieses Wirkungsgefüge kann als gerichteter Teilgraph des gegebenen Digraphen definiert werden, der die ab-

<sup>715</sup> Vgl. zu Kanten-, Pfeilfolgen, Ketten und Zyklen etwa NEUMANN (1975), S. 25ff. Andere Begriffe sind in diesem Kontext auch Wege, Kantenzüge, Kreise oder Schleifen. Vgl. etwa TESCHL/TESCHL (2007), S. 417ff.

<sup>716</sup> Pfade werden auch als Ketten, Kantenfolgen oder Pfeilfolgen mit paarweise verschiedenen Knoten bezeichnet. Vgl. NEUMANN (1975), S. 25ff., TESCHL/TESCHL (2007), S. 417f.

<sup>717</sup> Vgl. ähnlich TITTMANN (2003), S. 14f.

hängige Größe und ihre direkten sowie indirekten Inputvariablen umfasst.  
Für den betrachteten Teilgraphen  $\bar{G}'$  des Digraphen  $\bar{G} = \langle V, E \rangle$  gilt:<sup>718</sup>

$$\bar{G}' = \langle V', E' \rangle, \quad (V' \subseteq V) \wedge (E' \subseteq E) \quad (\text{IV.2.2.2-2})$$

Folgende Darstellung zeigt exemplarisch einen gerichteten Teilgraphen, der ausgehend von einer abhängigen Größe  $v_x$  und ihren direkten und indirekten Inputvariablen  $\{v_1, \dots, v_9\}$  als Teil eines Gesamtmodells extrahiert wurde.

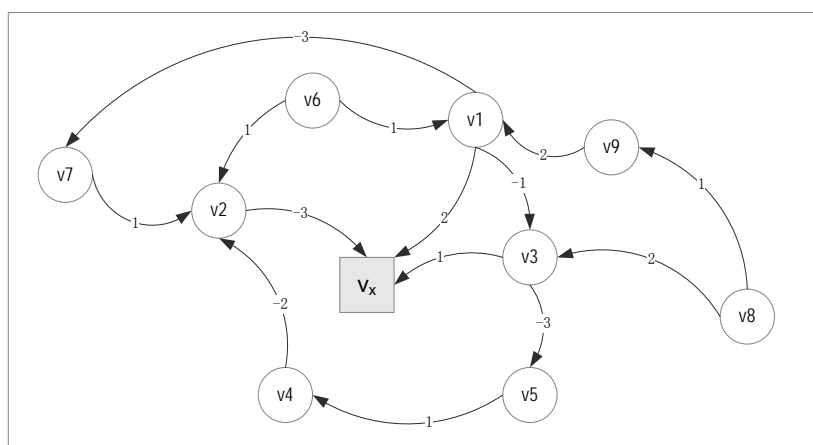


Abbildung 9: Exemplarischer Teilgraph in Bezug auf eine abhängige Größe  $v_x$

Um indirekte Wirkungen zwischen Elementen feststellen zu können, zu denen es keine inzidente Kante gibt, soll die Vorgehensweise der Pfadanalyse verwendet werden.<sup>719</sup> Bei der Pfadanalyse werden sowohl direkte Wirkungsbeziehungen, aber auch indirekte, über intervenierende Prädiktoren erzeugte Effekte untersucht.<sup>720</sup> Die Richtung und Wirkung indirekter Effekte lassen sich durch Multiplikation der einzelnen Pfadkoeffizienten eines betrachteten Pfades beschreiben.<sup>721</sup> Damit dieses Verfahren beim Vernetzten Denken an-

<sup>718</sup> Vgl. NEUMANN/MORLOCK (2002), S. 181. Hierbei handelt es sich nicht um einen induzierten Teilgraphen, bei dem die Kantenmenge  $E'$  notwendigerweise alle Kanten enthält, die zwischen den Elementen der Menge  $V'$  bestehen. Im vorliegenden Betrachtungszusammenhang werden von der abhängigen Größe ausgehende Wirkungen generell nicht betrachtet.

<sup>719</sup> Die Pfadanalyse ist ein Verfahren in der Statistik, das die explizite Untersuchung und Interpretation von kausalen Beziehungen zwischen Variablen ermöglicht. Variablen werden zu einem Graph miteinander verknüpft und an den Kanten zwischen den Knoten wird das Ausmaß des Zusammenhangs angegeben. Vgl. hierzu etwa SCHENDERA (2004), S. 626f. Die Pfadanalyse ist Verfahren zur Untersuchung zwischen kausalen Beziehungen zwischen Variablen. Ihr zugrunde liegen Pfadmodelle, die die kausalen Zusammenhänge zwischen den Variablen wiedergeben. Die kausalen Beziehungen werden durch Pfeile ausgedrückt. Die Pfeilrichtung gibt die Abfolge des Wirkungszusammenhangs an. Vgl. SCHNELL/HILL/ESSER (2008), S. 461. Die Pfadanalyse wird oftmals mit Hilfe wiederholter multipler Regressionsanalysen durchgeführt. Vgl. BRAST (2006), S. 187. Andere empirische Verfahren zur Bestimmung kausaler Zusammenhänge mehrerer Variablen sind jedoch auch möglich, so dass das Vernetzte Denken hier zur Anwendung kommen kann.

<sup>720</sup> Der direkte Einfluss einer Variablen auf eine andere Variable wird in Form eines Pfadkoeffizienten angegeben, der einen Wert zwischen -1 und +1 annehmen kann. Indirekte Effekte erklären den Einfluss einer unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable, der sich durch die Verknüpfung mit anderen Variablen ergibt, die eigenständige Kausalbeziehungen zur abhängigen Variablen aufweisen. Vgl. SCHNELL/HILL/ESSER (2008), S. 461f., OPP/SCHMIDT (1976), S. 147ff.

<sup>721</sup> Vgl. etwa SCHNELL/HILL/ESSER (2008), S. 461f., ESSER (2000), S. 203ff., BÖLLHOFF (2009), S. 212.

gewendet werden kann, müssen die Gewichte der Kanten in eine relative Gewichtung umgewandelt werden, so dass die gerichtete Wirkungsintensität durch einen Wert zwischen -1 und +1 ausgedrückt wird.

Der Wertebereich der Wirkungsintensität  $F$  (-3, -2, -1, 1, 2, 3) (vgl. Formel IV.2.2.1-5) wird in relative Werte, gerundet auf eine Nachkommastelle transformiert, so dass (-3 = -1, 0; -2 = -0, 7; -1 = -0, 3; 1 = 0, 3; 2 = 0, 7; 3 = 1, 0) sind. Für die relative Wirkungsintensität  $F'$  gilt demnach:

$$\forall (v_i, v_j) \in E' : \tag{IV.2.2.2-3}$$

$$f' : E' \rightarrow F', \text{ wobei } f'(v_i, v_j) = \begin{cases} 1,0 & \text{starke positive Intensität} \\ 0,7 & \text{mittlere positive Intensität} \\ 0,3 & \text{geringe positive Intensität} \\ -0,3 & \text{geringe entgegengesetzte Intensität} \\ -0,7 & \text{mittlere entgegengesetzte Intensität} \\ -1,0 & \text{starke entgegengesetzte Intensität} \end{cases}$$

Jeder Pfad des Teilgraphen soll dahingehend untersucht werden, welchen Einfluss das Anfangselementes des Pfades auf das Endelement ausübt. Je länger der Pfad ist, umso geringer ist der Einfluss des Startelementes jedoch, da sich der Impuls über die Nachfolgerelemente immer weiter abschwächt. Anders ausgedrückt: Mit Zunahme der Faktoren bei der Multiplikation der Pfadkoeffizienten (relative Wirkungsintensitäten) wird der Betrag des Produktes kleiner.<sup>722</sup>

Fraglich ist demzufolge die Bedeutung eines Elementes als Erfolgsfaktor der Markenführung, wenn seine Wirkungsintensität über zunehmende Pfadlänge in Bezug auf die abhängige Größe immer geringer bis bedeutungslos wird. Um irrelevante Faktoren aufgrund eines zu geringen Einflusses auszuschließen, soll die Pfadlänge des betrachteten Teilgraphen eingeschränkt werden. Hierfür soll ein Minimumkriterium herangezogen werden. Dieses ergibt sich durch die Multiplikation des kleinsten Koeffizienten (0, 3) solange mit sich selbst wie ein relevanter Einfluss festgestellt werden kann: Bereits bei einer Pfadlänge von drei – was einer Folge von vier Knoten entspricht – ergibt sich bei schwach indizierten Kanten nur noch eine indirekte Wirkung vom An-

<sup>722</sup> Eine etwaige Zustandsänderung am Startelement wirkt sich auf den direkten Nachfolger entsprechend der gegebenen Wirkungsintensität aus und bewirkt dort eine Zustandsänderung. Die Zustandsänderung am Nachfolgerelement pflanzt sich abermals mit der gegebenen Wirkungsstärke auf dessen Nachfolger fort. So bewirkt eine Zustandsänderung etwa von 100% am Startelement  $v_1$  bei einer mittleren positiven Wirkungsstärke eine Zustandsänderung der Stärke 0,7 auf  $v_2$  aus. Bei einer schwachen positiven Wirkungsintensität an der Kante  $(v_2, v_3)$  des Pfades, wirkt der Impuls des Anfangselementes  $v_1$  nur noch in der Stärke  $0,7 * 0,3 = 0,21$  auf  $v_3$ , weil bereits eine abgeschwächte Zustandsänderung bei  $v_2$  zugrunde lag usw.

fangs- auf das Endelement  $(0, 3 \cdot 0, 3 \cdot 0, 3) = 0, 027$ . Bei vier Kanten ergibt sich gar nur noch ein indirekter Einfluss von  $0, 0081$ . Ein relevanter Einfluss ist hierbei nicht mehr nachvollziehbar festzustellen. Demzufolge soll die Pfadlänge für die Untersuchung von indirekten Wirkungen auf eine Länge von drei Kanten begrenzt werden.

Damit alle indirekten Wirkungen berücksichtigt werden, ist es hilfreich, den betrachteten Teilgraph als Einflussbaum darzustellen. Es kann sich hierbei wieder der Graphentheorie bedient werden, wobei jedoch definitorische Einschränkungen zu machen sind. In der Graphentheorie wird ein zusammenhängender, kreisfreier Graph als Baum bezeichnet. Ein Baum hat üblicherweise bei  $n$  Knoten genau  $n-1$  Kanten und zwischen je zwei Knoten existiert genau ein Pfad.<sup>723</sup> Da es im hier vorliegenden Kontext jedoch um die redundante Darstellung von Knoten in ihrem jeweiligen Wirkungskontext (verschiedene Wirkungsketten) geht und die Veranschaulichung im Vordergrund steht, kann und soll diese Definition hier nicht aufrecht erhalten werden.

Die abhängige Größe soll in der vorliegenden Betrachtung zudem nicht wie zumeist Wurzel, sondern Senke des gerichteten Baumes sein. Eine Senke besitzt Vorgänger, aber keine Nachfolger. Sie ist Endelement jedes hier betrachteten Pfades. Als Blätter werden im vorliegenden Fall diejenigen Knoten bezeichnet, die nur Nachfolger haben, aber keine Vorgänger.<sup>724</sup>

Zur Vereinfachung werden in der nachfolgenden Beschreibung ferner nicht die Pfade zwischen allen einzelnen Knoten zur Senke des Baumes abgebildet, sondern jeweils nur die Äste, die den Weg von den Blättern zur Senke  $v_x$  beschreiben. Ein Ast wird hierbei mit dem hier definierten Pfad gleichgesetzt (vgl. Formel IV.2.2.2-1). Folgende Darstellung zeigt das oben gewählte Beispiel des Teilgraphen transformiert zu einem gerichteten Einflussbaum.

---

<sup>723</sup> Vgl. NEUMANN/MORLOCK (2002), S. 184 oder TESCHL/TESCHL (2007), S. 436.

<sup>724</sup> Vgl. NEUMANN/MORLOCK (2002), S. 180 und S. 184.

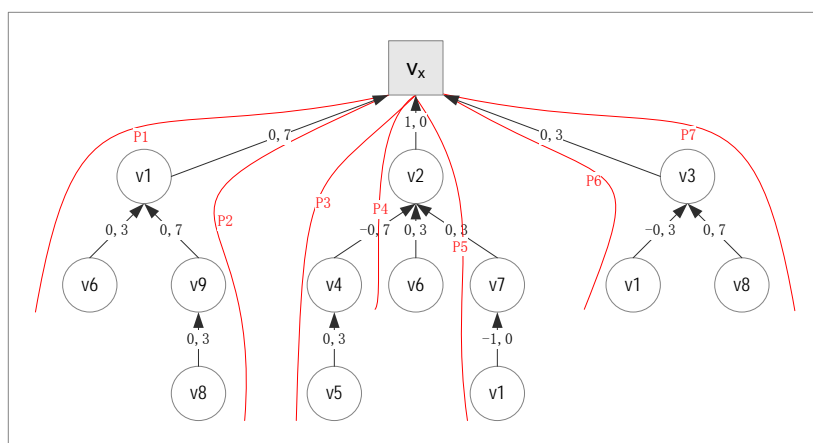


Abbildung 10: Exemplarischer Einflussbaum in Bezug auf eine abhängige Größe  $v_x$ .

Für jedes in dem betrachteten Teilgraph vorkommende Element soll die Wirkungsintensität bestimmt werden, mit der es auf die abhängige Erfolgsgröße einwirkt. Ist ein Element Bestandteil mehrerer Wirkungsketten (Pfade) des Teilgraphen, so müssen die durch eine mögliche Zustandsänderung ausgelösten einzelnen Wirkungsverläufe zu einem Gesamtimpuls kumuliert werden, der insgesamt auf die abhängige Größe wirkt. In der Pfadanalyse spricht man in diesem Zusammenhang von einem Total-Effekt, der sich aus der Addition direkt-kausaler und indirekt-kausaler Effekte einer unabhängigen Variable auf eine abhängige Größe ergibt.<sup>725</sup> Für die Berechnung der Gesamtwirkungsstärke von Elementen auf einen betrachteten Leistungsindikator durch die Funktion  $f_c$ , gilt:

$$f_c(v_k, v_x) = \sum_1 \prod_k^{m-1} f'(v_k, v_{k+1}) \quad \forall P_1 = (v_k, \dots, v_m) \in V' \wedge (v_x = v_m) \quad (IV.2.2.2-4)$$

Folgende Darstellung veranschaulicht am oben gewählten Beispiel die Berechnung der Gesamtwirkungsstärke, mit der das Element  $v_1$  auf die abhängige Größe  $v_x$  einwirkt.

<sup>725</sup> Der totale kausale Effekt einer unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable lässt sich in direkte und indirekte Kausaleffekte zerlegen. Direkte Effekte bezeichnen dabei den direkten Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Größe, der durch den Pfadkoeffizienten ausgedrückt wird. Indirekt-kausale Effekte geben den Einfluss der unabhängigen Variablen über andere intervenierende Prädiktoren an, die ihrerseits eigene kausale Effekte auf die abhängige Größe ausüben. Die Berechnung indirekter Kausaleffekte erfolgt durch die multiplikative Verknüpfung der einzelnen Pfadkoeffizienten. Wirkt eine Variable über verschiedene Wirkungsketten auf die abhängige Variable, werden die einzelnen indirekten Pfadefekte addiert. Der Totaleffekt ermittelt sich dann aus der Addition der direkt-kausalen und indirekt-kausalen Effekte einer unabhängigen Variable auf die abhängige Variable. Vgl. auch angegebene Quellen S. 179. Zum Total-Effekt vgl. insb. OPP /SCHMIDT (1976), S. 147ff. Ein Pfaddiagramm mit einer derartigen rekursiven Kausalstruktur zeigt sich grafisch so, dass alle Pfeile in eine Richtung zeigen. Vgl. z.B. BRAST (2006), S. 187.

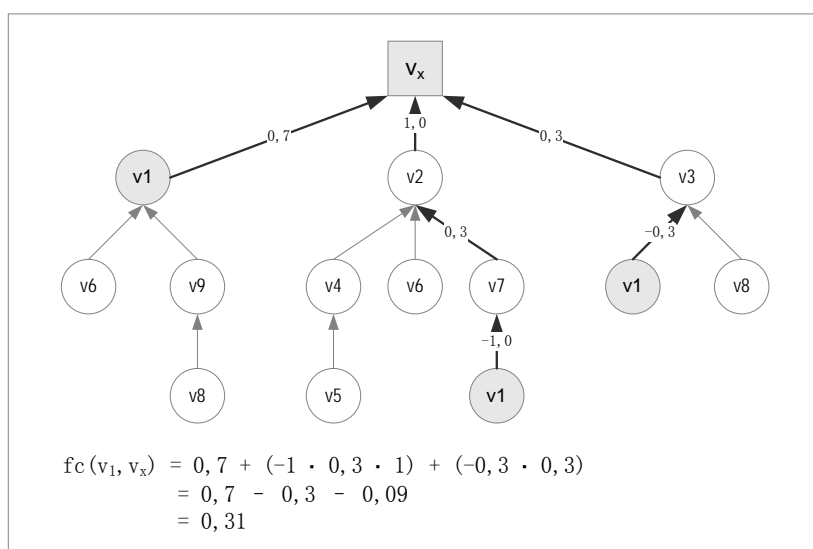


Abbildung 11: Exemplarische Berechnung der Gesamtwirkungsstärke des Elementes  $v_1$  auf die abhängige Größe  $v_x$ .

Schließlich ist zu definieren, wie sich das zeitliche Wirkungsverhalten in einem Pfad sinnvoll abbilden lässt. Jede Wirkung, die durch eine Änderung eines Elementzustandes auf ein anderes Element erzielt wird, kommt mit einer zeitlichen Verzögerung zum Tragen. Dabei kann es sich um eine Dauer handeln, die eine Zustandsänderung benötigt, damit sie einen Effekt an einem anderen Element erzeugt oder um Umsetzungsdauern von eingeleiteten Maßnahmen. In einem Wirkungspfad addieren sich so die Wirkungszeiten logischerweise. Bis eine Maßnahme nicht abgeschlossen oder ein Effekt nicht erzielt wurde, wird auch keine Zustandsänderung am Eingangselement erzeugt, das den nächsten Impuls in der Wirkungskette auslösen soll.

Da der Zeitbezug je Untersuchungskontext variieren kann, ist eine Verallgemeinerung über eine Intervallrechnung sinnvoll. Angenommen kurzfristig wird mit 0 bis 0,5 Jahren, mittelfristig ab 0,5 und bis 1,5 Jahren und langfristig größer 1,5 Jahre definiert. Durch Addition der jeweiligen Intervallunter- und -obergrenzen entstehen neue Intervalle für die kumulierte Wirkung. Aussagen wie „die Wirkung wird zwischen einem halben und anderthalb Jahren erzielt“ bzw. „die Wirkung wird kurz- bis mittelfristig erreicht“, werden hierdurch möglich.

Für jede betrachtete Wirkungskette kann das Zeitverhalten  $T'$  eines Elementes in seiner Wirkung wie folgt definiert werden:

$$\forall (v_i, v_j) \in E' : \tag{IV.2.2.2-5}$$

$$t' : E' \rightarrow T', \text{ wobei } t'(v_i, v_j) = \begin{cases} [k_u, k_o] & \text{kurzfristig} \\ [k_o, m_o] & \text{mittelfristig, } (k_u, k_o, m_o) \in \mathbb{Q}_+ \\ [m_o, \infty] & \text{langfristig} \end{cases}$$

$k_u, k_o, m_o$  [in Jahren], u: Untergrenze; o: Obergrenze

Folgende Tabelle zeigt die Werte des kumulierten Zeitverhaltens  $tc$  für alle möglichen Ausprägungen in einem Pfad  $P = (v_1, \dots, v_m)$  mit einer maximalen Länge von  $m_{\max} = 4$  Knoten.<sup>726</sup>

$t(v_i, v_j)$			$tc(v_{m-1}, v_m)$	$tc(v_{m-2}, v_m)$	$tc(v_{m-3}, v_m)$
k	k	k	$[k_u, k_o]$	$[(k_u + k_u), (k_o + k_o)]$	$[(k_u + k_u + k_u), (k_o + k_o + k_o)]$
m	m	m	$[k_o, m_o]$	$[(k_o + k_o), (m_o + m_o)]$	$[(k_o + k_o + k_o), (m_o + m_o + m_o)]$
l	l	l	$[m_o, \infty]$	$[(m_o + m_o), \infty]$	$[(m_o + m_o + m_o), \infty]$
k	m	m		$[(k_u + k_o), (k_o + m_o)]$	$[(k_u + k_o + k_o), (k_o + m_o + m_o)]$
k	l	l		$[(k_u + m_o), \infty]$	$[(k_u + m_o + m_o), \infty]$
m	l	l		$[(k_o + m_o), \infty]$	$[(k_o + m_o + m_o), \infty]$
k	k	m			$[(k_u + k_u + k_o), (k_o + k_o + m_o)]$
k	k	l			$[(k_u + k_u + m_o), \infty]$
m	m	l			$[(k_o + k_o + m_o), \infty]$
k	m	l			$[(k_u + k_o + m_o), \infty]$

Tabelle 7: Bestimmung des kumulierten Zeitverhaltens in einem Pfad mit einer maximalen Länge von drei Kanten

### 2.3 Analyse der Wirkungsverläufe

Der Methodik des Vernetzten Denkens stehen für die Analyse des gesamten Wirkungsgefüges verschiedene Instrumente, Analysegrößen und Darstellungsweisen zur Verfügung, welche im Folgenden offengelegt und formalisiert werden.

<sup>726</sup> Wirken mehrere unterschiedliche Elemente auf die abhängige Größe, so ergeben sich zeitlich zusammenfallende oder zeitlich versetzte Impulse, die jeweils immer wieder eine Zustandsänderung auslösen. Zeitlich zusammenfallende Impulse entstehen, wenn die unabhängigen Größen ihre Zustände im gleichen Zeitintervall ändern und sich durch sie entstehende indirekte Wirkungen ebenfalls in einem gleichen Zeitintervall vollziehen, d.h. das kumulierte Zeitverhalten identisch ist. Anderenfalls entstehen zeitlich versetzte Zustandsänderungen des abhängigen Elementes.



### 2.3.1 Kennzahlen des Vernetzten Denkens

Graphen lassen sich durch Matrizen darstellen. Mit Hilfe der Relationenmatrix werden beim Vernetzten Denken die mit der Wirkungsintensität  $f$  gewichteten Beziehungen<sup>727</sup> und Nicht-Beziehungen zwischen allen Elementen des Untersuchungsmodells beschrieben.<sup>728</sup>

Die symmetrische  $n \times n$ -Matrix  $M(\vec{G})$  heißt Adjazenzmatrix des Digraphen  $\vec{G}$ , bei der die Matrixelemente entweder den Wert 1 (Beziehung vorhanden) oder 0 (keine Beziehung) besitzen. Seien die Knoten des Graphen in der Art  $V = \{v_1, \dots, v_n\}$  durchnummeriert, wobei  $n$  der Mächtigkeit der Menge  $V$  entspricht, welche als  $|V|$  ausgedrückt wird und die Anzahl aller Elemente dieser Menge angibt,<sup>729</sup> so gilt:

$$m_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{falls } (v_i, v_j) \in E \\ 0 & \text{sonst} \end{cases} \quad n = |V| \wedge i, j \in \{1, \dots, n\} \quad (\text{IV.2.3.1-1})$$

Im bestehenden Betrachtungszusammenhang reicht jedoch eine einfache Beschreibung der Beziehung oder Nicht-Beziehung nicht aus. Bei der Relationenmatrix des Vernetzten Denkens handelt es sich graphentheoretisch vielmehr um eine bewertete Adjazenzmatrix, deren Elemente die gerichtete Wirkungsintensität der Funktion  $f$  als Wert für jede vorhandene Kante besitzen oder den Wert 0 annehmen, wenn keine Beziehung zwischen zwei Knoten  $v_i$  und  $v_j$  existiert, so dass für die Relationenmatrix  $RM(\vec{G})$  bei durchnummerierter Knotenmenge

$$V = \{v_1, \dots, v_n\} \text{ gilt:} \quad (\text{IV.2.3.1-2})$$

$$rm_{ij} = \begin{cases} f(v_i, v_j) & \text{falls } (v_i, v_j) \in E \\ 0 & \text{sonst} \end{cases} \quad n = |V| \wedge i, j \in \{1, \dots, n\}$$

Die erweiterte Relationenmatrix des Vernetzten Denkens enthält überdies weitere wichtige Analysekenngößen.<sup>730</sup> Aus Zeilen- und Spaltenberechnungen ergeben sich wichtige Kennzahlen für die Ermittlung der Rollenverteilung der Elemente im Untersuchungsmodell, die ihrerseits Aufschluss über die relative Relevanz der Einflussgrößen bei der Führung von Zeitschriften-

<sup>727</sup> Vgl. Formel IV.2.2.1-6.

<sup>728</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 13. Die Relationenmatrix wird bei VESTER (2008), S. 228 Konsensmatrix genannt.

<sup>729</sup> Die Mächtigkeit einer Menge  $M$  bezeichnet die Anzahl der Elemente einer endlichen Menge  $M$  und wird durch  $|M|$  ausgedrückt. Vgl. NEUMANN (1975), S. 17.

<sup>730</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 13.

marken gibt.<sup>731</sup> Man unterscheidet allgemein zwischen der Aktivität und der Passivität eines Elementes im Gesamtgefüge.

Die Aktivität eines Elementes sagt etwas darüber aus, wie stark das Element auf den Rest des Systems Einfluss nimmt. Sie wird spezifiziert durch die Größen

- Aktivhäufigkeit, die die Anzahl der Elemente  $v_j$  angibt, die direkt durch das Element  $v_i$  beeinflusst werden (= Anzahl der Ausgänge von  $v_i$  (Output)) und
- Aktivsumme, die die summierten Wirkungsstärken aller von  $v_i$  ausgehenden Wirkungen auf das restliche System angibt.

Die durchschnittliche Aktivsumme ist ein Maß für Einordnung der Einflussstärke einzelner Elemente in Beziehung zur Gesamtwirkung. Sie ergibt sich aus der Summe der Aktivsummen aller  $v_i$  im Verhältnis zur Mächtigkeit der Menge  $V$ , also der Anzahl aller Knoten.<sup>732</sup>

Die Aktivhäufigkeit  $AF$  (Active Frequency) und Aktivsumme  $AS$  (Active Sum) eines Elementes sowie die durchschnittliche Aktivsumme  $\emptyset AS$  können wie folgt definiert werden:<sup>733</sup>

$$AF(v_i) = \sum_{j=1}^n m_{ij} \quad n = |V| \wedge i, j \in \{1, \dots, n\} \quad (IV.2.3.1-3)$$

$$AS(v_i) = \sum_{j=1}^n |r_{ij}| \quad n = |V| \wedge i, j \in \{1, \dots, n\} \quad (IV.2.3.1-4)$$

$$\emptyset AS = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n AS(v_i) \quad n = |V| \wedge i, j \in \{1, \dots, n\} \quad (IV.2.3.1-5)$$

Die Passivität eines Elementes sagt etwas darüber aus, wie stark das Element vom Rest des Systems beeinflusst wird, also wie empfindlich das Element auf Veränderungen im Gesamtgefüge reagiert. Sie bezieht sich auf die Größen

<sup>731</sup> Vgl. im Folgenden PROBST/GOMEZ (1991), S. 13f. und VESTER (2008), S. 227ff. Zur Rollenverteilung der Elemente im Gesamtgefüge vgl. IV.2.3.4, S. 194f.

<sup>732</sup> Die Mächtigkeit einer Menge  $M$  bezeichnet die Anzahl der Elemente einer endlichen Menge  $M$  und wird durch  $|M|$  ausgedrückt. Vgl. NEUMANN (1975), S. 17.

<sup>733</sup> Zur Formalisierung der Kennzahlen des Vernetzten Denkens vgl. RAUBACH (1999), S. 8ff.

- Passivhäufigkeit, die die Anzahl der Elemente  $v_i$  angibt, durch die das Element  $v_j$  beeinflusst wird (= Anzahl der Eingänge von  $v_j$  (Input)) und
- Passivsumme, die die summierten Wirkungsstärken aller in das Element  $v_j$  eingehenden Wirkungen angibt.

Die durchschnittliche Passivsumme ist das Maß dafür, die Passivität einzelner Elemente in Beziehung zur Gesamtwirkung einzuordnen. Sie ergibt sich aus der Summe der Passivsummen aller  $v_j$  im Verhältnis zur Mächtigkeit der Menge  $V$ .

Die Passivhäufigkeit  $PF$  (Passive Frequency) und Passivsumme  $PS$  (Passive Sum) eines Elementes sowie die durchschnittliche Passivsumme  $\emptyset PS$  können wie folgt definiert werden:

$$PF(v_j) = \sum_{i=1}^n m_{ij} \quad n = |V| \wedge i, j \in \{1, \dots, n\} \quad (IV.2.3.1-6)$$

$$PS(v_j) = \sum_{i=1}^n |r_{m_{ij}}| \quad n = |V| \wedge i, j \in \{1, \dots, n\} \quad (IV.2.3.1-7)$$

$$\emptyset PS = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n PS(v_j) \quad n = |V| \wedge i, j \in \{1, \dots, n\} \quad (IV.2.3.1-8)$$

Weitere Kennzahlen, die in der Relationenmatrix angegeben werden, sind der Dynamikindex und der Impulsindex eines Elementes. Diese Analysekenngößen sagen etwas über die Unabhängigkeit bzw. Abhängigkeit der Elemente in Bezug auf das Gesamtsystem aus<sup>734</sup> und sind für die Ableitung von spezifischen Charakteristika und Funktionen einzelner Elemente im Zusammenhang mit der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen von Bedeutung.

Der Dynamikindex<sup>735</sup> ergibt sich aus der multiplikativen Verknüpfung der Aktiv- und Passivsumme eines Elementes. Er lässt eine Aussage darüber zu, wie stark ein Element in das Gesamtsystem verflochten ist. Je größer der Dynamikindex ist, desto stärker ist die Verflechtung des Elementes im Gesamtsystem, weil von ihm einerseits starke Wirkungen ausgehen, es selbst aber auch durch andere Elemente stark beeinflusst wird. Ein solches Element

<sup>734</sup> Vgl. V.1.2.1.

<sup>735</sup> Der Dynamikindex wird auch als Produkt-Wert (P-Wert) bezeichnet. Vgl. VESTER (2008), S. 231.

gilt als kritisch. Elemente mit einem geringen Dynamikindex gelten als puffernde Systemgrößen. Für den Dynamikindex DI gilt:

$$DI(v_i) = AS(v_i) \cdot PS(v_j) \quad \forall i = j \quad (IV.2.3.1-9)$$

Der Impulsindex<sup>736</sup> berechnet sich aus dem Quotient aus Aktiv- und Passivsumme eines Elementes. Der Impulsindex sagt etwas über die Unabhängigkeit eines Elementes vom Gesamtsystem und damit über die Eignung des Elementes als Steuerhebel aus. Je größer der Impulsindex ist, desto unabhängiger ist das Element von anderen Elementen, es gilt als aktiv. Je kleiner der Wert ist, umso stärker ist die Abhängigkeit und das Element gilt als reaktiv. Für den Impulsindex II gilt:

$$II(v_i) = \frac{AS(v_i)}{PS(v_j)} \quad \forall i = j, PS(v_j) > 0 \quad (IV.2.3.1-10)$$

$$II(v_i) = \frac{AS(v_i)}{1} \quad \forall i = j, PS(v_j) = 0$$

$$= \begin{cases} > 1 & \text{Element } v_i \text{ beeinflusst stärker als es beeinflusst wird} \\ = 1 & \text{Aktive und passive Beeinflussung von } v_i \text{ sind gleich} \\ < 1 & \text{Element } v_i \text{ wird stärker beeinflusst als es selbst beeinflusst} \end{cases}$$

Die Relationenmatrix stellt sich mit ihren Zeilen- und Spaltenberechnung zu den erläuterten Analysekenngößen wie folgt dar:<sup>737</sup>

Relationenmatrix										
		j								
Elemente		v <sub>1</sub>	...	v <sub>n</sub>	AF(v <sub>i</sub> )	AS(v <sub>i</sub> )	PS(v <sub>j</sub> )	DI(v <sub>i</sub> )	II(v <sub>i</sub> )	
i	v <sub>1</sub>									
	...		rm <sub>ij</sub>							
	v <sub>n</sub>									
	PF(v <sub>i</sub> )				min					
	PS(v <sub>i</sub> )				max					
					∅					

Abbildung 12: Erweiterte Relationenmatrix<sup>738</sup>

<sup>736</sup> Der Impulsindex wird auch als Quotient-Wert (Q-Wert) bezeichnet. Vgl. VESTER (2008), S. 231.

<sup>737</sup> In der Ergebnisdarstellung der vorliegenden Arbeit werden auf Grund der Datenfülle die Relationen nicht in der Relationenmatrix dokumentiert, sondern lediglich die Kennzahlen dargestellt. Vgl. Anhang (1).

<sup>738</sup> In Anlehnung an RAUBACH (1999), S. 10, VESTER (2008), S. 228, PROBST/GOMEZ (1991), S. 13.

### 2.3.2 Wirkungsnetz und Einflussstärkendiagramm

Wichtige Visualisierungsinstrumente des Vernetzten Denkens sind das Wirkungsnetz und das Einflussstärkendiagramm nach VESTER.<sup>739</sup>

Das Wirkungsnetz ist ein Visualisierungsinstrument und veranschaulicht das gesamte Wirkungsgefüge oder ausgewählte Teile daraus mit Hilfe eines einfach gerichteten, kantengewichteten, benannten Graphen.<sup>740</sup> Mit Hilfe der Wirkungsnetz-Darstellung wird einerseits die Komplexität des Erkenntnisobjekts verdeutlicht. Andererseits werden durch die Art der Darstellung weitere verborgene Informationen über das Untersuchungsmodell hervorgebracht. Die Kanten des Wirkungsnetzes zeigen die Wirkungsrichtung, die Wirkungsintensität und das Zeitverhalten der Beziehungen an. Die Knoten sind entsprechend der Elementbezeichnungen benannt. Der visualisierte Graph besteht aus verknüpften Folgen der folgenden Art:

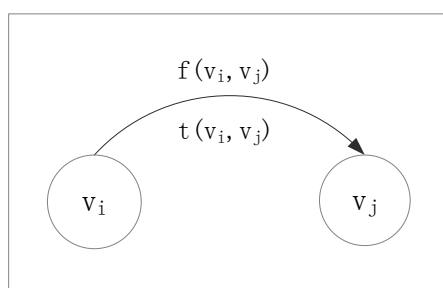


Abbildung 13: Die Darstellung einer Wirkungsbeziehung im Wirkungsnetz

Das Einflussstärkendiagramm stellt die Aktiv- und Passivsummen der Elemente im Vergleich zur durchschnittlichen Aktiv- und Passivsumme visuell dar. Zur Veranschaulichung schneidet die Ordinate die Abszisse bei der durchschnittlichen Aktiv- bzw. Passivsumme. Die Aktiv- und Passivsummen der Elemente werden als Balkendiagramme abgetragen. Auf einen Blick kann so ein erstes Bild über den Einfluss- und Beeinflussungsgrad und die Empfindsamkeit in Bezug auf Veränderungen im Gesamtsystem im direkten Vergleich mit anderen Elementen entstehen.

<sup>739</sup> Vgl. VESTER (2008), S. 229.

<sup>740</sup> Vgl. IV.2.2.

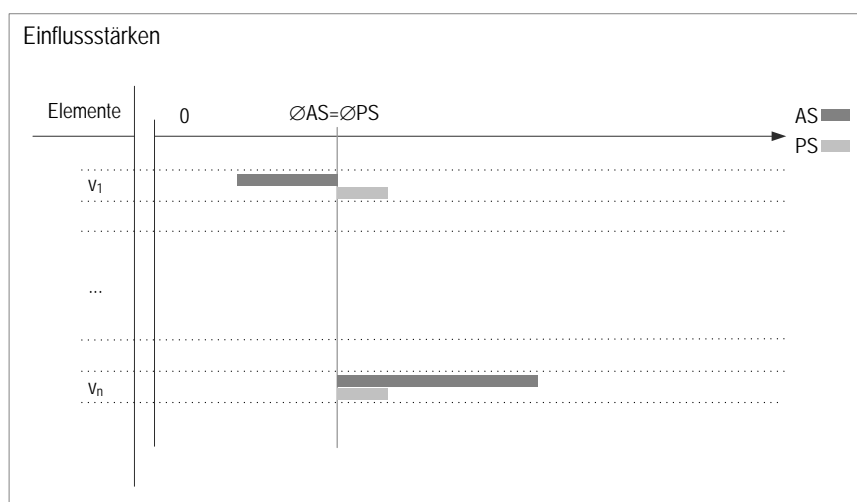


Abbildung 14: Einflussstärken der Elemente<sup>741</sup>

### 2.3.3 Unabhängigkeit und Verflechtung der Elemente

Mit Hilfe des Impulsindex und des Dynamikindex können

- der Unabhängigkeitsgrad und
- der Verflechtungsgrad

der einzelnen Elemente bestimmt werden.<sup>742</sup>

Der Unabhängigkeitsgrad wird über die Höhe des Impulsindex ausgedrückt.<sup>743</sup> Je höher der Impulsindex ist, umso höher ist der Einfluss des Elementes in Bezug auf das Gesamtsystem, umso höher ist dann auch die Unabhängigkeit des Elementes, weil es andere Elemente mehr beeinflusst als es selbst beeinflusst wird. Der Verflechtungsgrad eines Elementes wird über seinen Dynamikindex berechnet.<sup>744</sup> Je höher der Dynamikindex, umso stärker ist das Element auf Grund seiner hohen Wechselwirkung mit anderen Elementen mit dem Gesamtsystem verwoben.

Sowohl der Unabhängigkeitsgrad als auch der Verflechtungsgrad können durch die Einführung weiterer Kennziffern näher spezifiziert werden. Diese Spezifikation drückt dann ein erstes Verhalten des Elementes im Gesamtgefüge des Erkenntnisobjekts aus und bildet den Ausgangspunkt für die Rollenverteilung der Elemente im Spannungsfeld zwischen Unabhängigkeit und

<sup>741</sup> In Anlehnung an VESTER (2008), S. 229.

<sup>742</sup> Vgl. im Folgenden auch VESTER (2008), S. 230ff.

<sup>743</sup> Zum Impulsindex vgl. IV.2.3.1 Kennzahlen des Vernetzten Denkens, S. 188.

<sup>744</sup> Zum Dynamikindex vgl. IV.2.3.1 Kennzahlen des Vernetzten Denkens, S. 188.

Verflechtung.<sup>745</sup> Der Grad der Unabhängigkeit wird durch einen Wert des qualitativen Wertebereichs {aktiv, neutral, passiv} charakterisiert. Der Grad der Verflechtung entspricht einem Wert aus dem qualitativen Wertebereich {dynamisch<sup>746</sup>, neutral, puffernd}.

Die Spezifizierung der Elemente im Hinblick auf ihre Unabhängigkeit bzw. Verflechtung im System erfolgt mit Hilfe des so genannten

- Isoimpulsindex und
- Isodynamikindex.

Diese beiden Indizes bestimmen die Grenzen zwischen den Rollenklassen. Der Isoimpulsindex bildet eine Linie identischer Impulsindizes, der Isodynamikindex stellt sich als Linie identischer Dynamikindizes dar. Die Grenzen der Rollenklassen verlaufen entlang eines oberen Isoimpuls- bzw. Isodynamikindex und eines unteren Isoimpuls- bzw. Isodynamikindex. Die jeweils drei Klassen liegen oberhalb, unterhalb oder zwischen der oberen und der unteren Grenzlinie.

Es handelt sich bei dem oberen und dem unteren Isoimpulsindex um Konstanten, aus denen auch die beiden Isodynamikindizes berechnet werden. Diese Konstanten können frei gewählt werden. Als sinnvoll kann der Wert 2 für den oberen Isoimpulsindex und der Wert 0.5 für den unteren Isoimpulsindex betrachtet werden. Diese Wahl folgt der Begründung, dass ein Element als aktiv und damit relativ unabhängig angesehen werden kann, wenn seine Aktivsumme doppelt so groß ist wie seine Passivsumme. Ein Impulsindex von 0.5 würde bedeuten, dass die Passivsumme des Elementes doppelt so groß ist wie seine Aktivsumme und das Element als reaktiv, also passiv und damit relativ abhängig angesehen werden kann.

Während die Isoimpulsindizes auf die Einordnung der Elemente in Bezug auf deren relative Aktivität bzw. Passivität in das Gesamtgefüge abzielen, konkretisieren die Isodynamikindizes den Neutralbereich, der sich aus den Grenzverläufen der Isoimpulsindizes ergibt. Dabei ist ein ausgewogenes Verhältnis aus Aktiv- und Passivsumme eines Elementes nicht gleichbedeutend mit einem ausgeglichenen Verhalten. Sind nämlich Aktiv- und Passivsumme hoch, ist das Element dynamisch bzw. kritisch. Dynamische Elemente üben starke

---

<sup>745</sup> Vgl. dazu nächsten IV.2.3.4  
Rollenverteilung der Elemente, S. 194f.

<sup>746</sup> Die Begriffe „dynamisch“ und „kritisch“ werden im Zusammenhang mit den Rollen der Systemelemente identisch verwendet.

Impulse auf das Gesamtsystem aus, die aber nicht immer Folge einer bewussten Veränderung dieser Einflussgröße sein müssen, sondern auch ungewollt als Folge starker Einflüsse durch andere Elemente auftreten können. Sind Aktiv- und Passivsumme gering verhalten sich Elemente puffernd.

Für den oberen Isoimpulsindex  $III^0$  und den unteren Isoimpulsindex  $III^u$  sowie den oberen Isodynamikindex  $IDI^0$  und unteren Isodynamikindex  $IDI^u$  gilt:

$$III^0 := \frac{AS}{PS} = \text{const} = 2 \quad AS = 2 \cdot PS \quad (\text{IV.2.3.3-1})$$

$$III^u := \frac{AS}{PS} = \text{const} = 0.5 \quad AS = 0.5 \cdot PS \quad (\text{IV.2.3.3-2})$$

$$IDI^0 := AS \cdot PS = \text{const} = III^0 \cdot \emptyset PS^2 \quad (\text{IV.2.3.3-3})$$

$$IDI^u := AS \cdot PS = \text{const} = III^u \cdot \emptyset PS^2 \quad (\text{IV.2.3.3-4})$$

Die Rollen der Elemente hinsichtlich ihres Unabhängigkeitsgrades ergeben sich  $\forall i$  in der wenn-dann-Logik vorläufig zu:

$$(II(v_i) > III^0) \Rightarrow (v_i = \text{aktiv}) \quad (\text{IV.2.3.3-5})$$

$$(III^0 \geq II(v_i) \geq III^u) \Rightarrow (v_i = \text{neutral})$$

$$(II(v_i) < III^u) \Rightarrow (v_i = \text{passiv})$$

Entsprechend sind die Rollen der Elemente hinsichtlich ihres Verflechtungsgrades  $\forall i$  auszuweisen als:

$$(DI(v_i) > IDI^0) \Rightarrow (v_i = \text{dynamisch}) \quad (\text{IV.2.3.3-6})$$

$$(IDI^0 \geq DI(v_i) \geq IDI^u) \Rightarrow (v_i = \text{neutral})$$

$$(DI(v_i) < IDI^u) \Rightarrow (v_i = \text{puffernd})$$



Der Unabhängigkeits- und Verflechtungsgrad der einzelnen Elemente können in tabellarischer Form überblicksartig dargestellt. Die Übersicht enthält üblicherweise auch noch einmal die Kennziffern Aktivhäufigkeit und Passivhäufigkeit der Elemente. Da Impuls- und Dynamikindex sich aus den Aktiv- und Passivsummen bestimmen lassen, ist die ungewichtete Angabe von Input und Output der Elemente eine zusätzliche Interpretationshilfe.

Unabhängigkeitsgrad				
Rang nach $II(v_i)$	Element $v_i$	Impulsindex $II(v_i)$	Aktivhäufigkeit $AF(v_i)$	Passivhäufigkeit $PF(v_i)$
Aktiv				
1	$v_1$	$II(v_1)$	$AF(v_1)$	$PF(v_1)$
2				
..				
Neutral				
..				
Passiv/Reaktiv				
..	..	..	..	..
n	$v_n$	$II(v_n)$	$AF(v_n)$	$PF(v_n)$

Tabelle 8: Unabhängigkeitsgrad der Systemelemente<sup>747</sup>

Verflechtungsgrad				
Rang nach $DI(v_i)$	Element $v_i$	Dynamikindex $DI(v_i)$	Aktivhäufigkeit $AF(v_i)$	Passivhäufigkeit $PF(v_i)$
Dynamisch/Kritisch				
1	$v_1$	$DI(v_1)$	$AF(v_1)$	$PF(v_1)$
2				
..				
Neutral				
..				
Puffernd/Träge				
..	..	..	..	..
n	$v_n$	$DI(v_n)$	$AF(v_n)$	$PF(v_n)$

Tabelle 9: Verflechtungsgrad der Systemelemente<sup>748</sup>

<sup>747</sup> In Anlehnung an VESTER (2008), S. 231.

<sup>748</sup> In Anlehnung an VESTER (2008), S. 231.

### 2.3.4 Rollenverteilung der Elemente

Einen Gesamtüberblick über die Rollenverteilung der Elemente im Wirkungsgefüge des Untersuchungsmodells liefert die zweidimensionale Darstellung der Elemente im Spannungsfeld aus Unabhängigkeitsgrad und Verflechtungsgrad, das sich aufspannt über die Schlüsselrollen aktiv und passiv sowie dynamisch und puffernd.<sup>749</sup>

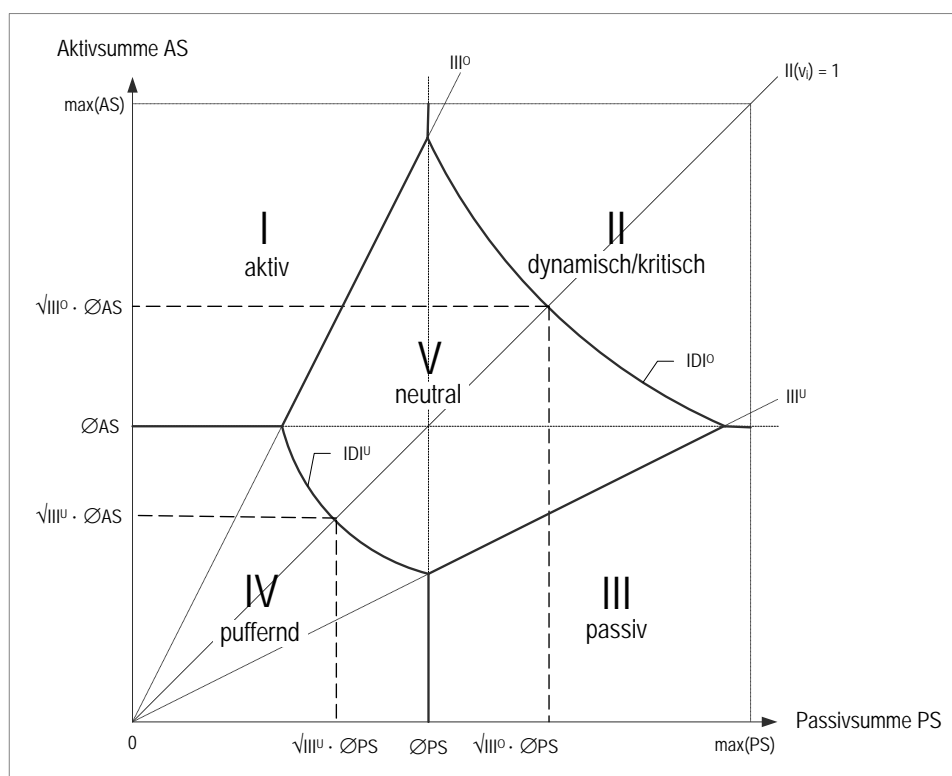


Abbildung 15: Rollenverteilung der Elemente<sup>750</sup>

Für eine fundierte Interpretation der Funktion eines Elementes ist immer auch die Mischung in seiner Rolle zu berücksichtigen. Grenzbetrachtungen sind in diesem Spannungsfeld von Dynamik und Impuls im Gegensatz zu den isolierten Unabhängigkeits- und Verflechtungsbetrachtungen möglich. Die Rollen der Elemente werden wie folgt interpretiert:

<sup>749</sup> Vgl. PROBST/GOMEZ (1991), S. 14, VESTER (2008), S. 234ff.

<sup>750</sup> In Anlehnung an VESTER (2008), S. 234, PROBST/GOMEZ (1991), S. 14.

Rolle	Interpretation der Rolle
aktiv	Wegen ihrer großen Unabhängigkeit vom Gesamtsystem, sind aktive Elemente wirksame Schalthebel. Nach Veränderungen im System sorgen sie für Stabilität.
dynamisch/kritisch	Dynamische Elemente eignen sich als Beschleuniger, für Initialzündungen oder für die Lösung festgefahrener Situationen. Kritisch sind sie, weil sie selbst auch stark beeinflusst werden, so dass ein unkontrolliertes Aufschaukeln oder Umkippen möglich ist. Eine Nebenwirkungsanalyse bei Eingriffen ist notwendig.
kritisch-passiv	Kritisch-passive Elemente sind nur dann sorgfältig zu beobachten, wenn Bündel von ihnen auftreten.
passiv	Passive Elemente werden stark beeinflusst, ohne dass von ihnen selbst starke Impulse auf das System ausgeübt werden. Veränderungen im System werden direkt durch sie sichtbar. Sie eignen sich daher als Indikatoren. Veränderungen von passiven Elementen gleichen eher einer Symptombehandlung.
passiv-puffernd	Passiv-puffernde Elemente sind träge Indikatoren, die sich zum Experimentieren eignen.
puffernd	Puffernde Elemente beeinflussen das System kaum und werden kaum beeinflusst. Sie bleiben bei Systemveränderungen relativ konstant. Allerdings können sie unkontrolliertes Verhalten hervorrufen, wenn bestimmte Grenz- oder Schwellwerte etwa bei nicht beachteten Zeitverzögerungen überschritten werden.
puffernd-aktiv	Puffernd-aktive Elemente sind schwache Schalthebel mit geringen Nebenwirkungen.
neutral	Neutrale Elemente liegen im Mittelpunkt des Spannungsfeldes. Ihre Eigenschaften sind nicht klar definierbar. Als Steuergrößen sind sie nicht einsetzbar, können sich aber für die Selbstregulation eignen.

Tabelle 10: Interpretation der Rollen im System<sup>751</sup>

Die Zuordnung der Elemente erfolgt zu eindeutigen Klassen. Misch-Rollen können nur durch die Darstellung im Rollendiagramm identifiziert werden. Die eindeutigen Rollenklassen der Elemente ergeben sich  $\forall i$  im Sinne der Wenn-dann-Logik wie folgt:<sup>752</sup>

$$(AS(v_i) \geq \emptyset AS) \wedge (II(v_i) \geq III^0)) \Rightarrow \quad (IV.2.3.4 -1)$$

( $v_i = \text{aktiv}$ )

$$(AS(v_i) \geq \emptyset AS) \wedge (PS(v_i) \geq \emptyset PS) \wedge (ID(v_i) \geq IDI^0) \wedge$$

$$(III^u < II(v_i) < III^0)) \Rightarrow$$

( $v_i = \text{dynamisch}$ )

$$(PS(v_i) \geq \emptyset PS(v_i)) \wedge (II(v_i) \leq III^u)) \Rightarrow$$

( $v_i = \text{passiv}$ )

$$(AS(v_i) \leq \emptyset AS) \wedge (PS(v_i) \leq \emptyset PS) \wedge (DI(v_i) \leq IDI^u)) \Rightarrow$$

( $v_i = \text{puffernd}$ )

$$(IDI^u < DI(v_i) < IDI^0) \wedge (III^u < II(v_i) < III^0)) \Rightarrow$$

( $v_i = \text{neutral}$ )

<sup>751</sup> Vgl. VESTER (2008), S. 235.

<sup>752</sup> Vgl. RAUBACH (1999), S. 11.

### 3 Interpretation der Analyseergebnisse im modelltheoretischen Kontext

Die Ergebnisse, die mit Hilfe der Methodik des Vernetzten Denkens gewonnen werden, sind in den theoretischen Kontext zur Erklärung der Markenführung bei Zeitschriftenverlage einzuordnen, um eine Gesamtinterpretation zu ermöglichen. Auf Grund der Kompatibilität im Hinblick auf das Verständnis über das Erkenntnisobjekt zwischen dem theoretischen Framework des Open System View und der Methodik des Vernetzten Denkens<sup>753</sup> ist eine Integration der Analyseergebnisse der empirischen Untersuchung über die modelltheoretische Strategiekonzeption des Open System View möglich. Das ‚open system model of the firm‘ liefert den entsprechenden theoretischen Bezugsrahmen des Strategiekonzeptes des Open System View und erlaubt die Abbildung der konkretisierten Erfolgsgrößen und Nebenbedingungen.

Bei der Integration sind zwei Betrachtungsdimensionen zu differenzieren. Zum einen ist eine Beurteilung der konkretisierten Faktoren im Hinblick auf ihre Beeinflussung des Gesamtgefüges der Markenführung zu betrachten. Hierfür werden ihre Rollen und Funktionen zur Erreichung strategischer Wettbewerbsvorteile durch die systematische Markenführung im Kontext des Open System View analysiert und bewertet. Zum anderen ist die Identifikation der konkretisierten Faktoren Gegenstand, die für die Erreichung der verschiedenen qualitativen Leistungskenngrößen erfolgsrelevant sind. Dabei ist sowohl deren Einflusstärke als auch der zeitliche Aspekt zur Schaffung konkreter Erfolgspotenziale zu berücksichtigen. Aus beiden Betrachtungsebenen lassen sich dann Schlüsse im Hinblick auf die Ausschöpfung und Bildung für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen wettbewerbsrelevanter Ressourcenbündel ziehen.

---

<sup>753</sup> Vgl. IV.1.1.

Der Bezugsrahmen des Open System View soll der Integration der operationalisierten Erfolgsfaktoren in das theoretische Framework als Analyseinstrument in der folgenden Weise dienen:

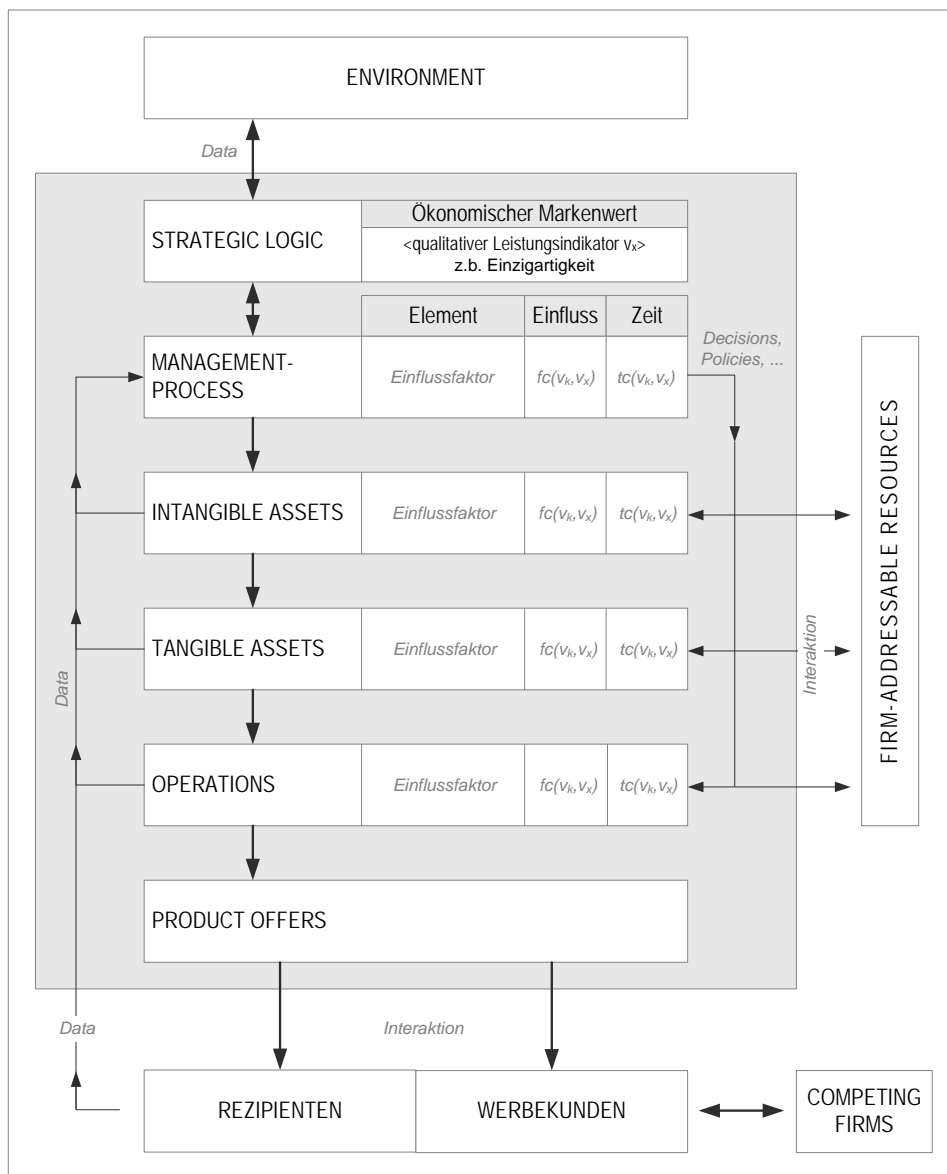


Abbildung 16: Analyseinstrument zur Integration der empirischen Ergebnisse in das theoretische Framework<sup>754</sup>

<sup>754</sup> In Anlehnung an SANCHEZ/HEENE (1996), S. 41.

## V Theoretische und empirische Erklärungen des Markenführungserfolgs bei Zeitschriftenverlagen

### 1 Empirische Untersuchung zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen

Das empirische Erkenntnisziel richtet sich auf die Konkretisierung der erfolgskritischen Einflussgrößen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen, die entsprechend der modelltheoretischen Betrachtung des Open System View hinsichtlich der Bestandteile Management-Prozesse, intangible/tangible Assets, operative Prozesse, Informations- und Materialflüsse sowie Interaktionen mit der Unternehmensumwelt zu identifizieren und zu analysieren sind.<sup>755</sup> Wie gezeigt wurde, ist der Einfluss einzelner Faktoren auf den Markenführungserfolg nur unter Berücksichtigung des gesamten Wirkungsgefüges der Markenführung festzustellen. Mit Hilfe der Methodik des Vernetzten Denkens konnte der Einfluss der von den Experten als relevant identifizierten Elemente im Gesamtkontext der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen festgestellt und hinsichtlich seiner Stärke und seinem zeitlichen Wirkungsbezug genauer spezifiziert werden.

Dieser Abschnitt widmet sich der Darstellung der Untersuchungsergebnisse. Dabei werden die Einflussfaktoren der qualitativen Erfolgsgrößen der Markenführung im Kontext der modelltheoretischen Betrachtungsweise des Open System View dargestellt und bereits erste Erklärungen ihres Zusammenwirkens geliefert. Zunächst soll jedoch Transparenz über die Durchführung der Untersuchung geschaffen werden.

#### 1.1 Durchführung der Untersuchung

Die Datengrundlage der Untersuchung wurde entsprechend der im vorangehenden Kapitel begründeten empirischen Erhebungsmethode<sup>756</sup> im Zeitraum Juni 2007 bis Februar 2008 geschaffen. Kernbestandteil der Erhebung bildete die geleitete Gruppendiskussion auf Basis eines konjunktiven Erfahrungsraums, der durch relevante Schlüsselpersonen eines zu den zehn größten gehörenden deutschen Zeitschriftenverlages repräsentiert wurde. Die relevante Gruppe im vorliegenden Untersuchungskontext wurde durch die Personen

---

<sup>755</sup> Vgl. III.5.1.

<sup>756</sup> Vgl. IV.2.1.

der Verlagsleitung, Chefredaktion, Marketingleitung, Anzeigenleitung und Vertriebsleitung gebildet, die gemeinsam verantwortlich für eine Special Interest-Zeitschrift sind. Die identische Verlagsangehörigkeit und der gemeinsame Führungsgegenstand stellen die notwendige Voraussetzung für die annähernd ideologisch homogene Gruppe dar. Bei der betreffenden Special Interest-Zeitschrift handelt es sich um einen seit mehreren Jahrzehnten etablierten Titel, der darüber hinaus den Kern einer Markenfamilie darstellt, zu der bis heute eine Reihe weiterer Medienangebote zählt.

Der zentralen Kollektivdiskussion sind Tiefeninterviews mit den einzelnen Schlüsselpersonen vorausgegangen. Mit der Verlagsleitung wurden insgesamt fünf Interviews geführt. Es handelte sich bei diesen qualitativen Befragungen um offene Experteninterviews, die jedoch unter Einbezug der Ergebnisse jeweils vorangegangener Interviews angeleitet wurden. Ferner wurden im Sinne der empirischen Erhebungsmethodik halbstandardisierte Interviews mit Repräsentanten fünf verschiedener Lesergruppen der betreffenden Special Interest-Zeitschrift geführt.<sup>757</sup> Die durchschnittliche Dauer der Einzelbefragungen betrug zwei Stunden. Die aufbereiteten Ergebnisse der Einzelbefragungen sowie die Vorgabe der Erfolgsgrößen waren dann Gegenstand des Konsensprozesses der ganztägig mit Pausen stattgefundenen Gruppendiskussion.

Zu Beginn der empirischen Erhebung galt es, den Zeitbezug der Wirkungsbeziehungen einheitlich zu definieren.<sup>758</sup> Dafür musste ein gemeinsames Verständnis über den qualitativen Wertebereich {kurzfristig, mittelfristig, langfristig} hergestellt werden. Unter kurzfristig wird im vorliegenden Untersuchungskontext der Zeitraum zwischen 0 und 6 Monaten verstanden. Mittelfristig bedeutet im Kontext der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen der Zeitraum ab 6 Monate bis 1,5 Jahre. Als langfristig wird ein Wirkungsverlauf eingestuft, der mehr als 1,5 Jahre braucht, bis er die volle Veränderung beim Inputelement erzeugt.

---

<sup>757</sup> Es wurde jeweils ein Vertreter der fünf wichtigsten Kernzielgruppen der Zeitschrift aus dem näheren und weiteren persönlichen Umfeld befragt, der als Repräsentant der Gruppe fungierte. In einer im Jahre 2005 durchgeführten Leserbefragung wurden die wichtigsten Kernzielgruppen der Zeitschriftenmarke identifiziert. Daraus ließen sich fünf Kerngruppen mit folgenden soziodemographischen und Konsummerkmalen bilden: 1. männlich, 50-69 Jahre, hohes Einkommen, gebildet, Abonnent 2. männlich, 30-49 Jahre, hohes Einkommen, gebildet, Abonnent 3. männlich, 40-59 Jahre, hohes Einkommen, gebildet, Gelegenheitskäufer 4. weiblich, 50-69 Jahre, hohes Einkommen, mittlere bis hohe Bildung, Abonnentin 5. weiblich, 20-39 Jahre, mittleres Einkommen, gebildet, Gelegenheitskäuferin.

<sup>758</sup> Vgl. IV.2.2.1.

## 1.2 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse gliedert sich in drei Teile. Zuerst werden im Zuge einer Gesamtbetrachtung diejenigen Elemente identifiziert, die besondere Charakteristika für die Führung von Zeitschriftenmarken aufweisen. Dabei geht es um die Abgrenzung von aktiven, kritischen, passiven, neutralen und trägen Elementen.<sup>759</sup> Im zweiten Schritt werden die Einflussfaktoren der qualitativen Leistungsindikatoren dargestellt, die als Erfolgsgrößen der Markenführung die Erreichung des Oberziels, nämlich die Maximierung des ökonomischen Markenwertes anzeigen. Wegen der Interdependenz der Zielgrößen in der strategischen Logik eines markenführenden Zeitschriftenverlages ist in diesem Schritt auch die Abhängigkeit zwischen den Leistungsindikatoren selbst darzustellen. Im dritten, abschließenden Schritt werden die Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf ihre Validität kritisch diskutiert.

### 1.2.1 Charakterisierung der Einflussfaktoren im Gesamtkontext der Markenführung

Im Zuge der empirischen Erhebung wurden insgesamt 185 Elemente erfasst, die aus Sicht der Befragten bei der Führung von Zeitschriftenmarken eine Rolle spielen. Zwischen diesen Elementen sind 388 Wirkungsbeziehungen erkannt worden. In dem durch die kausale Verkettung der Beziehungen entstehenden Wirkungsgefüge der Markenführung besitzen die Elemente jeweils ein bestimmtes Rollenverhalten.<sup>760</sup> Von besonderer Relevanz sind im vorliegenden Untersuchungskontext aktive, dynamische und passive Elemente.

Von aktiven Elementen gehen viele Impulse auf das Gesamtgefüge aus. Sie selbst wiederum sind jedoch relativ unabhängig von den Einflüssen anderer Elemente. Aktive Faktoren stellen wirksame Schalthebel dar und eignen sich für Lenkungseingriffe bei der Markenführung, sofern sie durch das Unternehmen direkt bzw. indirekt beeinflusst werden können. Daneben gibt es weitere aktive Elemente, die stark mit dem Gesamtsystem verflochten sind, d.h. auch von anderen Elementen stark beeinflusst werden. Dabei handelt es sich um dynamische bzw. kritische Faktoren, die als Initialzündler für nachhaltige Veränderungen dienen können. Diese Elemente müssen jedoch stets

---

<sup>759</sup> Vgl. IV.2.3.3 und IV.2.3.4.

<sup>760</sup> Zur methodologischen Erschließung der Rollenverteilung der Elemente vgl. IV.2.3.4.



beobachtet werden, da sie unkontrollierte Wirkungen erzielen können, weil sie durch andere Wirkungen auch negativ verändert werden und so den negativen Impuls auf das Gesamtsystem fortsetzen können. Neben den aktiven Elementen spielen auch die passiven Elemente bei der Markenführung eine besondere Rolle. Diese werden stark durch andere Elemente beeinflusst, während von ihnen selbst kaum Wirkungen auf das Gesamtsystem ausgehen. Deshalb eignen sich passive Elemente als Indikatoren, die Veränderungen im Gesamtgefüge direkt sichtbar machen. Im Zusammenhang mit der Markenführung kommt den passiven Faktoren im Zuge der Früherkennung von wettbewerbsrelevanten Entwicklungen besondere Bedeutung zu.

### Faktoren mit großer Einflussstärke

Die Kennzahlenanalyse des vorliegenden Untersuchungsmodells der Markenführung ergibt folgende Durchschnitts-, Maximal- und Minimalwerte für die Kennzahlen Aktivsumme, Passivsumme, Dynamikindex und Impulsindex.<sup>761</sup>

	AF	AS	PF	PS	DI	II
Durchschnitt	2	4,212	2	4,212	23,3913	0,4837
Minimum	0	0	0	0	0	0
Maximum	9	23	14	26	437	10

Tabelle 11: Durchschnitts-, Minimum- und Maximumwerte der Kennzahlen des Vernetzten Denkens

Aus dem Einflussdiagramm der Elemente<sup>762</sup> lassen sich eine Reihe von Faktoren ablesen, deren Aktivsumme ca. doppelt so hoch ist wie die in Tabelle 11 angezeigte durchschnittliche Aktivsumme des gesamten Wirkungsgefüges.<sup>763</sup> Diese Elemente haben einen starken Einfluss auf das Gesamtsystem. Übertragen auf das ‚Open System Model of the Firm‘<sup>764</sup> handelt es sich bei diesen einflussstarken Elementen – ungeachtet ihres Unabhängigkeits- bzw. Verflechtungsgrades<sup>765</sup> – zunächst um vier qualitative Leistungskenngrößen des ökonomischen Markenwertes, nämlich Markenimage, Markenloyalität der Rezipienten, Einzigartigkeit und Markenvertrauen, die in der strategischen Logik des markenführenden Zeitschriftenverlages verankert sind. Weiter spielen in Bezug auf stark impulsgebende Prozesse des Managements das

<sup>761</sup> Vgl. Anhang (1)

<sup>762</sup> Vgl. Anhang (2)

<sup>763</sup> Als Elemente mit überproportional starker Einflussstärke auf das Gesamtgefüge wurden die Elemente mit einer Aktivsumme  $\geq 8$  herausgestellt.

<sup>764</sup> Zur Integration der Untersuchungsergebnisse in den modelltheoretischen Kontext vgl. IV.3.

<sup>765</sup> Vgl. Anhang (3) und (4).

Markencontrolling, eine markenorientierte Führung und die strategische Markenplanung eine aktive Rolle bei der Führung von Zeitschriftenmarken. Zu den Entscheidungen des Managements, die als Ergebnis bestimmter Führungsprozesse starke Auswirkungen auf die nachfolgenden wertgenerierenden Vorgänge haben, zählen die Richtungsweisungen, die aus der Zeitschriftenkonzeption und der Markenpositionierung im Rezipientenmarkt resultieren. Als das Gesamtsystem der Markenführung stark beeinflussende intangible Assets können die Anpassungsfähigkeit, die Innovationsfähigkeit, das Brand Commitment, die Größe der Markenfamilie, bekannte Messen/Veranstaltungen, die Reputation/Qualität der Chefredaktion und das Renommé der Redakteure identifiziert werden. Im Zusammenhang mit operativen Prozessen, von denen ein starker Einfluss ausgeht, spielt der allgemeine Leistungserstellungsprozess eine bedeutende Rolle, der als operative Markenumsetzung bezeichnet wurde. Dieser soll im Ergebnis crossmediale Erreichbarkeit, eine Qualität der Berichterstattung, eine hohe Qualität der Distribution und eine hohe Qualität der Markenkommunikation sicherstellen, welche wiederum einen starken Einfluss auf das Gesamtgefüge ausüben. Sie fließen im modelltheoretischen Kontext des Open System View als Informationsrückkopplungen in Führungsaktivitäten zurück, um sich etwa durch Management-Prozesse wie Markencontrolling oder strategische Markenplanung als korrigierende Maßnahmen und Entscheidungen fortzusetzen. Als interaktive Wirkungen, die durch das Aufeinandertreffen des Leistungsangebots des Verlages und der Wahrnehmungen seiner Kundengruppen, den Rezipienten und Werbekunden, entstehen, haben die Elemente Affinität zur Zielgruppe, Glaubwürdigkeit, Kontinuität, Konsistenz und symbolischer Nutzwert ‚Rezipienten‘ einen starken Einfluss auf die Markenführung. Als Informationsrückkopplungen vom Markt zurück in das Unternehmen haben die Reichweite und verkaufte Auflage in der modelltheoretischen Betrachtung einen bedeutenden Einfluss auf das Entscheidungsverhalten des Managements. Schließlich spielt der Aufbau von Wechselbarrieren im Gesamtkontext der Markenführung durch sein einflussstarkes Verhalten eine erfolgswirksame Rolle.

## Rollenverteilung der Elemente

Die Elemente mit starker Einflussstärke sind noch differenzierter zu betrachten. Dabei sind die relativ unabhängigen aktiven Elemente von den dynamischen Elementen abzugrenzen, die stark mit dem Gesamtsystem verflochten sind. Mit Blick auf den Verflechtungsgrad<sup>766</sup> lassen sich die dynamischen bzw. kritischen Faktoren von den unabhängigen aktiven Elementen grob unterscheiden. Jedoch zeigt erst die Betrachtung der Elemente im Spannungsfeld ihrer Unabhängigkeit und Verflechtung die differenzierte Abgrenzung von aktiven, dynamischen und passiven Elementen.<sup>767</sup> Die folgende Abbildung stellt die Rollenverteilung der Elemente in diesem Spannungsfeld im Überblick dar:

---

<sup>766</sup> Vgl. Anhang (4).

<sup>767</sup> Vgl. IV.2.3.4.

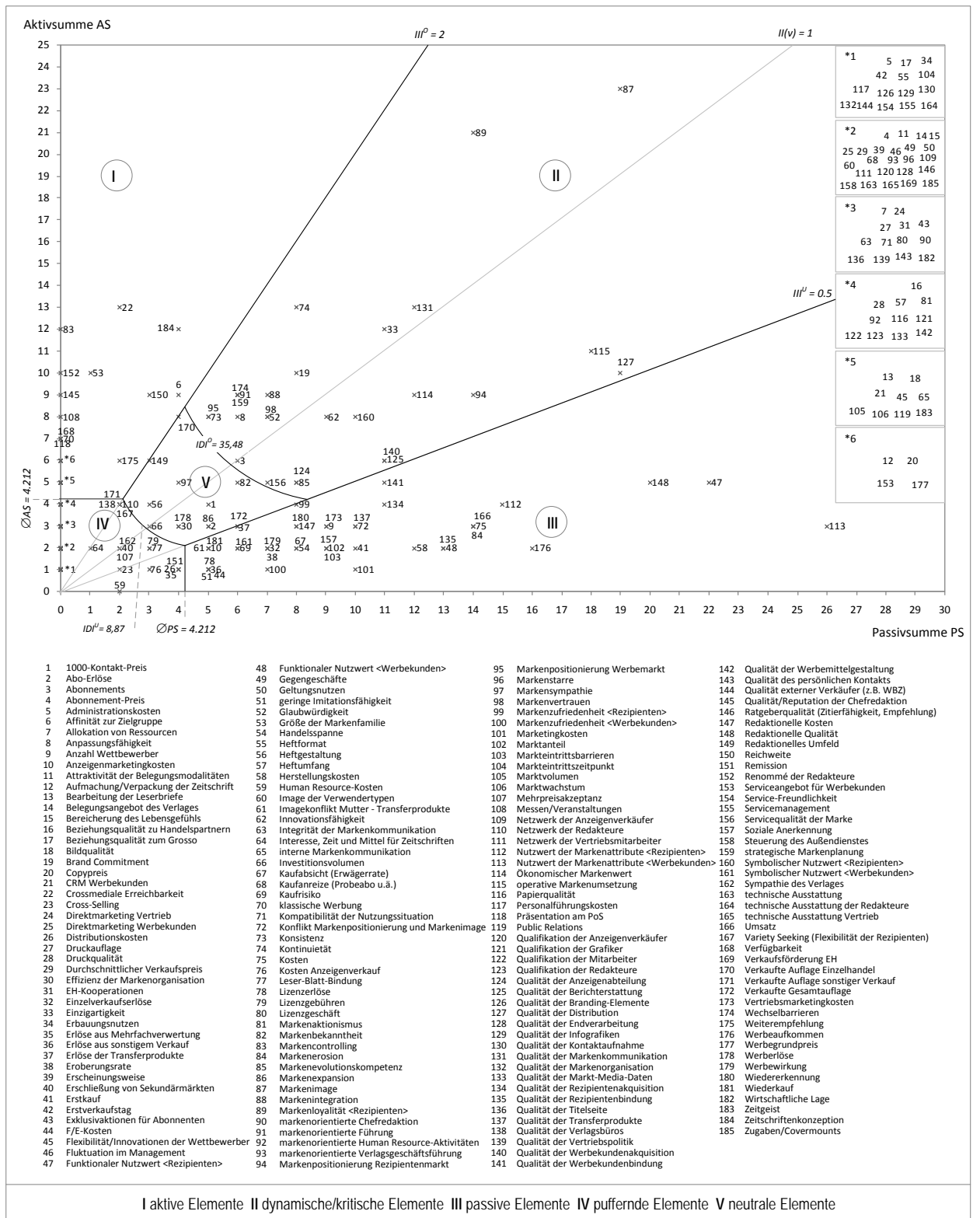


Abbildung 17: Rollenverteilung der Einflussfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen

## Aktive Elemente

Die aktiven Elemente bilden aus der Gruppe der oben dargestellten Elemente mit großer Einflussstärke diejenigen Elemente, deren Impulsindex größer gleich dem oberen Isoimpulsindex von 2 ist, d.h. deren Aktivsumme mindestens doppelt so groß wie deren Passivsumme ist.<sup>768</sup> Als einflussstarke Elemente, die sich für direkte bzw. indirekte Lenkungseingriffe zur Beeinflussung des Markenführungserfolgs eignen, lassen sich im Rahmen der Untersuchung das Markencontrolling, die Zeitschriftenkonzeption, die Reputation/Qualität der Chefredaktion, das Renommé der Redakteure, die Größe der Markenfamilie, bekannte Messen/Veranstaltungen sowie die crossmediale Erreichbarkeit identifizieren. Zwar sind die Affinität zur Zielgruppe, die Reichweite und die verkaufte Auflage Ergebnisgrößen wertgenerierender Prozesse der Markenführung, dennoch nehmen sie stärkeren Einfluss auf andere Elemente als sie selbst im vorliegenden Untersuchungsmodell beeinflusst werden. Sie können dabei als operative Zielgrößen aufgefasst werden, deren Erhöhung einen positiven Gesamteinfluss ausübt.

## Dynamische/kritische Elemente

Aus der Gruppe der oben festgestellten Faktoren mit großer Einflussstärke gelten diejenigen Elemente als dynamisch bzw. kritisch, deren Passivsumme ebenfalls überdurchschnittlich, deren Dynamikindex größer als der obere Isodynamikindex und deren Impulsindex kleiner als der obere Isoimpulsindex, aber größer als der untere Isoimpulsindex sind. Dynamische Faktoren sind stark mit dem Gesamtgefüge verwoben und bedürfen auf Grund unerwünschter Nebenwirkungen, die durch andere Elemente ausgelöst werden, einer besonderen Beobachtung. Dass es sich bei den vier qualitativen Leistungskenngrößen Markenimage, Markenloyalität der Rezipienten, Einzigartigkeit und Markenvertrauen um dynamische Elemente handelt, ist nicht überraschend, da sie als Erfolgskennzahlen des ökonomischen Markenwertes ebenfalls Indikatorfunktion haben und entsprechend über eine überdurchschnittliche Passivsumme verfügen müssen. Aber auch die markenorientierte Führung, die strategische Markenplanung, die Markenpositionierung im Rezipientenmarkt, die Anpassungsfähigkeit, die Innovationsfähigkeit, das Brand Commitment, die operative Markenumsetzung, die Qualität der Distribution, die Qualität der Markenkommunikation, die Glaubwürdigkeit, die

---

<sup>768</sup> Vgl. IV.2.3.3.

Konsistenz, die Kontinuität, der symbolische Nutzwert Rezipienten und das Element der Wechselbarrieren gelten nach dem vorliegenden Untersuchungsmodell als dynamische bzw. kritische Faktoren. Dynamische Elemente nehmen auf Grund ihrer Abhängigkeit von anderen Elementen zwar auch die Veränderungen im Gesamtsystem auf, als reine Indikatoren eignen sie sich jedoch weniger, da sich die Änderung durch sie selbst noch weiter fortpflanzt.

### Passive Elemente

Das Einflussdiagramm der Elemente<sup>769</sup> zeigt neben den Elementen mit starker Einflussstärke ebenso eine Reihe von Faktoren, deren Passivsumme ca. doppelt so hoch ist wie die in Tabelle 11 angezeigte durchschnittliche Passivsumme des gesamten Wirkungsgefüges.<sup>770</sup> Diese Elemente werden stark beeinflusst und zeigen positive und negative Veränderungen im Gesamtsystem unmittelbar an. Sie eignen sich als Indikatoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen. In Abgrenzung zu den dynamischen Faktoren handelt es sich dann um stark passive Elemente, wenn deren Impulsindex kleiner gleich dem unteren Isoimpulsindex von 0,5 ist, d.h. deren Aktivsumme höchstens halb so hoch ist wie deren Passivsumme.

Übertragen auf das ‚Open System Model of the Firm‘ müssen die Indikatoren der Markenführung ausschließlich der strategischen Logik und informatorischen Austauschbeziehungen bzw. Rückkopplungen logisch zuordenbar sein, da sie immer ein Ziel, Ergebnis oder eine Information anzeigen. Das Untersuchungsergebnis entspricht vollständig dieser Forderung, was als Qualitätsmerkmal des Untersuchungsmodells in Bezug auf die sachlogische Verknüpfung der großen Anzahl der Elemente positiv zu werten ist. Als stark passive Elemente des Untersuchungsmodells gilt zum einen der qualitative Leistungsindikator Markenzufriedenheit der Rezipienten. Zum anderen gelten die Elemente redaktionelle Qualität, Qualität der Rezipientenakquisition, Qualität der Rezipientenbindung, Qualität der Werbekundenbindung, Qualität der Transferprodukte, Markenerosion, Handelsspanne, Herstellungskosten, redaktionelle Kosten, Vertriebs- und Anzeigenmarketingkosten als reine Indikatoren, die als Informationsrückkopplungen aus den wertgenerierenden

---

<sup>769</sup> Vgl. Anhang (2).

<sup>770</sup> Als Elemente, die überproportional stark durch das Gesamtgefüge beeinflusst werden, wurden die Elemente mit einer Passivsumme  $\geq 8$  herausgestellt.

Vorgängen der Markenführung in kontrollierende bzw. korrigierende Management-Prozesse zurückfließen. Auch die interaktiven Wirkungen, die durch das Aufeinandertreffen des Leistungsangebots des Verlages mit den Wahrnehmungen von Rezipienten und Werbekunden entstehen, haben im Zusammenhang mit dem funktionalen Nutzwert und dem Nutzwert der Markenattribute bei beiden Kundengruppen sowie der Wiedererkennung Indikatorfunktion. Die Rückkopplung des Erfolgs der Leistungsangebote am Markt zeigt sich durch die stark passiven Indikatoren Marktanteil, Umsatz, Erstkauf, Kaufabsicht (Erwägerrate) sowie dem Konflikt Markenpositionierung und Markenimage. Ferner konnten als Informationsgrößen aus der Umwelt die Indikatoren soziale Anerkennung, Werbeaufkommen, Anzahl der Wettbewerber und Markteintrittsbarrieren identifiziert werden.

Die Charakterisierung der Elemente im Sinne aktiver, dynamischer und passiver Faktoren spielt nicht nur im Zusammenhang der Bewertung der Determinanten des Markenführungserfolgs bei Zeitschriftenverlagen eine Rolle,<sup>771</sup> sondern spezifiziert ferner die Erfolgsfaktoren zur Erreichung der einzelnen qualitativen Leistungsindikatoren des ökonomischen Markenwertes. Der Konkretisierung dieser Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit der jeweiligen Leistungskenngröße widmet sich der folgende Abschnitt.

### 1.2.2 Einflussfaktoren des ökonomischen Markenwertes anhand qualitativer Leistungsindikatoren

Die Einflussfaktoren der qualitativen Leistungsindikatoren des ökonomischen Markenwertes, dessen Maximierung das Oberziel der Markenführung bildet und der deshalb als Maß des Markenführungserfolgs bei Zeitschriftenverlagen gilt, werden im folgenden Abschnitt im Kontext der modelltheoretischen Betrachtung des Open System View dargestellt. Einleitend werden die Leistungskenngrößen für ein besseres Verständnis jeweils kurz definiert, so wie sie im Zuge des empirischen Erhebungsprozesses verstanden wurden.

Je Leistungskenngröße werden die Einflussgrößen bis zu einer Pfadlänge von vier Elementen des jeweiligen Einflussbaumes aufgezeigt.<sup>772</sup> Die Darstellung erfolgt mit Hilfe des adaptierten Analyseinstruments nach dem ‚open system

---

<sup>771</sup> Zu den Determinanten des Markenführungserfolgs vgl. V.2.1.

<sup>772</sup> Erläuterungen zur betrachteten Pfadlänge und detaillierten Vorgehensweise bei der Auswertung von Wirkungsketten vgl. IV.2.2.2 und zur Begrenzung der Pfadlänge ab S. 180.

model of the firm<sup>773</sup> wodurch die Herkunft des Einflusses direkt im modelltheoretischen Zusammenhang gezeigt werden kann. Beeinflusst ein Element die Leistungskenngröße über unterschiedliche Pfade mehrfach, so werden die jeweiligen Einflussstärken und Zeitbezüge der Wirkung kumuliert. Textuell werden nur diejenigen Einflussgrößen herausgestellt, die einen starken Einfluss ( $\geq 0,7$ ) auf den jeweiligen Leistungsindikator ausüben und deshalb als besonders erfolgsrelevant angesehen werden.

Anhand des zuerst betrachteten Leistungsindikators Markenvertrauen als abhängige Größe wird die Bestimmung der erfolgskritischen Elemente exemplarisch demonstriert. Die Berechnung erfolgte für die nachfolgenden Leistungsindikatoren analog; es wird sich hier jedoch auf die Ergebnisdarstellung beschränkt.<sup>774</sup>

Zum Abschluss dieses Abschnittes wird der Zusammenhang zwischen den einzelnen Leistungskenngrößen dargestellt, der sich aus der Verbindung der Einzeleinflüsse zwischen den Kenngrößen zu einem Wirkungsnetz der Erfolgsindikatoren ergibt.

### 1.2.2.1 Markenvertrauen

Markenvertrauen entsteht über eine gewisse Zeit der Markennutzung, in der der Konsument eine Beziehung zu einer Marke aufbaut. Es bezeichnet das subjektiv empfundene Maß, mit dem ein Konsument glaubt, sich auf die Marke verlassen zu können.<sup>775</sup> Markenvertrauen führt zur Verringerung des empfundenen Kaufrisikos und einer emotionalen Verbundenheit mit der Marke.<sup>776</sup>

Zur Bestimmung der erfolgskritischen Elemente, die Einfluss auf das Markenvertrauen nehmen, wird zunächst der relevante Teilgraph ausgehend von der abhängigen Größe Markenvertrauen gebildet. Bis zu einer Wirkungstiefe von drei aufeinanderfolgenden Wirkungsbeziehungen werden die mit dem Markenvertrauen direkt und indirekt in Beziehung stehenden Elemente aus dem Gesamtmodell extrahiert.<sup>777</sup> Der Teilgraph wird wie folgt als Wirkungs-

---

<sup>773</sup> Vgl. IV.3.

<sup>774</sup> Vgl. hierzu im Detail IV.2.2.2.

<sup>775</sup> Vgl. ESCH/GEUS (2005), S. 1236, BRUHN (2005) S. 1050.

<sup>776</sup> Vgl. CHAUDHURI/HOLBROOK (2001), S. 82.

<sup>777</sup> Vgl. IV.2.2.2 Enthält der Teilgraph Pfade, die einen Leistungsindikator enthalten, so bricht die Suche auch bei einer Pfadlänge  $< 3$  ab, da sie Gegenstand separater Untersuchungen sind. Im Wirkungsnetz und Einflussbaum werden sie entsprechend kenntlich gemacht.



netz dargestellt, das auch die Eigenschaften der Beziehungen als Kantenbeschriftungen enthält.

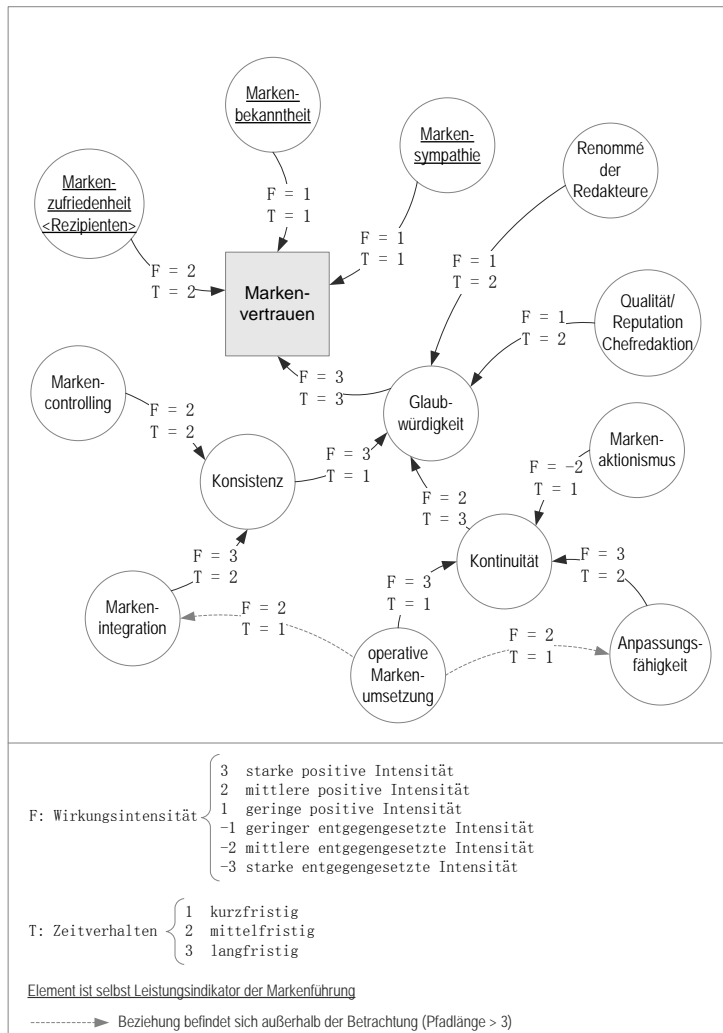


Abbildung 18: Wirkungsnetz des Teilgraphen „Markenvertrauen“

Das Wirkungsnetz wird anschließend in einen Einflussbaum transformiert, um alle Wirkungspfade sichtbar zu machen. Die Kantenbeschriftungen enthalten die relativen Wirkungsbeziehungen und konkrete Intervallangaben des definierten Zeitbezugs<sup>778</sup>, damit indirekte Wirkungsbeziehungen quantifiziert werden können.

<sup>778</sup> Vgl. V.1.1, S. 199.

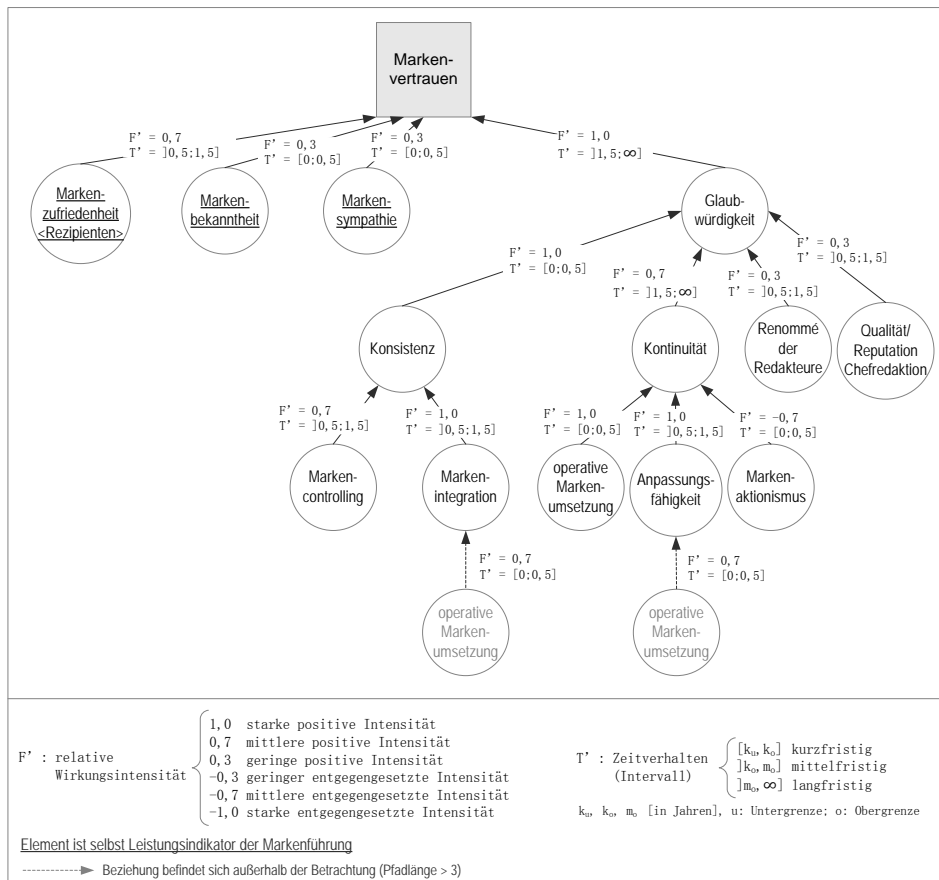


Abbildung 19: Einflussbaum des Leistungsindikators „Markenvertrauen“

Auf Basis des Einflussbaumes können nun die direkten sowie indirekten Einflussstärken und Zeitverhalten entsprechend der Berechnungsvorschriften IV.2.2.2-4, IV.2.2.2-5 und Tabelle 7 bestimmt werden:

$$\begin{aligned}
 &fc(\text{Markenzufriedenheit \langle Rezipienten \rangle}, \text{Markenvertrauen}) = 0,7 \\
 &tc(\text{Markenzufriedenheit \langle Rezipienten \rangle}, \text{Markenvertrauen}) = ]0,5;1,5] \\
 &fc(\text{Markenbekanntheit}, \text{Markenvertrauen}) = 0,3 \\
 &tc(\text{Markenbekanntheit}, \text{Markenvertrauen}) = [0;0,5] \\
 &fc(\text{Markensympathie}, \text{Markenvertrauen}) = 0,3 \\
 &tc(\text{Markensympathie}, \text{Markenvertrauen}) = [0;0,5] \\
 &fc(\text{Glaubwürdigkeit}, \text{Markenvertrauen}) = 1,0 \\
 &tc(\text{Glaubwürdigkeit}, \text{Markenvertrauen}) = ]1,5;\infty] \\
 &fc(\text{Konsistenz}, \text{Markenvertrauen}) = 1,0 \cdot 1,0 = 1,0 \\
 &tc(\text{Konsistenz}, \text{Markenvertrauen}) = [1,5 + 0; \infty + 0,5] = [1,5;\infty] \\
 &fc(\text{Kontinuität}, \text{Markenvertrauen}) = 1,0 \cdot 0,7 = 0,7 \\
 &tc(\text{Kontinuität}, \text{Markenvertrauen}) = [1,5 + 1,5; \infty + \infty] = [3;\infty] \\
 &fc(\text{Renommé der Redakteure}, \text{Markenvertrauen}) = 1,0 \cdot 0,3 = 0,3 \\
 &tc(\text{Renommé der Redakteure}, \text{Markenvertrauen}) = [1,5 + 0,5; \infty + 1,5] = [2;\infty] \\
 &fc(\text{Qualität/Reputation Chefredaktion}, \text{Markenvertrauen}) = 1,0 \cdot 0,3 = 0,3 \\
 &tc(\text{Qualität/Reputation Chefredaktion}, \text{Markenvertrauen}) = [1,5 + 0,5; \infty + 1,5] = [2;\infty] \\
 &fc(\text{Markencontrolling}, \text{Markenvertrauen}) = 1,0 \cdot 1,0 \cdot 0,7 = 0,7 \\
 &tc(\text{Markencontrolling}, \text{Markenvertrauen}) = [1,5 + 0 + 0,5; \infty + 0,5 + 1,5] = [2;\infty] \\
 &fc(\text{Markenintegration}, \text{Markenvertrauen}) = 1,0 \cdot 1,0 \cdot 1,0 = 1,0 \\
 &tc(\text{Markenintegration}, \text{Markenvertrauen}) = [1,5 + 0 + 0,5; \infty + 0,5 + 1,5] = [2;\infty] \\
 &fc(\text{operative Markenumsetzung}, \text{Markenvertrauen}) = 1,0 \cdot 0,7 \cdot 1,0 = 0,7 \\
 &tc(\text{operative Markenumsetzung}, \text{Markenvertrauen}) = [1,5 + 1,5 + 0; \infty + \infty + 0,5] = [3;\infty] \\
 &fc(\text{Anpassungsfähigkeit}, \text{Markenvertrauen}) = 1,0 \cdot 0,7 \cdot 1,0 = 0,7
 \end{aligned}$$

$$tc(\text{Anpassungsfähigkeit, Markenvertrauen}) = [1,5 + 1,5 + 0,5; \infty + \infty + 1,5] = [3,5; \infty]$$

$$fc(\text{Markenaktionismus, Markenvertrauen}) = 1,0 \cdot 0,7 \cdot -0,7 = -0,49$$

$$tc(\text{Markenaktionismus, Markenvertrauen}) = [1,5 + 1,5 + 0; \infty + \infty + 0,5] = [3; \infty].^{779}$$

Die nach den Dimensionen des „open system model of the firm“ interpretierten Ergebnisse werden in der folgenden Art in das adaptierte Model übertragen. Dieses gibt nun überblicksartig Aufschluss über alle relevanten Erfolgsgrößen in Bezug auf den betrachteten Leistungsindikator.

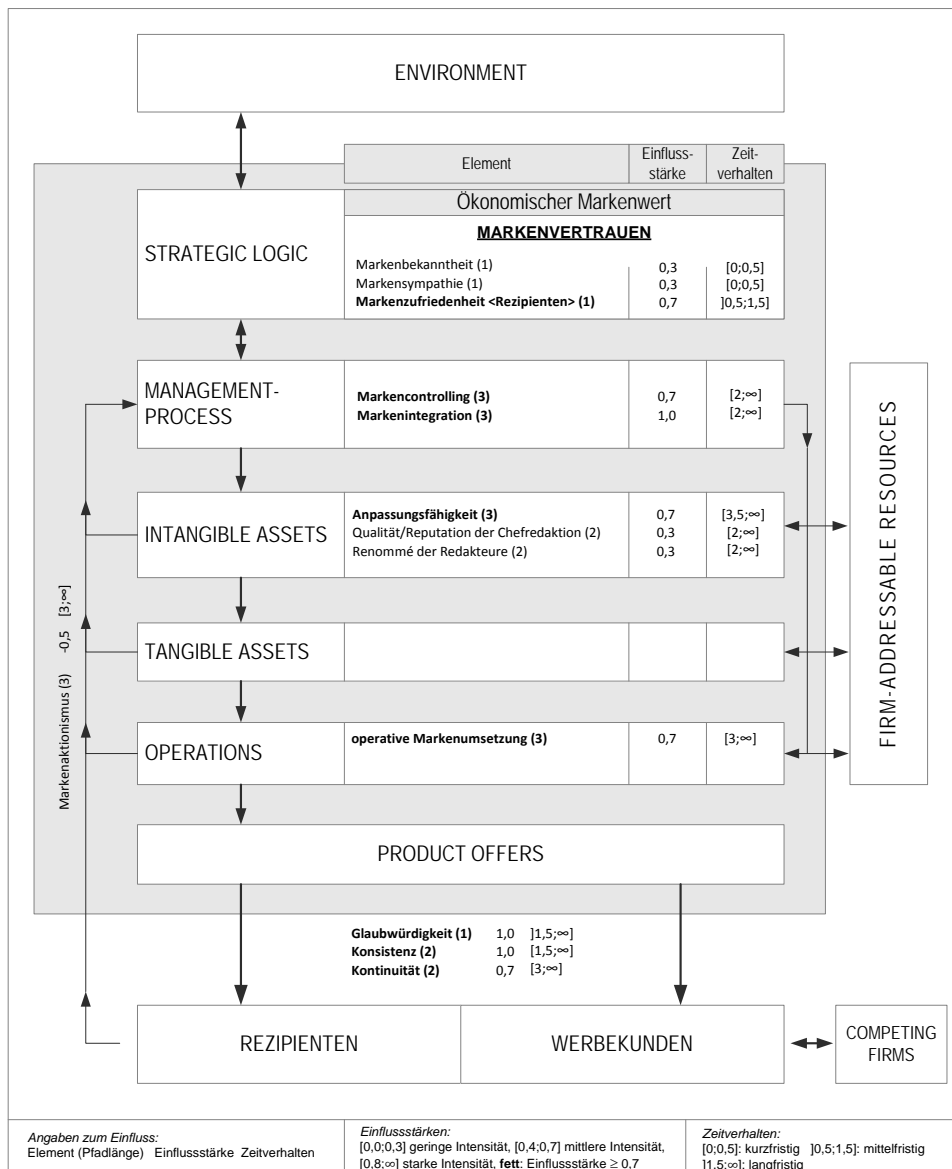


Abbildung 20: Einflussfaktoren des Markenvertrauens

<sup>779</sup> Im vorliegenden Betrachtungsfall „Markenvertrauen“ besteht nicht der Fall, dass ein Element in mehreren Pfaden vorkommt. Erst ab einer Pfadtiefe von vier, taucht das Element „operative Markenumsetzung“ in zwei weiteren Pfaden auf. Wäre eine Pfadtiefe von vier zugelassen, gälte die Berechnungsweise für die kumulierte Wirkungsintensität wie folgt:  $fc(\text{operative Markenumsetzung, Markenvertrauen}) = (1,0 \cdot 0,7 \cdot 1,0) + (1,0 \cdot 1,0 \cdot 1,0 \cdot 0,7) + (1,0 \cdot 0,7 \cdot 1,0 \cdot 0,7) = 1,89$ .

Voraussetzung für Markenvertrauen ist die Markenzufriedenheit der Rezipienten, die bei jedem Kaufprozess wieder von Neuem durch den Soll-Ist-Vergleich von Erwartungen und erbrachten Markenleistungen gebildet wird und so über die Zeit den Aufbau von Markenvertrauen unterstützt. Bei wiederholter Unzufriedenheit kann aber auch ein langfristig aufgebautes Markenvertrauen bereits mittelfristig nachhaltig erschüttert werden. Aus der empirischen Untersuchung geht weiter hervor, dass für die Herstellung von Markenvertrauen mit Blick auf die Management-Prozesse besonders das Markencontrolling und eine Markenintegration erfolgsrelevant sind. Das Markencontrolling dient der Überwachung aller wertgenerierenden Prozesse sowie der Erfassung sämtlicher Informationsrückkopplungen und liefert damit die Grundlage zur Sicherung der Qualität, die benötigt wird, damit das Vertrauen der Rezipienten über die Zeit aufgebaut und im Zeitablauf nicht enttäuscht wird. Die Markenintegration bezeichnet nach dem Verständnis der Befragten koordinative Aktivitäten, die notwendig sind, um sämtliche Aktivitäten zu einer Markenleistung zu integrieren, welche am Markt Glaubwürdigkeit, Konsistenz und Kontinuität generiert. Letztere Faktoren sind maßgeblich für den Aufbau und den Erhalt von Markenvertrauen. In diesem Zusammenhang spielen auch die Anpassungsfähigkeit als intangibles Asset wie auch die integrierte operative Markenumsetzung eine erfolgswirksame Rolle. Die Anpassungsfähigkeit kann ebenfalls mit Blick auf das sich dynamisch ändernde Anspruchsniveau der Rezipienten für den Erhalt des Markenvertrauens als bedeutend erachtet werden.

Auf Grund der ohnehin gegebenen Zeitdauer, die zum Aufbau von Markenvertrauen benötigt wird, verwundert es nicht, dass die überwiegende Zahl seiner Einflussfaktoren sich erst langfristig auf das Markenvertrauen auswirken.

### 1.2.2.2 Markenzufriedenheit

Die Markenzufriedenheit ist das Ergebnis eines umfassenden Soll-Ist-Vergleichs zwischen den subjektiven Erwartungen (Anspruchsniveau) des Konsumenten und den tatsächlich erbrachten Markenleistungen.<sup>780</sup> Die Zufriedenheit ist umso höher, je stärker sich die Erwartungen mit den erbrach-

---

<sup>780</sup> Vgl. ESCH/LANGNER/BRUNNER (2005), S. 1236, WEINBERG/DIEHL (2001), S. 28.

ten Leistungen decken bzw. die erbrachten Leistungen die Erwartungen sogar übertreffen.

Da Zeitschriftenmarken auf zwei Märkten agieren, ist der Indikator der Markenzufriedenheit einerseits nach der Zufriedenheit aus Sicht der Rezipienten und andererseits aus Sicht der Werbekunden mit dem Leistungsangebot der Zeitschriftenmarke zu differenzieren.<sup>781</sup>

### Markenzufriedenheit der Rezipienten

Die Markenzufriedenheit der Rezipienten ist in hohem Maße von den Leistungskenngrößen Einzigartigkeit und Markenimage abhängig. Damit Rezipienten mit dem Leistungsangebot hoch zufrieden sind, müssen sie das Angebot der Marke als wichtig und unverwechselbar empfinden. Zudem müssen die Assoziationen, die Rezipienten mit einer Zeitschriftenmarke in Verbindung bringen, aus subjektiver Sicht durchweg positiv besetzt sein, damit eine hohe Markenzufriedenheit entstehen kann.

Zur Erlangung einer hohen Markenzufriedenheit ist die strategische Markenplanung von erfolgswirksamer Relevanz, die mit Entscheidungen über Copypreis, Erscheinungsweise, Erstverkaufstag, Heftformat, Heftumfang und Markteintrittszeitpunkt bei der Erschließung neuer Märkte direkt auf ein bestimmtes Anspruchsniveau der Rezipienten trifft. Sämtliche Entscheidungen und Richtungsweisungen, die als Ergebnis verschiedener Führungsprozesse auf die Markenpositionierung im Rezipientenmarkt und die Zeitschriftenkonzeption abzielen, haben jedoch vor allen anderen Entscheidungen besondere Relevanz für die Erlangung von Markenzufriedenheit bei den Rezipienten.<sup>782</sup> Die erfolgsrelevanten Management-Prozesse haben einen eher langfristigen Wirkungsverlauf zur Erlangung von Markenzufriedenheit. Hieraus resultierende wettbewerbskritische Entscheidungen wirken eher mittelfristig auf die Zufriedenheit der Rezipienten.

---

<sup>781</sup> Hinsichtlich der restlichen Leistungsindikatoren wird auf Grund der Interdependenz zwischen dem Angebot auf dem Rezipienten- und dem auf dem Werbemarkt nicht differenziert. Die wechselseitige Abhängigkeit wird durch den qualitativen Indikator der Markenzufriedenheit im Hinblick auf dessen Verflechtung mit den anderen Erfolgsindikatoren repräsentiert. Vgl. hierzu V.1.2.2.8.

<sup>782</sup> Die Markenpositionierung umfasst dabei Qualitätsdimensionen wie Relevanz, Differenzierungsfähigkeit, Glaubwürdigkeit, Dauerhaftigkeit, Zukunftsorientierung, Kontinuität oder Flexibilität. Vgl. BAUMGARTH (2004c), S. 129f.

Unter Zeitschriftenkonzeption fassten die befragten Personen Grundsatzentscheidungen zu Themenmix, Heftstruktur, Heftkomposition sowie die Ausgewogenheit von redaktionellen Inhalten wie Hintergrundinformationen, Reportagen, Serviceinformationen, Fotos, Infografiken, Kommentare usw.

Zu den wichtigsten intangiblen Assets zur Erlangung von Markenzufriedenheit zählen die Qualifikation der Redakteure (Wissen und Fähigkeiten) und die Reputation/Qualität der Chefredaktion. Besonders die Bekanntheit und soziale Anerkennung des Chefredakteurs besitzt für die Rezipienten starken symbolischen Nutzwertcharakter, der entsprechend erfasster Wirkungsbeziehungen auch auf die Glaubwürdigkeit einer Zeitschrift eine hohe Strahlkraft aufweist. Auch steht die Qualität und Reputation der Chefredaktion im Zusammenhang mit der Ratgeberqualität einer Zeitschriftenmarke, die als weiteres intangibles Asset Einfluss auf die Zufriedenheit der Rezipienten hat. Dabei geht es den Rezipienten um das Vertrauen in die Fachkompetenz in dem gegebenen redaktionellen Umfeld und die Empfehlungs- und Zitierfähigkeit jeglichen medialen Leistungsangebotes einer Zeitschriftenmarke.

Damit sich Redakteure Zugang zu einzigartigen Quellen und Orten im Sinne ‚firm-addressable resources‘ verschaffen können, um Informationen und Unterhaltung zu produzieren, die sich von Wettbewerbsangeboten abheben und so für Zufriedenheit bei den Rezipienten sorgen, ist das Netzwerk der Redakteure ein erfolgskritischer Faktor. Daneben gilt die allgemeine operative Markenumsetzung über alle Leistungserstellungsprozesse als erfolgsrelevant, die unter Verwendung der bereitgestellten tangiblen und intangiblen Ressourcen die Umsetzung der Managementvorgaben und dadurch Markenzufriedenheit sicherstellen muss. Die operative Markenumsetzung muss dabei besonders die crossmediale Erreichbarkeit der Zeitschriftenmarke und die Verfügbarkeit der Leistungsangebote gewährleisten. Sie können neben der Qualität der Berichterstattung mit einem hohen Einfluss im Rahmen der Untersuchung als wettbewerbsrelevant zur Erreichung von Markenzufriedenheit bei den Rezipienten identifiziert werden.

Schließlich erlangen die Leistungsangebote einer Zeitschriftenmarke Zufriedenheit bei den Rezipienten, wenn sie einen hohen symbolischen und funktionalen Nutzwert<sup>783</sup> und einen hohen Nutzwert der Markenattribute<sup>784</sup> generie-

---

<sup>783</sup> Ein Verständnis über den funktionalen Nutzwert kann über seine im Rahmen der Untersuchung identifizierten direkten Einflussgrößen gebildet werden, wozu die Bearbeitung der Leserbriefe, die Bildqualität, die crossmediale Erreichbarkeit, die Heftgestaltung, die Qualität der Berichterstattung (Information/Unterhaltung), die Qualität der Infografiken, die Ratgeberqualität (Zitierfähigkeit, Empfehlung), die Verfügbarkeit, die Wiedererkennung, allgemein die Zeitschriftenkonzeption (siehe Fußnote 782) und Zugaben/Covermounts zählen. Ebenfalls beeinflussen die Konsistenz und die Kontinuität der Zeitschriftenmarke den funktionalen Nutzwert stark. Der symbolische Nutzwert bildet sich aus den direkten Einflussgrößen der Bereicherung des Lebensgefühls, Erbauungsnutzen (Identifikation, Selbstverwirklichung, Wertevermittlung), Geltungsnutzen (Prestige, Lebensstil, Gruppenzugehörigkeit), Glaubwürdigkeit und soziale Anerkennung.

ren. Nachhaltig zufrieden sind Rezipienten dann, wenn die Markenleistungen über die langfristigen Qualitätsattribute Konsistenz und Kontinuität verfügen.

Folgende Abbildung zeigt alle identifizierten Erfolgsfaktoren der Leistungskenngröße Markenzufriedenheit der Rezipienten, deren Wirkungsstärke und zeitlichen Wirkungsverlauf im Überblick:

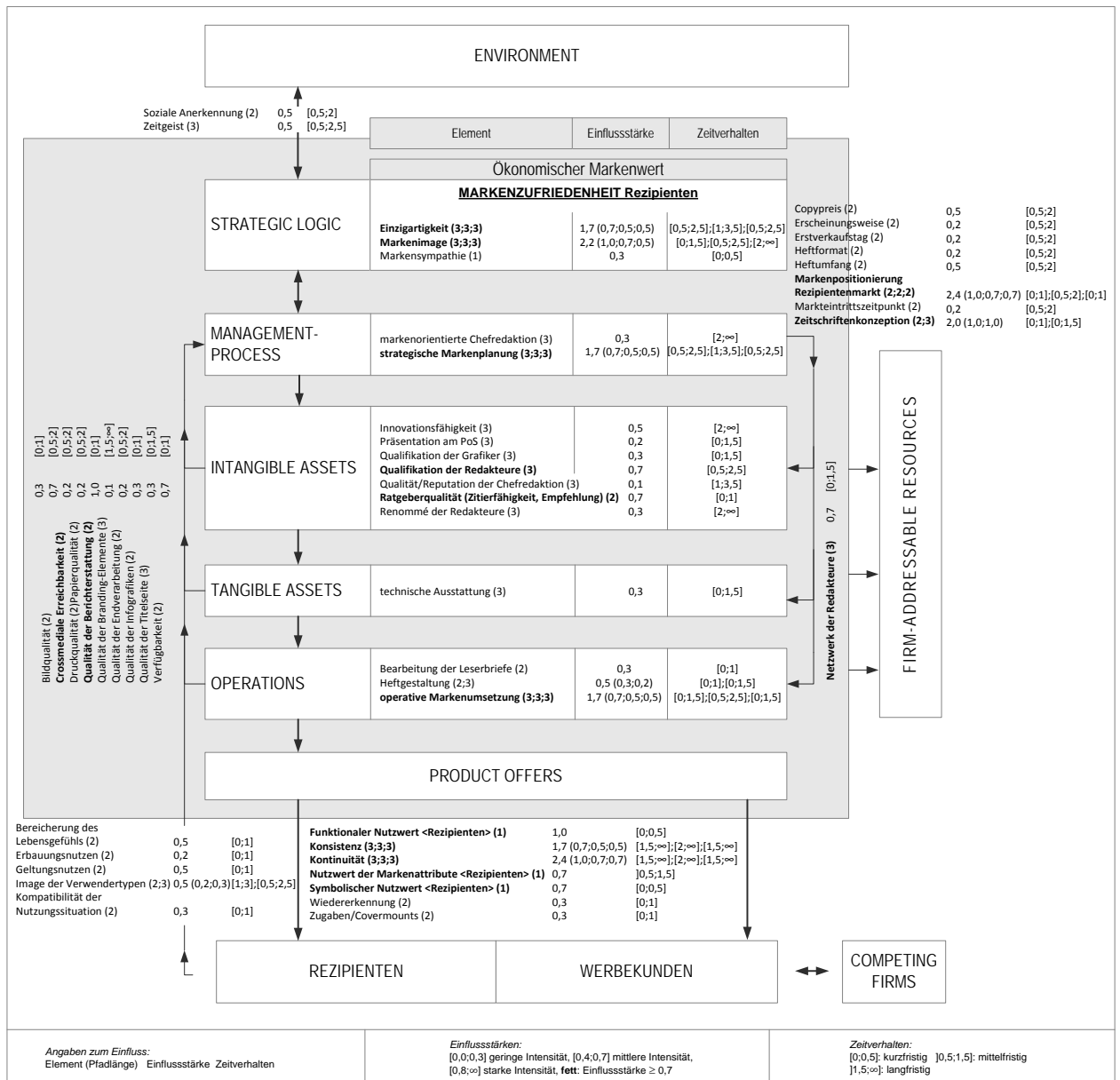


Abbildung 21: Einflussfaktoren der Markenzufriedenheit der Rezipienten

<sup>784</sup> Der Nutzwert der Markenattribute für Rezipienten ergibt sich entsprechend der Wirkungsbeziehung aus dem Copypreis, der Druckqualität, der Erscheinungsweise, dem Erstverkaufstag, dem Heffformat, dem Heffumfang, dem Image der Verwendertypen, dem Markteintrittszeitpunkt, der Papierqualität und der Qualität der Endverarbeitung.

## Markenzufriedenheit der Werbekunden

Die Markenzufriedenheit der Werbekunden ist auf der Ebene der Erfolgsgrößen abhängig von den Leistungsgrößen Markenimage und Markenloyalität der Rezipienten. Ein positives und mit den Erwartungen der Werbekunden kompatibles Markenimage, d.h. zu dem zu bewerbenden Produkt konsistente Markenassoziationen, erhöhen die Zufriedenheit der Werbekunden. Eine hohe Markenbindung der Rezipienten sorgt für ein verlässliches werbliches Umfeld und kalkulierbare Zielgruppen.

Auch zur Erlangung von Markenzufriedenheit bei den Werbekunden ist der Prozess der strategischen Markenplanung erfolgskritisch. Insbesondere im Hinblick auf die Markenpositionierung im Werbemarkt und Entscheidungen zum Werbegrundpreis treffen die Aktivitäten des Managements auf die Ansprüche der Werbekunden. Die Preisgestaltung kann dabei ebenso negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit haben. Auch die Zeitschriftenkonzeption trifft auf die Erwartungen der Werbekunden. Durch sie wird aus Sicht der werbetreibenden Wirtschaft das redaktionelle Umfeld determiniert, das für die Wirkung der werblichen Botschaften von Bedeutung ist.

Eine Reihe von intangiblen Assets hat Einfluss auf die Markenzufriedenheit der Werbekunden. Starker Einfluss kann aber nur hinsichtlich des Serviceangebots für Werbekunden festgestellt werden. Mit Blick auf die operativen Prozesse kann eine starke Wirkung ausgehend vom Customer Relationship Management identifiziert werden, im Rahmen dessen das geplante Serviceangebot umgesetzt wird, wodurch die Zufriedenheit der Werbekunden erhöht werden kann. Im Sinne der Informationsrückkopplung kommt der Qualität der Anzeigenabteilung im Zusammenhang mit der Leistungserstellung eine besondere Bedeutung zur Erreichung zufriedener Werbekunden zu.

Die Markenleistung generiert am Werbemarkt Zufriedenheit, wenn sie der werbetreibenden Wirtschaft einen hohen funktionalen und symbolischen Nutzwert<sup>785</sup> sowie einen hohen Nutzwert der Markenattribute<sup>786</sup> bietet. Eben-

---

<sup>785</sup> Der funktionale Nutzwert für die Werbekunden definiert sich entsprechend des Kausalmodells über die Affinität der Markenrezipienten zur Werbezielgruppe, das Markenimage für einen Transfer positiver Assoziationen auf das zu bewerbende Produkt, die Servicequalität der Marke und die Werbewirkung, die über die Markenleistungen als Werbeträger erzielt werden. Der symbolische Nutzwert der Werbekunden bildet sich durch die Einzigartigkeit der Zeitschriftenmarke, die Sympathie des Verlages, das Markenimage der Zeitschriftenmarke, das der werbetreibenden Wirtschaft einen Geltungsnutzen verschafft, wenn ihre Produkte durch sie beworben werden.

<sup>786</sup> Der Nutzwert der Markenattribute für Werbekunden definiert sich über die Wirkungen, die von dem Belegungsangebot des Verlages, dem 1000-Kontakt-Preis, dem Werbegrundpreis, der Attraktivität der Belegungsmodalitäten, der Druckqualität, der Erscheinungsweise, der Glaubwürdigkeit der Marke, der Leser-Blatt-Bindung bzw. Markenbindung, der Papierqualität, der Qualität der Markt-Media-Daten, dem redaktionellen Umfeld und von der Reichweite ausgehen.



so beeinflussen die Affinität zur Zielgruppe sowie eine hohe Glaubwürdigkeit und ein konsistentes Leistungsangebot die Zufriedenheit der Werbekunden positiv.

Als Rückkopplungen der Markenleistung auf dem Rezipientenmarkt spielen ferner die Leser-Blatt-Bindung, die verkaufte Gesamtauflage und die Reichweite für die Markenzufriedenheit am Werbemarkt eine bedeutende Rolle. Ebenso hat die erzielte Werbewirkung als Ergebnis des Leistungsangebotes am Markt Einfluss auf die Zufriedenheit der werbetreibenden Wirtschaft.

Schließlich treffen als Rückkopplung vom Markt sowie aus internen Aktivitäten und Entscheidungen der 1000-Kontakt-Preis und die Qualität der Markt-Media-Daten im Allgemeinen auf die Erwartungen der Werbekunden.

Die durch die Untersuchung identifizierten Erfolgsfaktoren der Markenzufriedenheit der Werbekunden zeigt folgende Abbildung abschließend im Überblick:

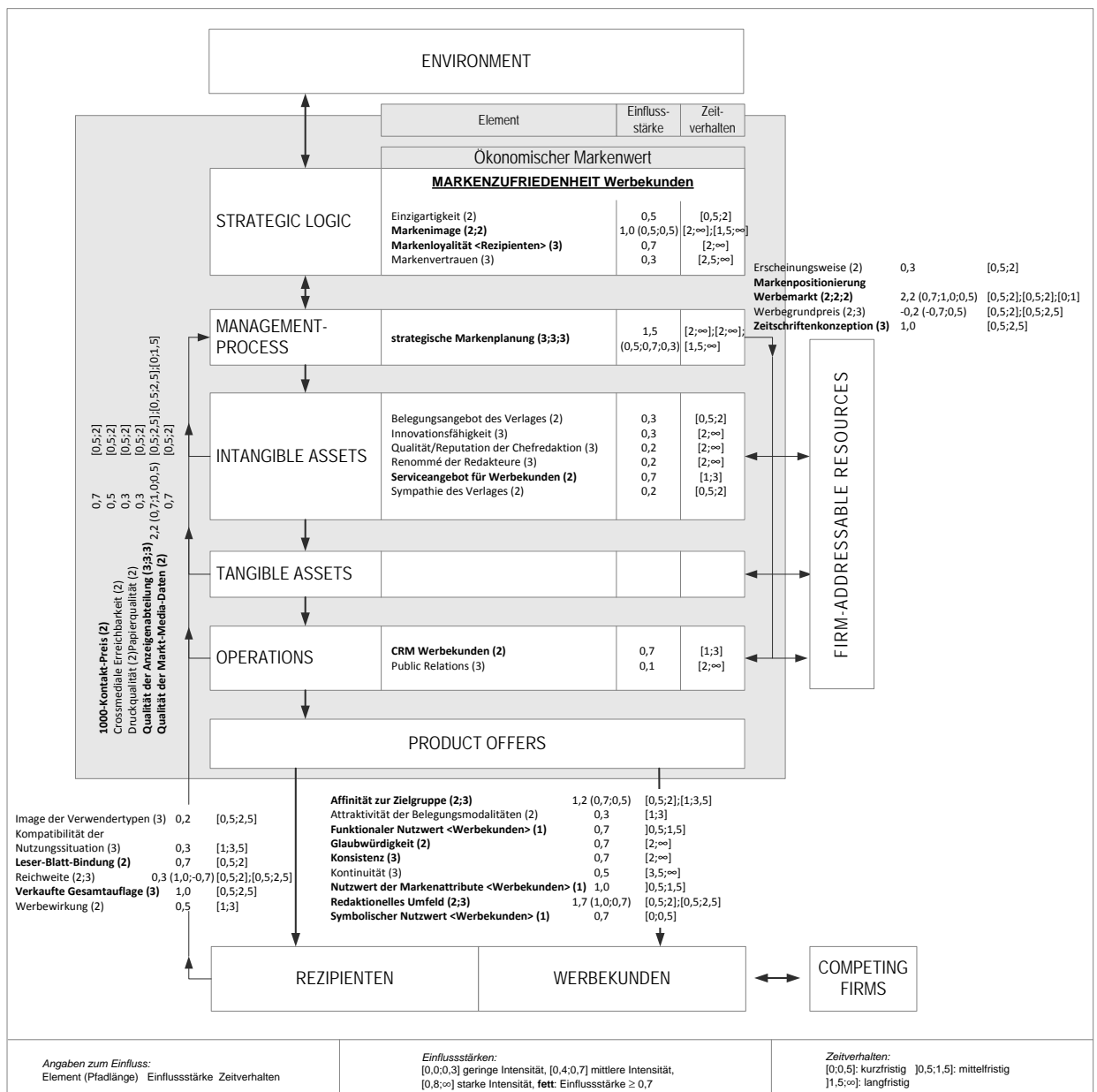


Abbildung 22: Einflussfaktoren der Markenzufriedenheit der Werbekunden

### 1.2.2.3 Markenloyalität

Die Markenloyalität bezeichnet eine hohe emotionale Bindung von Konsumenten an eine Marke sowie deren Präferenz für immer dieselbe Marke, die sich als Abfolge von Kaufentscheidungen im Zeitablauf ausdrückt.<sup>787</sup> Die Markenloyalität zeigt sich besonders in dem Wiederkauf der Marke, in der geringen Wechselbereitschaft zu anderen Marken, einer ausgeprägten Mund-zu-Mund-Propaganda für die Marke und einer Mehrpreisakzeptanz der Konsumenten.<sup>788</sup>

Die Markenloyalität ist in hohem Maße von den anderen Leistungskenngrößen des Markenführungserfolgs abhängig. Voraussetzung für eine nachhaltige Markenbindung sind besonders die Einzigartigkeit der Marke, ein positives Markenimage, Markenvertrauen und die Markenzufriedenheit der Rezipienten.

Die Markenloyalität wird weiterhin durch verschiedene Faktoren aus der Umwelt beeinflusst. Eine Bedingung für eine hohe Markenbindung stellt aus Sicht der Befragten grundsätzlich der Faktor Interesse, Zeit und Mittel für Zeitschriften dar. Besteht kein Bedarf an Zeitschriftenangeboten ist eine emotionale Bindung nicht herstellbar. Darüber hinaus spielt das Bedürfnis der Rezipienten nach Abwechslung, die sich durch das Element *Variety Seeking* ausdrückt, für den Erhalt der Markenloyalität eine bedeutende Rolle. Um diesem Abwechslungsbedürfnis entgegenzuwirken, kommt der Anpassungsfähigkeit des Verlages als intangibles Asset eine erfolgskritische Rolle zu. Neben einer Reihe weiterer, weniger einflussstarker intangibler Assets ist beim Aufbau und der Erhaltung einer hohen Markenbindung das *Brand Commitment* von erfolgswirksamer Bedeutung. Es bezeichnet die gefühlsmäßige und überzeugte Bindung der Mitarbeiter an die Marke, die sie im Zusammenhang mit der Markenloyalität an den Kontaktpunkten zu den Rezipienten zum Ausdruck bringen. Ein hohes *Brand Commitment* führt ferner zu überdurchschnittlichen Arbeitsleistungen auf Grund der Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke.<sup>789</sup>

Wiederum eine Reihe von operativen Aktivitäten beeinflussen die Markenloyalität. Als wichtigster Einflussfaktor ist an dieser Stelle lediglich die allgemein ausgedrückte operative Markenumsetzung herauszustellen. Diese kann mit

<sup>787</sup> Vgl. BAUMGARTH (2004c), S. 91, WEINBERG/DIEHL (2001), S. 26ff., MAJER (2001), S. 37f.

<sup>788</sup> Vgl. BRUHN (2005), S. 1053f., ESCH/GEUS (2005), S. 1237f., MAJER (2001), S. 37f.

<sup>789</sup> Das *Brand Commitment* wird in der Literatur im Hinblick auf die innengerichtete Markenpolitik und -kommunikation diskutiert. Vgl. etwa MEFFERT/BURMANN (2005c), S. 107, BRUHN (2005), S. 1046ff., BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 1027f.

Hilfe der Informationsrückkopplungen weiter spezifiziert werden. Offenbar wird die Markenloyalität durch eine hohe Qualität der Rezipientenbindung verstärkt, die nach Ansicht der Befragten Maßnahmen betrifft, das bestehende und zukünftige Kaufverhalten der Rezipienten positiv zu beeinflussen, um die Beziehung zu ihnen zu pflegen oder zu intensivieren.<sup>790</sup> Weitere Anforderungen an die operativen Prozesse zur Erhöhung der Markenloyalität werden durch weniger einflussstarke Elemente wie crossmediale Erreichbarkeit, Qualität der Kontaktaufnahmen oder die Service-Freundlichkeit gestellt. Auch beeinflusst eine Zahl von Interaktionen mit externen Ressourceninhabern die Markenloyalität, deren Einflussstärke jedoch als eher gering angesehen wird.

Schließlich wird eine hohe Markenloyalität erreicht, wenn sämtliche wertgenerierenden Prozesse auf Markenleistungen abzielen, die durch eine hohe Glaubwürdigkeit, Konsistenz und Kontinuität geprägt sind.

Alle identifizierten Einflussgrößen der Markenloyalität haben einen langfristigen Wirkungsverlauf, wie folgende Abbildung im Überblick zeigt:

---

<sup>790</sup> Direkte Einflussgrößen der Qualität der Rezipientenbindung sind Exklusivaktionen für Abonnenten, Qualität der Distribution, Qualität der Markenkommunikation, Qualität des Beschwerdemanagements, Servicequalität der Marke, Brand Commitment, Sympathie des Verlages und Kontinuität.

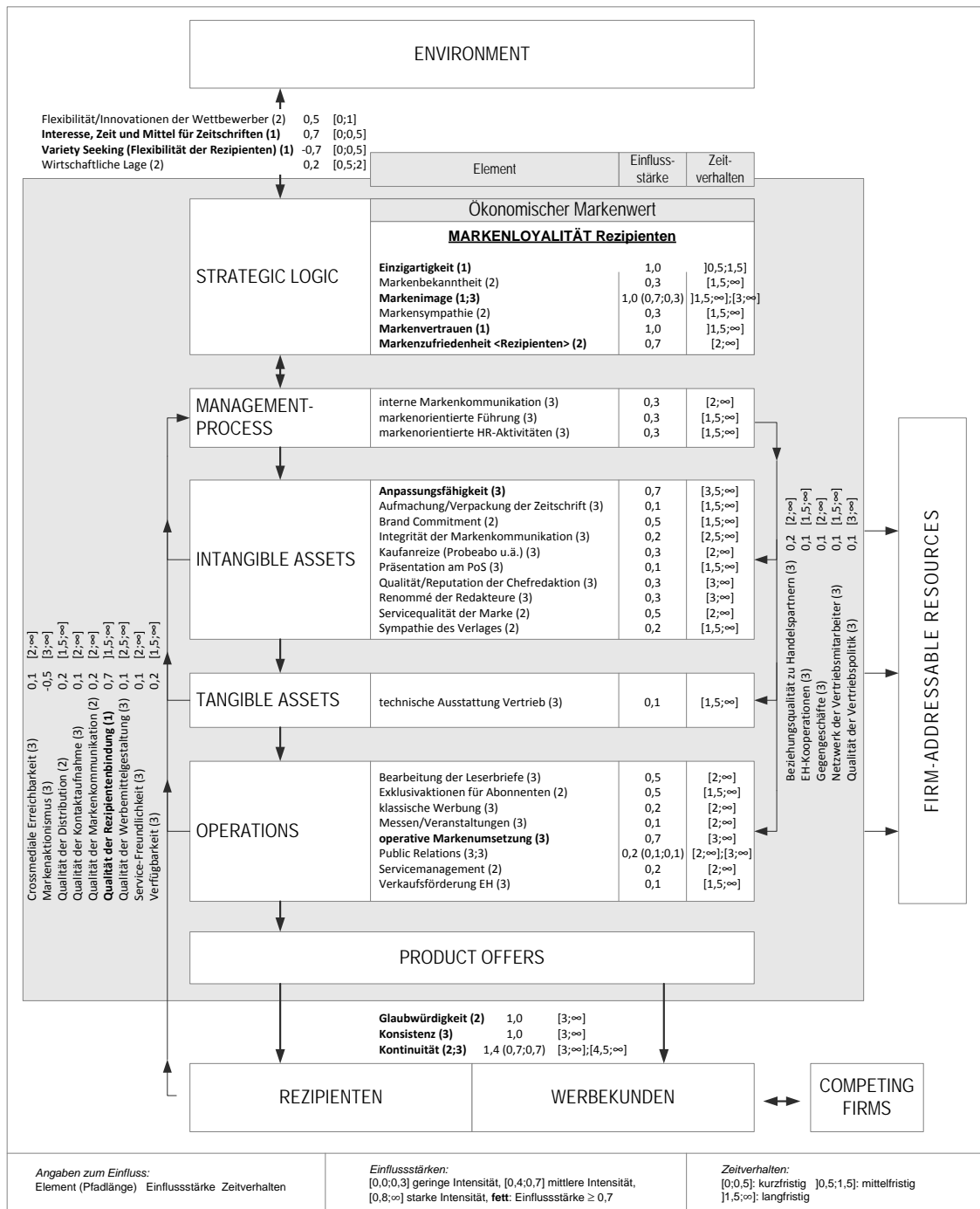


Abbildung 23: Einflussfaktoren der Markenloyalität

#### 1.2.2.4 Markensympathie

Die Markensympathie bezeichnet eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber einer Marke. Eine Marke gilt als sympathisch, wenn sie angenehme Gefühle auslöst.<sup>791</sup>

Die wichtigsten Einflussgrößen der Markensympathie bilden die Markenbekanntheit und das Markenimage. Durch wiederholten Kontakt mit der Marke und die wiederholte positive Darbietung der Marke in der Öffentlichkeit wird die Marke durch steigende Vertrautheit auch positiver beurteilt.<sup>792</sup> Positiv besetzte Assoziationen, die das Markenimage prägen, erhöhen ebenfalls die Markensympathie in besonderem Maße. Weitere durch die Untersuchung identifizierte direkte Einflussfaktoren der Markensympathie stellen die soziale Anerkennung in der Öffentlichkeit, die Weiterempfehlung einer Marke sowie das Image der Verwendertypen der Marke dar.

Folgende Darstellung zeigt die Einflussfaktoren der Markensympathie in der Übersicht:

---

<sup>791</sup> Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 281, ESCH/GEUS (2005), S. 1236.

<sup>792</sup> In der Literatur wird dieses Phänomen als ‚Mere-Exposure-Effekt‘ bezeichnet, der durch ZAJONC (1968) im Rahmen der psychologischen Forschung begründet wurde. Vgl. ESCH/GEUS (2005), S. 1236.

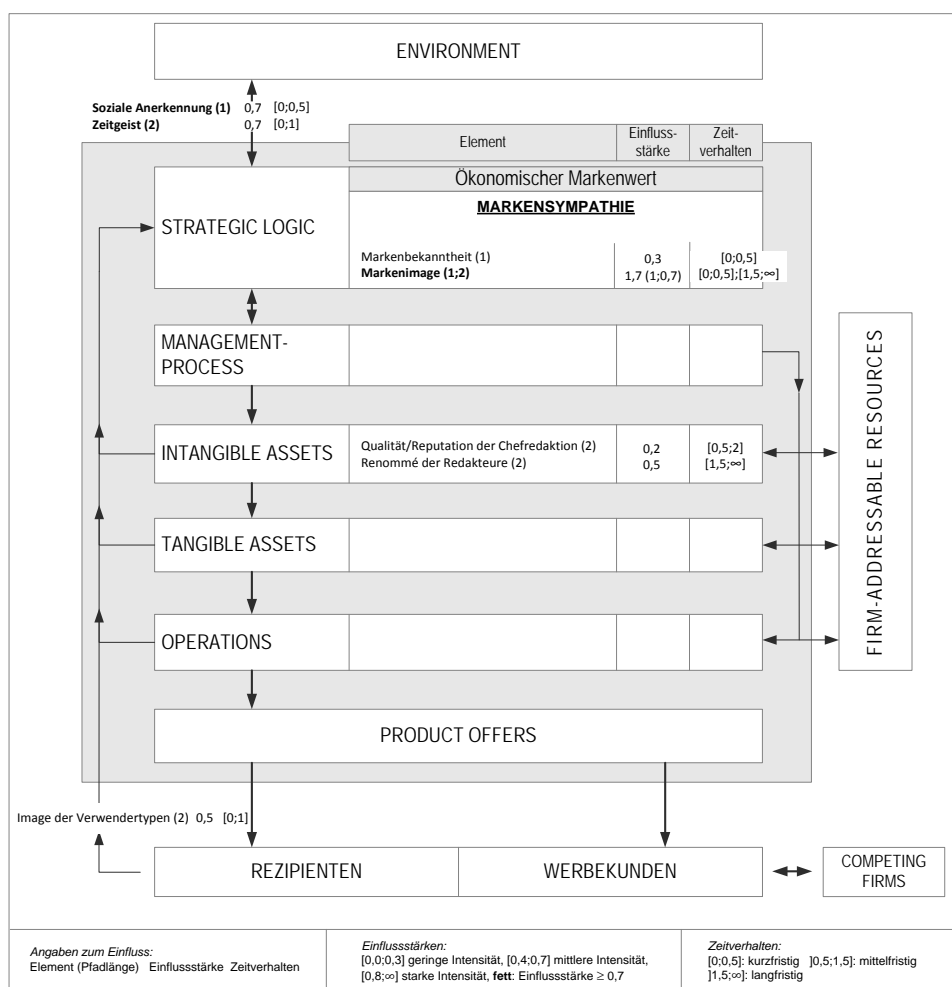


Abbildung 24: Einflussfaktoren der Markensympathie

### 1.2.2.5 Markenbekanntheit

Markenbekanntheit bezeichnet die Fähigkeit potenzieller Konsumenten, eine Marke unter verschiedenen Gegebenheiten erinnern oder wiedererkennen zu können.<sup>793</sup> Sie ist die Voraussetzung dafür, dass eine Marke bei der Kaufentscheidung überhaupt berücksichtigt wird und Assoziationen mit einer Marke entstehen können.<sup>794</sup>

Die Faktoren mit dem stärksten Einfluss auf die Markenbekanntheit drehen sich im Wesentlichen um die Markenkommunikation. Als intangibles Asset bringt die Untersuchung die Integrität der Markenkommunikation als Element mit einem erfolgswirksamen Einfluss auf die Markenbekanntheit hervor. Nach dem Verständnis der befragten Gruppe bezeichnet die Integrität der

<sup>793</sup> Vgl. KELLER (1993), S. 3.

<sup>794</sup> Vgl. AAKER (1992), S. 85

Markenkommunikation die Abgestimmtheit aller Kommunikationsinstrumente auf eine konsistente Kommunikationsstrategie. Im Hinblick auf die operativen Prozesse sind die Durchführung klassischer Werbung und Public Relations-Maßnahmen kritische Erfolgsfaktoren der Markenbekanntheit. Darüber hinaus spielen im Rahmen des operativen Umsetzungsprozesses die Qualität der Markenkommunikation sowie die Qualität der Werbemittelgestaltung eine erfolgskritische Rolle, damit die Leistungsangebote der Marke am Markt für eine entsprechende Wiedererkennung sorgen. Im Zusammenhang mit der Wiedererkennung der Marke spielen ebenfalls die Qualität der Branding-Elemente als auch die Qualität der Titelseite eine Rolle,<sup>795</sup> wenngleich deren Einfluss auf die Markenbekanntheit insgesamt als schwach beurteilt wurde.

Die im Rahmen der Untersuchung identifizierten Einflussfaktoren der Markenbekanntheit zeigt folgende Darstellung zusammenfassend:

---

<sup>795</sup> Die Qualität der Branding-Elemente und der Titelseite ist hierbei im Sinne von Wiedererkennbarkeit zu verstehen, die deren Konzeption und Ausgestaltung liefert. Zu Branding-Elementen im Allgemeinen vgl. etwa BAUMGARTH (2004c), S. 160ff.



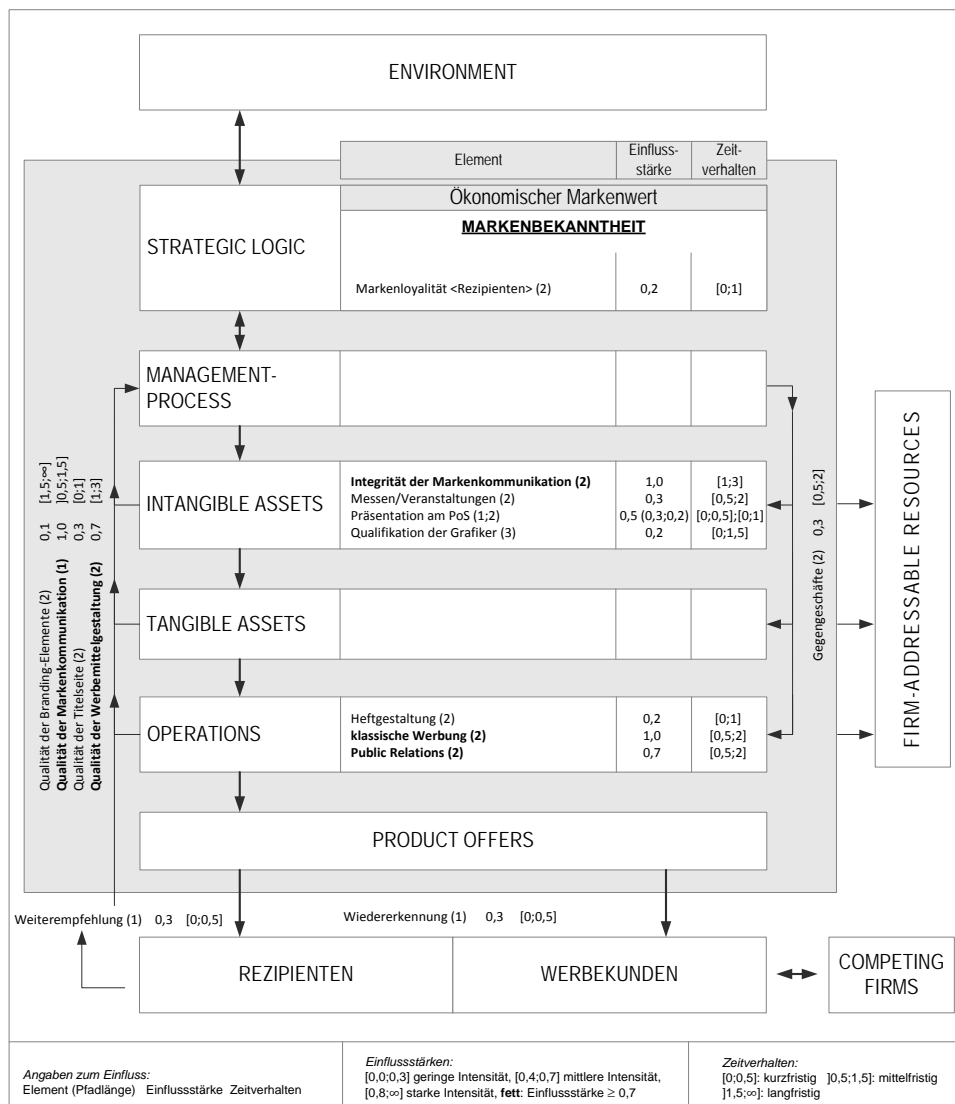


Abbildung 25: Einflussfaktoren der Markenbekanntheit

### 1.2.2.6 Einzigartigkeit

Die Einzigartigkeit der Marke findet ihren Ausdruck in einer überlegenen Leistung, die von Konsumenten als unverwechselbar und wichtig wahrgenommen wird und sich von Konkurrenzangeboten in einer gewissen Dauerhaftigkeit differenziert, wodurch sie Präferenzen für die Marke schafft.<sup>796</sup>

Mit Blick auf die Erfolgsgrößen der Markenführung, von denen die Einzigartigkeit abhängig ist, zeigt sich die Besonderheit einer Rückkopplung der Einzigartigkeit auf sich selbst. Durch den Zusammenhang zwischen der Einzigartigkeit und dem symbolischen Nutzwert der Marke, pflanzen sich die als

<sup>796</sup> Vgl. SPECHT (2001), S. 207, MEFFERT/BURMANN/KOERS (2005), S. 12.

einzigartig empfundenen Nutzenkomponenten im Sinne einer Bereicherung des Lebensgefühls oder eines besonderen Geltungsnutzens als Ergebnisgrößen der Marktleistung fort und wirken im positiven Fall der Nutzengenerierung auf die Einzigartigkeit wieder positiv zurück.

Voraussetzung für die Wahrnehmung von Einzigartigkeit sind besondere Assoziationen mit der Marke, die durch das Markenimage Ausdruck finden.

Im Hinblick auf erfolgsrelevante Führungsaktivitäten, die die Einzigartigkeit stark beeinflussen, lassen sich die strategische Markenplanung und eine markenorientierte Verlagsleitung identifizieren. Bezüglich der strategischen Markenplanung stellten die Befragten einen Einfluss im Kontext der Beobachtung der Wettbewerbsaktivitäten und der Ableitung von Trends und Bedürfnissen fest. Diese Aspekte finden im Sinne der Flexibilität/Innovationen der Wettbewerber und dem Zeitgeist als Informationsgrößen der Verlagsumwelt Berücksichtigung. Deren Beobachtung und kognitive Verarbeitung im Rahmen der strategischen Markenplanung spielt für die Erreichung von Einzigartigkeit offenbar eine Rolle. Ausdruck finden Entscheidungen der Führungsprozesse in der Markenpositionierung im Rezipientenmarkt und der Zeitschriftenkonzeption, für die ebenfalls eine erfolgsrelevante Wirkung festgestellt werden kann.

Die markenorientierte Führung zielt auf die Bereitstellung von für die Erreichung von Einzigartigkeit wichtigen intangiblen Assets wie das Brand Commitment und die Innovationsfähigkeit des Verlages ab. Ferner wird der Qualifikation der Redakteure bei der Umsetzung einer unverwechselbaren Zeitschriftenkonzeption eine besondere Bedeutung eingeräumt. Als wichtige intangible Assets wirken offenbar auch die Reputation der Chefredaktion und das Renommé der Redakteure auf die wahrgenommene Einzigartigkeit einer Zeitschriftenmarke. Zudem wird dem Netzwerk der Redakteure eine erfolgskritische Wirkung auf die Einzigartigkeit beigemessen, um den Zugang zu unverwechselbaren Inhalten zu sichern.

Im Zuge der Leistungserstellung spielt der Prozess der allgemeinen operativen Markenumsetzung eine bedeutende Rolle, bei der im Einzelnen die Qualität der Berichterstattung einen besonderen Einfluss zur Erreichung von Einzigartigkeit aufweist.

Nachstehende Abbildung fasst die Einflussfaktoren der Einzigartigkeit unter Berücksichtigung ihres Zeitverhaltens noch einmal zusammen:

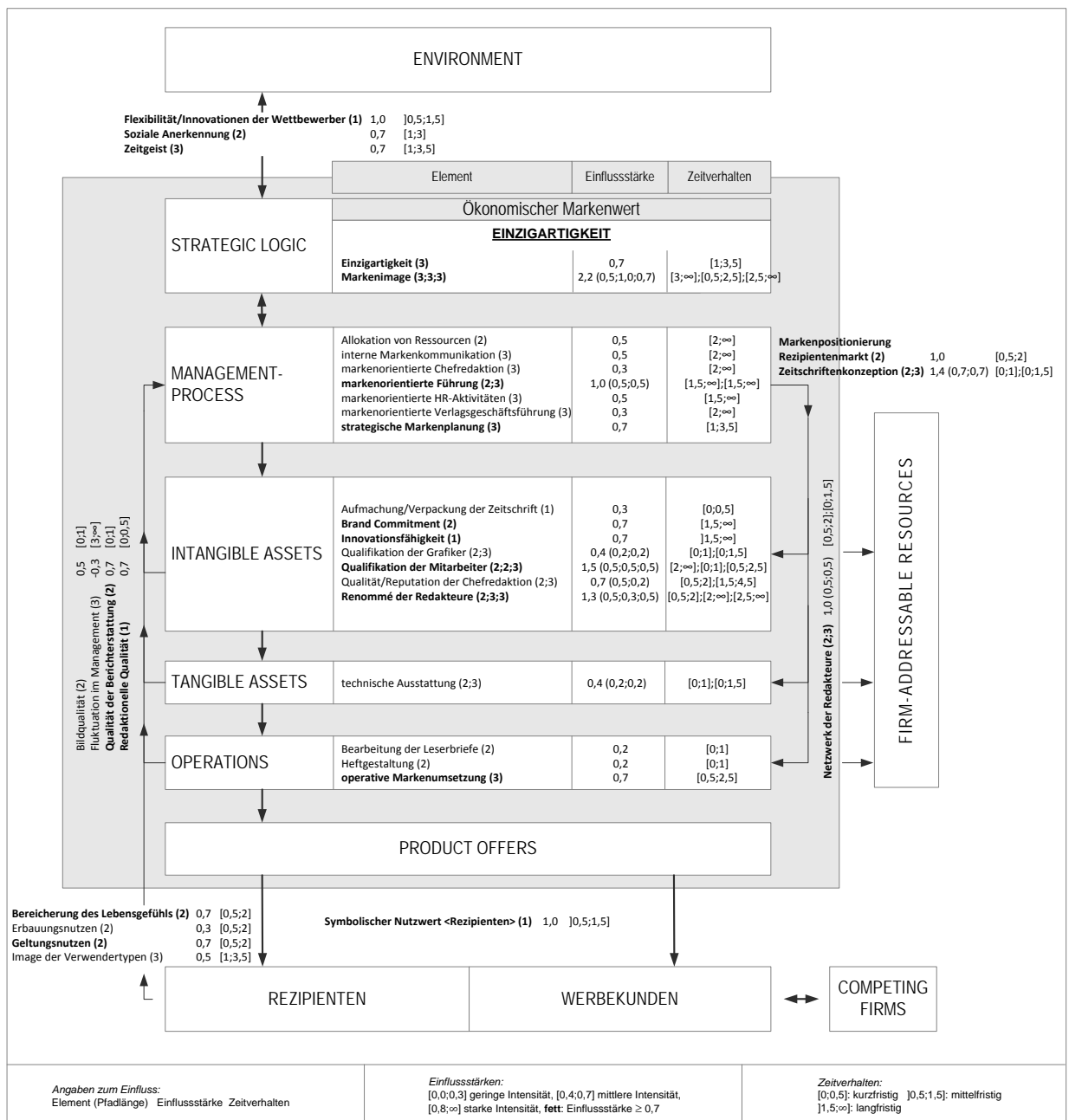


Abbildung 26: Einflussfaktoren der Einzigartigkeit

### 1.2.2.7 Markenimage

Das Markenimage beschreibt ein bei externen Zielgruppen fest verankertes Vorstellungsbild einer Marke, das in Form von Markenassoziationen im Gedächtnis gespeichert ist.<sup>797</sup> Das Markenimage repräsentiert die subjektive Be-

<sup>797</sup> Vgl. SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 73, BRUHN (2005), S. 1049; MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 53f.

wertung der Markenleistungen in Bezug auf die Befriedigung von Bedürfnissen, ohne dass ein Konsum der Marke dafür nötig ist.<sup>798</sup>

Das Markenimage wird auf der Ebene der strategischen Logik besonders durch die Einzigartigkeit beeinflusst. Die Einzigartigkeit einer Marke befördert die Speicherung von unverwechselbaren Produkteigenschaften als positive Assoziation. Durch die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Einzigartigkeit und Markenimage entsteht ein Rückkopplungskreislauf, weswegen das Markenimage sich wiederum selbst stark beeinflusst. Eine weitere Rückkopplung wird ebenso durch den Zusammenhang des Markenimage mit dem symbolischen Nutzwert gebildet, der auf Grund der stattfindenden Nutzenbewertung durch die Rezipienten in Form der Bereicherung des Lebensgefühls oder eines Geltungsnutzens auf das Markenimage zurückwirkt.

Im Hinblick auf relevante Management-Prozesse bilden das Markencontrolling, die Markenintegration sowie die strategische Markenplanung erfolgswirksame Einflussgrößen des Markenimage. Das Markencontrolling zielt unter anderem auf die Überwachung der Übereinstimmung zwischen dem nach innen gerichteten Verständnis der Marke und dem extern tatsächlich wahrgenommenen Markenbild ab, um einem Konflikt zwischen Markenpositionierung und Markenimage vorzubeugen und dadurch eine Markenerosion abzuwenden, welche anderenfalls negative Auswirkungen auf das Markenimage haben könnte. Die Markenintegration soll für eine koordinierte Leistungserstellung und Ressourcenbeschaffung bzw. -bereitstellung im Sinne der Markenpositionierung und Zeitschriftenkonzeption sorgen, damit die Markenleistungen am Markt über Glaubwürdigkeit, Konsistenz und Kontinuität verfügen, was für die Prägung eines dauerhaften, fest verankerten Vorstellungsbildes einer Marke als notwendig erachtet wird. Die strategische Markenplanung ist zum Ersten im Zusammenhang mit einer sorgfältigen Konzeption und Überarbeitung der Markenpositionierung im Rezipientenmarkt zu sehen, um durch die koordinierte operative Markenumsetzung am Markt einen hohen funktionalen und symbolischen Nutzwert sowie einen hohen Nutzwert der Markenattribute zu erzielen. Zum Zweiten ist die strategische Markenplanung im Kontext des Markenimage erfolgswirksam, wenn sie weder Markenaktionismus noch Markenstarre auslöst, die anderenfalls zu einer Markenerosion und damit zur Beschädigung des Markenimage führten. Und zum Dritten ist eine sorgfältige strategische Markenplanung im Zusammenhang

---

<sup>798</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005b), S. 53.

mit der Abwendung eines Imagekonflikts zwischen Mutter- und Transferprodukten etwa im Zuge der Erschließung neuer Märkte zu sehen.

Eine Reihe von intangiblen Assets hat Einfluss auf das Markenimage. Wichtigste Treiber bilden jedoch die Anpassungsfähigkeit der Marke, die Integrität der Markenkommunikation sowie die Reputation/Qualität der Chefredaktion und das Renommé der Redakteure. Im Anschluss an die Integrität der Markenkommunikation sind ferner besonders in der operativen Umsetzung abgestimmte kommunikationspolitische Maßnahmen zur Ausbildung eines positiven Markenimage erfolgswirksam. Dabei spielen die klassische Werbung und insgesamt die Qualität der Markenkommunikation eine Rolle.

Die Vielzahl der Einflussfaktoren des Markenimage sowie die vielfältige Bedeutung des Markenimage im Kontext der anderen qualitativen Erfolgsgrößen der Markenführung zeigen sich auch in dem hohen Dynamikindex des Markenimage, der mit einem Wert von 437 mit Abstand der höchste im Gesamtgefüge der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen ist.<sup>799</sup>

Folgende Darstellung zeigt die Einflussfaktoren des Markenimage und deren Zeitverhalten abschließend im Überblick:

---

<sup>799</sup> Vgl. Anhang (4).

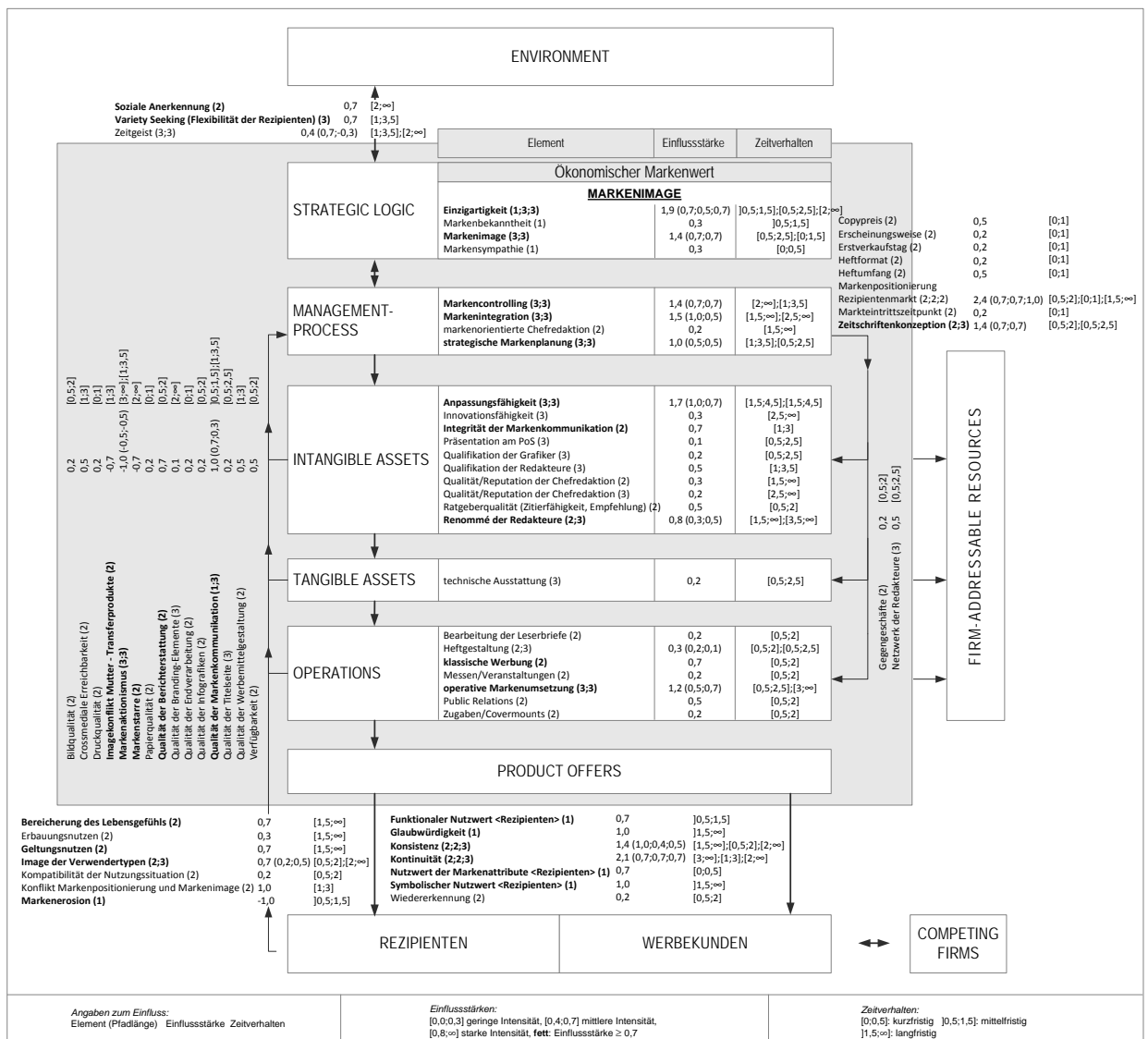


Abbildung 27: Einflussfaktoren des Markenimage

### 1.2.2.8 Zusammenhang zwischen den Leistungsindikatoren der Markenführung

Werden in einem Wirkungsnetz<sup>800</sup> die Abhängigkeiten zwischen den Leistungsindikatoren untereinander zusammengefasst, die jeweils im Rahmen der Analyse der einzelnen Einflussbäume festgestellt werden konnten,<sup>801</sup> deren Einflusspfade eine Länge von maximal vier Elemente umfassen, so ergibt sich folgendes Bild:

<sup>800</sup> Vgl. IV.2.3.2.

<sup>801</sup> Vgl. V.1.2.2.2 bis V.1.2.2.7.

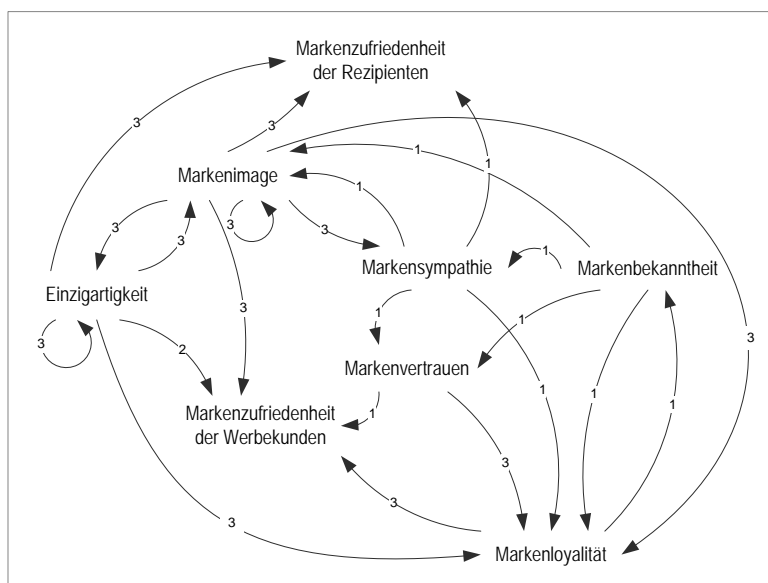


Abbildung 28: Wirkungsnetz der Leistungsindikatoren der Markenführung

Auch in der Detailperspektive auf die Vernetzung der qualitativen Erfolgsgrößen der Markenführung, zeigt sich – wie bereits in der Analyse des Gesamtgefüges – die herausragende Stellung des Markenimage. Wie auch in der Literatur mehrfach bestätigt, ist das Markenimage der zentrale Treiber des Markenwertes.<sup>802</sup>

Die Darstellung zeigt aber auch, dass die Konzentration auf eine Auswahl von Zielen oder die Gewichtung bestimmter Zielgrößen nicht zum Erfolg führen, sondern ein aus kontrollierbaren Kennzahlen vernetztes Steuerungskonzept die Performance der Markenführung determiniert.<sup>803</sup>

<sup>802</sup> SATTLER/VÖLCKNER (2007) untersuchten etwa die Bedeutung von sechs Leistungsindikatoren des Markenwerts auf deren langfristigen Einfluss auf das Wertschöpfungspotenzial. Mit 44,1% ging das Markenimage mit Abstand als wichtigster Brand Value Driver aus der Untersuchung hervor. Vgl. SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 187.

<sup>803</sup> In der Literatur wird dieser Zusammenhang im Kontext des Markencontrollings diskutiert. Die Anforderung an ein Markencontrollingsystem liegt in der Gewährleistung einer hohen Informationsqualität. Sie ist gegeben, wenn das Markencontrolling sowohl ökonomische als auch psychografische, quantitative und qualitative sowie interne und externe Größen berücksichtigt, die sich zu einem möglichst vollständigen kohärenten System verdichten. Eine Beschränkung auf einzelne Erfolgsmaße spiegelt weder den tatsächlichen Erfolg der Markenführung wider, noch lieferte sie entscheidungsrelevante Informationen für strategisches Handeln. Vgl. etwa MEFFERT/KOERS (2005), S. 278f.

### 1.2.3 Diskussion der Belastbarkeit der Untersuchungsergebnisse

Während die wissenschaftlichen Gütekriterien der Objektivität und Reliabilität für die gewählte empirische Untersuchungsmethode bereits begründet werden konnten,<sup>804</sup> sind die vorliegenden Untersuchungsergebnisse hinsichtlich ihrer Validität abschließend kritisch zu würdigen.

Die Validität der empirischen Untersuchung betrifft die Güte der Operationalisierung der in dem vorliegenden Kausalmodell erfassten Faktoren. Es stellt sich die Frage, inwieweit die gemessenen Daten die zu messende abhängige Größe wiedergeben, damit das Untersuchungsergebnis belastbar ist und eine sichere Interpretation gewährleistet werden kann. Man unterscheidet die Konstruktvalidität, die interne und die externe Validität.<sup>805</sup>

Über den Schritt der Operationalisierung der übergeordneten, abhängigen Erfolgsgröße der Markenführung, den ökonomischen Markenwert, durch allgemein anerkannte und validierte qualitative Leistungsindikatoren, die entsprechend belastbarer Erkenntnisse aus der Literatur begründet wurden,<sup>806</sup> konnten neue Messgrößen gewonnen werden, die den Markenführungserfolg bei Zeitschriftenverlagen differenzierter repräsentieren und seine Messung vor dem Hintergrund der theoriegeleiteten Vorgaben des Open System View ermöglichten. Die Vernetzung der abhängigen Variablen untereinander und die Interdependenz der unabhängigen Größen, die durch den Open System View vorgegeben war, bedingten eine Messung des Markenführungserfolgs nur über die Verarbeitung einer komplexen Kausalstruktur, die auf Grund der theoriegeleiteten Vorgaben zwangsläufig aus einer Vielzahl von miteinander in Beziehung stehenden Faktoren bestehen musste.<sup>807</sup>

Über eine spezifische empirische Erhebungsmethode mittels eines geschlossenen, homogenen Erfahrungsraums, der von als geeignet begründeten Schlüsselpersonen repräsentiert wurde, wurde die komplexe Kausalstruktur des Messmodells unter Konsensbildung aufgebaut.<sup>808</sup> Die Erhebungsmethodik begründet eine gegenüber anderen qualitativen Methoden erzielbare Validität der Untersuchungsergebnisse, die auf die gegenseitige Beeinflussung der Teilnehmer der Gruppenerhebung und die dadurch erzielte Gruppenkontrol-

---

<sup>804</sup> Vgl. III.5.2.2.

<sup>805</sup> Vgl. III.5.2.2.

<sup>806</sup> Vgl. III.5.1.2.

<sup>807</sup> Vgl. III.4.2.1.

<sup>808</sup> Zur Konzeption der empirischen Erhebungsmethode vgl. IV. Zur Durchführung der Erhebung vgl. V.1.1.



le zurückzuführen ist.<sup>809</sup> Durch dieses Vorgehen wurde insbesondere der Konstruktvalidität und der internen Validität Rechnung getragen. Durch die begründete Auswahl der Schlüsselpersonen wurde ein Expertenstamm gebildet, der im Sinne der Konstruktvalidität mit der konsensuellen Ableitung von 184 Variablen die größtmögliche Berücksichtigung aller Einflussvariablen anstrebte, die für die Operationalisierung des Untersuchungsgegenstands notwendig waren. Die Konstruktvalidität wurde ferner dadurch untermauert, dass zeitlich entzerrte Einzelinterviews mit den Schlüsselpersonen und relevanten Käufergruppen durchgeführt wurden, deren Ergebnisse in der Gruppendiskussion konsensuell geprüft und verarbeitet wurden.<sup>810</sup> Auch die interne Validität, die auf die erkenntnisfördernde Ergründung aller relevanten Wirkungsbeziehungen abzielt, kann ebenfalls durch die Wahl der empirischen Erhebungsmethodik begründet werden. Mit dem Ergebnis von 388 Wirkungsbeziehungen kann eine größtmögliche Berücksichtigung von Wirkungsbeziehungen festgestellt werden, die ebenfalls durch Konsensbildung (intern) validiert wurden.

Die externe Validität der Untersuchungsergebnisse, die das Maß für die Generalisierbarkeit der gewonnenen Aussagen darstellt, ist kritisch zu diskutieren. Qualitativen Untersuchungsmethoden wird von Vertretern des kritischen Rationalismus gemeinhin eine mangelnde Generalisierung unterstellt.<sup>811</sup> Dieses Argument kann mit Blick auf die konträren Zielsetzungen quantitativer und qualitativer Methoden entkräftet werden.<sup>812</sup> Während quantitative Untersuchungen auf eine „statistical generalization“ zur Erhöhung der Prognosewahrscheinlichkeit zielen, streben qualitative Untersuchungen überwiegend eine „analytical generalization“ an, um komplexe Fragestellungen zu beantworten.<sup>813</sup> Eine Überprüfung von deduktiv hergeleiteten Gesetzmäßigkeiten kann bei qualitativen Methoden grundlegend ausgeschlossen werden, da zum einen oft keine gesicherten theoretischen Erkenntnisse zur Gewinnung falsifizierbarer Hypothesen vorliegen und zum anderen eine Prognosegültigkeit oft nur für einen eng abgesteckten Untersuchungsbereich prüfbar ist, qualitative Methoden aber meistens einen unerforschten komplexen Gegenstand untersuchen.<sup>814</sup>

---

<sup>809</sup> Vgl. LAMNEK (2005), S. 426.

<sup>810</sup> Vgl. IV.2.1 und V.1.1.

<sup>811</sup> Vgl. hierzu im Detail z.B. PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR (2008), S. 42ff.

<sup>812</sup> Vgl. YIN (2003), S. 10.

<sup>813</sup> Vgl. YIN (2003), S. 10.

<sup>814</sup> Vgl. HAYEK (1972), S. 18.

Eine „analytical generalization“ qualitativer Methoden kann jedoch mit Hilfe einer theoriegeleiteten Basis erhöht werden, auf die sich das Untersuchungsdesign stützt. Wird eine qualitative Untersuchung in ein theoretisches Framework eingebettet, das von vornherein Anforderungen an die qualitative Methode und die Untersuchungsergebnisse stellt, ist es möglich, sich komplexen Untersuchungsproblemen durch übergreifende Wirkungsmuster anzunähern. Wirkungsmuster bedingen eine Regelmäßigkeit unter ähnlichen Bedingungen, weshalb eine „Erklärung des Prinzips“ und so genannte Mustervoraussagen möglich werden.<sup>815</sup>

Der vorliegenden qualitativen Untersuchung geht ein theoriegeleitetes Vorverständnis voraus, das die Auswahl der Methodik des Vernetzten Denkens bedingt hat, wodurch dann mit Hilfe eines angepassten Analyseinstruments des theoretischen Frameworks die Untersuchungsergebnisse in den theoretischen Bezugsrahmen integriert werden konnten.<sup>816</sup> Dadurch lassen sich Mustervoraussagen in einem theoretisch untermauerten Kontext herleiten, was die externe Validität erhöht. Jedoch ist das Messmodell mit der Ermittlung von 184 Variablen und 388 Wirkungsbeziehungen sehr umfassend bestimmt, weshalb es auf Grund der Variablenfülle im Detail Unschärfen enthalten kann. Fehlerhafte Gewichtungen, die Integration verschiedener Betrachtungsebenen und eine erschwerte Überprüfung des Kausalmodells auf fehlende Einflussfaktoren können diese Unschärfen erzeugen. Zwar ist durch die stufenweise Datenerhebung und die Kontrollmechanismen der Erhebungsmethodik eine Grundvalidität der Untersuchungsergebnisse sichergestellt worden. Insgesamt kann jedoch vor dem Hintergrund der Komplexität des Kausalmodells die externe Validität der Untersuchungsergebnisse nur durch die Offenlegung und unter Vorbehalt der oben genannten Einschränkung bestätigt werden. Zur Aufhebung der Einschränkungen wird eine Validierung des Kausalmodells durch einen oder mehrere verwandte Erfahrungsräume vorgeschlagen, die sich simultan zu dem hier gebildeten konjunktiven Erfahrungsraum zusammensetzten, wobei aber die Herkunft der Schlüsselpersonen jeweils über den gemeinsamen Verantwortungsbereich einer anderen Zeitschriftenmarke, wahlweise eines anderen Verlages gebildet wird.

---

<sup>815</sup> Vgl. HAYEK (1972), S. 10ff.

<sup>816</sup> Vgl. III.5.2.2 und IV.3.

## 2 Theoretische und empirische Konzeption der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen in der Gesamtbetrachtung

Mit dem Open System View wurde ein theoretisches Framework der betriebswirtschaftlichen Strategielehre hergeleitet, das geeignet ist, den Markenführungserfolg zu erklären und strategische Handlungsmuster der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen zur Erreichung dauerhafter Wettbewerbsvorteile zu begründen. Zur Konkretisierung der Erfolgsfaktoren wurde eine theoriegeleitete empirische Untersuchung durchgeführt. Im Folgenden wird der Open System View unter Berücksichtigung seiner begründeten, anwendungsbezogenen Modifikationen und der empirischen Untersuchungsergebnisse auf die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen übertragen. Zunächst werden entlang des Strategiekonzeptes des Open System View die Erfolgsfaktoren und -potenziale der Markenführung dargestellt. Im Anschluss werden vor dem Hintergrund der strategischen Handlungsmuster des Open System View Handlungsoptionen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen aufgezeigt.

### 2.1 Determinanten des Markenführungserfolgs bei Zeitschriftenverlagen

Das ‚open system model of the firm‘ lässt auf Grundlage seiner hierarchischen, interdependenten Ordnung von wettbewerbsrelevanten Stufen der Wertgenerierung die Ableitung sowohl inhaltsbezogener als auch prozessualer Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen in ihrem Zusammenwirken zu. Während die inhaltsbezogenen Erfolgspotenziale zum Zeitpunkt der Erfolgsgenerierung bereitstehen müssen, stellen die prozessbezogenen Erfolgsfaktoren zeitpfadbezogene Handlungen dar, die die Bereitstellung und Ausschöpfung der Erfolgspotenziale sicherstellen müssen.<sup>817</sup> Damit stehen die prozessbezogenen Erfolgsfaktoren in direktem Zusammenhang mit den strategischen Handlungsmustern, die der Open System View für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen begründet.

#### 2.1.1 Inhaltsbezogene Erfolgsfaktoren

Die inhaltsbezogene Potenzialebene der Markenführung bilden zum einen erfolgskritische Aspekte, die in der strategischen Logik eines Zeitschriftenverlages verankert sind, und zum anderen tangible bzw. intangible interne und

---

<sup>817</sup> Vgl. hierzu III.5.1.3.

externe Ressourcen, die für die Bildung eines einzigartigen Ressourcenbestands erfolgskritisch sind.

### Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit der strategischen Logik

Die strategische Logik ist der Ausgangspunkt jeglichen strategischen Handelns.<sup>818</sup> In ihr sind neben den Werten und Normen eines Unternehmens, die Entwicklungspotenziale und die strategischen Handlungsvorgaben in Form strategischer Ziele verankert. Im vorliegenden Kontext beinhaltet die strategische Logik das Erfolgsmaß der Markenführung, den ökonomischen Marktwert, und seine Leistungsindikatoren, die Markenzufriedenheit der Rezipienten und Werbekunden, die Markenloyalität, das Markenvertrauen, die Markensympathie, die Markenbekanntheit, die Einzigartigkeit und das Image der Zeitschriftenmarke.<sup>819</sup> Der Markenführungserfolg hängt von dem Grad des Erreichens dieser Zielgrößen ab. Wenngleich der Erfolg durch das interdependente Zusammenwirken aller dieser Kenngrößen determiniert wird, spielt das Markenimage eine herausragende Rolle bei der Erfolgsgenerierung.<sup>820</sup> Aber auch die Markenloyalität sowie die Einzigartigkeit der Zeitschriftenmarke und das Markenvertrauen sind im Gesamtkontext der Markenführung von übergeordneter Bedeutung.<sup>821</sup>

Im Zusammenhang mit der Identifikation von Entwicklungspotenzialen steht die strategische Logik in einer informatorischen Austauschbeziehung mit der Unternehmensumwelt. Bei der Entscheidungsvorbereitung zur Weiterentwicklung einer Zeitschriftenmarke müssen verschiedene Beobachtungsschwerpunkte<sup>822</sup> miteinbezogen werden, um zu einer aussichtsreichen Auswahl aus den gegebenen Markenevolutionsstrategien<sup>823</sup> und deren Ausgestaltung etwa im Sinne der zu erschließenden Märkte, Leistungsangebote, zu verwendenden Technologien und anderen Ressourcen zu gelangen. Auch im Kontext der kontinuierlichen Überprüfung der gegebenen strategischen Ausrichtung müssen diese Beobachtungsschwerpunkte berücksichtigt werden, damit Fehlentscheidungen auf Grund von Wissensrestriktionen vermieden werden. Hierzu gehören die Beobachtung potenzieller und aktueller Zeitschriften-

---

<sup>818</sup> Vgl. III.4.2.1, S. 121.

<sup>819</sup> Vgl. III.5.1.2.

<sup>820</sup> Vgl. V.1.2.2.8.

<sup>821</sup> Vgl. V.1.2.1.

<sup>822</sup> Vgl. III.5.1.1.

<sup>823</sup> Vgl. III.5.1.2 und V.2.2.1.

märkte, des dort vorzufindenden intramediären Wettbewerbs und des Verhaltens der Wettbewerber im Hinblick auf innovative Zeitschriftenangebote oder Imitationen bestehender Titel. Einen weiteren Beobachtungsschwerpunkt bildet der inter- und extramediäre, potenzielle wie aktuelle Wettbewerb und von ihm ausgehende technologische und strukturelle Entwicklungen. Auch die Entwicklung von Rezipienten- und Werbekundenpräferenzen, gesellschaftliche Trends, die wirtschaftliche Gesamtlage und technologische Innovationen bilden notwendige Beobachtungsgegenstände der Markenführung, die wichtige Information sowohl zur Identifikation von strategisch relevanten Entwicklungspotenzialen als auch zur Überprüfung der bestehenden strategischen Ausrichtung liefern.

Empirisch konnten diverse Umweltfaktoren dieser Beobachtungsschwerpunkte ermittelt werden, deren Veränderungen direkte Auswirkungen auf den Markenführungserfolg haben. Besonders starker Einfluss geht von der Anzahl der Wettbewerber, der Flexibilität/Innovation der Wettbewerber, dem Zeitgeist, der sozialen Anerkennung der Marke in der Gesellschaft, dem Werbeaufkommen insgesamt, Interesse/Zeit/Mittel für Medien und dem Bedürfnis nach Produktwechseln (Variety Seeking) aus.<sup>824</sup>

Erfolgsrelevant sind in diesem Zusammenhang insbesondere die kognitiven Fähigkeiten der Entscheidungsträger der Markenführung<sup>825</sup> – besonders der Verlagsleitung als Markenverantwortliche, aber auch der Chefredaktion, Anzeigenleitung, Marketingleitung und Vertriebsleitung – die Informationen aus der Umwelt derart verarbeiten zu können, um daraus die richtigen Schlüsse für die Weiterentwicklung, Rekonfiguration oder gar Konsolidierung der Zeitschriftenmarke zu ziehen und die strategische Logik entsprechend anzupassen.

### Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit der Ressourcenbasis

Die Ressourcenbasis, die einem Unternehmen aktuell bzw. zukünftig zur Verfügung steht, ist zur Erreichung strategischer Wettbewerbsvorteile in hohem Maße erfolgsrelevant. Erfolgsdeterminierend ist hierbei die spezifische Zusammensetzung des Ressourcenbündels aus tangiblen Ressourcen (physische Produktionsfaktoren), intangiblen Ressourcen, (immaterielle Assets,

---

<sup>824</sup> Vgl. V.1.2.1 und V.1.2.2.

<sup>825</sup> Vgl. III.4.2.1 und III.4.2.2.

besondere Fähigkeiten und individuelle Skills von Mitarbeitern) sowie extern zu adressierenden tangiblen und intangiblen Ressourcen. Zwar ist hinsichtlich des vollständigen idiosynkratischen Ressourcenbündels auf Grund der kausalen Ambiguität keine umfassende Transparenz herstellbar,<sup>826</sup> jedoch konnten im Rahmen der empirischen Untersuchung Ressourcen ermittelt werden, derer aus Sicht der Befragten das strategisch relevante Ressourcenbündel der Markenführung nicht entbehren dürfe.<sup>827</sup>

Als tangible Ressourcen wurden die allgemeine technische Ausstattung, insbesondere der Redakteure, und das Investitionsvolumen identifiziert, das für die Umsetzung von Wachstumsstrategien und die Ressourcenentwicklung zur Verfügung stehen muss. Deren Einfluss auf das Gesamtgefüge und auf die einzelnen Erfolgsgrößen der Markenführung wurde jedoch als vergleichsweise gering eingestuft. Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Größe der Markenfamilie, für die als intangibles Asset ein starker Einfluss auf den ökonomischen Wert einer Zeitschriftenmarke festgestellt wurde, spielt das Investitionsvolumen als Bestandteil eines wertgenerierenden Kreislaufes wiederum eine bedeutende Rolle im Ressourcenverbund. Je höher der ökonomische Markenwert ist, desto größer ist das Investitionsvolumen, so dass Mittel zur Umsetzung von Markenexpansionsstrategien zur Verfügung stehen, um die Größe der Markenfamilie zu erhöhen.

Neben der Größe der Markenfamilie hat eine Reihe von intangiblen Ressourcen Einfluss auf den Markenführungserfolg. Zu den wichtigsten Fähigkeiten gehört die Anpassungsfähigkeit des strategischen Handelns, des Ressourcenbündels und der operativen Prozesse an die Anforderungen, die die Umwelt an die Zeitschriftenmarke stellt. Auch die Innovationsfähigkeit des Zeitschriftenverlages zur Erlangung einzigartiger Nutzenkomponenten der Marke ist eine erfolgsrelevante Kompetenz im Zuge der Markenführung.

Von enormer Bedeutung ist im Zusammenhang einer wertgenerierenden Ressourcenausstattung die Reputation und Qualität der Chefredaktion zu beurteilen. Sie hat als kulturelles Kapital mit Blick auf die Erreichung der meisten qualitativen Erfolgsgrößen einen großen Einfluss auf den Erfolg einer Zeitschriftenmarke. Reputation und Qualität sind hier im Sinne von Vertrauen in die redaktionelle Kompetenz einzuordnen, die die Chefredaktion bei Rezipienten und Werbekunden in eine Empfehlungsstärke der Infor-

---

<sup>826</sup> Vgl. III.2.2, S. 92 und III.4.2.1, S. 125.

<sup>827</sup> Vgl. und auch im Folgenden V.1.2.

mation und Glaubwürdigkeit der Zeitschriftenmarke übersetzt, die mit Blick auf das Markenvertrauen von großer Bedeutung ist. Zusammen mit dem Renommé und der Qualifikation der Redakteure, die ebenfalls als erfolgsrelevante Assets herauszustellen sind, ist die Reputation bzw. fachliche und soziale Qualität der Chefredaktion mit dem ebenfalls erfolgsbestimmenden immateriellen Produktionsfaktor der Ratgeberqualität der Zeitschriftenmarke verwoben. Die Ratgeberqualität zielt auf die Zitierfähigkeit der medialen Markenangebote und die wahrgenommene Fachkompetenz in Bezug auf das redaktionelle Themenfeld. Im Zusammenhang mit den redaktionellen Fähigkeiten spielt auch das Netzwerk der Redakteure eine bedeutende Rolle, um sich den Zugang zu einzigartigen Quellen, Autoren, Informanten, Korrespondenten, Fotografen oder anderen externen Ressourcen für die Produktion einzigartiger redaktioneller Beiträge zu verschaffen, die am Markt Wahrnehmungsvorteile erzielen.

Die empirische Untersuchung brachte weitere Fähigkeiten und Qualitäten von Mitarbeitern im Zusammenhang mit dem Zugang zu Ressourcen hervor, die außerhalb der Unternehmensgrenzen bei externen Ressourceninhabern wie Autoren, Fotografen, Werbe-/Mediaagenturen, Druckereien, Pressegrößen usw.<sup>828</sup> liegen. Etwa die Qualität der Beziehungen der Vertriebsmitarbeiter zu Handelspartnern oder die Fähigkeit Gegengeschäfte zu generieren, sind derartige intangible Assets. Allerdings ist der Einfluss der weiteren Koordinationsleistungen zur Akquisition externer Ressourcen insgesamt geringer einzuordnen als das Netzwerk der Redakteure.

Die Markenkommunikation spielt zum Aufbau eines avisierten Markenimages eine herausragende Rolle.<sup>829</sup> Dieser allgemeine Zusammenhang wurde im Rahmen der Untersuchung bestätigt. Neben kommunikationspolitischen Operationen wurde u.a. im Sinne eines kombinierten, immateriellen Produktionsfaktors, die Integrität der Markenkommunikation im Rahmen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen als erfolgskritisch festgestellt. Die Integrität der Markenkommunikation zielt zur nachhaltigen, zielgerichteten Positionierung einer Zeitschriftenmarke sowie zum Transport einer emotionalen Sinnstiftung für die Erzeugung symbolischer Nutzenkomponenten auf eine „inhaltlich und formal konsistente Gestaltung der Markenbotschaft bei

---

<sup>828</sup> Vgl. III.5.1.5.

<sup>829</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (2005c), S. 91f. oder BRUHN (2004b).

allen gewählten Kommunikationsinstrumenten<sup>830</sup>. Als erfolgsrelevante Marketinginstrumente gelten ferner bekannte Messen und renommierte Events, um bei Rezipienten und Werbekunden eine positiv Einstellung gegenüber der Zeitschriftenmarke zu erzeugen und die Markenbekanntheit zu steigern.

Ein weiteres intangibles Asset mit hohem Einfluss auf den Markenwert stellt ein umfassendes Serviceangebot für Werbekunden dar, das vor allem die Markenzufriedenheit der werbetreibenden Wirtschaft steigert.

Schließlich ist das Brand Commitment als bedeutende intangible Ressource einer erfolgreichen Markenführung bei Zeitschriftenverlagen aufzuführen. Die Bindung der Mitarbeiter an die Zeitschriftenmarke und deren Markenidentifikation haben großen Einfluss auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zur Generierung überdurchschnittlicher Arbeitsleistungen sowie auf die Servicequalität der Marke, die an den Kontaktpunkten zu Rezipienten, Werbekunden sowie externen Ressourceninhabern zum Tragen kommt.

Im Hinblick auf die Bereitstellung, Integration und Steuerung der erfolgsbestimmenden Ressourcen ist deren zeitlicher Wirkungsbezug zu berücksichtigen. Nicht jedes Asset entfaltet unmittelbar seine Wirkung, was zu Fehlinterpretationen seiner Leistungsfähigkeit und falschen Entscheidungen im Hinblick auf die Koordination und Entwicklung der Ressourcenbasis führen kann. Die Anpassungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit haben etwa einen langfristigen Wirkungsverlauf, während die Integrität der Markenkommunikation oder die Qualifikation der Redakteure bereits mittelfristig einen positiven Einfluss auf den Markenwert nehmen können. Insgesamt ist zu konstatieren, dass erfolgskritische Assets mit hoher Wirkungsintensität, die in der großen Mehrzahl intangible Ressourcen darstellen, ausschließlich eine mittel- bis langfristige Wirkung erzielen. Kurzfristige Erfolge sind im Hinblick auf die Erhöhung des Markenwertes im Kontext einer veränderten Ressourcenbasis nicht zu erwarten. Es ist zudem zu beachten, dass einige Ressourcen wie die Innovationsfähigkeit oder die Größe der Markenfamilie einen dynamischen Charakter haben und dadurch unkontrollierte Nebenwirkungen erzielen können, die etwa die Gefahr des Markenaktionismus oder das Imagekonfliktpotenzial zwischen einer Vielzahl von Transferprodukten und der Zeitschrift als Muttermarke erhöhen.

---

<sup>830</sup> MEFFERT/BURMANN (2005c), S. 92.



## 2.1.2 Prozessbezogene Erfolgsfaktoren

Die prozessbezogenen Erfolgsfaktoren sind nach wettbewerbsrelevanten Management-Prozessen und operativen Vorgängen zu unterscheiden.

### Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit Management-Prozessen

Die Management-Prozesse umfassen alle zeitpfadabhängigen Entscheidungen und Handlungen zur zielorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle der Ressourcenausstattung.<sup>831</sup> Die Aktivitäten des Managements bestehen in der Überprüfung, Anpassung und Weiterentwicklung der strategischen Logik sowie in der Entwicklung und Bereitstellung des Ressourcenbestandes. Die Management-Prozesse implizieren damit unmittelbar strategisches Handeln, da sie sich direkt auf die inhaltsbezogenen Erfolgsfaktoren zur Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile beziehen. Sie stellen somit Handlungen der Markenführung im prozessualen Sinne dar.

Je nach ressourcenbezogenem Koordinationsgegenstand und Verantwortungsbereich betreffen die Management-Prozesse die oberste Führungsebene, die im vorliegenden Kontext durch die Verlagsleitung repräsentiert wird, oder die Funktionalebene von Chefredaktion, Anzeigenleitung, Marketingleitung und Vertriebsleitung.

Die erfolgreiche Implementierung der strategischen Logik von Zeitschriftenverlagen im Kontext der Markenführung durch die Entscheidungsträger hängt in hohem Maße von den kognitiven Fähigkeiten der Führungskräfte ab.<sup>832</sup> Die Fähigkeit wettbewerbsrelevante Ressourcen in Abhängigkeit von sich wandelnden Umweltbedingungen und der bestehenden Ressourcenbasis zu identifizieren und in die pfadabhängigen Strukturen des Zeitschriftenverlages zu integrieren sowie neue Potenziale aufzuspüren und in ein wertgenerierendes Ressourcenbündel zu überführen, ist hierbei erfolgsbestimmend. Aber auch die koordinative Fähigkeit zur Akquisition und Kombination neuer und bestehender Ressourcen stellt eine wichtige Erfolgsgröße dar. Die kognitiven und koordinativen Fähigkeiten der Entscheidungsträger der Markenführung lassen sich zu der Fähigkeit subsummieren, operative und strategische Lücken in dem bestehenden und in einem zukünftigen Ressourcenbe-

---

<sup>831</sup> Vgl. III.4.2.1, S. 122.

<sup>832</sup> Vgl. III.4.2.2.

stand schließen zu können.<sup>833</sup> Dabei sind besonders die so genannten ‚higher order control loops‘ erfolgsrelevant, die auf die Kontrolle und den regulativen Eingriff in die strategische Logik bzw. die intangible Ressourcenbasis zielen, statt auf kurzfristig orientierte Eingriffe in operative Prozesse oder die tangible Ressourcenausstattung.<sup>834</sup>

Im Zuge der empirischen Untersuchung konnte die Fähigkeit zur Schließung strategischer und operativer Lücken weiter konkretisiert werden. Als erfolgsrelevante Prozesse konnten

- ein kontinuierliches Markencontrolling,
- die strategische Markenplanung,
- die Markenintegration und
- eine markenorientierte Führung

spezifiziert werden.<sup>835</sup>

Das Markencontrolling ist im Zusammenhang mit der Überwachung geeigneter Kennzahlen, der Verarbeitung der Informationsrückkopplungen aus den einzelnen Stufen der Wertgenerierung und mit der Bildung einer Entscheidungsgrundlage zur Initiierung korrigierender Eingriffe in die strategische Logik, den Ressourcenbestand oder in operative Prozesse zu sehen. Das Markencontrolling liegt dabei im Verantwortungsbereich der Verlagsleitung.

Die ermittelten passiven Elemente des empirischen Untersuchungsmodells stellen geeignete Kennzahlen zur Überwachung der Markenführung dar.<sup>836</sup> In ihnen zeigen sich die Veränderungen im Gesamtgefüge am deutlichsten. Hierzu zählen die Markenzufriedenheit der Rezipienten, die redaktionelle Qualität, die Qualität der Rezipientenakquisition und -bindung, die Qualität der Werbekundenbindung, die Qualität der Transferprodukte, die Handelspanne, der Marktanteil, der Umsatz sowie der Kostenblock bestehend aus Herstellungskosten, redaktionellen Kosten und Vertriebs- bzw. Anzeigenmarketingkosten. Ferner gelten die Faktoren Erstkauf, Wiederkauf, Kaufabsicht (Erwägerrate) sowie das Werbeaufkommen und die Anzahl der Wettbewerber als geeignete Kennzahlen des Markencontrollings. Schließlich zeigt sich auch in der kontinuierlichen Überprüfung der Nutzwertkomponenten

---

<sup>833</sup> Vgl. III.4.2.2.

<sup>834</sup> Vgl. III.4.2.1, S. 125 und III.4.2.2.

<sup>835</sup> Vgl. V.1.2.

<sup>836</sup> Vgl. auch im Folgenden V.1.2.1.

der Zeitschriftenmarke, ihrer Wiedererkennungsfähigkeit und sozialen Anerkennung sowie in einem möglichen Konflikt zwischen der avisierten Markenpositionierung und dem tatsächlichen Markenimage oder einer möglichen Markenerosion im Sinne eines Imagekonflikts zwischen Mutter- und Transferprodukten das Ergebnis aktueller Markenführung. Als wichtige Überwachungsparameter gelten ferner den Markenerfolg direkt beeinflussende Aspekte.<sup>837</sup> Auch sie müssen durch ein entsprechendes Controlling erfasst werden. Hierzu zählen besonders die Qualität der Berichterstattung und die Qualität der Markenkommunikation. Im Zusammenhang mit den erfolgsdeterminierenden Informationsrückkopplungen muss das Markencontrolling ebenfalls eine mögliche Markenstarre oder einen ausgeprägten Markenaktivismus aufspüren, um eine nur unter besonderen Umständen umkehrbare Markenerosion zu verhindern.

Die strategische Markenplanung ist als direkte Schnittstelle zur strategischen Logik einerseits und andererseits im Hinblick auf die Übersetzung der strategischen Ziele in konkrete Vorgaben als Nahtstelle zu den nachgelagerten wertgenerierenden Stufen der Koordination des Ressourcenbestands und den operativen Prozessen zu interpretieren. Aus ihr gehen Entscheidungen zur Markenpositionierung im Rezipienten- und Werbemarkt sowie zur konkreten Zeitschriftenkonzeption hervor, die u.a. die Festlegung von Themenmix, Heftstruktur, Heftkomposition sowie die Ausgewogenheit von redaktionellen Inhalten umfasst.<sup>838</sup> Im Rahmen der Markenpositionierungsentscheidungen ist es wettbewerbsrelevant, dass die symbolischen Nutzwertkomponenten für die Rezipienten, welche für einen hohen Geltungsnutzen und die Bereicherung des Lebensgefühls sorgen, und die funktionalen Nutzwertkomponenten für die Werbekunden besonders gestärkt werden.<sup>839</sup> Auch Konzepte für andere mediale Angebote bringt die strategische Markenplanung hervor und umfasst dabei die Identifikation und Akquisition der für die Umsetzung notwendigen Ressourcen. Bei der Konzipierung von Werbeangeboten ist auf die Affinität zwischen den Produkten avisierter Werbekunden und den Rezipienten des medialen Angebots abzustellen.<sup>840</sup> Entscheidungen über die Aspekte der Positionierung, wozu die Markenattribute wie Copypreis, Werbegrundpreis, Erscheinungsweise, Erstverkaufstag, Heftformat, Heftumfang oder Marktein-

---

<sup>837</sup> Vgl. V.1.2.2.

<sup>838</sup> Vgl. V.1.2.2, S. 213.

<sup>839</sup> Vgl. u.a. II.2.4.8.

<sup>840</sup> Vgl. u.a. II.2.4.8. und III.5.1.3.

trittszeitpunkt zählen, sind bei der Erschließung neuer Märkte ebenfalls erfolgsbestimmende Resultate der strategischen Markenplanung. Zugleich umfasst dieser Management-Prozess die Beobachtung und kognitive Verarbeitung der Verlagsumwelt, um die Weiterentwicklung bzw. Überarbeitung der strategischen Logik zu vollziehen.<sup>841</sup> Die strategische Markenplanung ist zwar hinsichtlich der Positionierungs- und Markenkonzeptionsentscheidungen als ein sehr abstimmungsintensiver Prozess anzusehen, der die Funktionsbereiche des Verlages im Zuge der Entscheidungsfindung integrieren muss, jedoch ist die Verantwortung strategischer Entscheidungen bei der Verlagsleitung zu sehen.

Die Markenintegration bezeichnet die Koordination aller Aktivitäten zu einer konsistenten, widerspruchsfreien, qualitätskonstanten Markenleistung.<sup>842</sup> Sie ist vor dem Hintergrund der Gefahr zur Qualitätsvarianz durch die Periodizität und eingeschränkte Reversibilität wettbewerbsrelevant.<sup>843</sup> Auch im Zusammenhang mit der Forderung einer widerspruchsfreien Positionierung auf dem Rezipientenmarkt und dem Werbemarkt ist die Markenintegration als erfolgskritisch einzustufen.<sup>844</sup> Schließlich sind die Aspekte Konsistenz und Kontinuität wichtige Erfolgsdeterminanten der qualitativen Leistungsindikatoren Markenimage, Markenloyalität, Markenvertrauen und Markenzufriedenheit sowohl bei den Rezipienten als auch bei den Werbekunden.<sup>845</sup> Für die Markenintegration sind auf Grund der Einbeziehung sämtlicher markenbezogener Handlungen alle Führungsebenen mit ihren koordinativen Leistungen verantwortlich. Vor diesem Hintergrund kann ergänzend auch die Fähigkeit der internen Kommunikation und Abstimmung der Führungsebenen als erfolgsbestimmend vermutet werden.

Die markenorientierte Führung knüpft an diesem Punkt an. In ihr ist die koordinative Abstimmung zwischen den einzelnen Leistungsebenen zu sehen. Zudem muss sie im Sinne des hierarchischen Erklärungsmodells durch geeignete Mechanismen für ein hohes Brand Commitment der Mitarbeiter sorgen, welches als intangibles Asset großen Einfluss auf den Markenerfolg hat.<sup>846</sup> Im Zusammenhang mit der Erhöhung der Innovationsfähigkeit als

---

<sup>841</sup> Vgl. u.a. III.5.1.2. und III.4.2.2, S. 130.

<sup>842</sup> Vgl. hierzu V.1.2.2.7, S. 228.

<sup>843</sup> Vgl. u.a. II.2.4.8. und III.5.1.3.

<sup>844</sup> Vgl. u.a. II.2.4.8. und III.5.1.3.

<sup>845</sup> Vgl. V.1.2.2.

<sup>846</sup> Vgl. insbesondere V.1.2.2.3, S. 219.

erfolgskritische kompetenzbezogene Größe,<sup>847</sup> impliziert eine markenorientierte Führung auch die Förderung innovativer Ideen. Da die strategische Logik bei Zeitschriftenverlagen unternehmensinterne Zielkonflikte auf Grund des Spannungsfelds aus publizistischen und ökonomischen Interessen aufweist,<sup>848</sup> ist eine markenorientierte Führung auch vor diesem Hintergrund erfolgsversprechend, um diese Zielkonflikte zu minimieren und eine koordinierte, zielkonforme Leistungserstellung zu sichern.

### Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit operativen Prozessen

Im Rahmen der operativen Prozesse geht es um die erfolgreiche Ausschöpfung der bereitgestellten Ressourcenbasis.<sup>849</sup> Neben einer effizienten Verwendung der Produktionsfaktoren kommt es im Kontext der Markenführung in erster Linie auf die Effektivität der Operationen an, damit die Vorgaben aus der strategischer Logik und der strategischen Markenplanung auch tatsächlich in erfolgreiche Markenleistungen übersetzt werden, die am Markt strategische Wettbewerbsvorteile erzielen.

Aus der empirischen Untersuchung geht hervor, dass eine operative Markenumsetzung dann erfolgreich ist, wenn sie durch eine hohe Qualität der Berichterstattung, eine hohe Qualität der Markenkommunikation und eine hohe Qualität der Distribution gekennzeichnet ist.<sup>850</sup> Zugleich ist es von erfolgskritischer Bedeutung, dass die Zeitschriftenmarke crossmedial erreichbar und überall (im Sinne der Nachfrage) verfügbar ist, wofür die operativen Prozesse Sorge tragen müssen. Auch sind die Durchführung von klassischer Werbung und PR-Maßnahmen als erfolgskritische Vorgänge im Zuge des Marketings einzustufen. Ob die operativen Prozesse die Vorgaben durch die Schaffung marktreifer Leistungen erfolgreich umgesetzt haben, zeigt sich kurzfristig in den Ergebnisgrößen Reichweite und verkaufte Gesamtauflage.

Dass die empirischen Untersuchungsergebnisse nur ein akzentuiertes Bild von der operativen Leistungserstellung liefern, ist als weiterer Hinweis darauf zu deuten, dass die Erfolgspotenziale der Markenführung weitestgehend durch die Management-Prozesse geschaffen werden und in übergeordneten Stufen der Wertgenerierung zu suchen sind. Gestützt wird dieses Verständnis

---

<sup>847</sup> Vgl. V.1.2.1 und V.1.2.2.

<sup>848</sup> Vgl. u.a. II.2.4.8 und III.5.1.35.1.3.

<sup>849</sup> Vgl. III.4.2.1, S. 124.

<sup>850</sup> Vgl. auch im Folgenden V.1.2.1 und V.1.2.2.

durch das zugrunde liegende theoretische Framework, das in den operativen Vorgängen eine geringere Wettbewerbsrelevanz als in den höher gelagerten Ebenen des ‚open system models‘ begründet.<sup>851</sup>

Im Zusammenhang mit der Zeitschriften- bzw. Medienproduktion ist abschließend zu konstatieren, dass vor allem eine abgestimmte Leistungserstellung über die Wertschöpfungsstufen Content-Produktion, Content-Packaging, Distribution, Marketing und Kundendienst hinweg den Erfolg der Markenführung determiniert. Die Koordination der operativen Prozesse muss sich dabei unter effektiver Verwendung der bereitgestellten Ressourcen und effizienter Ausschöpfung der gesamten Ressourcenbasis zur zielorientierten Umsetzung der Vorgaben in marktreife Markenleistungen vollziehen, die am Markt die gewünschten Wahrnehmungsvorteile generieren. Entsprechend ist hier eine besondere Kombinations-, Koordinations- und Verwendungsleistung in Bezug auf die wettbewerbsrelevante Ressourcenausstattung erfolgsbestimmend.

---

<sup>851</sup> Vgl. III.4.2.1, S. 120.

## 2.2 Handlungsoptionen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen

Die strategischen Handlungsmuster, die sich auf Basis des vorliegenden theoretischen Frameworks des Open System View für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen ableiten lassen, sind entsprechend der ressourcenorientierten Strategielehre, die vor dem Hintergrund einer idiosynkratischen Ressourcenausstattung heterogene Wettbewerbsstrategien begründet, nicht auf eine feste Zahl von strategischen Optionen wie etwa beim marktorientierten Strategieansatz zu reduzieren.<sup>852</sup> Die Handlungsoptionen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen stellen sich vielmehr in der unternehmensindividuellen Entwicklung eines strategischen Handlungsspielraums dar, der es ermöglicht, auch unter einem veränderlichen Marktumfeld strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren und dauerhaft wettbewerbsfähig zu sein.<sup>853</sup> Strategische Wettbewerbsvorteile durch eine zielgerichtete Markenführung erlangen dabei nur diejenigen Zeitschriftenverlage, die auf allen Ebenen des Unternehmens über eine möglichst hohe Flexibilität verfügen. Die Unternehmensflexibilität erhöht den strategischen Handlungsspielraum zeitpfadbezogen und sorgt für die Bereitstellung von Handlungsalternativen, die eine frühzeitige Anpassung der Verlage an veränderte Bedingungen oder die aktive Initiierung von wettbewerbsbezogenen Abwehrmaßnahmen ermöglichen. Je größer die Flexibilität ist, umso größer ist die Zahl der strategischen Optionen der Markenführung und umso besser ist die Anpassungsfähigkeit der Verlage, die vor dem Hintergrund der hohen Dynamik der Verlagsumwelt und den vielfältigen Triebkräften des Wettbewerbs von überlebensnotwendiger Relevanz ist.<sup>854</sup>

Der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen stehen zur Generierung eines strategischen Handlungsspielraums fünf verschiedene ‚competence modes‘ zur Verfügung.<sup>855</sup>

### 2.2.1 Competence mode I

Der ‚competence mode I‘ der Markenführung bezieht sich auf die kognitive Flexibilität der Verlagsleitung, unter Berücksichtigung der Umweltbedingungen

---

<sup>852</sup> Vgl. III.2.

<sup>853</sup> Vgl. III.4.2.2.

<sup>854</sup> Zur Dynamik und den Triebkräften des Wettbewerbs in der Verlagsumwelt vgl. II.2.1.

<sup>855</sup> Vgl. III.4.2.2.

- die Entwicklungspotenziale der Zeitschriftenmarke zu erkennen,
- alternative Entwicklungskonzepte zu erarbeiten sowie
- Mechanismen gegen den Wettbewerbsdruck zu entwerfen.<sup>856</sup>

Je höher die kognitive Flexibilität der Verlagsleitung ist, umso ausgewogener ist das Portfolio strategischer Optionen, die die Zukunftsfähigkeit der Zeitschriftenmarke sichern können. Die strategischen Optionen werden in alternativen strategischen Logiken definiert, die als richtungsweisende, langfristige Vorgaben das strategische Handeln des Verlags determinieren.

Das Aufspüren der Entwicklungspotenziale der Zeitschriftenmarke findet in geeigneten Management-Prozessen statt. Sowohl die systematische Analyse der Umweltsituation, das kontinuierliche Markencontrolling, die strategische Markenplanung, aber auch die markenorientierte Führung erhöhen die kognitive Flexibilität im Sinne einer umfassenden Wissensgenerierung und des Abbaus von Wissensrestriktionen.<sup>857</sup> Während etwa das Markencontrolling nicht ausgeschöpfte Potenziale in der Ressourcenbasis aufspüren kann, ist es im Rahmen der strategischen Markenplanung – in Interaktion mit den Entscheidungsträgern der Funktionsebenen, insbesondere mit der Chefredaktion – möglich, die kognitive Flexibilität zum Erkennen zukunftsfähiger Konzepte zu erhöhen. Eine markenorientierte Führung kann etwa Anreizmechanismen bereitstellen, um Impulse in Form von Ideen und Konzepten durch die Mitarbeiter zu generieren und dadurch die Wissensbasis und schließlich die kognitive Flexibilität zu erhöhen.

Für die grundlegende Weiterentwicklung der Zeitschriftenmarke durch den Entwurf alternativer Entwicklungskonzepte stehen der Verlagsleitung verschiedene Markenevolutionsstrategien zur Verfügung.<sup>858</sup> Dabei ist grundsätzlich die Entscheidung zwischen einer Markenexpansion oder einer Konsolidierung der Zeitschriftenmarke zu treffen.

Folgende Übersicht zeigt die verfügbaren Markenevolutionsstrategien mit einer jeweiligen Kurzcharakteristik im Überblick.

---

<sup>856</sup> Vgl. III.4.2.2, S. 130.

<sup>857</sup> Vgl. III.4.2.2, S. 130. und V.2.1.2

<sup>858</sup> Vgl. genauer III.5.1.2.



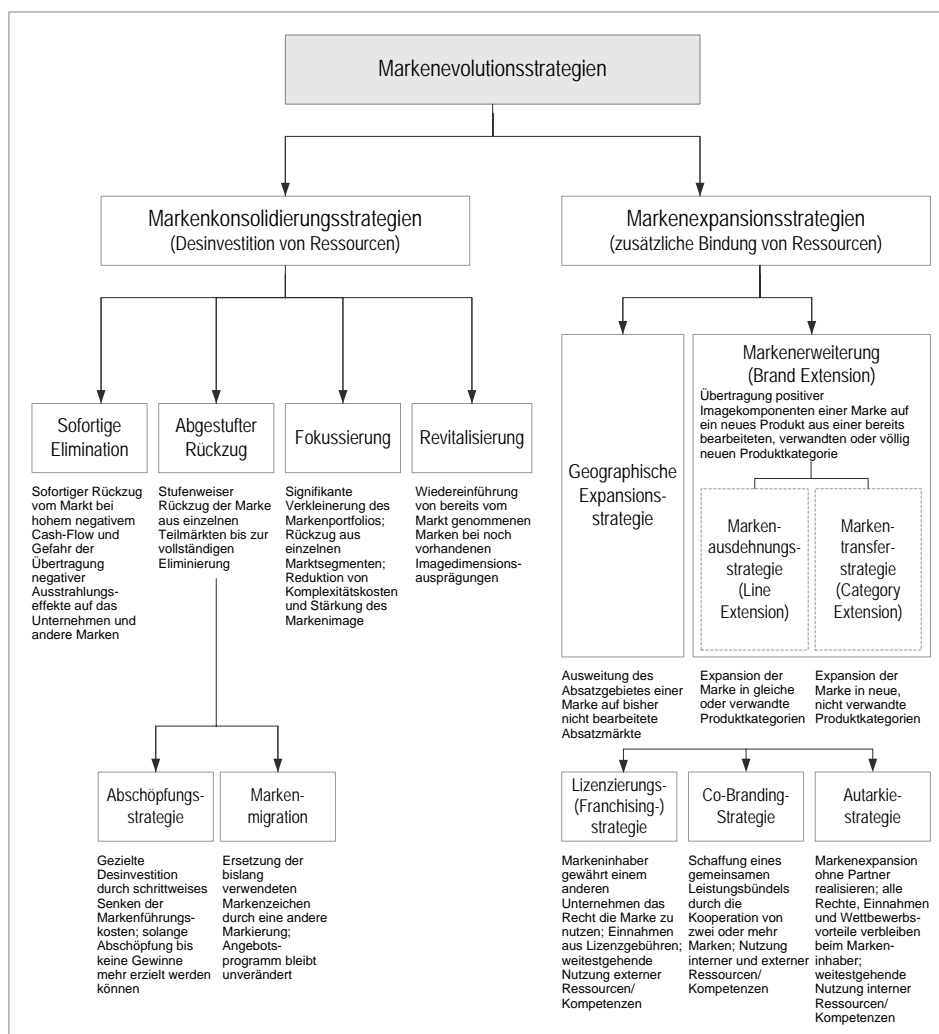


Abbildung 29: Markenevolutionsstrategien<sup>859</sup>

Markenexpansionsstrategien zielen auf die Erschließung zusätzlicher Wachstumspotenziale in inter- und extramedialen Märkten durch den Transfer der Imagekomponenten einer Zeitschriftenmarke auf andere mediale Produkte oder Services oder auf die Erschließung internationaler Märkte durch eine geographische Markenexpansion. Die differenzierte Ausschöpfung des Zeitschriftenmarktes erfolgt in Form von Line-Extensions durch Markenausdehnung. Die Markenkonsolidierung kommt in Form eines koordinierten Marktrückzugs dann als strategische und ökonomisch sinnvolle Option in Frage, wenn kein Entwicklungspotenzial der Zeitschriftenmarke erkennbar ist. Eine Desinvestition von Ressourcen kann aber auch dann notwendig werden, wenn etwa Markenerosionserscheinungen in Folge eines Imagekonflikts zwischen der Zeitschrift als Markenmutter und ihren Transferprodukten oder in

<sup>859</sup> In Anlehnung an: BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 184.

Folge eines Konflikts zwischen der avisierten Markenpositionierung und dem tatsächlich wahrgenommenen Markenimage auftreten.<sup>860</sup> Hier kann eine Verkleinerung des Markenportfolios oder eine Markenmigration ein probater strategischer Weg sein, um die Zukunftsfähigkeit einer Zeitschriftenmarke zu sichern.

Zum Schutz vor dem Wettbewerbsdruck stehen der Markenführung Isolationsmechanismen zur Verfügung. Ferner kann ebenfalls durch den Aufbau von Markteintritts- und Wechselbarrieren ein Schutz vor den Triebkräften des Wettbewerbs hergestellt werden. Während die Isolationsmechanismen durch die Historizität der Zeitschriftenmarke und die Pfadabhängigkeiten sowie die kausalen Ambiguitäten in der Ressourcenausstattung ihre Wirkung erzielen,<sup>861</sup> wird der Aufbau von Wechselbarrieren durch eine nachhaltige Markenbindung erreicht. Markteintrittsbarrieren entstehen etwa durch die Schaffung von Betriebsgrößenvorteilen wie Skalen- oder Verbundeffekte sowie Erfahrungskurvenvorteile.<sup>862</sup> Diese können bei der medialen Markenproduktion etwa durch die Wieder- und Mehrfachverwertung publizistischer Inhalte erzeugt werden.<sup>863</sup> Hierbei spielt auch der ‚competence mode III‘ eine wichtige Gestaltungsrolle.<sup>864</sup>

## 2.2.2 Competence mode II

Der ‚competence mode II‘ zielt ebenfalls auf die kognitive Flexibilität der Führungskräfte eines markenführenden Zeitschriftenverlages.<sup>865</sup> Hier steht die Identifikation und Schaffung geeigneter Management-Prozesse sowie effektiver Organisationsstrukturen im Vordergrund, die in der Lage sind, die Vorgaben der strategischen Logik bestmöglich zu implementieren. Kognitive Flexibilität betrifft in diesem Kontext einerseits die Fähigkeit der Verlagsleitung, den Grad des erforderlichen Wandels von Führungs- und Organisationsstrukturen sowie notwendiger Neuerungsprozesse unter Berücksichtigung von Historizität und Pfadabhängigkeiten des Verlages abschätzen können. Andererseits ist die kognitive Flexibilität des ‚competence mode II‘ auf die

---

<sup>860</sup> Diese Konfliktpositionen stellen erfolgskritische Elemente der Markenführung dar, die einen großen Einfluss auf den ökonomischen Markenwert haben. Vgl. V.1.2.2.7, V.2.1.1 und V.2.1.2.

<sup>861</sup> Vgl. III.2.2, S. 92.

<sup>862</sup> Vgl. III.2.1, S. 84.

<sup>863</sup> Vgl. u.a. II.2.4.8.

<sup>864</sup> Vgl. V.2.2.3.

<sup>865</sup> Vgl. III.4.2.2, S. 130.

Fähigkeit der Verlagsleitung sowie der Führungskräfte der Funktionalbereiche Redaktion, Anzeigenabteilung, Vertrieb und Marketing zurückzuführen, erfolgsrelevante Management-Prozesse zu entwerfen und je nach Anforderungen der Markenentwicklung den Gegebenheiten anzupassen.

Zu den erfolgsrelevanten Management-Prozessen zählen die systematische Beobachtung der Verlagsumwelt, die Weiterentwicklung der strategischen Logik, ein kontinuierliches Markencontrolling, die strategische Markenplanung und eine konsequente Markenintegration.<sup>866</sup> Die kognitive Flexibilität entscheidet über die Qualität der Ausgestaltung dieser Prozesse. Je höher die Flexibilität hierbei ist, umso erfolgversprechender sind die Entscheidungen, die im Kontext sich wandelnder Rahmenbedingungen aus den Management-Prozessen hervorgehen. Diese betreffen einerseits die strategische Logik, also die Ausschöpfung des Entwicklungspotenzials der Zeitschriftenmarke, aber auch die Entwicklung der Ressourcenausstattung, mit der die vorgegebenen Konzepte umgesetzt werden sollen. Letzteres hängt von der kognitiven Fähigkeit der Entscheidungsträger zur Identifikation erfolgsrelevanter Ressourcen ab.<sup>867</sup> Aber auch das Erkennen, ob als potenziell erfolgsrelevant identifizierte Ressourcen in dem bestehenden Ressourcenverbund die erwartete Wirkung entfalten können, hängt von der kognitiven Flexibilität der Entscheidungsträger eines markenführenden Verlages ab. Schließlich ist mit zielführenden Maßnahmen auch der Zugang zu den avisierten Ressourcen zu sichern und für deren Integration in den bestehenden Ressourcenbestand zu sorgen. Hierbei spielt die markenorientierte Führung eine strategisch relevante Rolle, deren erfolgreiche Ausgestaltung Einfluss darauf hat, ob etwa externe Ressourceninhaber die gewünschten Ressourcen in erwarteter Qualität bereitstellen und ob die Akzeptanz neuer Ressourcen durch die Mitarbeiter zu einer erfolgreichen Integration in den bestehenden Ressourcenverbund führt. Die kognitive Flexibilität generiert vor dem Hintergrund ihres Einflusses auf erfolgsgestimmende Entscheidungen im Hinblick auf die strategische Logik und die Ressourcenausstattung strategische Optionen der Markenführung.

Die ‚competence modes‘ I und II ermöglichen durch den Aufbau kognitiver Flexibilität den Abbau organisationaler Trägheit<sup>868</sup>, weshalb sie zur Schaffung

---

<sup>866</sup> Vgl. auch im Folgenden III.4.2.2, S. 130. und V.2.1.2.

<sup>867</sup> Zu den erfolgsrelevanten Ressourcen vgl. V.2.1.1.

<sup>868</sup> Vgl. III.4.2.1, S. 125.

eines zukunftsfähigen Handlungsspielraums der Markenführung von besonderer Relevanz sind.

### 2.2.3 Competence mode III

Der ‚competence mode III‘ der Markenführung betrifft die koordinative Flexibilität von Verlagsleitung, Chefredaktion, Anzeigenleitung, Vertriebsleitung und Marketingleitung, strategisch relevante Ressourcen zu akquirieren, bereitzustellen, zu konfigurieren, zu kombinieren und zielorientiert auszuschöpfen.<sup>869</sup> Im Zusammenhang mit der Akquisition und Bereitstellung von Ressourcen entfaltet die koordinative Flexibilität zusammen mit der kognitiven Flexibilität der Entscheidungsträger das größte Erfolgspotenzial im zeitpfadabhängigen Kontext. Bei der Akquisition spielen im Kontext des ‚competence mode III‘ zudem Beziehungsqualitäten zu externen Ressourceninhabern, z.B. Handelspartnern oder Autoren, aber auch die Reputation der Chefredaktion oder das Netzwerk der Führungskräfte eine besondere Rolle.<sup>870</sup> Im Hinblick auf die Kombination und Konfiguration geht es um spezifische Koordinationsleistungen, alternative Ressourcenbündel zu kreieren, die zuallererst in effektiver Weise auf die Qualität der Leistungsangebote wirken und dabei zusätzlich Effizienzvorteile bei der Produktion erzielen. Die koordinative Flexibilität der Markenführung bezieht sich auch auf die Überwachung der Ressourcenverwendung. Damit die bereitgestellten Ressourcenbündel die erwünschte Wirkung erzielen, ist es notwendig, dass alle Ressourcen des Verbundes zum Einsatz kommen und in die pfadabhängigen Produktionsprozesse und Organisationsstrukturen wirksam eingebettet werden.

Eine hohe koordinative Flexibilität liefert strategische Optionen im Sinne alternativer Ressourcenbündel, die je nach Anforderungen des Marktes und entsprechend der Vorgaben der strategischen Logik zur Erstellung avisierter Marktleistungen der Zeitschriftenmarke bestgeeignet sind.

---

<sup>869</sup> Vgl. III.4.2.2, S. 131.

<sup>870</sup> Vgl. III.5.1.5.

#### 2.2.4 Competence mode IV

Der ‚competence mode IV‘ der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen bezieht sich auf die intrinsische Flexibilität einzelner Ressourcen oder Ressourcenbündel, welche deren Verwendung in alternativen Operationen und zu unterschiedlichen Zwecken erlaubt.<sup>871</sup> Der Grad intrinsischer Flexibilität hängt von der Zahl der Verwendungsmöglichkeiten einer Ressource ab und davon, wie viel Zeit für die Bereitstellung der Ressource für alternative Verwendungsmöglichkeiten benötigt wird und welche Kosten dabei entstehen. Um sich die strategische Option zur Ausnutzung von Skalen- bzw. Verbundvorteilen durch die intrinsische Flexibilität von Ressourcen zu Nutze zu machen, muss entweder bereits bei der Auswahl bzw. Konzeption der Ressourcen die Flexibilität geprüft oder im Laufe der Zeit aufgebaut werden. So kann etwa bei der Einstellung von Redakteuren unter Berücksichtigung ihrer Vielseitigkeit für eine flexible Einsatzmöglichkeit gesorgt werden oder aber die Vielseitigkeit durch entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten unter Umständen nachträglich hergestellt werden. Ebenfalls ist bei der Produktion oder der Akquisition redaktioneller Inhalte auf deren flexible Verwendung zu achten. Durch die Wieder- bzw. Mehrfachverwertung publizistischer Inhalte lassen sich erhebliche Größenvorteile erzielen.<sup>872</sup>

Die intrinsische Flexibilität verfolgt insgesamt Effizienzziele und ist in Relation zur kognitiven und koordinativen Flexibilität für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen von nachgeordneter Bedeutung.

#### 2.2.5 Competence mode V

Der ‚competence mode V‘ der Markenführung bezieht sich auf die operative Flexibilität des Verlages.<sup>873</sup> Hier steht die Bereitstellung eines Portfolios operativ realisierbarer Optionen der Leistungserstellung im Fokus. Operativ realisierbare Alternativen befähigen zu einer Erstellung der Leistungsangebote der Zeitschriftenmarke und ihrer Durchsetzung auf den avisierten Märkten unter Einsatz der pfadabhängig gegebenen, aber auch der zukünftigen Ressourcen bei sich wandelnden Rahmenbedingungen. Neben den für die Markenführung bei Zeitschriftenverlagen erfolgsrelevanten operativen Prozessen

---

<sup>871</sup> Vgl. III.4.2.2, S. 133.

<sup>872</sup> Vgl. u.a. II.2.4.8.

<sup>873</sup> Vgl. III.4.2.2, S. 134.

und ihren Leistungsergebnissen<sup>874</sup> stehen der Markenführung für den Umgang mit der Dynamik und der für die Mitarbeiter mit zunehmendem Wachstum einer Zeitschriftenmarke erhöhten Komplexität bei der Leistungserstellung, zwei alternative Handlungsoptionen zur Verfügung. Bei dem Entwurf einer der erhöhten Komplexität Rechnung tragenden Prozessorganisation kann die Wahl zwischen dem Kontrollansatz und dem Anpassungsansatz getroffen werden.<sup>875</sup> Der Kontrollansatz bedeutet die Erhöhung der Hierarchie, um erfolgskritische Operationen von Vielfalt und Komplexität auf operativer Ebene zu isolieren und entsprechende Kontrollinstanzen zur Überwachung und Koordination der erbrachten Teilergebnisse zu errichten. Der Anpassungsansatz beinhaltet demgegenüber die systematische Förderung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern und Technologien und zielt auf eine selbstregulative, teamorientierte, im Umgang mit sich wandelnden Bedingungen autonom problemlösende Leistungserbringung auf Mitarbeiterenebene. Eine stark hierarchisch geprägte Organisationsstruktur verhält sich auf Grund vielschichtiger Kontroll- und Abstimmungsprozesse im Hinblick auf die auch auf allen anderen Ebenen geforderte Flexibilität der Markenführung eher nachteilig.<sup>876</sup> Hierarchische Organisationen reagieren auf Veränderungen in der Umwelt eher träge, weswegen zur Erreichung operativer Flexibilität vor dem Hintergrund ihrer Interdependenz mit den vorgelagerten Stufen der Wertgenerierung der Anpassungsansatz als Gestaltungsempfehlung der Markenführung begründet werden kann.

---

<sup>874</sup> Vgl. V.2.1.2.

<sup>875</sup> Vgl. III.4.2.2, S. 134.

<sup>876</sup> Vgl. etwa HILL/FEHLBAUM/ULRICH (1989), S. 219ff.

## VI Resümee

Zeitschriftenverlage sind Teil eines strukturellen Wandels, der sie vor große strategische Herausforderungen stellt. Gravierende technologische Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung, die Auflösung von Marktschranken und die Deregulierung von Medien- und Telekommunikationsmärkten sind massive Treiber einer Intensivierung des Wettbewerbs und gefährden gar das angestammte Zeitschriftengeschäft der Verlage. Anbieter aus der Telekommunikations-, Informationstechnologie- und Unterhaltungsbranche konkurrieren gemeinsam mit den Zeitschriftenverlagen um die Aufmerksamkeit der Rezipienten und die Budgets der Werbekunden. Daneben müssen sich die Zeitschriftenverlage auf den ohnehin seit einigen Jahren stagnierenden Zeitschriftenmärkten behaupten. Auf Grund eines tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandels erhöhen sich die Ansprüche von Rezipienten und Werbekunden, die die Zeitschriftenverlage unter weiteren Handlungsdruck setzen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen gewinnt die professionelle Markenführung bei Zeitschriftenverlagen an Bedeutung. Sie bietet Lösungsmöglichkeiten, die Zukunftsfähigkeit von Verlagen und ihrer Zeitschriftenangebote in einem zunehmend komplexen und dynamischen Umfeld zu sichern.

Auf Grund defizitärer theoretischer Zugriffsmöglichkeiten in der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit der Markenführung im Allgemeinen und der Führung von Medienmarken im Besonderen versucht diese Arbeit einen Beitrag zur systematisch theoriegeleiteten Konzeption der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen zu leisten. Ausgehend von dem übergeordneten Erkenntnisziel, die Erfolgsfaktoren der Markenführung zu bestimmen, die verantwortlich für vorteilsstiftende, dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit sichernde Zeitschriftenmarken sind, wurde – der Praxisrelevanz Rechnung tragend – zugleich das Ziel verfolgt, Gestaltungsempfehlungen für eine professionelle Markenführung bei Zeitschriftenverlagen zu liefern.

Für die Erklärung des Erfolgs der Markenführung war es notwendig, einen theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen herzuleiten, der sich für die Begründung theoretisch fundierter Ursache-Wirkungsbeziehungen des Markenführungserfolgs eignete. Zur Identifikation eines geeigneten theoretischen Frameworks mussten jedoch zunächst fundamentale forschungsleitende Grundlagen geschaffen werden. Da die Verlagsumwelt den Ausgangspunkt für die Forderung nach einer professionellen Markenführung bildet, wurden zunächst auf Basis der umweltbezogenen Gegebenheiten bei Zeitschriften-

verlagen die Zielsetzungen abgeleitet, die Verlage mit einer professionellen Markenführung verfolgen. Es konnte gezeigt werden, dass im Kontext ausschließlich langfristig orientierter Markenziele, z.B. nachhaltige Profilierung gegenüber Wettbewerbern, Erschließung von Wachstumspotenzialen in konvergenten und internationalen Märkten oder Bildung von Vertrauen und langfristigen Kundenbeziehungen, die Markenführung strategisches Handeln impliziert. Vor dem Hintergrund dieses Markenführungsverständnisses konnte die Verortung der Referenztheorie in der betriebswirtschaftlichen Strategielehre festgestellt werden.

Auf Basis einer umfassenden Analyse der konstitutiven und ökonomischen Besonderheiten von Zeitschriftenprodukten wurden produktinduzierte Implikationen der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen abgeleitet. Zusammen mit den umweltbezogenen Anforderungen dienten sie in Form übergeordneter Kriterien der systematischen Bestimmung des theoretischen Bezugsrahmens der betriebswirtschaftlichen Strategielehre. Anhand dieser konzeptionellen Prüfkriterien konnte festgestellt werden, dass nur ein den wissenschaftstheoretischen Anforderungen genügendes multiparadigmatisches Framework geeignet ist, den Markenführungserfolg bei Zeitschriftenverlagen umfänglich zu erklären. Sowohl den formalen als auch den konzeptionellen Anforderungen entsprach der Open System View, der als multiparadigmatisches Framework aus der ressourcenorientierten Strategielehre hervorging.

Der Open System View begründet mit seinem Strategiekonzept, dem ‚open system model of the firm‘, die Ursache-Wirkungsbeziehungen zur Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile durch ein zielorientiertes mit der Umwelt in Beziehungen stehendes offenes System, das sich aus hierarchisch zu einander stehenden, interdependenten Elementen und Prozessen zusammensetzt. Vorteilhafte Stellungen im Markt werden auf heterogene strategische Logiken und einzigartige Ressourcenbündel zurückgeführt. Hierin liegen die inhaltsbezogenen Erfolgspotenziale der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen begründet, deren zeitpunktbezogene Bereitstellung durch zeitpfadbezogene Prozesse sichergestellt werden, welche als weitere Erfolgsfaktoren der Markenführung erklärt werden konnten. Mit den fünf ‚competence modes‘ stellt der Open System View Handlungsmuster zur Generierung eines strategischen Handlungsspielraums der Markenführung zur Verfügung.

Mit dem Open System View stand ein theoretisch-konzeptionelles Grundgerüst für die Bestimmung einer empirischen Methodik bereit, die die Erfolgs-



faktoren der Markenführung im Einklang mit der theoriegeleiteten Konzeption des Markenführungserfolgs konkretisierten konnte. Auf Grund der erfolgsgestimmten Vernetzung wesentlicher Einflussgrößen des Markenführungserfolgs, die durch den Open System View in Form eines komplexen Wirkungsgefüges vielschichtiger erfolgsrelevanter Faktoren erklärt wird, wurde in Form der Methodik des Vernetzten Denkens eine empirische Systemmethodik mit einem qualitativen Erhebungsverfahren als geeignet identifiziert.

Für die Konkretisierung der Erfolgsfaktoren musste der Markenführungserfolg operationalisiert werden. Als Oberziel der Markenführung wird in der Literatur (wie auch in der Praxis) übereinstimmend die langfristige Steigerung des ökonomischen Markenwertes festgestellt. Der ökonomische Markenwert lässt sich durch die Leistungsindikatoren Markenzufriedenheit, Markenloyalität, Markenvertrauen, Markensympathie, Markenbekanntheit, Einzigartigkeit und Markenimage messen, welche die qualitative Stärke einer Marke repräsentieren. Unter Einsatz der Methodik des Vernetzten Denkens konnten durch die Ermittlung der Einflussfaktoren der qualitativen Erfolgsgrößen und die Analyse des gesamten Wirkungsgefüges die Erfolgsfaktoren der Markenführung bei Zeitschriftenmarken genauer bestimmt und in den modelltheoretischen Erklärungskontext des Open System View für eine Gesamtbetrachtung reintegriert werden.

Die Erfolgspotenziale der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen sind nicht auf einige wenige Einflussfaktoren zurückzuführen, sondern in vielschichtigen Wirkungsbeziehungen zueinander stehend in der strategischen Logik und einem idiosynkratischen Ressourcenbestand verankert. Von großer Bedeutung für den langfristigen Markenführungserfolg sind im Zusammenhang mit der strategischen Logik etwa die in ihr definierten Entwicklungspotenziale der Marke in Form konkreter Produkt- oder Servicekonzeptionen. Es konnte darüber hinaus gezeigt werden, dass für einen nachhaltigen Erfolg der Aufbau eines ausgeprägten Markenimage von kritischer Bedeutung ist. Aber auch die Markenloyalität und die Einzigartigkeit der Zeitschriftenmarke haben einen herausragenden Einfluss auf den Markenerfolg.

Auf Grund kausaler Ambiguität kann hinsichtlich der einzigartigen, wertgenerierenden Ressourcenausstattung der Markenführung grundsätzlich keine vollständige Transparenz hergestellt werden. Jedoch konnten Ressourcen identifiziert werden, die in ihrem Zusammenwirken mit anderen Erfolgsfaktoren von großer Bedeutung für den Markenführungserfolg sind. Hierzu zäh-

len beispielsweise die Anpassungsfähigkeit der Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse an sich wandelnde Bedingungen, die Innovationsfähigkeit des Verlages, die Reputation sowie die fachliche und soziale Qualität der Chefredaktion, das Netzwerk der Redakteure oder ein ausgeprägtes Brand Commitment der Mitarbeiter. Von herausragender Bedeutung im Kontext inhaltsbezogener Erfolgspotenziale der Markenführung sind ferner die kognitiven und koordinativen Fähigkeiten der Entscheidungsträger, die für die Entwicklung eines im Zeitablauf erfolgspotenzialbestimmenden strategischen Handlungsspielraums notwendig sind.

Im Zusammenhang mit den prozessualen Erfolgsfaktoren der Markenführung konnten insbesondere ein kontinuierliches Markencontrolling, die strategische Markenplanung und die Entscheidungen, die aus ihr hervorgehen sowie eine systematische Markenintegration und ein markenorientierter Führungsstil mit einem herausragenden Einfluss identifiziert werden.

Es wurde gezeigt, dass die strategischen Handlungsoptionen der Markenführung in einem verlagsindividuellen, einzigartigen strategischen Handlungsspielraum begründet liegen und nicht etwa wie beim marktorientierten Strategieansatz durch drei generische Strategietypen fest vorgegeben sind. Erst die Entwicklung eines strategischen Handlungsspielraums im Zeitablauf mittels fünf verschiedener ‚competence modes‘ erzeugt die erfolgsrelevanten Wettbewerbsstrategien der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen. Es wurden konkrete Gestaltungsempfehlungen zu eben dieser Generierung des strategischen Handlungsraumes begründet. Die dadurch entwickelten Wettbewerbsstrategien sind umso erfolgreicher, je höher die zeitpfadbezogene Unternehmensflexibilität ist, die eine frühzeitige Anpassung der Verlage an veränderte Umweltbedingungen oder die aktive Initiierung wettbewerbsbezogener Abwehrmaßnahmen im Zuge der Markenführung ermöglicht. Der erfolgspotenzialbestimmende strategische Handlungsraum der Markenführung bei Zeitschriftenverlagen hängt übergeordnet und in besonderer Weise vom Grad der kognitiven und kooperativen Flexibilität der Verlagsleitung, und auch der Leiter der Funktionalbereiche, Chefredaktion, Anzeigenleitung, Vertriebsleitung und Marketingleitung ab. Aber auch die intrinsische Flexibilität einzelner, wettbewerbsrelevanter Ressourcen und die operative Flexibilität bei der Erstellung der Markenleistungen determinieren die Qualität der wettbewerbsstrategischen Handlungsoptionen der Führung von Zeitschriftenmarken.

## Anhang

## (1) Kennzahlen des empirischen Untersuchungsmodells

Elemente		AF(e <sub>i</sub> )	AS(e <sub>i</sub> )	PF(e <sub>i</sub> )	PS(e <sub>i</sub> )	DI(e <sub>i</sub> )	II(e <sub>i</sub> )
	<b>Durchschnitt</b>	2	4,212	2	4,212	23,3913	0,4837
	<b>min</b>	0	0	0	0	0	0
	<b>max</b>	9	23	14	26	437	10
1000-Kontakt-Preis		2	4	2	5	20	0,8
Abo-Erlöse		1	3	2	5	15	0,6
Abonnements		2	6	3	6	36	1
Abo-Preis		1	2	0	0	0	0
Administrationskosten		1	1	0	0	0	0
Affinität zur Zielgruppe		3	9	2	4	36	2,25
Allokation von Ressourcen		2	3	0	0	0	0
Anpassungsfähigkeit		3	8	3	6	48	1,3333
Anzahl Wettbewerber		1	3	4	9	27	0,3333
Anzeigenmarketingkosten		1	2	3	5	10	0,4
Attraktivität der Belegungsmodalitäten		2	2	0	0	0	0
Aufmachung/Verpackung der Zeitschrift		3	6	0	0	0	0
Bearbeitung der Leserbriefe		3	5	0	0	0	0
Belegungsangebot des Verlages		2	2	0	0	0	0
Bereicherung des Lebensgefühls		1	2	0	0	0	0
Beziehungsqualität zu Handelspartnern		2	4	0	0	0	0
Beziehungsqualität zum Grosso		1	1	0	0	0	0
Bildqualität		3	5	0	0	0	0
Brand Commitment		4	10	4	8	80	1,25
Copypreis		3	6	0	0	0	0
CRM Werbekunden		2	5	0	0	0	0
Crossmediale Erreichbarkeit		6	13	1	2	26	6,5
Cross-Selling		1	1	1	2	2	0,5
Direktmarketing Vertrieb		2	3	0	0	0	0
Direktmarketing Werbekunden		2	2	0	0	0	0
Distributionskosten		1	1	2	4	4	0,25
Druckauflage		1	3	0	0	0	0
Druckqualität		3	4	0	0	0	0
Durchschnittlicher Verkaufspreis		1	2	0	0	0	0
Effizienz der Markenorganisation		1	3	2	4	12	0,75
EH-Kooperationen		2	3	0	0	0	0
Einzelverkaufserlöse		1	2	3	7	14	0,2857
Einzigartigkeit		5	12	5	11	132	1,0909
Erbauungsnutzen		1	1	0	0	0	0
Erlöse aus Mehrfachverwertung		1	1	2	4	4	0,25
Erlöse aus sonstigem Verkauf		1	1	2	5	5	0,2
Erlöse der Transferprodukte		1	3	3	6	18	0,5
Eroberungsrate		2	2	4	7	14	0,2857
Erscheinungsweise		2	2	0	0	0	0
Erschließung von Sekundärmärkten		1	2	1	2	4	1
Erstkauf		1	2	6	10	20	0,2
Erstverkaufstag		1	1	0	0	0	0
Exklusivaktionen für Abonnenten		2	3	0	0	0	0
F/E-Kosten		1	1	2	5	5	0,2
Flexibilität/Innovationen der Wettbewerber		2	5	0	0	0	0
Fluktuation im Management		1	2	0	0	0	0
Funktionaler Nutzwert <Rezipienten>		2	5	13	22	110	0,2273
Funktionaler Nutzwert <Werbekunden>		1	2	6	13	26	0,1538
Gegengeschäfte		2	2	0	0	0	0
Geltungsnutzen		1	2	0	0	0	0
geringe Imitationsfähigkeit		1	1	2	5	5	0,2
Glaubwürdigkeit		3	8	4	7	56	1,1429
Größe der Markenfamilie		4	10	1	1	10	10
Handelsspanne		1	2	4	8	16	0,25
Heftformat		1	1	0	0	0	0
Heftgestaltung		3	4	1	3	12	1,3333
Heftumfang		2	4	0	0	0	0
Herstellungskosten		1	2	7	12	24	0,1667
HR-Kosten		0	0	1	2	0	0
Image der Verwendertypen		2	2	0	0	0	0
Imagekonflikt Mutter - Transferprodukte		1	2	2	5	10	0,4
Innovationsfähigkeit		4	8	4	9	72	0,8889
Integrität der Markenkommunikation		1	3	0	0	0	0
Interesse, Zeit und Mittel für Zeitschriften		1	2	1	1	2	2
interne Markenkommunikation		2	5	0	0	0	0
Investitionsvolumen		1	3	1	3	9	1
Kaufabsicht (Erwägerrate)		1	2	4	8	16	0,25
Kaufanreize (Probeabo u.ä.)		1	2	0	0	0	0
Kaufrisiko		1	2	3	6	12	0,3333
klassische Werbung		3	7	0	0	0	0
Kompatibilität der Nutzungssituation		2	3	0	0	0	0
Konflikt Markenpositionierung und Markenimage		1	3	5	10	30	0,3
Konsistenz		3	8	2	5	40	1,6
Kontinuität		5	13	3	8	104	1,625
Kosten		1	3	9	14	42	0,2143
Kosten Anzeigenverkauf		1	1	2	3	3	0,3333
Leser-Blatt-Bindung		1	2	1	3	6	0,6667

Lizenzertlöse	1	1	2	5	5	0,2
Lizenzgebühren	1	2	1	3	6	0,6667
Lizenzgeschäft	1	3	0	0	0	0
Markenaktionismus	2	4	0	0	0	0
Markenbekanntheit	5	5	4	6	30	0,8333
Markencontrolling	6	12	0	0	0	0
Markenerosion	1	3	6	14	42	0,2143
Markenevolutionskompetenz	2	5	4	8	40	0,625
Markenexpansion	2	3	2	5	15	0,6
Markenimage	9	23	9	19	437	1,2105
Markenintegration	4	9	3	7	63	1,2857
Markenloyalität <Rezipienten>	8	21	6	14	294	1,5
markenorientierte Chefredaktion	2	3	0	0	0	0
markenorientierte Führung	5	9	3	6	54	1,5
markenorientierte HR-Aktivitäten	2	4	0	0	0	0
markenorientierte Verlagsgeschäftsführung	1	2	0	0	0	0
Markenpositionierung Rezipientenmarkt	3	9	6	14	126	0,6429
Markenpositionierung Werbekmarkt	3	8	2	5	40	1,6
Markenstarre	1	2	0	0	0	0
Markensympathie	5	5	2	4	20	1,25
Markenvertrauen	3	8	4	7	56	1,1429
Markenzufriedenheit <Rezipienten>	2	4	4	8	32	0,5
Markenzufriedenheit <Werbekunden>	1	1	3	7	7	0,1429
Marketingkosten	1	1	6	10	10	0,1
Marktanteil	1	2	4	9	18	0,2222
Markteintrittsbarrieren	1	2	4	9	18	0,2222
Markteintrittszeitpunkt	1	1	0	0	0	0
Marktvolumen	2	5	0	0	0	0
Marktwachstum	2	5	0	0	0	0
Mehrpreisakzeptanz	1	2	1	2	4	1
Messen/Veranstaltungen	6	8	0	0	0	0
Netzwerk der Anzeigenverkäufer	1	2	0	0	0	0
Netzwerk der Redakteure	2	4	1	2	8	2
Netzwerk der Vertriebsmitarbeiter	1	2	0	0	0	0
Nutzwert der Markenattribute <Rezipienten>	2	4	11	15	60	0,2667
Nutzwert der Markenattribute <Werbekunden>	1	3	14	26	78	0,1154
Ökonomischer Markenwert	3	9	5	12	108	0,75
operative Markenumsetzung	5	11	9	18	198	0,6111
Papierqualität	3	4	0	0	0	0
Personalführungskosten	1	1	0	0	0	0
Präsentation am PoS	4	7	0	0	0	0
Public Relations	3	5	0	0	0	0
Qualifikation der Anzeigenverkäufer	1	2	0	0	0	0
Qualifikation der Grafiker	2	4	0	0	0	0
Qualifikation der Mitarbeiter	2	4	0	0	0	0
Qualifikation der Redakteure	2	4	0	0	0	0
Qualität der Anzeigenabteilung	2	5	4	8	40	0,625
Qualität der Berichterstattung	2	6	5	11	66	0,5455
Qualität der Branding-Elemente	1	1	0	0	0	0
Qualität der Distribution	5	10	10	19	190	0,5263
Qualität der Endverarbeitung	2	2	0	0	0	0
Qualität der Infografiken	1	1	0	0	0	0
Qualität der Kontaktaufnahme	1	1	0	0	0	0
Qualität der Markenkommunikation	7	13	6	12	156	1,0833
Qualität der Markenorganisation	1	1	0	0	0	0
Qualität der Markt-Media-Daten	3	4	0	0	0	0
Qualität der Rezipientenakquisition	2	4	6	11	44	0,3636
Qualität der Rezipientenbindung	1	2	8	13	26	0,1538
Qualität der Titelseite	1	3	0	0	0	0
Qualität der Transferprodukte	1	3	4	10	30	0,3
Qualität der Verlagsbüros	2	4	1	2	8	2
Qualität der Vertriebspolitik	2	3	0	0	0	0
Qualität der Werbekundenakquisition	2	6	6	11	66	0,5455
Qualität der Werbekundenbindung	2	5	6	11	55	0,4545
Qualität der Werbemittelgestaltung	2	4	0	0	0	0
Qualität des persönlichen Kontakts	1	3	0	0	0	0
Qualität externer Verkäufer (z.B. WBZ)	1	1	0	0	0	0
Qualität/Reputation der Chefredaktion	5	9	0	0	0	0
Ratgeberqualität (Zitierfähigkeit, Empfehlung)	1	2	0	0	0	0
Redaktionelle Kosten	1	3	4	8	24	0,375
Redaktionelle Qualität	2	5	11	20	100	0,25
Redaktionelles Umfeld	2	6	1	3	18	2
Reichweite	3	9	1	3	27	3
Remission	1	1	2	4	4	0,25
Renommé der Redakteure	5	10	0	0	0	0
Serviceangebot für Werbekunden	3	6	0	0	0	0
Service-Freundlichkeit	1	1	0	0	0	0
Service-Management	1	1	0	0	0	0
Servicequalität der Marke	3	5	4	7	35	0,7143
Soziale Anerkennung	1	2	4	9	18	0,2222
Steuerung des Außendienstes	1	2	0	0	0	0
strategische Markenplanung	4	9	3	6	54	1,5

Symbolischer Nutzwert <Rezipienten>	3	8	5	10	80	0,8
Symbolischer Nutzwert <Werbekunden>	1	2	3	6	12	0,3333
Sympathie des Verlages	2	2	1	2	4	1
technische Ausstattung	2	2	0	0	0	0
technische Ausstattung der Redakteure	1	1	0	0	0	0
technische Ausstattung Vertrieb	2	2	0	0	0	0
Umsatz	1	3	7	14	42	0,2143
Variety Seeking (Flexibilität der Rezipienten)	2	4	1	2	8	2
Verfügbarkeit	3	7	0	0	0	0
Verkaufsförderung EH	2	2	0	0	0	0
Verkaufte Auflage Einzelhandel	3	8	2	4	32	2
Verkaufte Auflage sonstiger Verkauf	2	4	1	2	8	2
Verkaufte Gesamtauflage	1	3	3	6	18	0,5
Vertriebsmarketingkosten	1	3	6	9	27	0,3333
Wechselbarrieren	4	9	3	6	54	1,5
Weiterempfehlung	4	6	1	2	12	3
Werbeaufkommen	1	2	7	16	32	0,125
Werbegrundpreis	3	6	0	0	0	0
Werberlöse	1	3	2	4	12	0,75
Werbewirkung	1	2	3	7	14	0,2857
Wiedererkennung	3	3	4	8	24	0,375
Wiederkauf	1	2	2	5	10	0,4
Wirtschaftliche Lage	2	3	0	0	0	0
Zeitgeist	2	5	0	0	0	0
Zeitschriftenkonzeption	4	12	2	4	48	3
Zugaben/Covermounts	2	2	0	0	0	0

Tabelle 12: Kennzahlen des empirischen Untersuchungsmodells

(2) Einflussstärkendiagramm

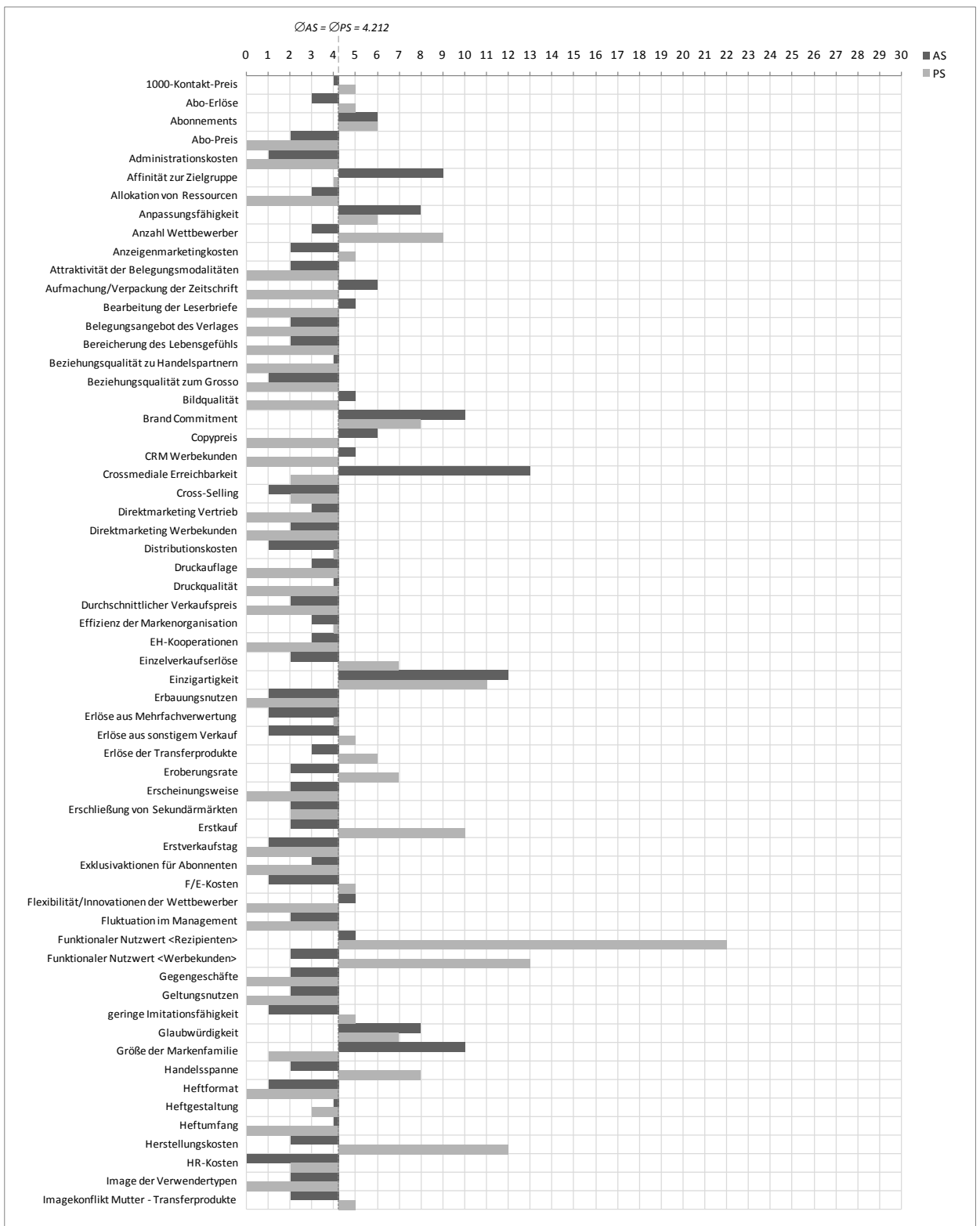


Abbildung 30: Einflussstärken der Elemente (1-61)

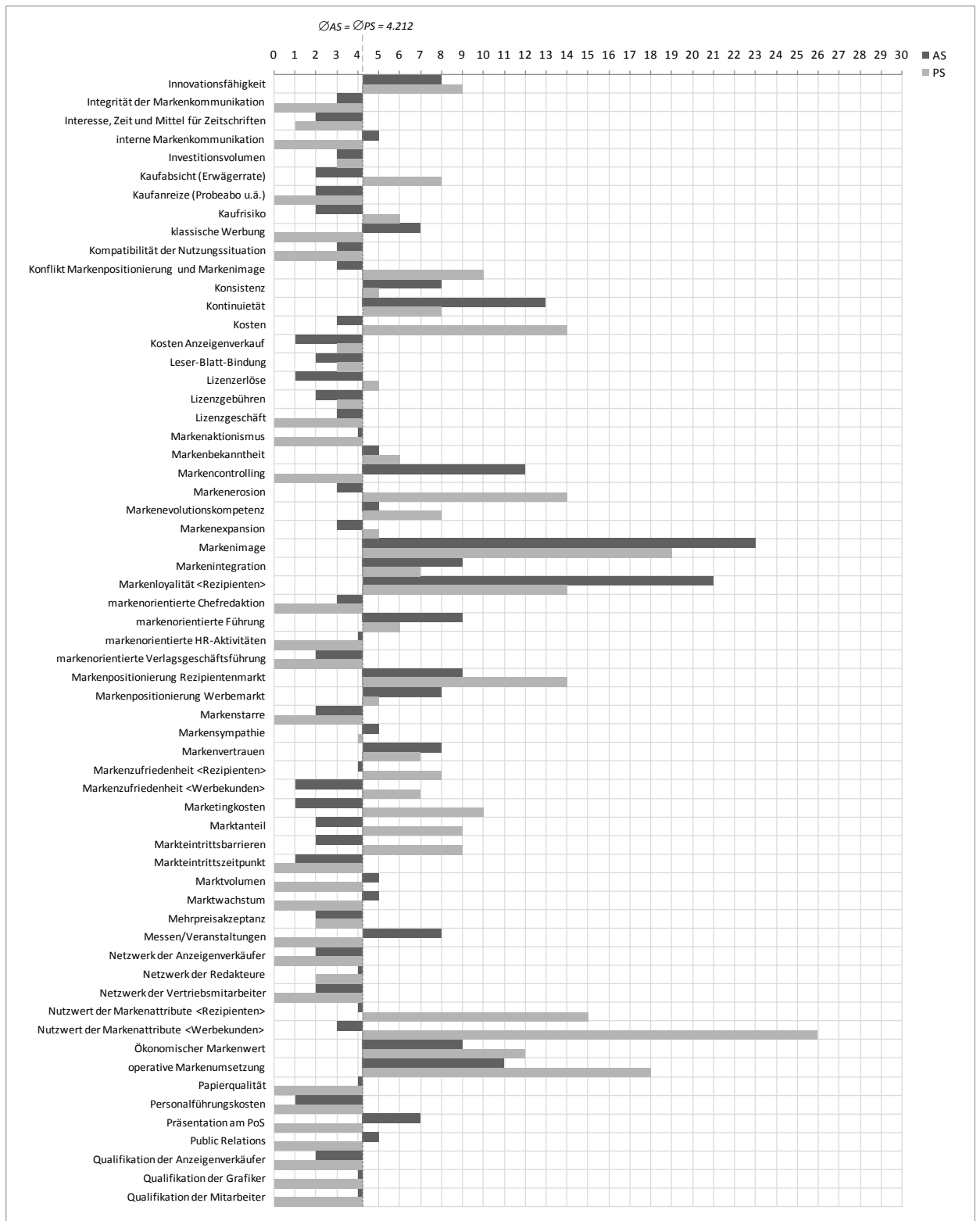


Abbildung 31: Einflussstärken der Elemente (62-123)

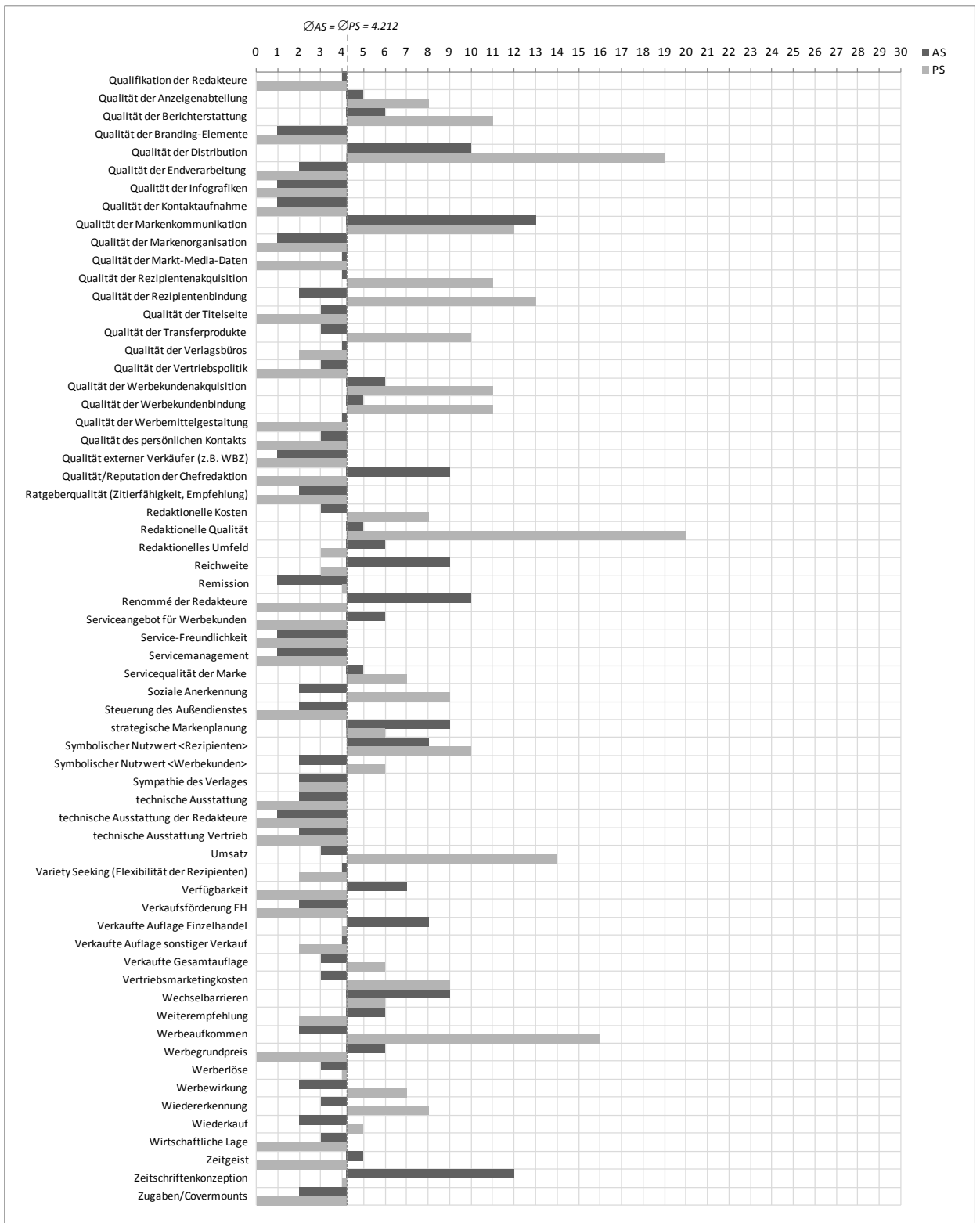


Abbildung 32: Einflussstärken der Elemente (124-185)



## (3) Unabhängigkeitsgrad der Elemente

Unabhängigkeitsgrad				
Rang nach $II(e_i)$	Element $e_i$	Impulsindex $II(e_i)$	Aktivhäufigkeit $AF(e_i)$	Passivhäufigkeit $PF(e_i)$
<b>aktiv (<math>II(e_i) &gt; III^0</math>)</b>				
1	Größe der Markenfamilie	10	4	1
2	Crossmediale Erreichbarkeit	6,5	6	1
3	Markencontrolling	6	6	0
3	Messen/Veranstaltungen	6	6	0
4	Qualität/Reputation der Chefredaktion	5	5	0
4	Renommé der Redakteure	5	5	0
5	Präsentation am PoS	4	4	0
6	Aufmachung/Verpackung der Zeitschrift	3	3	0
6	Bearbeitung der Leserbriefe	3	3	0
6	Bildqualität	3	3	0
6	Copypreis	3	3	0
6	Druckqualität	3	3	0
6	klassische Werbung	3	3	0
6	Papierqualität	3	3	0
6	Public Relations	3	3	0
6	Qualität der Markt-Media-Daten	3	3	0
6	Reichweite	3	3	1
6	Serviceangebot für Werbekunden	3	3	0
6	Verfügbarkeit	3	3	0
6	Weiterempfehlung	3	4	1
6	Werbegrundpreis	3	3	0
6	Zeitschriftenkonzeption	3	4	2
7	Affinität zur Zielgruppe	2,25	3	2
<b>neutral (<math>III^0 \leq II(e_i) \leq III^1</math>)</b>				
8	Allokation von Ressourcen	2	2	0
8	Attraktivität der Belegungsmodalitäten	2	2	0
8	Belegungsangebot des Verlages	2	2	0
8	Beziehungsqualität zu Handelspartnern	2	2	0
8	CRM Werbekunden	2	2	0
8	Direktmarketing Vertrieb	2	2	0
8	Direktmarketing Werbekunden	2	2	0
8	EH-Kooperationen	2	2	0
8	Erscheinungsweise	2	2	0
8	Exklusivaktionen für Abonnenten	2	2	0
8	Flexibilität/Innovationen der Wettbewerber	2	2	0
8	Gegengeschäfte	2	2	0
8	Heftumfang	2	2	0
8	Image der Verwendertypen	2	2	0
8	Interesse, Zeit und Mittel für Zeitschriften	2	1	1
8	interne Markenkommunikation	2	2	0
8	Kompatibilität der Nutzungssituation	2	2	0
8	Markenaktionismus	2	2	0
8	markenorientierte Chefredaktion	2	2	0
8	markenorientierte HR-Aktivitäten	2	2	0
8	Marktvolumen	2	2	0
8	Marktwachstum	2	2	0
8	Netzwerk der Redakteure	2	2	1
8	Qualifikation der Grafiker	2	2	0
8	Qualifikation der Mitarbeiter	2	2	0
8	Qualifikation der Redakteure	2	2	0
8	Qualität der Endverarbeitung	2	2	0
8	Qualität der Verlagsbüros	2	2	1
8	Qualität der Vertriebspolitik	2	2	0
8	Qualität der Werbemittelgestaltung	2	2	0
8	Redaktionelles Umfeld	2	2	1
8	technische Ausstattung	2	2	0
8	technische Ausstattung Vertrieb	2	2	0
8	Variety Seeking (Flexibilität der Rezipienten)	2	2	1
8	Verkaufsförderung EH	2	2	0
8	Verkaufte Auflage Einzelhandel	2	3	2
8	Verkaufte Auflage sonstiger Verkauf	2	2	1
8	Wirtschaftliche Lage	2	2	0
8	Zeitgeist	2	2	0
8	Zugaben/Covermounts	2	2	0
9	Markenpositionierung Werbemarkt	1,6	3	2
10	Markenloyalität <Rezipienten>	1,5	8	6
10	markenorientierte Führung	1,5	5	3
10	strategische Markenplanung	1,5	4	3
10	Wechselbarrieren	1,5	4	3
11	Anpassungsfähigkeit	1,3333	3	3
11	Heftgestaltung	1,3333	3	1
12	Markenintegration	1,2857	4	3
13	Brand Commitment	1,25	4	4

 $III^0 = 2$   
 $III^1 = 0,5$

13	Markensympathie	1,25	5	2
14	Markenimage	1,2105	9	9
15	Glaubwürdigkeit	1,1429	3	4
15	Markenvertrauen	1,1429	3	4
16	Qualität der Markenkommunikation	1,0833	7	6
17	Abonnements	1	2	3
17	Abo-Preis	1	1	0
17	Administrationskosten	1	1	0
17	Bereicherung des Lebensgefühls	1	1	0
17	Beziehungsqualität zum Grosso	1	1	0
17	Druckauflage	1	1	0
17	Durchschnittlicher Verkaufspreis	1	1	0
17	Erbauungsnutzen	1	1	0
17	Erschließung von Sekundärmärkten	1	1	1
17	Erstverkaufstag	1	1	0
17	Fluktuation im Management	1	1	0
17	Geltungsnutzen	1	1	0
17	Heftformat	1	1	0
17	Integrität der Markenkommunikation	1	1	0
17	Investitionsvolumen	1	1	1
17	Kaufanreize (Probeabo u.ä.)	1	1	0
17	Lizenzgeschäft	1	1	0
17	markenorientierte Verlagsgeschäftsführung	1	1	0
17	Markenstarre	1	1	0
17	Markteintrittszeitpunkt	1	1	0
17	Mehrpreisakzeptanz	1	1	1
17	Netzwerk der Anzeigenverkäufer	1	1	0
17	Netzwerk der Vertriebsmitarbeiter	1	1	0
17	Personalführungskosten	1	1	0
17	Qualifikation der Anzeigenverkäufer	1	1	0
17	Qualität der Branding-Elemente	1	1	0
17	Qualität der Infografiken	1	1	0
17	Qualität der Kontaktaufnahme	1	1	0
17	Qualität der Markenorganisation	1	1	0
17	Qualität der Titelseite	1	1	0
17	Qualität des persönlichen Kontakts	1	1	0
17	Qualität externer Verkäufer (z.B. WBZ)	1	1	0
17	Ratgeberqualität (Zitierfähigkeit, Empfehlung)	1	1	0
17	Service-Freundlichkeit	1	1	0
17	Service-Management	1	1	0
17	Steuerung des Außendienstes	1	1	0
17	Sympathie des Verlages	1	2	1
17	technische Ausstattung der Redakteure	1	1	0
18	Innovationsfähigkeit	0,8889	4	4
19	Markenbekanntheit	0,8333	5	4
20	1000-Kontakt-Preis	0,8	2	2
20	Symbolischer Nutzwert <Rezipienten>	0,8	3	5
21	Effizienz der Markenorganisation	0,75	1	2
21	Ökonomischer Markenwert	0,75	3	5
21	Werberlöse	0,75	1	2
22	Servicequalität der Marke	0,7143	3	4
23	Leser-Blatt-Bindung	0,6667	1	1
23	Lizenzgebühren	0,6667	1	1
24	Markenevolutionskompetenz	0,625	2	4
24	Qualität der Anzeigenabteilung	0,625	2	4
25	operative Markenumsetzung	0,6111	5	9
26	Abo-Erlöse	0,6	1	2
26	Markenexpansion	0,6	2	2
27	Qualität der Berichterstattung	0,5455	2	5
27	Qualität der Werbekundenakquisition	0,5455	2	6
28	Qualität der Distribution	0,5263	5	10
29	Cross-Selling	0,5	1	1
29	Erlöse der Transferprodukte	0,5	1	3
29	Markenzufriedenheit <Rezipienten>	0,5	2	4
29	Verkaufte Gesamtauflage	0,5	1	3
<b>passiv</b>				
30	Qualität der Werbekundenbindung	0,4545	2	6
31	Anzeigenmarketingkosten	0,4	1	3
31	Imagekonflikt Mutter - Transferprodukte	0,4	1	2
31	Wiederkauf	0,4	1	2
32	Redaktionelle Kosten	0,375	1	4
32	Wiedererkennung	0,375	3	4
33	Qualität der Rezipientenakquisition	0,3636	2	6
34	Anzahl Wettbewerber	0,3333	1	4
34	Kaufrisiko	0,3333	1	3
34	Kosten Anzeigenverkauf	0,3333	1	2
34	Symbolischer Nutzwert <Werbekunden>	0,3333	1	3
34	Vertriebsmarketingkosten	0,3333	1	6
35	Konflikt Markenpositionierung und Markenimage	0,3	1	5

35	Qualität der Transferprodukte	0,3	1	4
36	Einzelverkaufserlöse	0,2857	1	3
36	Eroberungsrate	0,2857	2	4
36	Werbewirkung	0,2857	1	3
37	Nutzwert der Markenattribute <Rezipienten>	0,2667	2	11
38	Distributionskosten	0,25	1	2
38	Erlöse aus Mehrfachverwertung	0,25	1	2
38	Handelsspanne	0,25	1	4
38	Kaufabsicht (Erwägerrate)	0,25	1	4
38	Redaktionelle Qualität	0,25	2	11
38	Remission	0,25	1	2
39	Funktionaler Nutzwert <Rezipienten>	0,2273	2	13
40	Marktanteil	0,2222	1	4
40	Markteintrittsbarrieren	0,2222	1	4
40	Soziale Anerkennung	0,2222	1	4
41	Kosten	0,2143	1	9
41	Markenerosion	0,2143	1	6
41	Umsatz	0,2143	1	7
42	Erlöse aus sonstigem Verkauf	0,2	1	2
42	Erstkauf	0,2	1	6
42	F/E-Kosten	0,2	1	2
42	geringe Imitationsfähigkeit	0,2	1	2
42	Lizenzlerlöse	0,2	1	2
43	Herstellungskosten	0,1667	1	7
44	Funktionaler Nutzwert <Werbekunden>	0,1538	1	6
44	Qualität der Rezipientenbindung	0,1538	1	8
45	Markenzufriedenheit <Werbekunden>	0,1429	1	3
46	Werbeaufkommen	0,125	1	7
47	Nutzwert der Markenattribute <Werbekunden>	0,1154	1	14
48	Marketingkosten	0,1	1	6
49	HR-Kosten	0	0	1

Tabelle 13: Unabhängigkeitsgrad der Elemente

## (4) Verflechtungsgrad der Elemente

Verflechtungsgrad				
Rang nach DI(e <sub>i</sub> )	Element e <sub>i</sub>	Dynamikindex DI(e <sub>i</sub> )	Aktivhäufigkeit AF(e <sub>i</sub> )	Passivhäufigkeit PF(e <sub>i</sub> )
<b>dynamisch (DI(e<sub>i</sub>) &gt; IDI<sup>D</sup>)</b>				
1	Markenimage	437	9	9
2	Markenloyalität <Rezipienten>	294	8	6
3	operative Markenumsetzung	198	5	9
4	Qualität der Distribution	190	5	10
5	Qualität der Markenkommunikation	156	7	6
6	Einzigartigkeit	132	5	5
7	Markenpositionierung Rezipientenmarkt	126	3	6
8	Funktionaler Nutzwert <Rezipienten>	110	2	13
9	Ökonomischer Markenwert	108	3	5
10	Kontinuität	104	5	3
11	Redaktionelle Qualität	100	2	11
12	Symbolischer Nutzwert <Rezipienten>	80	3	5
12	Brand Commitment	80	4	4
13	Nutzwert der Markenattribute <Werbekunden>	78	1	14
14	Innovationsfähigkeit	72	4	4
15	Qualität der Werbekundenakquisition	66	2	6
15	Qualität der Berichterstattung	66	2	5
16	Markenintegration	63	4	3
17	Nutzwert der Markenattribute <Rezipienten>	60	2	11
18	Markenvertrauen	56	3	4
18	Glaubwürdigkeit	56	3	4
19	Qualität der Werbekundenbindung	55	2	6
20	strategische Markenplanung	54	4	3
20	Wechselbarrieren	54	4	3
20	markenorientierte Führung	54	5	3
21	Anpassungsfähigkeit	48	3	3
21	Zeitschriftenkonzeption	48	4	2
22	Qualität der Rezipientenakquisition	44	2	6
23	Kosten	42	1	9
23	Umsatz	42	1	7
23	Markenerosion	42	1	6
24	Konsistenz	40	3	2
24	Markenevolutionskompetenz	40	2	4
24	Qualität der Anzeigenabteilung	40	2	4
24	Markenpositionierung Werbekmarkt	40	3	2
25	Affinität zur Zielgruppe	36	3	2
25	Abonnements	36	2	3
<b>neutral (IDI<sup>D</sup> £ DI(e<sub>i</sub>) £ IDI<sup>P</sup>)</b>				
26	Servicequalität der Marke	35	3	4
27	Markenzufriedenheit <Rezipienten>	32	2	4
27	Verkaufte Auflage Einzelhandel	32	3	2
27	Werbeaufkommen	32	1	7
28	Markenbekanntheit	30	5	4
28	Qualität der Transferprodukte	30	1	4
28	Konflikt Markenpositionierung und Markenimage	30	1	5
29	Anzahl Wettbewerber	27	1	4
29	Reichweite	27	3	1
29	Vertriebsmarketingkosten	27	1	6
30	Funktionaler Nutzwert <Werbekunden>	26	1	6
30	Crossmediale Erreichbarkeit	26	6	1
30	Qualität der Rezipientenbindung	26	1	8
31	Herstellungskosten	24	1	7
31	Redaktionelle Kosten	24	1	4
31	Wiedererkennung	24	3	4
32	Markensympathie	20	5	2
32	Erstkauf	20	1	6
32	1000-Kontakt-Preis	20	2	2
33	Marktanteil	18	1	4
33	Erlöse der Transferprodukte	18	1	3
33	Markteintrittsbarrieren	18	1	4
33	Soziale Anerkennung	18	1	4
33	Redaktionelles Umfeld	18	2	1
33	Verkaufte Gesamtauflage	18	1	3
34	Kaufabsicht (Erwägerrate)	16	1	4
34	Handelsspanne	16	1	4
35	Abo-Erlöse	15	1	2
35	Markenexpansion	15	2	2
36	Einzelverkaufserlöse	14	1	3
36	Eroberungsrate	14	2	4
36	Werbewirkung	14	1	3
37	Symbolischer Nutzwert <Werbekunden>	12	1	3
37	Werberlöse	12	1	2
37	Effizienz der Markenorganisation	12	1	2

IDI<sup>D</sup> = 35,48  
 IDI<sup>P</sup> = 8,87

37	Weiterempfehlung	12	4	1
37	Kaufrisiko	12	1	3
37	Heftgestaltung	12	3	1
38	Marketingkosten	10	1	6
38	Größe der Markenfamilie	10	4	1
38	Wiederkauf	10	1	2
38	Anzeigenmarketingkosten	10	1	3
38	Imagekonflikt Mutter - Transferprodukte	10	1	2
39	Investitionsvolumen	9	1	1
<b>puffernd/träge (<math>DI(e_i) &lt;  DI_i </math>)</b>				
40	Qualität der Verlagsbüros	8	2	1
40	Verkaufte Auflage sonstiger Verkauf	8	2	1
40	Variety Seeking (Flexibilität der Rezipienten)	8	2	1
40	Netzwerk der Redakteure	8	2	1
41	Markenzufriedenheit <Werbekunden>	7	1	3
42	Lizenzgebühren	6	1	1
42	Leser-Blatt-Bindung	6	1	1
43	Erlöse aus sonstigem Verkauf	5	1	2
43	Lizenz Erlöse	5	1	2
43	F/E-Kosten	5	1	2
43	geringe Imitationsfähigkeit	5	1	2
44	Mehrpreisakzeptanz	4	1	1
44	Erlöse aus Mehrfachverwertung	4	1	2
44	Distributionskosten	4	1	2
44	Remission	4	1	2
44	Erschließung von Sekundärmärkten	4	1	1
44	Sympathie des Verlages	4	2	1
45	Kosten Anzeigenverkauf	3	1	2
46	Cross-Selling	2	1	1
46	Interesse, Zeit und Mittel für Zeitschriften	2	1	1
47	Administrationskosten	0	1	0
47	Personalführungskosten	0	1	0
47	Qualität der Markt-Media-Daten	0	3	0
47	Serviceangebot für Werbekunden	0	3	0
47	Markencontrolling	0	6	0
47	Copypreis	0	3	0
47	Beziehungsqualität zum Grosso	0	1	0
47	Qualität der Vertriebspolitik	0	2	0
47	Verfügbarkeit	0	3	0
47	Direktmarketing Vertrieb	0	2	0
47	Messen/Veranstaltungen	0	6	0
47	Qualität der Werbemittelgestaltung	0	2	0
47	Qualität externer Verkäufer (z.B. WBZ)	0	1	0
47	klassische Werbung	0	3	0
47	Druckauflage	0	1	0
47	Druckqualität	0	3	0
47	Heftumfang	0	2	0
47	Papierqualität	0	3	0
47	Qualität der Endverarbeitung	0	2	0
47	Zugaben/Covermounts	0	2	0
47	Bildqualität	0	3	0
47	Qualität/Reputation der Chefredaktion	0	5	0
47	Renommé der Redakteure	0	5	0
47	technische Ausstattung der Redakteure	0	1	0
47	Marktvolumen	0	2	0
47	Marktwachstum	0	2	0
47	Werbegrundpreis	0	3	0
47	Wirtschaftliche Lage	0	2	0
47	Direktmarketing Werbekunden	0	2	0
47	Netzwerk der Anzeigenverkäufer	0	1	0
47	Qualifikation der Anzeigenverkäufer	0	1	0
47	Qualität des persönlichen Kontakts	0	1	0
47	Steuerung des Außendienstes	0	1	0
47	CRM Werbekunden	0	2	0
47	Public Relations	0	3	0
47	Abo-Preis	0	1	0
47	Lizenzgeschäft	0	1	0
47	Durchschnittlicher Verkaufspreis	0	1	0
47	technische Ausstattung Vertrieb	0	2	0
47	HR-Kosten	0	0	1
47	markenorientierte HR-Aktivitäten	0	2	0
47	Exklusivaktionen für Abonnenten	0	2	0
47	Gegengeschäfte	0	2	0
47	Beziehungsqualität zu Handelspartnern	0	2	0
47	EH-Kooperationen	0	2	0
47	Präsentation am PoS	0	4	0
47	Aufmachung/Verpackung der Zeitschrift	0	3	0
47	Verkaufsförderung EH	0	2	0
47	Flexibilität/Innovationen der Wettbewerber	0	2	0

47	Allokation von Ressourcen	0	2	0
47	Qualifikation der Mitarbeiter	0	2	0
47	Service-Management	0	1	0
47	Bearbeitung der Leserbriefe	0	3	0
47	Service-Freundlichkeit	0	1	0
47	Kaufanreize (Probeabo u.ä.)	0	1	0
47	Qualität der Kontaktaufnahme	0	1	0
47	Erscheinungsweise	0	2	0
47	Erstverkaufstag	0	1	0
47	Heftformat	0	1	0
47	Image der Verwendertypen	0	2	0
47	Markteintrittszeitpunkt	0	1	0
47	Bereicherung des Lebensgefühls	0	1	0
47	Erbauungsnutzen	0	1	0
47	Geltungsnutzen	0	1	0
47	Zeitgeist	0	2	0
47	Qualität der Infografiken	0	1	0
47	Ratgeberqualität (Zitierfähigkeit, Empfehlung)	0	1	0
47	Kompatibilität der Nutzungssituation	0	2	0
47	Qualität der Branding-Elemente	0	1	0
47	Qualität der Titelseite	0	1	0
47	markenorientierte Chefredaktion	0	2	0
47	Qualifikation der Grafiker	0	2	0
47	Qualifikation der Redakteure	0	2	0
47	technische Ausstattung	0	2	0
47	Netzwerk der Vertriebsmitarbeiter	0	1	0
47	Markenaktionismus	0	2	0
47	Qualität der Markenorganisation	0	1	0
47	interne Markenkommunikation	0	2	0
47	Fluktuation im Management	0	1	0
47	markenorientierte Verlagsgeschäftsführung	0	1	0
47	Belegungsangebot des Verlages	0	2	0
47	Attraktivität der Belegungsmodalitäten	0	2	0
47	Markenstarre	0	1	0
47	Integrität der Markenkommunikation	0	1	0

Tabelle 14: Verflechtungsgrad der Elemente

## Literatur

- AAKER, David A. (1992): Management des Markenwertes, Frankfurt a.M. u.a. 1992
- AAKER, David A. (1996): Building Strong Brands, New York u.a. 1996
- AAKER, David A./JOACHIMSTHALER, E. (2000): Brand Leadership, New York 2000
- AAKER, David A./KELLER, Kevin L. (1990): Consumer Evaluations of Brand Extensions. In: Journal of Marketing 54 (1990), No. 1, S. 27-41
- ADNER, Ron/ZEMSKY, Peter (2006): A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. In: Strategic Management Journal 27 (2006), S. 215-239
- ALBARRAN, Alan B. (2002): Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts, 2. Aufl., Ames/Iowa 2002
- ALTHANS, Jürgen (2005): Management im Zeitschriftenverlag: Zentrale Tatbestände. In: Medienwirtschaft 2 (2005), H. 2, S. 74-86
- ALTHANS, Jürgen/BRÜNE, Gerd (2004): Markenführung im Zeitschriftenmarkt. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. III, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 2057-2079
- ALTHANS, Jürgen/BRÜNE, Gerd (2005): Markenführung und Markentransfer der Zeitschrift GEO. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 668-692
- ALTMPEPPEN, Klaus-Dieter (2001): Ökonomisierung aus organisationssoziologischer Perspektive: Der Beitrag der Medienunternehmen zur Ökonomisierung. In: Medien & Kommunikationswissenschaft 49 (2001), H. 2, S. 195-205
- ALTMPEPPEN, Klaus-Dieter (2002): Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement. In: KARMASIN, Matthias/WINTER, Carsten (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagement, 2. Aufl., München 2002, S. 41-58
- AMIT, Raphael/SCHOEMAKER, Paul J. H. (1993): Strategic assets and organizational rent. In: Strategic Management Journal 14 (1993), No. 1, S. 33-46
- ANDREWS, Kenneth (1971): The concept of corporate strategy, Homewood/Ill. 1971
- ANSOFF, Igor (1965): Corporate Strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion, New York 1965
- ARROW, Kenneth J. (1971): Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. In: Lamberton; Donald M. (Hrsg.): Economics of Information and Knowledge, Baltimore 1971, S. 141-169
- BAGANZ, Albert (1991): Vernetztes Denken und Handeln in der Projektabwicklung. In: PROBST, Gilbert J. B./GOMEZ, Peter (Hrsg.): Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 295-327
- BAIN, Joe S. (1968): Industrial Organization, 2. Aufl., New York 1968
- BAMBERGER, Ingolf/WRONA, Thomas (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. In: (Schmalenbachs) Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) 48 (1996), S. 130-153
- BARNEY, Jay B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. In: Management Science 32 (1986), S. 1231-1241
- BARNEY, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management 17 (1991), No. 1, S. 99-120
- BARNEY, Jay B. (1995): Looking inside for competitive advantage. In: Academy of Management Executive 9 (1995), No. 4, S. 49-61
- BARNEY, Jay B. (2001): Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective On the Resource-Based View. In: Journal of Management 27 (2001), No. 6, S. 643-650
- BARSH, Joanna/ KRAMER, Emily E./ MAUE, David et al. (2001): Magazines' Home Companion. In: The McKinsey Quarterly (2001), No. 2, S. 83-91

- BAUER, Hans H./HAMMERSCHMIDT, Maik/STOKBURGER, Gregor (2006): Marketing Performance: Messen - Analysieren - Optimieren, Wiesbaden 2006
- BAUMGARTH, Carsten (2004a): Besonderheiten der Markenpolitik im Mediensektor. In: BAUMGARTH, Carsten (Hrsg.): Erfolgreiche Führung von Medienmarken: Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding, Wiesbaden 2004, S. 3-14
- BAUMGARTH, Carsten (2004b): Markenführung im Mediensektor. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. III, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 2251-2272
- BAUMGARTH, Carsten (2004c): Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung - Markencontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden 2004
- BAUMGARTH, Carsten (2007): Markenorientierung von Medien: Konzept, Ausprägung und Erfolgsbeitrag am Beispiel von Fachzeitschriften. In: Medienwirtschaft 4 (2007), H. 3, S. 6-17
- BAUMGARTH, Carsten/MEIGER, Michael (2004): Markenführung für Stadt-Magazine am Beispiel Stadtrevue Köln Magazin. In: BAUMGARTH, Carsten (Hrsg.): Erfolgreiche Führung von Medienmarken: Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding, Wiesbaden 2004, S. 143-157
- BAUMOL, William J./PANZAR, John C./WILLIG, Robert D. (1983): Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure: Reply. In: The American Economic Review 73 (1983), No. 3, S. 491-496
- BEA, Franz Xaver (2004): Ziele und Zielkonflikte. In: SCHREYÖGG, Georg/WERDER, Axel von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1674-1681
- BEA, Franz Xaver/HAAS, Jürgen (2004): Strategisches Management, 4. Aufl., Stuttgart 2004
- BENKENSTEIN, Martin (2001): Entscheidungsorientiertes Marketing: eine Einführung, Wiesbaden 2001
- BENKENSTEIN, Martin/SPIEGEL, Thomas (2004): Entwicklungstendenzen der Markenführung aus Dienstleistungsperspektive. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. III, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 2747-2763
- BEREKOVEN, Ludwig (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens. In: DICHTL, Erwin et al. (Hrsg.): Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, 1978, S. 35-48
- BERKLER, Simon/KRAUSE, Melanie (2007): Zeitschriftenmarken im Fernsehen. In: BRUNNER, Martin F./FRIEDRICHSEN, Mike (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift, Berlin u.a. 2007, S. 371-390
- BEST, Stefanie/ENGEL, Bernhard (2007): Qualitäten der Mediennutzung. In: Media Perspektiven (2007), S. 20-36
- BLANKART, Charles B. (1998): Öffentliche Finanzen in der Demokratie, 3. Aufl., München 1998
- BÖCHER, Hans-Georg (2004): Design und Markengestalt. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. II, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1203-1219
- BÖLLHOFF, Daniel (2009): Demerger-Management, Diss., Wiesbaden 2009
- BONOMA, Thomas V./CLARK, Bruce H. (1988): Marketing performance assessment, Boston 1988
- BOWMAN, Edward H. (1990): Strategy Changes: Possible Worlds and Actual Minds. In: FREDRICKSON, James W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management, New York 1990, S. 9-37
- BRACK, Anke (2003): Das strategische Management von Medieninhalten: Gestaltungsoptionen für die langfristige Erfolgssicherung in Medienmärkten, Wiesbaden 2003
- BRAST, Christoph (2006): Post Merger Integration betrieblicher Forschung und Entwicklung (F&E), Diss., Wiesbaden 2006
- BRECHTEL, Detlev (2005): Crossmedia ist mehr als ein Modewort. In: Horizont (2005), H. 46
- BRECHTEL, Detlev (2007): Auf Tuchfühlung mit der Marke. In: Horizont (2007), H. 28
- BRILL, Manfred (2005): Mathematik für Informatiker: Einführung an praktischen Beispielen aus der Welt der Computer, 2. Aufl., München u.a. 2005
- BROMILEY, Philip/PAPENHAUSEN, Chris (2003): Assumptions of Rationality and Equilibrium in Strategy Research: The Limits of Traditional Economic Analysis. In: Strategic Organization 1 (2003), S. 413 - 437



- BROWN, Stephen/KOZINETZ, Robert V./SHERRY JR., John F. (2003): Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Branding Meaning. In: *Journal of Marketing* 67 (2003), No. 3, S. 19-33
- BRUHN, Manfred/ STAUSS, Bernd (2008): Dienstleistungsmarken. In: BRUHN, Manfred/ STAUSS, Bernd (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Wiesbaden 2008, S. 4-33
- BRUHN, Manfred (2001): Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken. In: KÖHLER, Richard/MAJER, Wolfgang/WIEZOREK, Heinz (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, München 2001, S. 213-235
- BRUHN, Manfred (2004a): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Bd. I, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 3-49
- BRUHN, Manfred (2004b): Planung einer integrierten Markenkommunikation. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Bd. II, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1441-1465
- BRUHN, Manfred (2005): Interne Markenbarometer: Konzept und Gestaltung. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1037-1060
- BRUHN, Manfred/HENNIG-THURAU, Thorsten/HADWICH, Karsten (2004): Markenführung und Relationship Marketing. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Bd. I, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 391-420
- BUNDESREGIERUNG (1994): Bericht der Bundesregierung über die Lage der Medien in der Bundesrepublik Deutschland, Medienbericht 1994: Bundesdrucksache 1994
- BURKHARDT, Achim (2007): Guter Ruf macht Marken. In: *Markenartikel* (2007), H. 5, S. 55-57
- BURMANN, Christoph/BLINDA, Lars/NITSCHKE, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements - Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen, Bremen 2003
- BURMANN, Christoph/MEFFERT, Heribert/BLINDA, Lars (2005): Markenevolutionsstrategien. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 183-212
- BURMANN, Christoph/MEFFERT, Heribert/FEDDERSEN, Christian (2007): Identitätsbasierte Markenführung. In: FLORACK, Arnd/SCARABIS, Martin/PRIMOSCH, Ernst (Hrsg.): *Psychologie der Markenführung*, München 2007, S. 3-30
- BURMANN, Christoph/SCHLEUSENER, Michael/WEERS, Jan-Philipp (2005): Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 411-432
- BURMANN, Christoph/ZEPLIN, Sabrina (2005): Innengerichtete Markenkommunikation. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1021-1036
- BURRELL, Gibson/MORGAN, Gareth (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London 1979
- BUSCH, Martin (2007): *Der Radiosender als Marke: Ein ganzheitlicher Ansatz*, Diss., Hamburg 2007
- BYGRAVE, William D. (1989): The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at its Research Methodologies. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 14 (1989), No. 3, S. 7-26
- CASPAR, Mirko (2001): *Cross-Channel-Medienmarken*, Frankfurt am Main u.a. 2001
- CASPAR, Mirko/BURMANN, Christoph (2005): Markenerweiterungsstrategien. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 245-270
- CAVES, Richard E./ PORTER, Michael E./ SPENCE, A. Michael et al. (1980): *Competition in the Open Economy: A Model Applied to Canada*, Cambridge/MA. 1980
- CEZANNE, Wolfgang (2005): *Allgemeine Volkswirtschaftslehre*, 6. Aufl., München u.a. 2005
- CHAN-OLMSTED, Sylvia M. (2006): *Competitive Strategy for Media Firms: Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*, Mahwah/NJ 2006
- CHANDLER, Alfred (1962): *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge/Mass. 1962

- CHAUDHURI, Arjun/HOLBROOK, Morris B. (2001): The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty 65 (2001), No. 2, S. 81-93
- CHMIELEWICZ, Klaus (1994): *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft*, 3. Aufl., Stuttgart 1994
- CHÉHAB, Philipp/FRÖHLICH, Stephan (1991): Vernetztes Denken für die Früherkennung bei Swissair. In: PROBST, Gilbert J. B./GOMEZ, Peter (Hrsg.): *Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis*, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 197-210
- COHEN, Wesley M./LEVINTHAL, Daniel A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), S. 128-152
- COYNE, Kevin P. (1986): Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't. In: *Business Horizons* 29 (1986), S. 54
- CZAYKA, Lothar (1974): *Systemwissenschaft: Eine kritische Darstellung mit Illustrationsbeispielen aus den Wirtschaftswissenschaften*, Pullach b. München 1974
- DÄHN, Christiane (2004): Die Markenfamilien-Strategie im Medienbereich. In: BOLTZ, Dirk-Mario/LEVEN, Wilfried (Hrsg.): *Effizienz in der Markenführung*, Hamburg 2004, S. 452-465
- DE CHERNATONY, Leslie/MCDONALD, Malcolm (2000): *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Oxford 2000
- DE GEUS, Arie P. (1988): Planning as Learning. In: *Harvard Business Review* 66 (1988), No. 2, S. 70-74
- DEEPHOUSE, David L. (1999): To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. In: *Strategic Management Journal* 20 (1999), S. 147-166
- DEISS, Gert/DIEROLF, Karin (1991): Strategische Planung und Frühwarnung durch Netzwerke bei Hewlett-Packard. In: PROBST, Gilbert J. B./GOMEZ, Peter (Hrsg.): *Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis*, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 211-226
- DEMSETZ, Harold (1988): The Theory of the Firm Revisited. In: *Journal of Law, Economics, and Organization* 4 (1988), No. 1, S. 141-161
- DENRELL, Jerker/FANG, Christina/WINTER, Sidney G. (2003): The Economics of Strategic Opportunity. In: *Strategic Management Journal* 24 (2003), S. 977-990
- DESS, Gregory G./BEARD, Donald W. (1984): Dimensions of Organizational Task Environments. In: *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), S. 52-73
- DIERICKX, Ingemar/COOL, Karel (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: *Management Science* 35 (1989), No. 12, S. 1504-1511
- DILLER, Hermann (1992): Variety Seeking. In: DILLING, Hermann (Hrsg.): *Vahlens großes Markenlexikon*, München 1992, S. 1182
- DOMIZLAFF, Hans (1939): *Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik*, 1. Aufl., Hamburg 1939
- DOMIZLAFF, Hans (2005): *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik*, 7. Aufl., Hamburg 2005
- DOWNEY, H. Kirk/HELLRIEGEL, Don/SLOCUM JR., John W. (1975): Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application. In: *Administrative Science Quarterly* 75 (1975), S. 613-629
- ESCH, Franz-Rudolf (2001): Wirksame Markenkommunikation bei steigender Informationsbelastung der Konsumenten. In: KÖHLER, Richard/MAJER, Wolfgang/WIEZOREK, Heinz (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, München 2001, S. 71-89
- ESCH, Franz-Rudolf (2007): *Strategie und Technik der Markenführung*, 4. Aufl., München 2007
- ESCH, Franz-Rudolf/ BRÄUTIGAM, Sören/ MÖLL, Thorsten et al. (2004): Gestaltung komplexer Markenarchitekturen. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Bd. I, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 747-769
- ESCH, Franz-Rudolf/GEUS, Patrick (2005): Ansätze zur Messung des Markenwerts. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1263-1305
- ESCH, Franz-Rudolf/LANGNER, Tobias/BRUNNER, Christian (2005): Kundenbezogene Ansätze des Markencontrolling. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1227-1261

- ESCH, Franz-Rudolf/REMPEL, Jan E. (2007): Der Wert einer Publikumszeitschriftenmarke. In: BRUNNER, Martin F./FRIEDRICHSEN, Mike (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift, Berlin u.a. 2007, S. 151-171
- ESCH, Franz-Rudolf/WICKE, Andreas/REMPEL, Jan E. (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3-55
- ESSER, Hartmut (2000): Soziologie: Spezielle Grundlagen - Die Konstruktion der Gesellschaft, Bd. 2, Frankfurt a.M. 2000
- FARQUHAR, Peter H. (1989): Managing Brand Equity. In: Marketing Research 1 (1989), S. 24-33
- FAULKNER, David O./CAMPBELL, Andrew (Hrsg.) (2006): The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy, Oxford u.a. 2006
- FEIERABEND, Sabine/KUTTEROFF, Albrecht (2007): Medienumgang Jugendlicher in Deutschland. In: Media Perspektiven (2007), S. 83-95
- FELDMER, Simon (2007): Bild-Bewegung. In: Süddeutsche Zeitung, 18.09.2007
- FOERSTER, Heinz von (1993): KybernEthik, Berlin 1993
- FORRESTER, Jay W. (1972): Grundsätze einer Systemtheorie, Wiesbaden 1972
- FOSCHT, Thomas/SWOBODA, Bernhard (2007): Käuferverhalten: Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2007
- FOSS, Nicolai J. (1996): Research in Strategy, Economics, And Michael Porter. In: Journal of Management Studies 33 (1996), No. 1, S. 1-24
- FOSS, Nicolai J. (1997): Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective, Oxford u.a. 1997
- FOSS, Nicolai J./ERIKSEN, Bo (1995): Competitive Advantage and Industry Capabilities. In: MONTGOMERY, Cynthia A. (Ed.): Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, Boston u.a. 1995, S. 43-69
- FRANZEN, Ottmar (2002): Die Wertentwicklung der Marke im Zeitverlauf beobachten. In: Markenartikel (2002), H. 1, S. 26-31
- FREILING, Jörg (2000): Entwicklungslinien und Herausforderungen des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes: Eine Einordnung in das Neue Strategische Management. In: HINTERHUBER, Hans H./ FRIEDRICH, Stephan A./ AL-ANI, Ayad et al. (Hrsg.): Das neue strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 183-218
- FREILING, Jörg/GERSCH, Martin (2007): Kompetenztheoretische Fundierung dienstleistungsbezogener Wertschöpfungsprozesse. In: BRUHN, Manfred/STAUSS, Bernd (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen - Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2007, S. 71-94
- FREUNDT, Tjark C. (2006): Emotionalisierung von Marken: Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten, Diss., Wiesbaden 2006
- FRITZ, Wolfgang (1995): Erfolgsfaktoren im Marketing. In: KÖHLER, Richard/TIETZ, Bruno/ZENTES, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch Marketing, 1995, S. 594-607
- FUCHS, Manuela (1998): Medien als Marken: Der Einsatz des Erlebnisweltkonzepts in der qualitativen Mediaforschung, Diss., Wien 1998
- FÜRSTNER, Wolfgang (2004): Der Zeitschriftenmarkt in Deutschland - Kerngeschäft und/oder Multimediahaus? In: promedia Special 2004
- GÄLWEILER, Aloys (2005): Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., Frankfurt a.M. u.a. 2005
- GAVETTI, Giovanni/LEVINTHAL, Daniel A. (2004): The Strategy Field from the Perspective of Management Science: Divergent Strands and Possible Integration. In: Management Science 50 (2004), No. 10, S. 1309-1318
- GEDENK, Karen (2004): Markenführung und Verkaufsförderung. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. II, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1513-1533
- GERPOTT, Torsten J. (2004): Wettbewerbsstrategien. In: SCHREYÖGG, Georg/WERDER, Axel von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1624-1632

- GILBERT, Xavier/STREBEL, Paul (1987): Strategies to Outpace the Competition. In: *Journal of Business Strategy* 8 (1987), No. 1, S. 28-36
- GLASERSFELD, Ernst von (1987): *Wissen, Sprache und Wirklichkeit: Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus*, Braunschweig u.a. 1987
- GLEICH, Uli (2009): Die kommunikative Bedeutung von Marken. In: *Media Perspektiven* (2009), H. 6, S. 325-330
- GLUCK, Frederick W./KAUFMAN, Stephen P./WALLECK A. STEVEN, (1980): Strategic Management for Competitive Advantage. In: *Harvard Business Review* 58 (1980), S. 154-161
- GOMEZ, Peter/PROBST, Gilbert (1987): Vernetztes Denken im Management: Eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens. In: *Die Orientierung* 89 (1987)
- GOMEZ, Peter/PROBST, Gilbert (2004): *Die Praxis des ganzheitlichen Denkens: vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen*, 3. Aufl., Bern u.a. 2004
- GOMEZ, Peter/PROBST, Gilbert J. B. (1991a): Vernetztes Denken für die strategische Führung eines Zeitschriftenverlages. In: PROBST, Gilbert J. B./GOMEZ, Peter (Hrsg.): *Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis*, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 23-39
- GOMEZ, Peter/PROBST, Gilbert J.B. (1991b): Vernetztes Denken im Einzelhandel - Erfolgsfaktoren einer Buchhandelskette. In: PROBST, Gilbert J. B./GOMEZ, Peter (Hrsg.): *Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis*, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 67-78
- GRANT, Robert M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review* 33 (1991), No. 3, S. 114-135
- GRANT, Robert M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (1996), S. 109-122
- GRANT, Robert M./NIPPA, Michael (2006): *Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*, 5. Aufl., München u.a. 2006
- GRAUMANN, Jens (1983): *Die Dienstleistungsmarke: Charakterisierung und Bewertung eines neuen Markentypus aus absatzwirtschaftlicher Sicht*, München 1983
- GRECO, Albert N. (2004): The Economics of Books and Magazines. In: ALISON, Alexander/OWERS, James/ CARVETH, Rod et al. (Hrsg.): *Media Economics: Theory and Practice*, 3. Aufl., 2004, S. 127-147
- GRÖPPEL-KLEIN, Andrea (2005): Entwicklung, Bedeutung und Positionierung von Handelsmarken. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1113-1137
- GRÖPPEL-KLEIN, Andrea/GERMELMANN, Claas Christian (2004): Einzelhändlermarken - Retail Brands, Store Brands, Category Stars und Category Killer. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Bd. 1, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 151-161
- GUTENBERG, Erich (1984a): *Der Absatz*, 17. Aufl., Berlin u.a. 1984
- GUTENBERG, Erich (1984b): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Der Absatz*, Band II, 17. Aufl., Berlin u.a. 1984
- HAEDRICH, Günther/TOMCZAK, Torsten/KAETZKE, Philomena (2003): *Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Markenstrategien*, 3. Aufl., Bern und Stuttgart 2003
- HÄTTY, Holger (1989): *Der Markentransfer*, Heidelberg 1989
- HÄUSER, Daniel (2004): Polnisches Fräuleinwunder. In: *Werben & Verkaufen* (2004), H. 43
- HALL, Richard (1993): A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. In: *Strategic Management Journal* 14 (1993), S. 607-618
- HAMBRICK, Donald C. (2004): The Disintegration of Strategic Management: It's Time to Consolidate Our Gains. In: *Strategic Organization* 2 (2004), S. 91 - 98
- HAMEL, Gary/HEENE, Aimé (eds) (1994): *Competence-Based Competition*, New York 1994
- HAMEL, Gary/PRAHALAD, Coimbatore K. (1993): Strategy as stretch and leverage. In: *Harvard Business Review* 71 (1993), No. 2, S. 75-84
- HANSEN, Heiko (2009): *Gründungserfolg wissensintensiver Dienstleister: theoretische und empirische Überlegungen aus Sicht der Competence-based Theory of the Firm*, Diss., Wiesbaden 2009
- HANSMANN, Karl-Werner (2006): *Industrielles Management*, 8. Aufl., München 2006

- HARDES, Heinz-Dieter/SCHMITZ, Frieder/UHLY, Alexandra (2002): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 8. Aufl., München u.a. 2002
- HAUG, Sonja (2004): Wissenschaftstheoretische Problembereiche empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung. Induktive Forschungslogik, naiver Realismus, Instrumentalismus, Relativismus. In: FRANK, Ulrich (Hrsg.): Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik. Theoriebildung und -bewertung, Ontologien, Wissensmanagement, Wiesbaden 2004, S. 85-107
- HAYEK, Friedrich A. von (1972): Die Theorie komplexer Phänomene, Tübingen 1972
- HA, Louisa/CHAN-OLMSTED, Sylvia M. (2001): Enhanced Television as Brand Extension: TV Viewers' Perception of Enhanced TV Features and TV Commerce on Broadcast Networks' Web Sites. In: International Journal on Media Management 3 (2001), No. 4, S. 202-213
- HEINRICH, Jürgen (2001): Medienökonomie: Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, 2. Aufl., Wiesbaden 2001
- HEINRICH, Jürgen (2004): Publizistische Qualität. In: SJURTS, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft A-Z, 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 497-498
- HEINRICH, Jürgen (2006): Medienprodukte. In: SCHOLZ, Christian (Hrsg.): Handbuch zum Medienmanagement, Berlin u.a. 2006, S. 73-96
- HEIN, David (2007): Mobile Marketing wird flügge. In: Horizont (2007), H. 34
- HENDERSON, Bruce D. (1983): The Anatomy of Competition. In: Journal of Marketing 47 (1983), S. 7-11
- HENNIG-THURAU, Thorsten (2004): Planungs- und Entwicklungsprozess von Markenartikeln. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. I, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 699-722
- HERGERT, Michael/MORRIS, Deigan (1989): Accounting Data for Value Chain Analysis. In: Strategic Management Journal 10 (1989), S. 175-188
- HERRMANN, Pol (2005): Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. In: International Journal of Management Reviews 7 (2005), No. 2, S. 111-130
- HESS, Thomas/BÖHNING-SPOHR, Patricia (2000): BWL der Medienwirtschaft. In: Das Wirtschaftsstudium 29 (2000), H. 3, S. 308-311
- HILKE, Wolfgang O. (1989): Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nichterwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, Wiesbaden 1989
- HILL, Wilhelm/FEHLBAUM, Raymond/ULRICH, Peter (1989): Organisationslehre 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 4. Aufl., Bern u.a. 1989
- HÖRNING, Henrik (2004): Die Macht der Medienmarke. In: BAUMGARTH, Carsten (Hrsg.): Erfolgreiche Führung von Medienmarken: Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding, Wiesbaden 2004, S. 185-199
- HOFFMANN, Thomas (2006): Die Suche nach dem feinen Unterschied. In: Horizont (2006), H. 28, S. 54
- HOFFMAN, Nicole P. (2000): An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. In: Academy of Marketing Science Review 4 (2000)
- HOF, Gerda von (1991): Vernetztes Denken und Handeln bei der Führung von Arbeitsgruppen und eines Projektes. In: PROBST, Gilbert J. B./GOMEZ, Peter (Hrsg.): Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 249-273
- HOHLFELD, Ralf/WOLF, Cornelia (2008): Media to go - erste Konturen eines mobilen Journalismus. In: Media Perspektiven (2008), H. 4, S. 205-214
- HOMBURG, Christian/KOSCHATE, Nicole/BECKER, Annette (2005): Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1393-1408
- HOMBURG, Christian/SCHÄFER, Heiko (2001): Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt. In: KÖHLER, Richard/MAJER, Wolfgang/WIEZOREK, Heinz (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 157-173
- HOSKISSON, Robert E./ HITT, Michael A./ WAN, William P. et al. (1999): Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. In: Journal of Management 25 (1999), No. 3, S. 417-456

- HREBICEK, Gerhard (2007): Ein Beitrag zur Einheitlichkeit. In: Markenartikel (2007), H. 3, S. 41-43
- HUNGENBERG, Harald (2004): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 3. Aufl., Wiesbaden 2004
- HUNT, Shelby D. (2000): A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth, Thousand Oaks/CA 2000
- ICKSTADT, Christian (1998): Der Stern versteht sich als Markenfamilie. In: Horizont (1998), H. 17
- IVES, Nat (2007): More than Magazines. In: Advertising Age, Special Report (2007), H. 11, S. 1
- IVW ( 2007): Publikumszeitschriften mit nationaler Verbreitung. In: Informationsgesellschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. (IVW), URL: <http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1141&u=&p=&t=pftl<3=Publikumszeitschriften+mit+nationaler+Verbreitung>, Abruf: 21.12.2007
- JACKSON, Norman/CARTER, Pippa (1991): In defense of paradigm incommensurability. In: Organization Studies 12 (1991), No. 1, S. 109-127
- JACOBSEN, Robert (1988): The Persistence of Abnormal Rents. In: Strategic Management Journal 9 (1988), S. 415-430
- JAKOBS, Hans-Jürgen (2007): Das große Rennen. In: Süddeutsche Zeitung, 01.08.2007
- JOACHIMSTALER, Erich/PFEIFFER, Markus (2004): Strategie und Architektur von Markenportfolios. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. 1, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 723-746
- JÜTNER, Uta/WEHRLI, Hans Peter (1994): Competitive Advantage. Merging Marketing and the Competence-Based Perspective. In: Journal of Business & Industrial Marketing 9 (1994), No. 4, S. 41-53
- KAAS, Klaus Peter (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. In: DBW - Die Betriebswirtschaft 50 (1990), H. 4, S. 539-548
- KALKA, Jochen (2005): Wider die Gleichheit. In: media & marketing (2005), H. 11
- KAPFERER, Jean-Noël (2005): Führung von Markenportfolios. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 797-810
- KAPFERER, Noël (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech 1992
- KARLE, Roland (2006): Magazine fehlt klares Profil. In: Horizont (2006), H. 10
- KARMASIN, Matthias/WINTER, Carsten (Hrsg.) (2000): Grundlagen des Medienmanagement, 1. Aufl., München 2000
- KELLER, Kevin L. (1993): Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. In: Journal of Marketing 57 (1993), H. 1, S. 1-22
- KELLER, Kevin L. (2003): Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, 2. Aufl., Upper Saddle River/NJ 2003
- KELLER, Kevin L. (2005): Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 947-961
- KEUPER, Frank (2001): Strategisches Management, München u.a. 2001
- KIEFER, Marie L. (2004a): Werk und Urkopie. In: SJURTS, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft A-Z, 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 643
- KIEFER, Marie L. (2004b): Meritorik. In: SJURTS, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft A-Z, 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 396
- KIEFER, Marie L. (2005): Medienökonomik: Einführung in einer ökonomische Theorie der Medien, 2. Aufl., München und Wien 2005
- KLAMMER, Bernd (2005): Empirische Sozialforschung: eine Einführung für Kommunikationswissenschaftler und Journalisten, Konstanz 2005
- KLATTEN, Werner E. (1997): Der Spiegel als Medienmarke. In: WIPPERMANN, Peter (Hrsg.): Anzeigentrends: Was bleibt, was geht, was kommt? Mainz 1997, S. 210-227
- KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo zu (1995a): Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven, Wiesbaden 1995

- KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo zu (1995b): "Why Are Firms Different?" Der "Ressourcenorientierte Ansatz" im Mittelpunkt einer Kontroverse im Strategischen Management. In: Die Betriebswirtschaft 53 (1995), S. 771-792
- KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo zu (2004): Strategisches Management. In: SCHREYÖGG, Georg/WERDER, Axel von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1383-1392
- KOGUT, Bruce/ZANDER, Udo (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities. and the Replication of Technology. In: Organization Science 3 (1992)
- KOPPELMANN, Udo (2004): Physische Produktgestaltung und Markenpolitik. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. II, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1385-1409
- KORNMEIER, Martin (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten: Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, Heidelberg 2007
- KOTLER, Philip (2000): Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Millenium ed., Upper Saddle River/NJ 2000
- KÜHN, Richard (1995): Markteintritts- und Marktaustrittsstrategien. In: TIETZ, Bruno/KÖHLER, Richard/ZENTES, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1756-1768
- LAMNEK, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch, 4. Aufl., Weinheim u.a. 2005
- LASSLOP, Ingo (2005): Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 469-494
- LINGENFELDER, Michael/KAHLER, Björn/WIESEKE, Jan (2004): Herstellermarken. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. I, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 51-74
- LUDWIG, Johannes (2004a): Pressedistribution. In: SJURTS, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft A-Z, 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 469-470
- LUDWIG, Johannes (2004b): Fixkostendominanz und Fixkostendegression. In: SJURTS, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft A-Z, 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 216-218
- LUEKEN, Geert-Lueke (1992): Inkommensurabilität als Problem rationalen Argumentierens, Stuttgart-Bad-Cannstatt 1992
- MAHONEY, Joseph T. (1995): The Management of Resources and the Resource of Management. In: Journal of Business Research 33 (1995), No. 2, S. 91-101
- MAHONY, Joseph T./PANDIAN, J. Rajendran (1992): The resourced-based view within the conversation of strategic management. In: Strategic Management Journal 13 (1992), S. 363-380
- MAJER, Wolfgang (2001): Aufbau und Sicherung von Markenbindung unter schwierigen Konkurrenz- und Distributionsbedingungen. In: KÖHLER, Richard/MAJER, Wolfgang/WIEZOREK, Heinz (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 36-44
- MAKADOK, Richard (2001): Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. In: Strategic Management Journal 22 (2001), S. 387-401
- MANGOLD, Werner (1960): Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens. Aus der Arbeit des Instituts für Sozialforschung, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Band 9, Frankfurt a. M. 1960
- MANNHEIM, Karl (1980): Strukturen des Denkens, Frankfurt 1980
- MARCH, James G. (2006): Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. In: Strategic Management Journal 27 (2006), S. 201-214
- MASCARENHAS, Brianca (1984): Flexibility: Its Relationship to Environmental Dynamism and Complexity. In: International Studies of Management & Organization 14 (1984), No. 4, S. 107-122
- MASON, Edward S. (1957): Economic Concentration and the Monopoly Problem, Cambridge/MA 1957
- MAYER, Horst Otto (2008): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Aufl., München u.a. 2008

- MCALEXANDER, James H./SCHOUTEN, John W./KOENIG, Harold F. (2002): Building Brand Community. In: *Journal of Marketing* 66 (2002), H. 1, S. 38-54
- MCDOWELL, Walter S./SUTHERLAND, John (2000): Choice Versus Chance: Using Brand Equity Theory to Explore TV Audience Lead-in Effects, A Case Study. In: *The Journal of Media Economics* 13 (2000), No. 4, S. 233-247
- MCGRATH, Rita Gunther/MING-HONE, (1996): Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test. In: *Management Science* 42 (1996), S. 389-403
- MECKEL, Miriam (1999): *Redaktionsmanagement: Ansätze aus Theorie und Praxis*, Opladen u.a. 1999
- MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph (2005a): Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 19-36
- MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph (2005b): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 37-72
- MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph (2005c): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 73-114
- MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph (2005d): Gestaltung von Markenarchitekturen. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 163-182
- MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 3-17
- MEFFERT, Heribert/KOERS, Martin (2005): Identitätsorientiertes Markencontrolling - Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 273-296
- MEFFERT, Heribert/PERRY, Jesko (2005): Mehrmarkenstrategien - identitätsorientierte Führung von Markenportfolios. In: MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KOERS, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 213-243
- MEIER, Klaus (2002): *Ressort, Sparte, Team: Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus*, Diss., Konstanz 2002
- MEIER, Werner A./JARREN, Otfried (2001): Ökonomisierung und Kommerzialisierung von Medien und Mediensystem. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft* 49 (2001), H. 2, S. 145-158
- MEINFELD, Werner (2000): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: FLICK, Uwe/KARDORFF, Ernst von/STEINKE, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek 2000, S. 265-275
- MELLEROWICZ, Konrad (1963): *Markenartikel: Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*, 2. Aufl., München und Berlin 1963
- MENHARD, Edigna/TREEDE, Tilo (2004): *Die Zeitschrift: Von der Idee bis zur Vermarktung*, Konstanz 2004
- MINTZBERG, Henry/AHLSTRAND, Bruce/LAMPEL, Joseph (2007): *Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, München 2007
- MOORTHI, Y.L.R. (2002): An approach to branding services. In: *Journal of Services Marketing* 16 (2002), No. 3, S. 259-274
- MORECROFT, John (2002): Resource Management Under Dynamic Complexity. In: MORECROFT, John/SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé (Hrsg.): *System Perspectives on Resources, Capabilities, and Management Processes*, Amsterdam u.a. 2002, S. 19-39



- MORECROFT, John/SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé (2002b): Integrating Systems Thinking and Competence Concepts in a New View of Resources, Capabilities, and Management Processes. In: MORECROFT, John/SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé (Hrsg.): System Perspectives on Resources, Capabilities, and Management Processes, Amsterdam u.a. 2002, S. 3-16
- MORECROFT, John/SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé (Hrsg.) (2002a): System Perspectives on Resources, Capabilities, and Management Processes, Amsterdam u.a. 2002
- MÜLLER, Johann-Adolf (1998): Simulation ökonomischer Prozesse, Wien 1998
- MUSGRAVE, Richard Abel/MUSGRAVE, Peggy B./KULLMER, Lore (1994): Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis, Band 1, 6. Aufl., Tübingen 1994
- NEISES, Bettina (2009): Studieren geht über Probieren: Verlage heben die Copypreise vieler Zeitschriften an. In: Werben & Verkaufen (2009), H. 10, S. 33
- NELSON, Phillip (1970): Information and Consumer Behavior. In: The Journal of Political Economy 78 (1970), No. 2, S. 311-329
- NELSON, Richard R./WINTER, Sidney G. (2002): Evolutionary Theorizing in Economics. In: Journal of Economic Perspectives 16 (2002), No. 2, S. 23-46
- NEUMANN, Klaus (1975): Operations Research Verfahren: Graphentheorie, Netzplantechnik, Band III, München u.a. 1975
- NEUMANN, Klaus/MORLOCK, Martin (2002): Operations-Research, 2. Aufl., München u.a. 2002
- NEUNZIG, Werner (2004): Von der Einzelmarke zur Dachmarke. In: BAUMGARTH, Carsten (Hrsg.): Erfolgreiche Führung von Medienmarken: Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding, Wiesbaden 2004, S. 201-225
- NEWBERT, Scott L. (2008): Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal 29 (2008), S. 745-768
- NICOLAI, Alexander/KIESER, Alfred (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft DBW 62 (2002), S. 579-596
- NONAKA, Ikujiro/TAKEUCHI, Hirotaka (1995): The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York 1995
- OLSON, Mancur (1968): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen 1968
- OPP, Karl-Dieter/SCHMIDT, Peter (1976): Einführung in die Mehrvariablenanalyse, Reinbek b. Hamburg 1976
- OTTO, Kurt (2005): Magazine brauchen Markenpersönlichkeit. In: Horizont (2005), H. 46, S. 76
- O. V. (2004a): Eine Marke im gelben Rahmen. In: dnv (2004), H. 22
- O. V. (2004b): Marken-Familien der Zeitschriften werden immer größer. In: text intern, 10.11.2004
- O. V. (2005): Schöne Töchter. In: Werben & Verkaufen (2005), H. 14
- O. V. (2006): "Der Käufer fühlt sich überfordert". In: Werben & Verkaufen (2006), H. 28, S. 44
- O. V. (2007a): Deutschland hat Nachholbedarf bei Online-Werbung. In: Die Welt, 27.09.2007
- O. V. (2007b): Prognose: Internet überholt Magazine bei Werbung. In: Handelsblatt, 21.06.2007
- O. V. (2007c): Printmarken liefern Web-Inhalt. In: Der Kontakter (2007), H. 16, S. 40
- PAUKER, Manuela (2007): Die WM wirkt noch nach. In: Werben & Verkaufen (2007), H. 29
- PENROSE, Edith T. (1959): The theory of the growth of the firm, Oxford 1959
- PETERAF, Margaret A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. In: Strategic Management Journal 14 (1993), No. 3, S. 179-191
- PETERAF, Margaret A./BARNEY, Jay B. (2003): Unraveling The Resource-Based Tangle. In: Managerial & Decision Economics 24 (2003), S. 309-323
- PETHIG, Rüdiger (1997): Die verfassungsrechtliche Verbürgerung von Vielfalt in der Bundesrepublik Deutschland. Koreferat zum Referat von Friedrich Kübler. In: KOHL, Helmut (Hrsg.): Vielfalt im Rundfunk – Interdisziplinäre und internationale Annäherungen, Konstanz 1997, S. 31-42
- PEYMANI, Bijan (2006a): Die Zukunft der Kommunikation. In: Horizont (2006), H. 19

- PEYMANI, Bijan (2006b): Print braucht Begleitung. Zeitschriftenverlage überprüfen ihr Portfolio und entwickeln multimediale Konzepte. In: *Horizont* (2006), H. 44
- PEYMANI, Bijan (2007): Lächeln, auch wenn's weh tut: Der Markt der Frauenzeitschriften stellt die wirtschaftliche Vernunft der Verlage infrage. Innovationen werden zum Risiko. In: *Horizont* (2007), H. 28
- PIMPL, Roland (2006): Marken ringen um digitale Welt. In: *Horizont* (2006), H. 45
- PIMPL, Roland (2007): G+J nimmt zweiten Anlauf bei digitaler Markenexpansion. In: *Horizont* (2007), H. 25
- POLTHIER, Karsten/WOLTERS, Detlef (2004): Markenpolitik der Buchverlage. In: BAUMGARTH, Carsten (Hrsg.): *Erfolgreiche Führung von Medienmarken: Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding*, Wiesbaden 2004, S. 45-62
- POMMEREHNE, Werner W. (1987): *Präferenzen für öffentliche Güter: Ansätze zu ihrer Erfassung*, Tübingen 1987
- POPPER, Karl (1994): *Logik der Forschung*, 10. Aufl., Tübingen 1994
- POPPER, Karl R. (1973): *Objektive Erkenntnis: ein evolutionärer Entwurf*, 1. Aufl., Hamburg 1973
- PORTER, Michael E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. In: *Harvard Business Review* 57 (1979), No. 2, S. 137-145
- PORTER, Michael E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York 1980
- PORTER, Michael E. (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. In: *Academy of Management Review* 6 (1981), No. 4, S. 609 – 620
- PORTER, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York 1985
- PORTER, Michael E. (1986): *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt a. M. 1986
- PORTER, Michael E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. In: *Strategic Management Journal* 12 (1991), S. 95-117
- POWELL, Thomas C. (1992): Organizational Alignment as Competitive Advantage. In: *Strategic Management Journal* 13 (1992), S. 119-134
- POWELL, Thomas C. (2001): Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. In: *Strategic Management Journal* 22 (2001), S. 875-888
- PRAHALAD, Coimbatore K./HAMEL, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review* 68 (1990), No. 3, S. 79-91
- PRATZ, Gunter (1997): Quantensprung der Medien. In: *Horizont* (1997), H. 17
- PROBST, Gilbert J. B./GOMEZ, Peter (1991): Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: PROBST, Gilbert J. B./GOMEZ, Peter (Hrsg.): *Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis*, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 3-20
- PROFF, Heike/HABERLE, Kathrin (2008): Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre. In: EISENKOPF, Alexander/OPITZ, Christian/PROFF, Heike (Hrsg.): *Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Standortbestimmung*, Wiesbaden 2008, S. 446-464
- PRZYBORSKI, Aglaja/WOHLRAB-SAHR, Monika (2008): *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*, München 2008
- RADVILAS, Heidi (2007): Globale Expansion mit Lebensfreude. In: *Horizont* (2007), H. 17
- RAFFÉE, Hans (1989): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. In: BITZ, Michael/ KLAUS DELLMANN; MICHEL DOMSCH; / MICHEL DOMSCH; , et al. (Hrsg.): *Kompodium der Betriebswirtschaftslehre*, München 1989, S. 1-46
- RAUBACH, Ulrich (1999): *Medienmärkte, Materialien zur Vorlesung*, Fachhochschule Wedel, Wedel b. Hamburg 1999
- RAU, Harald (2000): *Redaktionsmarketing: Journalismus als Planungsfaktor in der Positionierung regionaler Tageszeitungen*, Diss., Wiesbaden 2000

- REDDY, Srinivas K./HOLAK, Susan L. (1994): To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions. In: *Journal of Marketing Research* 31 (1994), No. 2, S. 241-262
- REED, Richard/DEFILLIPPI, Robert (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. In: *Academy of Management Review* 15 (1990), S. 88-117
- REINARTZ, Werner/THOMAS, Jacquelyn S./BASCOUL, Ganaël (2008): Investigating cross-buying and customer loyalty. In: *Journal of Interactive Marketing* 22 (2008), No. 1, S. 5-20
- RINDOVA, Violina P./FOMBRUN, Charles J. (1999): Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent interactions. In: *Strategic Management Journal* 20 (1999), S. 691-710
- ROSENFELD, Kerstin (1998): Die Zeitung - ein Markenartikel mit Zukunft. In: *BDZV Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.): Zeitungen '98*, Bonn 1998, S. 96-111
- ROSS, David R. (1986): Learning to Dominate. In: *Journal of Industrial Economics* 34 (1986), No. 4, S. 337-353
- RÜHLI, Edwin (2000): Strategie ist tot: Es lebe das Neue Strategische Management. In: HINTERHUBER, Hans H./ FRIEDRICH, Stephen A./ HANDLBAUER, Gernot et al. (Hrsg.): *Das neue Strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 73-90
- RUMELT, Richard P. (1984): Toward a strategic theory of a firm. In: LAMB, Robert B. (Hrsg.): *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs/NY 1984, S. 556-570
- RUMELT, Richard P./SCHENDEL, Dan/TEECE, David J. (1991): Strategic Management and Economics. In: *Strategic Management Journal* 12 (Winter) (1991), S. 5-29
- SAGAL, Paul T. (1972): Incommensurability then and now. In: *Journal of the Philosophy of Science* (1972), No. 3, S. 298-301
- SANCHEZ, Ron (1995): Strategic Flexibility in Product Competition. In: *Strategic Management Journal* 16 (1995), S. 135-159
- SANCHEZ, Ron (1996): Strategic product creation: Managing new interactions of technology, markets, and organizations. In: *European Management Journal* 14 (1996), No. 2, S. 121-138
- SANCHEZ, Ron (2004): Understanding competence-based management identifying and managing five modes of competence. In: *Journal of Business Research* 57 (2004), S. 518-532
- SANCHEZ, Ron/HEENE, Aime (1997b): Managing for an Uncertain Future. In: *International Studies of Management & Organization* 27 (1997), No. 2, S. 21-42
- SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé (1996): A Systems View of the Firm in Competence based Competition. In: SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé/THOMAS, Howard (Hrsg.): *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford 1996, S. 39-62
- SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé (1997a): Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. In: *European Management Journal* 15 (1997), No. 3, S. 303-317
- SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé (1997c): Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research, and Practice: Working-Paper 96-0118, University of Illinois 1997
- SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé (2002): Managing Strategic Change: A Systems View of Strategic Organizational Change and Strategic Flexibility. In: MORECROFT, John/SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé (Hrsg.): *Systems Perspectives on Resources, Capabilities, Management Processes*, Amsterdam 2002, S. 71-91
- SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé/THOMAS, Howard (1996): Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. In: SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé/THOMAS, Howard (Hrsg.): *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford 1996, S. 1-35
- SÄTTLER, Hendrik (2001): Brand-Stretching: Chancen und Risiken. In: KÖHLER, Richard/MAJER, Wolfgang/WIEZOREK, Heinz (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, München 2001, S. 141-149
- SÄTTLER, Hendrik/VÖLCKNER, Franziska (2007): *Markenpolitik*, 2. Aufl., Stuttgart 2007
- SÄTTLER, Henrik (2004): Markentransferstrategien. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Bd. I, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 817-830

- SCHAEFER-DIETERLE, Susanne (1997): Zeitungen sind Markenartikel. In: SCHAEFER-DIETERLE, Susanne (Hrsg.): Zeitungen - Markenartikel mit Zukunft, Bonn 1997, S. 17-32
- SCHANZ, Günter (1988): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In: BEA, Franz Xaver/DICHTL, Erwin/SCHWEITZER, Marcell (Hrsg.): Allgemein Betriebswirtschaftslehre: Grundfragen, Bd. 1, 4. Aufl., Stuttgart 1988, S. 49-114
- SCHENDERA, Christian F. G. (2004): Datenmanagement und Datenanalyse mit dem SAS-System, München u.a. 2004
- SCHERER, Andreas G. (1998a): Pluralism and Incommensurability in Strategic Management and Organization Theory: A Problem in Search of a Solution. In: Organization (1998), S. 147-168
- SCHERER, Andreas G. (1998b): Pluralismus im Strategischen Management, Wiesbaden 1998
- SCHERER, Andreas G./STEINMANN, Horst (1999): Some Remarks on the Problem of Incommensurability in Organization Studies. In: Organization Studies 20 (1999), No. 3, S. 519-544
- SCHIERENBECK, Henner (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München u.a. 2003
- SCHMALENSEE, Richard (1988): Industrial Economics: An Overview. In: Economic Journal 98 (1988), S. 643-681
- SCHMITT, Bernd H.L./PAN, Yigang (1994): Managing Corporate and Brand Identities in the Asia-Pacific Region. In: California Management Review 36 (1994), No. 4, S. 32-48
- SCHNELL, Rainer/HILL, Paul B./ESSER, Elke (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Aufl., München 2008
- SCHOEMAKER, Paul J. H. (1993): Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views. In: Journal of Management Studies 30 (1993), No. 1, S. 107-129
- SCHREINER, Rupert (1983): Die Dienstleistungsmarke: Typus, Rechtsschutz und Funktion, Köln u.a. 1983
- SCHREYÖGG, Georg (2004): Unternehmensführung (Management). In: SCHREYÖGG, Georg/WERDER, Axel von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1521-1522
- SCHUMANN, Matthias/HESS, Thomas (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft: Eine betriebswirtschaftliche Einführung, 3. Aufl., Berlin u.a. 2006
- SCHWANINGER, Markus (2004): Systemtheorie: eine Einführung für Führungskräfte, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Diskussionspapier Universität St. Gallen, 3. Aufl., St. Gallen 2004
- SCHWEITZER, Marcell (1978): Wissenschaftsziele und Auffassungen in der Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung. In: SCHWEITZER, Marcell (Hrsg.): Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre. Wege der Forschung, Bd. II, Darmstadt 1978, S. 1-14
- SIEGERT, Gabriele (2003): Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie, 2. Aufl., München 2003
- SIEGERT, Gabriele (2004): Mehrfachverwertung. In: SJURTS, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft A-Z, 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 392-394
- SIEGERT, Gabriele/HAUTZINGER, Nina (2006): Marketing und Vermarktung unter Konvergenzbedingungen. In: KARMASIN, Matthias/WINTER, Carsten (Hrsg.): Konvergenzmanagement und Medienwirtschaft, München 2006, S. 117-130
- SIMON, Hermann/JANSSEN, Volker (2005): Preis als multifunktionales Instrument der Markenführung. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1381-1392
- SIMON, Ulrike (2007): Gruner+Jahr mit bestem Ergebnis seit Jahren. In: Berliner Morgenpost, 24.03.2007
- SJURTS, Insa (2000): Kollektive Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns, Wiesbaden 2000
- SJURTS, Insa (2004): Gabler Lexikon Medienwirtschaft A-Z, 1. Aufl., Wiesbaden 2004
- SJURTS, Insa (2005): Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden 2005
- SJURTS, Insa (2006): Gabler Kompakt-Lexikon Medien: 1000 Begriffe nachschlagen, verstehen und anwenden, 1. Aufl., Wiesbaden 2006

- SPÄTH, Nikos (2007): Verlag wächst durch Zukäufe. In: Hamburger Abendblatt, 24.03.2007
- SPANOS, Yiannis E./LIOUKAS, Spyros (2001): An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's Competitive strategy framework and the resource-based perspective. In: Strategic Management Journal 22 (2001), S. 907-934
- SPECHT, Uwe (2001): Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb. In: KÖHLER, Richard/MAJER, Wolfgang/WIEZOREK, Heinz (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 204-211
- SPENCE, A. Michael (1984): Industrial Organization and Competitive Advantage in Multinational Industries. In: American Economic Review 74 (1984), S. 356-360
- STAHMER, Frank (1995): Ökonomie des Presseverlages, München 1995
- STAMER, Sören (2002): Technologie als Enabler für effizientes Cross-Media-Publishing. In: MÜLLER-KALTHOFF, Björn (Hrsg.): Cross-Media Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Berlin u.a. 2002, S. 89-121
- STAUSS, Bernd (2004): Dienstleistungsmarken. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. I, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 95-118
- STEINHILBER, Manuel (2007): Google & Co: Neue Herausforderungen für Markeninhaber?. In: Markenartikel (2007), H. 8, S. 61-63
- STEINMANN, Horst/SCHREYÖGG, Georg (2000): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 5. Aufl., Wiesbaden 2000
- STEMPELS, Jan-Piet (2004): Die Markenführung des STERN. In: BAUMGARTH, Carsten (Hrsg.): Erfolgreiche Führung von Medienmarken: Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding, Wiesbaden 2004, S. 111-127
- STIEGLITZ, Nils (2004): Technologische Konvergenz. In: SJURTS, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft A-Z, 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 325-326
- SWAN, John E. (1971): Patterns of Competition for Differential Advantage In Two Types of Retail Institutions. In: Journal of Retailing 47 (1971), No. 1, S. 25-35
- SWOBODA, Bernhard/GIERSCH, Judith (2004): Markenführung und Vertriebspolitik. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. II, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1707-1732
- SYDOW, Jörg/ORTMANN, Günther (2001a): Strukturierungstheorie als Metatheorie des strategischen Managements – Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt. In: ORTMANN, Günther/SYDOW, Jörg (Hrsg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden 2001, S. 421-447
- SYDOW, Jörg/ORTMANN, Günther (2001b): Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten: Zum Stand des strategischen Managements. In: ORTMANN, Günther/SYDOW, Jörg (Hrsg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden 2001, S. 3-23
- TEECE, David J. (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: Strategic Management Journal 28 (2007), S. 1319-1350
- TEECE, David J./PISANO, Gary/SHUEN, Amy (1990): Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: CCC Working-Paper 90-8, University of California, Berkeley 1990
- TEECE, David J./PISANO, Gary/SHUEN, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal 18 (1997), No. 7, S. 509-533
- TESCHL, Gerald/TESCHL, Susanne (2007): Mathematik für Informatiker: Diskrete Mathematik und lineare Algebra, Band I, Berlin u.a. 2007
- THIELL, Marcus (2006): Strategische Beschaffung von Dienstleistungen: Eine Grundlegung und Untersuchung der Implikationen dienstleistungsspezifischer Objektmerkmale auf Basis institutionenökonomischer Ansätze, Diss., Erlangen-Nürnberg 2006
- THOMAS, Howard (2001): The state of art of the dynamic capability school. Commentary. In: VOLBERDA, Henk W./ELFRING, Tom (Hrsg.): Rethinking strategy, London 2001, S. 191-197
- TIOLE, Jean (2000): The Theory of Industrial Organization, 11. Aufl., Cambridge/MA 2000
- TTTMANN, Peter (2003): Graphentheorie: Eine anwendungsorientierte Einführung, Leipzig 2003
- TODREAS, Timothy M. (1999): Value Creation and Branding in Television's Digital Age, Westport/CT 1999

- TOLLE, Elisabeth/STEFFENHAGEN, Hartwig (1994): Kategorien des Markenerfolges und einschlägige Meßmethoden. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Bd. II, Stuttgart 1994, S. 1283-1303
- TOMCZAK, Torsten/REINECKE, Sven/KAETZKE, Philomela (2004): Markencontrolling - Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Markenführung. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. II, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1821-1852
- TRÄGER, Sebastian (2008): Wettbewerbsmanagement, Diss., Wiesbaden 2008
- TROMMSDORFF, Volker (1992): Wettbewerbsorientierte Image-Positionierung. In: Markenartikel (1992), H. 10, S. 458-463
- TROMMSDORFF, Volker/PAULSEN, Marcel (2005): Messung und Gestaltung der Markenpositionierung. In: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1363-1379
- TROMMSDORF, Volker (2001): Innovationserfolge in der Markenpolitik trotz einer Inflation an neuen Produkten. In: KÖHLER, Richard/MAJER, Wolfgang/WIEZOREK, Heinz (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 99-115
- TROMMSDORF, Volker (2004): Verfahren der Markenbewertung. In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. II, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1853-1875
- TROPP, Jörg (2004): Markenmanagement: Der Brand Management Navigator - Markenführung im Kommunikationszeitalter, Habil., Wiesbaden 2004
- TUNGATE, Mark (2004): Media Monoliths: How Great Media Brands Thrive and Survive, London 2004
- TURAU, Volker (2004): Algorithmische Graphentheorie, 2. Aufl., München u.a. 2004
- UPSHAW, Lynn B. (1995): Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace, New York u.a. 1995
- VALTIN, Alexandra (2005): Der Wert von Luxusmarken: Determinanten des konsumentenorientierten Markenwerts und Implikationen für das Luxusmarkenmanagement, Diss., Wiesbaden 2005
- VAN EIMEREN, Birgit/RIDDER, Christa-Maria (2005): Trends in der Mediennutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005. In: Media Perspektiven (2005), S. 490-504
- VESTER, Frederic (2008): Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, 6. Aufl., München 2008
- VDZ (2007): Der deutsche Zeitschriftenmarkt. In: Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V., URL: <http://www.vdz.de/branchen-zeitschriftenmarkt.html>, Abruf: 21.12.2007
- VOGEL, Gregor/FISCHER, Michael (2007): Quo Vadis Publikumszeitschrift? Ein Blick von außen. In: BRUNNER, Martin F./FRIEDRICHSEN, Mike (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift, Berlin u.a. 2007, S. 517-527
- VOGEL, Andreas (2008): Stabile Positionen in schrumpfenden Märkten. In: Media Perspektiven (2008), H. 9, S. 467-484
- WADLINGER, Christof (2007): Die digitale Generation. In: Werben & Verkaufen (2007), H. 12
- WALTER, Simon (2007): Die Rolle der Werbeagentur im Markenführungsprozess, Diss., Wiesbaden 2007
- WEAVER, Gary R./GIOIA, Dennis A. (1994): Paradigms Lost: Incommensurability vs Structurationist Inquiry. In: Organization Studies 15 (1994), No. 4, S. 565-589
- WEGNER, Ralf (2004): Gruner + Jahr zeichnet Markenbilder. In: Horizont (2004), H. 45
- WEICHLER, Kurt (2003): Redaktionsmanagement, Konstanz 2003
- WEINBERG, Peter/DIEHL, Sandra (2001): Aufbau und Sicherung von Markenbindung unter schwierigen Konkurrenz- und Distributionsbedingungen. In: KÖHLER, Richard/MAJER, Wolfgang/WIEZOREK, Heinz (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 23-35
- WEISCHENBERG, Siegfried/KRIENER, Markus (2004): Mediensysteme, Medienethik, Medieninstitutionen, 3. Aufl., Wiesbaden 2004
- WELGE, Martin K./AL-LAHAM, Andreas (2001): Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 3. Aufl., 2001

- WELGE, Martin K./AL-LAHAM, Andreas (2008): Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 5. Aufl., Wiesbaden 2008
- WERNERFELT, Birger (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal 5 (1984), S. 171-180
- WERNERFELT, Birger (1995): The resource-based view of the firm: Ten years after. In: Strategic Management Journal 16 (1995), No. 3, S. 171-174
- WICKMANN, Rolf (1998): Medien: Synapsen der Gesellschaft. In: Werben & Verkaufen (1998), H. 13
- WIGGINS, Robert R./RUEFLI, Timothy W. (2002): Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. In: Organization Science 13 (2002), No. 1, S. 82-105
- WIGHTMAN, David W.L. (1987): Competitive Advantage Through Information Technology. In: Journal of General Management 87 (1987), S. 36-59
- WILDMANN, Lothar (2007): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Mikroökonomie und Wettbewerbspolitik, München u.a. 2007
- WINTER, Carsten/KARMASIN, Matthias (2001): Ökonomisierung aus unternehmensstrategischer Perspektive: Ursachen, Formen und Folgen der globalen Kommerzialisierung medialer Wertschöpfungsprozesse. In: Medien & Kommunikationswissenschaft 49 (2001), H. 2, S. 206-217
- WIRTZ, Bernd W. (2004a): First Copy Costs. In: SJURTS, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft A-Z, 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 215
- WIRTZ, Bernd W. (2004b): First Copy Costs-Effekt. In: SJURTS, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft A-Z, 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 214f.
- WIRTZ, Bernd W. (2006): Medien- und Internetmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden 2006
- WIT, Bob de/MEYER, Ron (2005): Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage, 2. Aufl., London 2005
- WÖLFER, Uwe (2004): Produktlinienerweiterung (Line Extension). In: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Bd. I, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 799-816
- WOLFF, Per-Erik (2006): TV Markenmanagement: Strategische und operative Markenführung, mit Sonder-Fallstudien, Diss., München 2006
- YIN, Robert K. (2003): Case Study Research: Design and Methods, 3. Aufl., Thousand Oaks/CA 2003
- ZAJONC, Robert B. (1968): Attitudinal Effects of Mere Exposure. In: Journal of Personality and Social Psychology 9 (1968), No. 2, S. 1-27
- ZANDER, Udo/KOGUT, Bruce (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. In: Organization Science 6 (1995), S. 76-92
- ZIMMERMANN, Horst/HENKE, Klaus-Dirk (2001): Finanzwissenschaft: eine Einführung in die Lehre von der öffentlichen Finanzwirtschaft, 7. Aufl., München 2001

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht.

Es waren keine weiteren Personen an der geistigen Leistung der vorliegenden Arbeit beteiligt. Insbesondere habe ich nicht die Hilfe eines Promotionsberaters in Anspruch genommen. Dritte haben von mir weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen.

Hamburg, den 30. Juli 2010

---

(Judith Gentz)