

7/2009

Publikumszeitschriften im Ausland erfolgreich positionieren. Strategische und taktische Fragen der Internationalisierung von Verlagen

Kerstin Pezoldt, Benedikt Merget

Ilmenauer Schriften zur
Betriebswirtschaftslehre

th

TECHNISCHE UNIVERSITÄT
ILMENAU

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2009

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre
www.tu-ilmenau.de/is-ww

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel,
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Katja Gelbrich, Prof. Dr. rer. pol. David Müller,
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 1866-2145 (Druckausgabe)

ISSN 2192-4643 (Online)

ISBN 978-3-940882-17-2 (Druckausgabe)

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200256

Ilmenauer Schriften zur
Betriebswirtschaftslehre
7/2009

Publikumszeitschriften im Ausland erfolgreich
positionieren. Strategische und taktische Fragen der
Internationalisierung von Verlagen

Kerstin Pezoldt¹, Benedikt Merget²

¹ apl. Prof. Dr. oec. habil. Kerstin Pezoldt,
Akademische Rätin des Fachgebiets Marketing an der TU Ilmenau

² Dipl.-Kfm. Benedikt Merget,
Anzeigenverkaufsleiter bei WAZ Zeitschriften Marketing GmbH & Co. KG

Inhaltsverzeichnis

1	Deutsche Verlage und ihre Publikumszeitschriften	3
2	Erschließung internationaler Zeitschriftenmärkte	3
2.1	Internationalisierung als zentrale Herausforderung	3
2.2	Wachstumsmärkte im Osten Europas.....	5
3	Internationales Strategieprofil im Zeitschriftenmarkt.....	6
3.1	Multioptionalität und Mehrdimensionalität von Strategien	6
3.2	Strategie des Einsatzes internationaler Marktbearbeitungsformen	7
3.2.1	Export von Zeitschriften	8
3.2.2	Lizenzierung von Zeitschriften.....	8
3.2.3	Joint Venture im Zeitschriftenmarkt	9
3.2.4	Beteiligung an oder Kauf von Zeitschriften	10
3.2.5	Gründung von Tochtergesellschaften	11
3.3	Internationale Instrumentalstrategie.....	12
4	Internationale Standardisierbarkeit von Zeitschriften.....	12
4.1	Standardisierung vs. Differenzierung.....	12
4.2	Optionen internationaler Zeitschriftenstrategien.....	15
4.2.1	Unveränderte Übertragung der Zeitschrift.....	15
4.2.2	Länderspezifische Anpassung der Zeitschrift.....	16
4.2.3	Neuentwicklung einer Zeitschrift für Auslandsmärkte	17
4.3	Kulturgebundenheit von Zeitschriften	17
5	Strategie der differenzierten Standardisierung als Lösungsansatz	19
5.1	Grundgedanke der Strategie der differenzierten Standardisierung	19
5.2	Transnationale Interessenszentren und Erlebniswelten.....	20
5.3	Strategie der differenzierten Standardisierung in der Praxis.....	21
6	Fazit	25

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Auslandsgeschäft deutscher Großverlage auf Basis der Umsatzzahlen 2008 ..	4
Abb. 2:	BIP und Nettowerbeausgaben 2008 ausgewählter Länder	5
Abb. 3:	Strategieprofil der internationalen Marktbearbeitung.....	7
Abb. 4:	Optionen internationaler Titelstrategien	15
Abb. 5:	Strategie der differenzierten Standardisierung	19
Abb. 6:	Optimaler Mix zwischen Standardisierung und Differenzierung bei Zeitschriften.....	20
Abb. 7:	Internationalisierung von JOY.....	22

1 Deutsche Verlage und ihre Publikumszeitschriften

Im internationalen Vergleich wird dem deutschen Zeitschriftenmarkt mit über 3.400 verschiedenen Publikumszeitschriften und über 119.000 Verkaufsstellen eine Spitzenstellung zugesprochen. Jedoch stellt die deutsche Marktsituation auch heimische Verlage vor neue Herausforderungen. Immer komplizierter werdende Marktbedingungen im Inland, mit einer stetig steigenden Anzahl von Zeitschriften, Stagnation der verkauften Auflagen, Marktsättigung und Anzeigeneinbußen im Werbemarkt, erfordern eine neue Positionierung von den Verlagen. Eine nahezu ausgereifte Marktsituation mit hoher Wettbewerbsintensität im heimischen Zeitschriftenmarkt bestärkt Verlagshäuser darin, internationale Märkte zu erschließen bzw. ihr bisheriges Auslandsengagement zu intensivieren.

Oft werden Verlage mit der Problematik konfrontiert, ob und wie strategische Aspekte der internationalen Marktbearbeitung im Zeitschriftenmarkt identifiziert und implementiert werden können. Nur diejenigen sichern ihre Erfolgspotenziale, die ihr internationales Engagement systematisch unter Zugrundelegung einer strategischen Orientierung und Konzeption durchführen.¹ Vor dem Hintergrund der strategischen Vorgehensweise im internationalen Zeitschriftenmarkt ist es wichtig, inwieweit Hefttitel in den jeweiligen Zielmärkten standardisiert überfragt werden können oder ob sie an lokalen Bedürfnissen zu adaptieren sind. Im Falle einer Differenzierung gilt es indes zu klären, inwiefern eine kulturelle Anpassung der Zeitschrift an lokale Bedürfnisse im Zielmarkt zu erfolgen hat.

2 Erschließung internationaler Zeitschriftenmärkte

2.1 Internationalisierung als zentrale Herausforderung

Unter Internationalisierung versteht man eine länderübergreifende Geschäftstätigkeit, die zu globalen Verflechtungen auf einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene führen.² Das Ausmaß der Internationalisierung von Verlagen zeigt sich in deren Kultur, Zielsetzung, Strategien sowie den unternehmerischen Denk- und Handlungsweisen.³

¹ Vgl. Bradley 1999, S. 86.

² Vgl. Backhaus et al. 2003, S. 44f.; Krebschull 1989, Sp. 974.

³ Vgl. Krystek/Zur 1997, S. 5.

Die Beweggründe für eine zunehmende internationale Marktbearbeitung deutscher Verlagshäuser sind primär in der Existenzsicherung des Verlages sowie der Erzielung von zusätzlichem Wachstum zu sehen. Die gegen Ende der 80er Jahre zunehmende inländische Marktsaturierung motiviert deutsche Verlagshäuser, ihre Produkte verstärkt im Ausland zu verkaufen.

In ausländischen Zeitschriftenmärkten werden Geschäftspotenziale gesehen, die es zu erschließen gilt. Zudem verhindern Auflagen, Begrenzungen und Beschränkungen durch das nationale Kartell- und Wettbewerbsrecht weiteres inländisches Marktwachstum sowie eine stärkere Konzentration durch Zukauf. Derartige nationale Reglementierungen verstärken die Internationalisierungsbemühungen der Verlage und deren Überlegungen, Wachstums- und Gewinnziele mittels Auslandsengagements zu realisieren. Die Hoffnung auf Erzielung von Synergieeffekten bei der Konzeption und Produktion von Zeitschriften, verbunden mit starkem Know-how deutscher Verlagshäuser, erweist sich als bedeutende Antriebskraft für Expansionsbestrebungen.⁴ Daneben trägt eine Internationalisierung deutscher Verlage auf mehreren Medienmärkten der Welt auch der Risikostreuung des Zeitschriftenportfolios bei.⁵

Abb. 1 verdeutlicht die Bedeutung des internationalen Verlagsengagements deutschsprachiger Großverlage anhand der Anzahl weltweit verlegter Titel und der Internationalisierungsquote als Umsatzanteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz.






Verlag	Gesamtumsatz in Mrd. Euro	Auslandsumsatz in Mrd. Euro	Auslandsquote in Prozent	Märkte
	2,77	1,53	54,0	30 Länder
	2,73	0,60	21,9	35 Länder
	1,81	0,88	49,0	15 Länder
	1,74	0,70	40,0	10 Länder
	1,75	0,42	24,0	13 Länder

Abb. 1: Auslandsgeschäft deutscher Großverlage auf Basis der Umsatzzahlen 2008 (Quelle: Jeweilige Verlagsangaben)

⁴ Vgl. Schroeder 1994, S. 1; Liewehr 2002, S. 1.

⁵ Vgl. Sjurts 2004, S. 22.

Die hohe Wettbewerbsintensität der westeuropäischen Märkte lässt eine zunehmende Verkürzung der Lebenszyklen von Zeitschriften vermuten. Aufgrund hoher Entwicklungskosten für neue Titel versuchen Verlage verstärkt, die Lebenszyklen durch einen Transfer der Konzepte in ausländische Märkte, insbesondere nach Mittel- und Osteuropa, zu verlängern, um zugleich Kosten für Neuentwicklungen einzusparen.⁶

2.2 Wachstumsmärkte im Osten Europas

Im internationalen Vergleich eröffneten sich für deutsche Verlage in Mittel- und Osteuropa die besten Chancen, um erfolgreich Zeitschriftentitel zu verlegen und eigenes Know-how zu transferieren.⁷ Trotz erheblicher Risiken, wie geringe Kaufkraft der Leserschaft, unterentwickelter Anzeigenmarkt, fehlende Statistik- und Dokumentationssystem sowie notwendige Investitionen für die Lancierung von Zeitschriften, offenbarte der osteuropäische Transformationsprozess enorme Attraktivität und Marktpotenzial, um ein langfristiges Verlagsengagement zu realisieren und sich in den Märkten zu positionieren. Positive Wachstums- und Ertragsaussichten in einzelnen osteuropäischen Ländermärkten ergaben sich vorwiegend durch eine ausgeprägte Printkultur, die transnationalen Lesergemeinsamkeiten, eine hohe Aufgeschlossenheit gegenüber der westlichen Lebensweise und westlicher Verlagsprodukte als Informations- und Unterhaltungsmedien sowie ein hohes Wachstumspotenzial im Anzeigenmarkt. Abb. 2 skizziert leistungsstarke Kennzahlen osteuropäischer Ländermärkte, die für deutsche Verlagstätigkeiten Potenziale aufweisen.

	Deutschland	Lettland	Litauen	Polen	Slowakei	Slowenien	Tschechien	Ungarn
Einwohner in Mio.	82,20	2,30	3,40	38,1	5,4	2,0	10,4	10,0
Bruttoinlandsprodukt in Millionen Euro:	2.492.000	23.115	32.299	360.639	64.884	37.516	152.551	105.244
Nettowerbeausgaben insgesamt in Millionen Euro:	13.060,4	137,1	171,1	3.071,7	390,3	221,8	869,9	1.052,2

Abb. 2: BIP und Nettowerbeausgaben 2008 ausgewählter Länder (Quelle: ZAW)

Für deutsche Verlage mit ihren finanziellen Ressourcen, verlegerischen Know-how und eigenen Zeitschriftenkonzeptionen eröffnete sich 1990 die einmalige Chance, von der

⁶ Das Produkt-Lebenszyklus-Modell von Zeitschriften begründet die immer kürzer werdenden Innovationszyklen, in denen die Zeitschriften überarbeitet werden. Vgl. Maili/Wehrli 1990, S. 74f.

⁷ Vgl. Pezoldt/Merget 2009, S. 11f.

osteuropäischen Marktöffnung zu profitieren und zugleich am Marktwachstum zu partizipieren. Es musste die Entscheidung getroffen werden, ob es sich lohnt, das Risiko einzugehen und sich langfristig in diesem geografischen Raum zu engagieren. Verbunden ist ein derartiges Verlagsengagement mit hohen Investitionen in die Drucktechnik, den Vertrieb und vor allem in personelle Ressourcen. Die Markterschließung im Osten Europas wurde für viele westliche Verlage letztendlich zum Erfolg. In Polen, Ungarn oder Tschechien sind inzwischen erste Saturierungstendenzen sowie ein wachsender Verdrängungswettbewerb erkennbar.

3 Internationales Strategieprofil im Zeitschriftenmarkt

3.1 Multioptionalität und Mehrdimensionalität von Strategien

Im Rahmen der internationalen Markterschließung gilt es, strategische Entscheidungen systematisch zu treffen, um bei vorhandener Heterogenität der Ländermärkte eine zielgerichtete Vorgehensweise zu gewährleisten. Verlage operieren nicht nur mit einer einzigen Strategie. Sie verfügen über eine Kombination von Strategien (Strategieprofil) mit unterschiedlichen Entscheidungsschwerpunkten.⁸

Die Auswahl und Kombination der Strategien kann intuitiv oder systematisch erfolgen, wobei die systematische Vorgehensweise den Vorteil einer tieferen Durchdringung des Problem- und Entscheidungsfeldes gewährleistet. Sowohl die Multioptionalität von Strategien als auch die Mehrdimensionalität strategischen Denkens ermöglichen die Entwicklung eines Strategieprofils.⁹ Es hat die Aufgabe der Bündelung verschiedener Strategien auf der Gesamtebene des Verlages und gewährleistet eine strukturelle Erfassung strategisch relevanter Aspekte der internationalen Marktbearbeitung. In Anlehnung an Wissmeier lässt sich das Strategieprofil der internationalen Marktbearbeitung im Zeitschriftenmarkt folgendermaßen darstellen.

⁸ Vgl. Wissmeier 2002, S. 419.

⁹ Vgl. Wissmeier 1992, S. 32.

Strategie	Strategiealternativen			
Basisstrategie	Internationale Länderstrategie		Internationale Titelstrategie	
Allokation	Schwerpunkt-märkte	Präsenzmärkte	Gelegenheits-märkte	Abstinenz-märkte
Timing	Länderübergreifende Timingstrategie		Länderspezifische Timingstrategie	
Marktbearbeitungs-formen	Export	Joint Venture	Tochtergesellschaft	
	Lizenzierung	Beteiligung / Kauf von Zeitschriften		
Instrumental-strategien	Standardisierung	Adaption	Differenzierung	

Abb. 3: Strategieprofil der internationalen Marktbearbeitung (in Anlehnung an Wissmeier 2002: S. 432).

Wie Abb. 3 zeigt, muss ein Verlagshaus zur Generierung einer konsistenten Marktbearbeitungsstrategie die benannten Strategieelemente mitsamt ihren Alternativen betrachten.

Die weiteren Ausführungen konzentrieren sich nun auf die Ausgestaltung der letzten beiden Strategieelemente. Das ist zum einen die Strategie des Einsatzes internationaler Marktbearbeitungsformen, bei der es um die Wahl der optimalen Marktbearbeitungsformen für einen Verlag im gewählten Zeitschriftenmarkt geht. Zum anderen müssen Entscheidungen im Hinblick auf die Internationale Instrumentalstrategie, d.h. über die Standardisierung, Adaption oder Differenzierung der Marketinginstrumente getroffen werden.

3.2 Strategie des Einsatzes internationaler Marktbearbeitungsformen

Die Wahl der Marktbearbeitungsform stellt eine zentrale strategische Entscheidung dar. Sie trägt langfristigen Charakter, ist schwer korrigierbar und mit einem erheblichen Investitionsaufwand verbunden. In der Literatur zum internationalen Marketingmanagement werden teilweise die Formen der internationalen Marktbearbeitung mit den internationalen Markteintrittsstrategien gleichgesetzt.¹⁰

Im internationalen Zeitschriftengeschäft bieten sich als Marktbearbeitungsformen für den Verlag alternativ folgende Optionen an:

- Export von Zeitschriften,
- Lizenzierung von Zeitschriften,

¹⁰ Vgl. Wissmeier 1992, S. 136.

- Gründung eines Joint Ventures,
- Beteiligung an oder Kauf von Zeitschriften,
- Gründung einer Tochtergesellschaft.

3.2.1 Export von Zeitschriften

Ein ausländischer Zielmarkt kann im einfachsten Fall mittels Export und ohne Modifikation der bestehenden Zeitschrift bearbeitet werden. Dabei bezeichnet der Begriff Zeitschriftenexport generell den Absatz eigener Zeitschriften außerhalb des Landes, in welchem sie hergestellt wurden.¹¹ Das Verlagshaus operiert aus dem Heimatmarkt heraus, ohne in den Zielmärkten eigenes Verlagsengagement zu entwickeln. Da der Verlag oftmals nicht selbst über die notwendigen lokalen Marktkenntnisse verfügt, erfolgt der Export von Zeitschriften in aller Regel indirekt mittels Presseexporteurs, der die Distribution im Zielmarkt organisiert und realisiert. Die im Heimatmarkt produzierten Zeitschriften werden ohne jegliche Modifikation ins Ausland exportiert und dort vertrieben. Gängige Praxis ist der Export deutscher Zeitschriften nach Österreich oder in die Schweiz, aber auch in Urlaubs- bzw. Emigrationsländer. Der Zeitschriftenexport dient sowohl der Marktabdeckung in Ländern des gleichen Sprachraums als auch in fremdsprachigen Ländern mit hohem Tourismusaufkommen. Zudem spielen Imageziele und die Leser-Blatt-Bindung eine wichtige Rolle, um die dort dauerhaft oder vorübergehend ansässigen Mitglieder der Zielgruppe zu erreichen.

3.2.2 Lizenzierung von Zeitschriften

Die Lizenzierung einer Zeitschrift stellt eine gängige Form der internationalen Marktbearbeitung dar. Grundsätzlich werden unter Lizenzierung vertragliche Abkommen verstanden, mit denen inländische Lizenzgeber ausländischen Lizenznehmern intangible Vermögensgegenstände unter bestimmten Vertragsbedingungen zur Verfügung stellen. Durch Vergabe einer Lizenz gewährt der inländische Verlag (Lizenzgeber) einem ausländischen Verlag (Lizenznehmer) die Nutzungsrechte an der inländischen Zeitschrift einschließlich Titel, Layout, Text- und Bildinhalten im ausländischen Zielmarkt.¹² Der Lizenznehmer erhält vom Lizenzgeber die Vertriebsrechte für eine Zeitschrift und zahlt fixe,

¹¹ Vgl. Berndt et al. 2005, S. 141.

¹² Vgl. Althans 1989, S. 774.

periodisch wiederkehrende oder variable, an den Auflagenzahlen und dem Gewinn ausgerichtete, Lizenzgebühren.¹³

Im Rahmen der Lizenzvergabe behält sich der Lizenzgeber oftmals ein Mitsprache- und Kontrollrecht an der Zeitschriftengestaltung vor, um die Pflege der Titelphilosophie sowie des Konzeptes zu garantieren und negative Rückwirkungen auf die inländische Zeitschrift zu vermeiden. Dabei hängt die unmittelbare Ausgestaltung der Zeitschrift sowohl von der Verhandlungsmacht der beiden Lizenzpartner als auch von den Erfordernissen einer lokalen Anpassung an den jeweiligen Zielmarkt ab.

Ein besonderer Vorteil der Lizenzvergabe liegt in der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen bei gleichzeitiger Generierung von Lizenz Erlösen. Die Lizenzierung beansprucht in geringem Umfang finanzielle und personelle Ressourcen, was sowohl bei einer starken Penetration vieler Ländermärkte innerhalb kurzer Zeit als auch bei einem Engagement in einem neuen, noch unsicheren Markt, als geeignet erscheint.

Mit Hilfe einer Lizenzvergabe kann ein ausländischer Zeitschriftenmarkt auch getestet werden. Im Erfolgsfall besteht für den Lizenzgeber die Option, seine Beteiligungsverhältnisse am lizenznehmenden Verlag zu erhöhen. So werden seitens der Lizenzgeber Joint Venture-Optionen in Lizenzverträge mit dem Ziel eingebaut, eine ursprünglich an einen Partnerverlag vergebene Lizenz nach erfolgreicher Lancierung im Zielmarkt im Rahmen eines gemeinsamen Unternehmens überzuleiten. Der Erfolg im Lizenzgeschäft hängt maßgeblich von der Auswahl der zur Zeitschrift passenden Lizenznehmer und von der vertraglichen und praktischen Sicherstellung der Produktqualität der Zeitschrift ab.¹⁴ Neben der exklusiven Nutzung der Zeitschriftenmarken des Verlags, den Grundstrukturen der Publikationen sowie redaktionellem Material werden den internationalen Lizenznehmern weitere für den Markterfolg entscheidende Serviceleistungen, wie z. B. redaktionelle Beratungsleistungen, angeboten.

3.2.3 Joint Venture im Zeitschriftenmarkt

Das Joint Venture als Gemeinschaftsunternehmen von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen mit unterschiedlicher oder gleicher Anteilshöhe stellt eine weitere Option der internationalen Marktbearbeitung dar. Der Verlag und eine private oder teilweise auch staatliche Institution gründen und kontrollieren gemein-

¹³ Vgl. Schroeder 1994, S. 32.

¹⁴ Vgl. Schulte-Hillen et al. 2001, S. 486.

sam ein lokales Partnerschaftsunternehmen, um ein bestehendes Zeitschriftenkonzept erfolgreich in den ausländischen Zielmarkt zu verlegen. Das Ziel des Joint Ventures besteht in der Publizierung und Vermarktung der Zeitschrift unter gemeinsamen Einsatz von Ressourcen und Erfahrungen, deren Höhe die beteiligten Partner vertraglich festlegen. In Abhängigkeit von der Anteilshöhe regeln die Vertragsbestandteile Zweck und Dauer der Zusammenarbeit sowie Kosten, Risiken, Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten der Kooperation.

Die Zusammenarbeit mit einem Joint Venture-Partner bietet vor allem den Vorteil, dessen lokale Marktkenntnisse und Kontakte zu Behörden, Lieferanten und Verkaufsstellen zu nutzen, um den Zielmarkt erfolgreich zu bearbeiten.¹⁵ Im Vergleich zur Lizenzvergabe wird ferner eine höhere eigene Einflussnahme auf die Aktivitäten im Zielmarkt gewährleistet, sodass beide Partner voneinander profitieren. Des Weiteren ermöglicht das Joint Venture eine schnelle Erschließung möglichst vieler Ländermärkte. Ähnlich wie bei der Lizenzvergabe liegt die zentrale Entscheidung in der Auswahl des richtigen ausländischen Partners. Dessen strategische Ausrichtung, Image und Titelphilosophie sollte gegenüber der anderen Vertragsseite kongruent sein. Als Nachteile des Joint Ventures können vorwiegend die höher anfallenden Investitionskosten und damit verbunden größere Risiken im Vergleich zur Lizenzvergabe angeführt werden. Weiterhin gelten die Teilung des Gewinnes, eine eingeschränkte Handlungsfreiheit sowie denkbare Konfliktpotenzial bei unterschiedlichen Auffassungen der Partner über die Zeitschriftengestaltung als Risiken.¹⁶

Das Joint Venture ist in einigen Auslandsmärkten aufgrund der ausländischen Medien-gesetzgebung, administrativer Restriktionen oder einer innerbetrieblichen Ressourcenknappheit oft die einzige zulässige Strategiealternative. Beispielsweise erfordern die gesetzlichen Regelungen im chinesischen Zeitschriftenmarkt die Kooperation mit einem lokalen zumeist staatlichen Partner, die häufig durch die Gründung eines Beratungs-, Werbe- oder Marketing-Joint Ventures realisiert wird.

3.2.4 Beteiligung an oder Kauf von Zeitschriften

Die Beteiligung an oder der Kauf von Zeitschriften ist eine weitere Strategiealternative, mit der ein hoher Aufwand an Kapital und Personal einhergeht. Die Beteiligung wird

¹⁵ Vgl. Kundrun/Möllersmann 2003, S. 337f.

¹⁶ Vgl. Pezoldt 2006, S. 120.

durch den Mehrheitserwerb an einem ausländischen Verlag realisiert. In der Regel erfolgt der Kauf von Marktanteilen, ohne selbst das Risiko einer eigenen Titelneugründung tragen zu müssen. Je nach Beteiligungsstruktur an der Zeitschrift erwachsen erhöhte Einflussmöglichkeiten, die jedoch mit erheblichem Aufwand mitsamt Risiken verbunden sind. Die Beteiligung an oder der Kauf von Zeitschriften empfiehlt sich insbesondere dann, wenn hohe Marktbarrieren, wie z. B. ein hohes Sättigungsniveau, eine starke und flexible Konkurrenz oder problematische Vertriebsysteme, existieren.

Soll die Beteiligung langfristig erfolgreich sein, so muss der Verlag die Fähigkeit besitzen, einen neuen Titel bzw. das neuerworbene Verlagshaus in die vorhandene Unternehmensstruktur zu integrieren. Besondere Bedeutung erlangt hierbei die Kompatibilität von Verlagsphilosophie und Unternehmenskultur, die eine Integration der Verlagsaktivitäten in finanzieller, zeitlicher und vor allem personeller Hinsicht voraussetzt. Der Verlag sollte insbesondere ein angemessenes verlagsspezifisches Know-how und Do-how im redaktionellen Bereich besitzen, um den Prozess der Beteiligung oder den Kauf von Zeitschriften zielführend zu verwirklichen und Inkompatibilitäten auszuschließen. Die Beteiligung an oder der Kauf von Zeitschriften sind eine oft realisierte strategische Vorgehensweise deutscher Verlage in osteuropäischen Märkten.

3.2.5 Gründung von Tochtergesellschaften

Die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft ist die kostenintensivste Form der Marktbearbeitung eines Verlages. Tochtergesellschaften können sowohl durch Übernahme eines ausländischen Verlages als auch durch Neugründung im jeweiligen Auslandsmarkt entstehen. Es bedarf einer umfangreichen Übertragung von Kapital, Inhalten, Know-how und Do-how in den jeweiligen Zeitschriftenmarkt. Der Hauptvorteil einer rechtlich selbständigen Tochtergesellschaft liegt in dem großen Ausmaß an Verlagsunabhängigkeit, die durch eine unmittelbare und eigenständige Marktpräsenz im ausländischen Zeitschriftenmarkt realisiert wird. Der Verlag verfügt über maximale Einflussnahme auf die Produktgestaltung sowie auf den Vertrieb im Zielmarkt, die von Kontrollmöglichkeiten flankiert wird. Das hohe Maß an Unabhängigkeit und Entscheidungsmacht bietet der Tochtergesellschaft die Möglichkeit, schnell und flexibel auf Änderungen im Leserverhalten sowie im Markt zu reagieren. Aus strategischer Sicht erleichtert die starke Vernetzung zwischen Mutterverlag und Tochtergesellschaft die zielgerichtete Implementierung und Verfolgung eines mit dem Gesamtunternehmenskonzept kompatiblen Strategieprofils.

Neben den aufgezeigten Vorteilen birgt die Tochtergesellschaft dennoch viele Risiken in sich. Sie setzt umfangreiche Kapital- und Managementressourcen voraus, um landes- und kulturspezifisches Wissen des Zielmarktes in Eigenregie zu erlangen. Vor allem Finanzrisiken und ein anderes rechtliches Umfeld begründen eine besondere Gefahr, da der Verlag mit seinem im Ausland investierten Kapital allein und vollständig haftet. Die Tochtergesellschaft ist somit eine kostspielige und zeitaufwendige sowie im Vergleich zu anderen Engagements im geringeren Maße reversible Form der Marktbearbeitung. Erschwerend kommt hinzu, dass in einigen Auslandsmärkten erhebliche rechtliche Einschränkungen existieren, die den Aufbau einer mehrheitlichen oder eigenen Tochtergesellschaft untersagen.¹⁷ In strategisch wichtigen Auslandsmärkten legen deutsche Verlage besonderen Wert auf die Marktbearbeitung mittels Tochtergesellschaft.¹⁸

3.3 Internationale Instrumentalstrategie

Die internationale Instrumentalstrategie umfasst den Einsatz der Marketinginstrumente Produkt- und Programmpolitik, Kommunikationspolitik, Kontrahierungspolitik sowie Distributionspolitik. Die Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung der jeweiligen Strategiealternative sollten unter besonderer Berücksichtigung der Rahmenbedingungen im Zielmarkt getroffen werden. Im Mittelpunkt steht die Frage nach dem Umfang der Standardisierung, Adaption oder Differenzierung der Marketinginstrumente. Jeder Verlag muss wissen, inwieweit eine Vereinheitlichung, Anpassung oder völlige Neugestaltung seiner Produkte und Programme, der Preise, der Kommunikation sowie der Distribution in den bearbeitenden Ländern zu erfolgen hat.

Während die Standardisierung eine gänzliche Vereinheitlichung aller Gestaltungsparameter in allen Ländern vorsieht, verfolgt die Adaption eine Anpassung bestimmter Gestaltungsparameter an die Ländermärkte. Die Differenzierung beinhaltet indessen eine länderspezifische Auslegung der Gestaltungsparameter.

4 Internationale Standardisierbarkeit von Zeitschriften

4.1 Standardisierung vs. Differenzierung

Eine zentrale Herausforderung des internationalen Marketingmanagement im Verlagswesen besteht darin, Entscheidungen der internationalen Marktbearbeitung nicht län-

¹⁷ Vgl. Jungnickel 1989, S. 313.

¹⁸ Vgl. Pezoldt/Merget 2009, S. 16-17.

dermäßig isoliert, sondern im Gesamtzusammenhang der Ländermärkte zu treffen. Dies rückt das strategische Entscheidungsproblem „Standardisierung versus Differenzierung“ in den Mittelpunkt planerischer Überlegungen.¹⁹

Die Strategie der Standardisierung determiniert eine länderübergreifende Vereinheitlichung der Marketingaktivitäten, die auf Kosteneinsparungen und damit Preisvorteile abzielt. Als Ausgangspunkt der Standardisierungsstrategie gilt die Annahme einer zunehmenden Homogenisierung der Konsumenten, die zu einer weltweit stärkeren Angleichung von Interessen und Bedürfnissen der Nachfrage führen (Konvergenzthese). Die Ubiquität der Wünsche, die Entwicklung transnationaler Marktsegmente mit vergleichbaren Bedürfnissen und Präferenzen sowie geringe Unterschiede in den wirtschaftlichen, soziokulturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Zielmärkte begünstigen die einheitliche Lancierung erfolgreicher inländischer Zeitschriftenkonzepte (Standardisierungsthese).

Bei entsprechender Zentralisierung von Ressourcen, Organisationsstrukturen und Entscheidungskompetenzen (Zentralisationsthese) lassen sich weltweit Skalen- und Synergieeffekte für die Schaffung von Kosten- und Preisvorteilen realisieren (Kosten- und Preisvorteilsthese). Sowohl zentralisierte Organisationsstrukturen als auch eine geringe Kulturgebundenheit von Zeitschriften können als fördernd für eine Standardisierungsstrategie angesehen werden.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für international agierende Verlage bei Anwendung der Standardisierungsstrategie folgende Vorteile:²⁰

- Kostenersparnisse durch Ausnutzung von Volumen-, Spezialisierungs- und Lerneffekten,
- Beschleunigung der Einführung neuer Zeitschriftentitel in ausländische Zeitschriftenmärkte,
- effiziente Steuerung der internationalen Verlagstätigkeit,
- weltweiter Wissenstransfer,

Förderung eines international einheitlichen Erscheinungsbildes im Sinne einer Corporate Identity der Zeitschrift.

Die Strategie der Differenzierung verfolgt hingegen eine länderspezifische Anpassung der Zeitschriftenkonzeption und impliziert eine weitestgehend unabhängige Bearbeitung

¹⁹ Vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 155; Berndt et al. 2005, S. 173; Müller/Kornmeier 2002, S. 142ff.

²⁰ Vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 472.

der einzelnen Auslandsmärkte. Der Zeitschrift ist Einzigartigkeit zu verleihen, indem die erfolgreiche Zeitschriftenkonzeption des Heimatmarktes an die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe im jeweiligen Auslandsmarkt adäquat angepasst wird.

Die Differenzierungsstrategie geht von der Annahme aus, dass die Mehrzahl der Menschen in den nationalen Märkten kulturspezifisch denken und handeln. Das Umfeld ausländischer Zeitschriftenmärkte wird von Unterschieden in Kultur, Gesetzgebung, Wettbewerbs- und Medienstruktur geprägt, die einer Standardisierungsstrategie entgegenstehen. Diese Erkenntnis erfordert eine individuelle Anpassung der Zeitschrift an die jeweiligen Zielmärkte. Anstatt einer weltweit optimalen Strategie wird bewusst eine differente national optimierte Vorgehensweise verfolgt.

Die Differenzierungsstrategie setzt voraus, dass die einzelnen Unternehmenseinheiten in den Zielmärkten hohe Freiheitsgrade bei der Marktbearbeitung genießen, um weitestgehend unabhängige Entscheidungen zu treffen. Im Gegensatz zur Standardisierungsstrategie wird eine Erzielung von Erlös- und Leistungsvorteilen durch gezielte Berücksichtigung von Bedürfnissen und Wünschen der Nachfrager angestrebt. Zusammenfassend ergeben sich bei Anwendung der Differenzierungsstrategie folgende Vorteile:²¹

- Berücksichtigung kultureller Unterschiede in Bedürfnissen und Verhaltensweisen der Leserschaft,
- Anpassung an die Besonderheiten im Umfeld des jeweiligen Ziellandes, vor allem in Gesetzgebung, Wettbewerbssituation und Medienstruktur,
- Erhöhung der Marktanteile und Umsatzgewinne in ausländischen Märkten durch intensivere marktindividueller Bearbeitung,
- besseres Verständnis des Stammhauses für lokale Märkte,
- verbesserte Fähigkeit, auf unvorhergesehene Veränderungen in den einzelnen Märkten zu reagieren (Gesetzgebung, Wettbewerbs- und Verbraucherverhalten),

höhere Motivation einheimischer Entscheidungsträger, die dadurch die Besonderheiten ihrer Kultur gewürdigt sehen.

Die beiden Strategiealternativen stellen Extrempole auf einem Kontinuum dar, die in reiner Form nur selten anzutreffen sind. Sowohl die Vereinheitlichung aller Gestaltungsparameter in allen Auslandsmärkten als auch die totale Differenzierung mit der jeweils länderspezifischen Ausrichtung der Marketingaktivitäten können daher als nicht optimal angesehen werden.

²¹ Vgl. Douglas/Wind 1987; S. 19ff.; Craig/Douglas 1996, S. 70ff.

4.2 Optionen internationaler Zeitschriftenstrategien

Die Gestaltung der Zeitschriften stellt das Herzstück des internationalen Marketing-Mix dar. Im Rahmen der Zeitschrifteninternationalisierung ergeben sich für den Verlag folgende, in Abb. 4 dargestellte, Optionen der internationalen Marktbearbeitung.

Strategie Zeitschrift	Standardisierung	Differenzierung
Gleicher Titel (Transfer)	Übertragung der bisherigen Zeitschriftenkonzeption auf die Auslandsmärkte (reiner Transfer)	_____
Veränderter Titel (Adaption)	Entwicklung einer neuen Zeitschriftvariante für sämtliche Auslandsmärkte (Internationale Titelvariation)	Länderspezifische Anpassung der bisherigen Zeitschriftenkonzeption (Internationale Titeldifferenzierung)
Neuer Titel (Kreation)	Entwicklung einer neuen Zeitschrift für alle Auslandsmärkte (Internationale Ausgabe)	Entwicklung neuer Zeitschriften speziell für einzelne Auslandsmärkte (Länderspezifische Titelinnovation)

Abb. 4: Optionen internationaler Titelstrategien (in Anlehnung an Berndt et al. 1997, S. 59)

4.2.1 Unveränderte Übertragung der Zeitschrift

Eine reine Transferstrategie ist eine identische Übertragung der bisherigen Zeitschriftenkonzeption auf die Auslandsmärkte. Die im Inland publizierte Zeitschrift wird mit einheitlichem Grundkonzept und unverändertem redaktionellen Inhalt in das jeweilige Ziel-land transferiert. Erstmals wird der Verlag mit allen Chancen und Risiken einer Neueinführung im Zielmarkt konfrontiert.²² Der reine Transfer kann sowohl mit einer in die jeweilige Landessprache übersetzten Beilage als auch durch vollständige Übersetzung der Zeitschrift erfolgen. Die vollständige Übersetzung einer Zeitschrift setzt jedoch homogene internationale Leserschaften voraus, da eine Berücksichtigung landesspezifischer kultureller Bedürfnisse nicht stattfindet.²³ Die Strategie des reinen Transfers ist nur in Ausnahmefällen möglich und äußert selten im internationalen Zeitschriftenmarkt anzutreffen.

²² Vgl. Schulte-Hillen et al. 2001, S. 487.

²³ Vgl. Kundrun/Möllersmann 2003, S. 888.

4.2.2 Länderspezifische Anpassung der Zeitschrift

Internationale Titelvariation

Die Strategie der internationalen Titelvariation beinhaltet die Entwicklung einer neuen Zeitschriftenvariante für alle ausländischen Zielmärkte. Mittels Modifikation der Zeitschriftenkonzeption und Fokussierung auf Gemeinsamkeiten der Zielgruppe wird versucht, eine relativ breite Leserschaft international zu bedienen. Die Abänderung der Zeitschriftenkonzeption hat so zu erfolgen, dass eine universelle Akzeptanz im internationalen Zeitschriftenmarkt erreicht wird.²⁴ Ergebnis der Zeitschriftenvariation ist eine nahezu standardisierte Zeitschrift, die in identischer Form in den jeweiligen Auslandsmärkten vertrieben wird. Eine spezifische lokale Anpassung wird nicht verfolgt. Voraussetzung für eine internationale Titelvariation ist die Ermittlung der jeweiligen länderspezifischen Bedürfnisse und Wünsche der Leserschaft und Werbewirtschaft. Die Identifikation der Kundenbedürfnisse dient dabei als Basis für die Entwicklung einer standardisierten Titelvariante für den internationalen Zeitschriftenmarkt, um das Heft erfolgreich in den Zielmärkten zu lancieren.

Internationale Titeldifferenzierung

Die Übertragung einer erfolgreichen inländischen Zeitschrift bei Anpassung an die nationalen Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrage erweist sich als eine beliebte Titelstrategie im internationalen Zeitschriftenmarkt. Die Titeldifferenzierung beinhaltet sowohl den Transfer als auch die Anpassung der deutschen Zeitschrift mit dem Ziel, möglichst exakt der kulturellen Erlebniswelt und den spezifischen Interessenszentren des jeweiligen Auslandsmarktes zu entsprechen. Art und Ausmaß der Anpassung hängen insbesondere von Marktgröße und –potenzial sowie der kulturellen Nähe des Auslandsmarktes ab. Häufig lassen sich bei dieser Strategie die Zeitschriftenkonzeption, grundsätzliche Idee sowie Name, Layout und Bildmaterial übertragen, wobei eine lokale Redaktion vor Ort die redaktionellen Inhalte und Themen aufgrund von Sprach- und Mentalitätsunterschieden neu erarbeitet. Die Berücksichtigung von länderspezifischen Wünschen und Bedürfnissen der Leserschaft wird mittels Modifikation der Zeitschrift im Zeitschriftenmarkt umgesetzt.

²⁴ Vgl. Berndt et al. 2005, S. 208.

4.2.3 Neuentwicklung einer Zeitschrift für Auslandsmärkte

Internationale Ausgabe

Im Rahmen einer neuen Zeitschriftenentwicklung tritt grundsätzlich das Entscheidungsproblem der Standardisierung und Differenzierung in den Entscheidungsfokus. Im Vergleich zur reinen Transferstrategie, deren Konzeption sich am Heimatmarkt orientiert, steht bei der Entwicklung einer internationalen Ausgabe von Anfang an die Ansprache einer internationalen länderübergreifenden Zielgruppe im Mittelpunkt.²⁵ Für sie ist eine spezielle internationale Ausgabe zu entwickeln. Dabei weist die internationale Ausgabe in ihrer Ausgestaltung unterschiedliche Varianten auf. Die Zeitschrift kann z.B. in englischer Sprache mit gleichem Inhalt und Ausstattung bei maßgeschneiderter länderspezifischer Anzeigen-Teilbelegungen (Newsweek und TIME) produziert werden. Weitere Optionen sind die Neuaufteilung des redaktionellen Basis- und Schwerpunktangebotes oder die Übersetzung des Titels in mehreren Sprachen, wobei sämtliche Sprachen nebeneinander abgedruckt werden.²⁶

Länderspezifische Titelinnovation

Die Entwicklung und Einführung neuer Zeitschriftentitel für den jeweiligen Zielmarkt gilt zweifellos als die anspruchsvollste und risikoreichste Form der internationalen Titelstrategie. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Titelentwicklung im Auslandsmarkt gelten vor allem bereits vorhandene lokale Marktkenntnisse sowie ein Redaktions- und Verlagsteam vor Ort, das die Interessen und Wünsche der Nachfrager gänzlich berücksichtigt. Anhand redaktionellem Know-how und Do-how gilt es, erfolgversprechende Marktsegmente zu identifizieren und abzugrenzen, um die Zeitschriftenidee für den jeweiligen Zielmarkt zu konzipieren. Die Titelinnovation ist auf die nationalen Besonderheiten des Marktes und die kulturelle Identität des Landes auszurichten, um eine Integration der Erlebniswelten und Interessenszentren der Leserschaft zu gewährleisten.

4.3 Kulturgebundenheit von Zeitschriften

Durch die Internationalisierung von Zeitschriften wird das Verlagsmanagement mit unterschiedlichen länderspezifischen Leserschaften und Werbungtreibenden konfrontiert. Die unterschiedlichen Definitionen für den Begriff Kultur verdeutlichen, dass keine Einigkeit

²⁵ Vgl. Schroeder 1994, S. 119.

²⁶ Vgl. Schulte-Hillen et al. 2001, S. 488f.

darüber herrscht, was generell unter Kultur zu verstehen ist.²⁷ Einen Definitionsansatz liefert Holzmüller, der Kultur als Summe aller kollektiv geteilten, impliziten und expliziten Verhaltensnormen, -muster, -äußerungen und -resultate bezeichnet, die von Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und über Generationen weitergegeben werden.²⁸

Zeitschriften reflektieren aufgrund ihres redaktionellen Inhalts in hohem Maße den kulturellen Kontext eines Landes. Sie stellen einen Bestandteil der länderspezifischen Erlebniswelten und Interessenszentren dar, die sie aufgreifen und widerspiegeln. Die kulturelle Identität einer Zeitschrift begründet zudem, dass sie nicht nur als ökonomisches Gut, sondern vielmehr als Kulturgut zu verstehen ist.²⁹ Die Kulturgebundenheit von Zeitschriften wird von solchen Determinanten wie Sprache, Kommunikationsstil, Mediennutzungsverhalten, Rolle der Religion, Nationalbewusstsein, Lebensstil, Einstellungen und Werten der Leserschaft beeinflusst.³⁰ Sprachliche Barrieren, die Art der Informationsaufbereitung und Kommunikation, unterschiedliche Interessenszentren und Erlebniswelten bedingen eine hohe Kulturgebundenheit von Zeitschriften, die es bei der Bearbeitung internationaler Zeitschriftenmärkte zu berücksichtigen gilt.

Generell fällt die Kulturabhängigkeit einer Zeitschrift umso größer aus, je stärker sie anhand der Struktur der redaktionellen Inhalte im nationalen kulturellen Rahmen verankert ist. Textintensive Zeitschriften weisen aufgrund ihrer Informationsaufbereitung eine starke Kulturgebundenheit auf, die eine hohe länderspezifische Adaption an den Auslandsmarkt erfordert. Dagegen lassen sich Zeitschriften mit internationaler Konzeption und überwiegend bildlicher Kommunikation, wie People- und Lifestyle-Zeitschriften, die sich an den emotionalen Erlebniswelten der Leser orientieren und weltweit einheitliche Bedürfnisse der Zielgruppe ansprechen, als gering kulturgebunden klassifizieren.³¹

Auch wenn weltweit einheitliche Zeitschriftenkonzeptionen publiziert werden, die international dieselben Bedürfnisse der Zielgruppe ansprechen, existieren aufgrund sprachlicher und kultureller Unterschiede im internationalen Zeitschriftenmarkt keine wirklichen kulturfreien „global products“. Zeitschriften sind Teil der kulturellen Identität und gelten somit in hohem Maße als kulturgebunden, so dass eine lokale Adaption im Zielmarkt notwendig erscheint.

²⁷ Vgl. Usunier/Walliser 1993, S. 3.

²⁸ Vgl. Holzmüller 1989, Sp. 1144.

²⁹ Vgl. Sjurts 2004, S. 22. Zeitschriften als geistige Produkte sind in hohem Maße dem jeweiligen Kulturgut eines Landes verbunden. Vgl. Maili/Wehrli 1990, S. 139.

³⁰ Vgl. Liewehr 2002, S. 52.

³¹ Zeitschriften wie *COSMOPOLITAN*, *JOY*, *VOGUE*, *ELLE* oder *Harper's Bazar* werden weltweit unter gleichem Titel und einheitlichem Konzept verlegt. Vgl. Sjurts 2004, S. 29.

5 Strategie der differenzierten Standardisierung als Lösungsansatz

5.1 Grundgedanke der Strategie der differenzierten Standardisierung

Standardisierung und Differenzierung stellen Extrempole der Strategieorientierung dar, die ein Verlagshaus nur selten in reiner Form verfolgen kann. Das „Standardisierung-Differenzierung-Dilemma“³² rückt die Strategie der differenzierten Standardisierung als Lösungsansatz in den Mittelpunkt strategischen Vorgehens, das Abb. 5 illustriert. Die Kombination aus Standardisierung und Differenzierung beruht auf den Grundgedanken „think global, act local“.³³

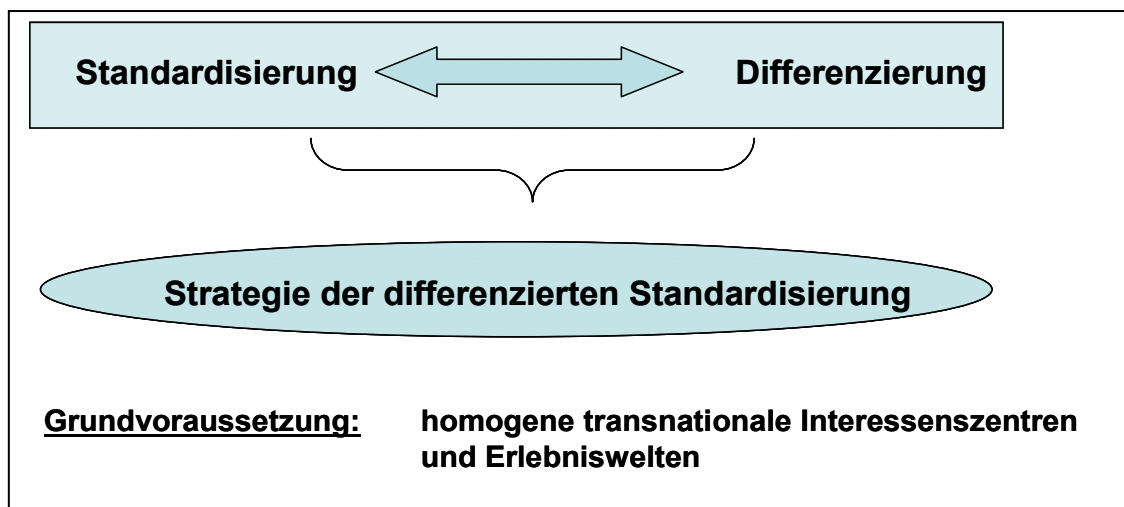


Abb. 5: Strategie der differenzierten Standardisierung

Der Ansatz der differenzierten Standardisierung würdigt Besonderheiten der unterschiedlichen Auslandsmärkte und intendiert, Aspekte der Standardisierung Rechnung zu tragen. Grundsätzlich lässt sich in bestimmten Entscheidungssituationen, in denen keine landestypischen Ausprägungen von rechtlichen Vorschriften, kulturellen Gegebenheiten und Wettbewerbssituation zu einer differenzierten Vorgehensweise zwingen, eine identische Bearbeitung realisieren. Das Ziel der Strategie der differenzierten Standardisierung besteht darin, in Abhängigkeit von den jeweils gültigen Rahmenbedingungen im Ziel-land, ein strategisches Optimum zwischen Standardisierung und Differenzierung zu erreichen (siehe Abb. 6).

³² Müller/Kornmeier 2002, S. 145.

³³ Wind, 1986 S. 25.

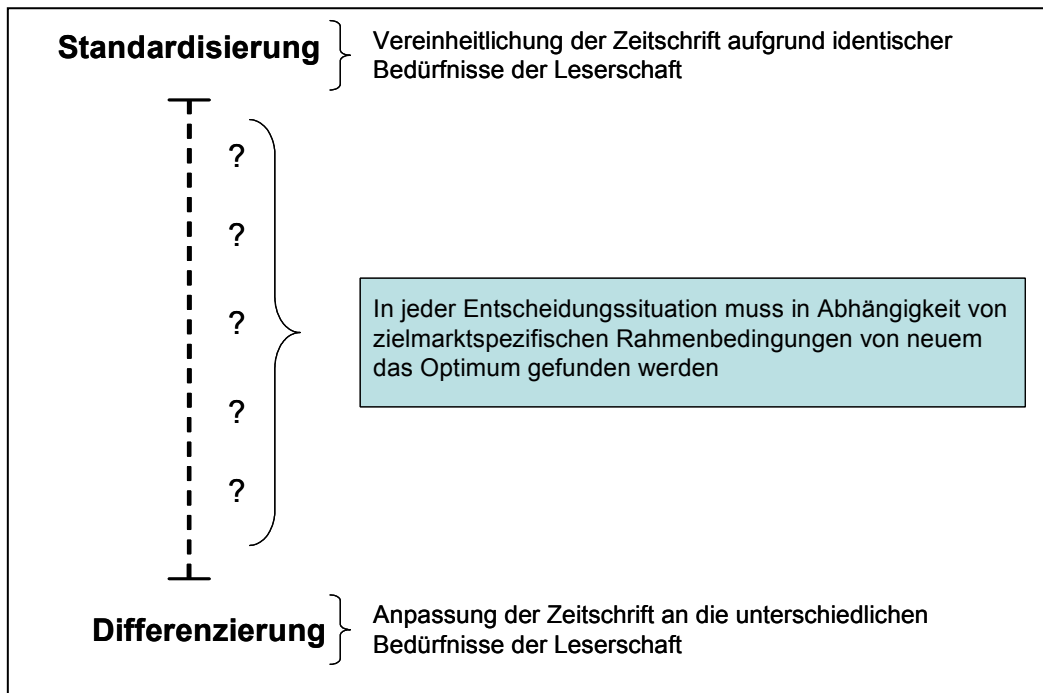


Abb. 6: Optimaler Mix zwischen Standardisierung und Differenzierung bei Zeitschriften (In Anlehnung an Müller/Gelbrich, 2004, S. 479)

5.2 Transnationale Interessenszentren und Erlebniswelten

Neben der Berücksichtigung differenter Einflussfaktoren aus der Makro- und Aufgabenumwelt setzt die Strategieimplementierung eine transnationale Leserschaft voraus, die gemeinsame Interessenszentren und Erlebniswelten vorweisen. Als transnationale Zielgruppen werden demnach Gruppen von Lesern bezeichnet, die zwar in unterschiedlichen Ländermärkten leben, jedoch über kongruente Bedürfnisstrukturen, Interessenszentren und Erlebniswelten verfügen.³⁴

Insofern beansprucht die Strategie der differenzierten Standardisierung die Identifizierung transnationaler Leserschaften in den einzelnen Zeitschriftenmärkten, die gleichsam positiv auf die Zeitschrift reagieren. Die Ermittlung von Gemeinsamkeiten erfolgt auf der Grundlage von Interessenschwerpunkten und Erlebniswelten. Transnationale Interessenszentren bestehen dann, wenn die Zeitschrift länderübergreifend das Informationsinteresse der Leserschaft in gleicher oder ähnlicher Weise befriedigt. Die bildliche Kommunikation einer Zeitschrift ermöglicht hingegen, transnationale Erlebniswelten der Leserschaft aufzugreifen und somit emotionale Bedürfnisse zu befriedigen.³⁵ Für die Identifikation von Gemeinsamkeiten lässt sich der Ansatz der Lebensstilforschung heranziehen, der kulturelle Aspekte des Leseverhaltens mit weiteren Kriterien zur Erklärung und Prog-

³⁴ Vgl. Müller/Kornmeier 2002, S. 525.

³⁵ Vgl. Schroeder 1994, S. 9f.

nose des Verhaltens verknüpft und strukturiert.³⁶ Transnationale Erlebniswelten und Interessenszentren determinieren vergleichbare emotionale und informative Reaktionen der Leserschaft. International bekannte Publikumszeitschriften wie COSMOPOLITAN, ELLE, Marie Claire oder VOGUE bedienen grenzüberschreitende Interessenszentren und Erlebniswelten der Leserschaften. Dabei vermitteln sie weltweit ein Gefühl von Exklusivität, Glamour und Modernität, das länderübergreifend eine identische Zielgruppe anspricht.

5.3 Strategie der differenzierten Standardisierung in der Praxis

Die Umsetzung der Strategie der differenzierten Standardisierung beinhaltet eine systematische Suche nach einem optimalen Fit zwischen Standardisierung und Differenzierung von Zeitschriften.

Am Beispiel der Zeitschrift JOY, ein Produkt der Schweizer Marquard Media AG, wird nun gezeigt, wie die beschriebene Strategie in der Praxis zum Tragen kommt. JOY ist mit 17 Ausgaben in 21 Ländermärkten das am schnellsten wachsende Trendmagazin für Frauen und erreicht pro Monat eine verkaufte Auflage von 1,56 Millionen Heften und 4,36 Millionen Lesern.³⁷ JOY wurde erstmalig 1995 im deutschsprachigen Markt eingeführt und hat sich dort als eine der führenden Zeitschriftenmarken positioniert. Mit einer durchschnittlich verkauften Auflage von 387.829 Exemplaren im Jahr 2008 ist JOY eine der auflagenstärksten Frauenzeitschriften im monatlich erscheinenden deutschen Zeitschriftensegment.³⁸ Die Zeitschrift erscheint mit einem Themenmix, der sich auf Mode, Beauty, People, Lifestyle, Männer und Liebe konzentriert und Unterhaltung bietet.

Abb. 7 illustriert den Internationalisierungsprozess der Zeitschrift JOY, der durch die Umsetzung der o. g. Strategie gekennzeichnet ist. Am Zeitpunkt des Markteintritts ist erkennbar, dass der Verlag teilweise eine Wasserfall- und teilweise eine Sprinklerstrategie nutzt. Mit wachsender Markterfahrung erhöht sich die Geschwindigkeit des Internationalisierungsprozesses, um mit verlegerischen Know-how international expansiv zu agieren.



Abb. 7: Internationalisierung von JOY (Stand: Oktober 2009)

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. Deutschland, Österreich und Schweiz (1995) | 10. Russland und Kasachstan (2006) |
| 2. Ungarn (1998) | 11. Bulgarien (2006) |
| 3. Montenegro (2002) | 12. Ukraine (2007) |
| 4. Rumänien (2004) | 13. Lettland (2007) |
| 5. Tschechien (2005) | 14. Estland (2008) |
| 6. Kroatien (2005) | 15. Litauen (2008) |
| 7. Slowakei (2005) | 16. Türkei (2008) |
| 8. Polen (2006) | 17. Slowenien (2008) |
| 9. Bosnien Herzegowina (2006) | |

Bei der Internationalisierung muss ein Verlag zuerst prüfen, welche Komponenten der Zeitschrift international standardisiert werden können und welche Elemente einer differenzierten Marktbearbeitung bedürfen. Dieser Prüfung sind folgende Komponenten einer Zeitschrift zu unterziehen:

- Titel als rechtlich geschütztes Markenzeichen,
- Titelphilosophie mit den Attributen Sprachstil, thematische Schwerpunkte und Erscheinungsfrequenz als gedankliches Konstrukt, welche die Marktausrichtung und das inhaltliche Profil des Titels determiniert,
- formales Konzept mit den Determinanten Umfang, Heftstruktur, Format, Layout und Text-Bild-Relationen als langfristiges Gerüst zur praktischen Umsetzung der Titelphilosophie,
- redaktioneller Teil mit Auswahl und Aufbereitung von Informationen,
- Anzeigenteil.

Standardisierungspotenziale bestehen bei denjenigen Komponenten, die eine geringe kulturelle Bindung besitzen. Dazu zählen die Zeitschriftenelemente Titel, Philosophie und formale Konzeption als langfristig konzipiertes Grundgerüst einer Zeitschrift. In Abhängigkeit vom Zeitschriftentyp und den Rahmenbedingungen im gewählten Auslandsmarkt sind diejenigen Elemente zu definieren, die eine einheitliche Marktbearbeitung bewirken. Die Heftphilosophie von JOY beinhaltet die Ausrichtung als internationales Trendmagazin, das sich an junge modebewusste Frauen zwischen 18 und 35 Jahren richtet. Der Titel JOY als internationales Synonym für Spaß und Humor verdeutlicht die Heftphilosophie. In allen Ländermärkten wird die Zeitschrift unter diesem standardisierten Titel publiziert und erfährt hierbei als rechtlich geschützte Marke hohe Verkehrsgeltung. Dem Titel obliegt eine journalistische Kompetenz in den rubrizierten Themenbereichen, der in allen Ländern sowohl im Anzeigen- als auch im Rezipientenmarkt einen hohen Bekanntheitsgrad erfährt.

Die Zielgruppe versteht in allen ausgewählten Ländermärkten den Begriff JOY gleich und verbindet damit zugleich einheitliche Vorstellungen. Dem Titel haftet das konzipierte JOY-Image als internationales Trendmagazin an, das eine eindeutige Positionierung im erweiterten Europa garantiert. Die länderübergreifende einheitliche Verwendung des Titels ermöglicht dem Verlag zudem eine konsequente internationale Markenführung sowie die Umgehung von Markteintrittsbarrieren im Rezipienten- und Anzeigenmarkt.

Die Vereinheitlichung der Titelphilosophie und des Titels geht bei JOY mit einer standardisierten Marktbearbeitung der formalen Zeitschriftenkonzeption, vor allem des graphischen Grundkonzeptes, einher. Die graphische Titelkonzeption ist Ausdruck der Titelphilosophie von JOY, da die Zeitschrift in ihrer Gesamtheit auf den Leser wirkt. Titel, Typographie, Layout, Logo und Farbgebung sind standardisierte Markierungsmerkmale, deren Vereinheitlichung dem Corporate Design sowie der eindeutigen Identifizierung im internationalen Zeitschriftenmarkt dient. Um die standardisierte Übertragung des formalen Konzeptes, des Titels sowie der Titelphilosophie zu garantieren, werden grundlegende Richtlinien in einem Styleguide oder Masterbook des Verlages zusammengefasst, die es in jedem Auslandsmarkt einzuhalten gilt. Konkrete und zu standardisierende Vorgaben zum redaktionellen Teil bei der Heftgestaltung betreffen insbesondere die Übernahme der Textbeiträge und des Bildmaterials, die allgemeine Seitenkonzeption, die Verwendung von Logos und Schriftzeichen sowie einheitliche stilistische Vorgaben.

Der internationale Erfolg von JOY hängt in hohem Maße von der optischen Aufbereitung und Präsentation der Inhalte ab, für die eine ausländische Redaktion im jeweiligen Aus-

landsmarkt zuständig ist. Der Erfolgsfaktor einer profitablen Internationalisierung zwischen Standardisierung und Differenzierung liegt besonders darin, das Verständnis und Gefühl der kulturellen Gegebenheiten im Zielmarkt zu berücksichtigen. Vor dem Hintergrund der Kulturgebundenheit von Zeitschriften ist neben den zu standardisierenden Komponenten eine lokale Adaption der redaktionellen Beiträge an lokale Bedürfnisse und Wünsche der Leserschaft vorzunehmen.³⁹ Die nationale Adaption der Zeitschrift erfolgt im redaktionellen Teil durch lokale Redakteure, die am besten eine journalistische Umsetzung jeweiliger Themen an die landeskulturellen Spezifika garantieren können. Dies stimmt mit der Führungsphilosophie "local people know what is best for them"⁴⁰ überein.

Die lokale Redaktion gleicht die Zeitschrift an Sprache und Mentalität der Leserschaft an. So sind die von der Mutterredaktion bereitgestellten Beiträge sprachlich zu überarbeiten bzw. neu zu verfassen. Darüber hinaus fertigen lokale Redakteure Heftinhalte in Eigenregie, die auf die entsprechenden Markt- und Leserbedürfnisse ausgerichtet sind. Das Redaktionsteam konzipiert Themenvorschläge, sammelt, ordnet und verarbeitet Informationen, die gemäß der Titelphilosophie und den stilistischen Vorgaben in die Heftgestaltung Einzug finden.

Das Ergebnis ist ein publiziertes Heft aus adaptierten Beiträgen der deutschsprachigen JOY und den von der Auslandsredaktion selbst produzierten Beiträgen, das den Bedürfnissen der jeweiligen Leserschaft angepasst ist. Hierbei hängt die Qualität der jeder Länderausgabe von JOY im Wesentlichen von den eingeräumten Freiräumen und der Kreativität der Landesredaktionen ab. Werden zu Beginn der Marktbearbeitung sehr viele deutsche JOY-Beiträge zwecks Kostenersparnis und erhoffter Synergieeffekte einfach in übersetzter Form übernommen, so emanzipiert sich jede Redaktion mit wachsender Erfahrung, was zu einer geringeren Übernahme deutscher Beiträge und zu mehr Eigenproduktionen im Zeitablauf führt.

Der Anzeigenteil als wesentliche Einnahmequelle der Zeitschrift reglementiert den Umfang und die Art der Annoncen in JOY. Die Anzeigendisposition wird länderspezifisch gestaltet, um den jeweiligen Bedürfnissen der Inserenten sowie dem jeweiligen nationalen Heftschlüssel als Maßgröße des redaktionellen Umfangs und der Anzahl der Anzeigenseiten einer Ausgabe gerecht zu werden.

³⁹ Vgl. Pezoldt 2008, S. 86 ff.

⁴⁰ Vgl. Perlmutter 1969, S. 12.

Die beschriebene Internationalisierung der Zeitschrift JOY zeigt, dass ein Verlag sich auch mit einem kulturgebundenen Gut erfolgreich in ausländischen Märkten positionieren kann. Dazu muss er konsequent die Strategie der differenzierten Standardisierung verfolgen.

6 Fazit

Die differenzierte Standardisierung stellt für Zeitschriftenverlage den richtigen Weg im Internationalisierungsprozess dar. Die vorausgegangenen Ausführungen haben gezeigt, wie wichtig das strategische internationale Marketingmanagement für das Verlagswesen ist. Trotz zunehmender Wettbewerbsintensität und Sättigungstendenzen im alten Europa sowie dramatischer Auswirkungen der weltweiten Finanzkrise auf Werbeerlösen seit September 2008 bestehen im Osten Europas große Marktpotenziale für Zeitschriften. Aber auch Zeitschriftenmärkte in China, Indien und Brasilien bieten für deutsche Verlage attraktive Möglichkeiten, Verlagsaktivitäten zu initiieren und sich in diesen Wachstumsmärkten zu positionieren. Auch wenn dort schwierige und im Aufbau- bzw. im Umgestaltungsprozess befindliche Marktstrukturen bestehen, werden zukünftige Verlagserfolge maßgeblich vom Engagement in diesen Märkten beeinflusst.

Verlage, die sich im Ausland etablieren möchten, müssen die jeweiligen Märkte genau analysieren. Dabei sind Investitionen und Strategien sorgfältig aufeinander abzustimmen. Ein fundiertes Strategieprofil sowie abgestimmte Instrumentalstrategien bilden die Grundlage, um sich in neuen Zeitschriftenmärkten richtig zu positionieren. Die Strategie der differenzierten Standardisierung bietet einen Lösungsweg, um das internationale Verlagsengagement mit einem lukrativen Transfer der inländischen Zeitschrift so einheitlich wie möglich und so individuell wie nötig zu gestalten.

Eine neue große verlegerische Aufgabe besteht darin, das jeweilige Print-Know-how länderübergreifend zu verbinden, um den Austausch zwischen den Ländermärkten intensiver und effektiver zu gestalten und für den gesamten Verlag einzusetzen.

Literaturverzeichnis

- Althans, Jürgen (1989): Verlagsmarketing, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch des Marketing, München, S. 759-776
- Backhaus, Klaus/Büschken, Joachim/Voeth, Markus (2003): Internationales Marketing, 5., überarb. Aufl., Stuttgart
- Berndt, Ralf/Fantapié Altobelli, Claudia/Sander, Matthias (1997): Internationale Marketing-Politik, Berlin u. a.
- Berndt, Ralf/Fantapié Altobelli, Claudia/Sander, Matthias (2005): Internationales Marketing Management, 3., aktualisierte und erw. Aufl., Berlin u. a.
- Bradley, Frank (1999): International Marketing Strategy, 3. Aufl., London u. a.
- Craig, C. Samuel/Douglas, Susan P. (1996): Developing Strategies for Global Markets, in: Columbia Journal of World Business, Jg. 31, Nr. 2, S. 70-81
- Douglas, Susan P./Wind, Yoram (1987): The Myth of Globalization, in: Columbia Journal of World Business, Jg. 22, Nr. 4, S. 19-29
- Holzmüller, Hartmut H. (1989), Interkulturelle Konsumentenforschung, in: Macharzina, Klaus/Welge, Martin K. (Hrsg.): Handbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp. 1143-1156
- Jungnickel, Rolf (1989): Internationale Direktinvestitionen. in: Macharzina, Klaus/Welge, Martin K. (Hrsg.): Handbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp. 308-315.
- Kleinjohann, Michael (1998): Mediale Osterweiterung, in: Werben&Verkaufen, Nr. 41/1998, S. 122-124
- Krebschull, Dietrich (1989): Internationalisierungsmotive, in: Handbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart, S. 973-982
- Krystek, Ulrich/Zur, Eberhard (1997): Internationalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin u. a.
- Kundrun, Bernd/Möllersmann, André (2003): Internationalisierungsstrategien im Zeitschriftenmarkt am Beispiel des Druck- und Verlagshauses Gruner + Jahr, in: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.): Handbuch Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden, S. 879-900
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter (2008): Konsumentenverhalten, 8., aktualisierte und ergänzte Aufl., München
- Liewehr, Marc (2002): Internationalisierungspotenziale im Zeitschriftenmarkt, Wiesbaden
- Maili, Wolf/Wehrli, Hast Peter (1990): Verlagsmarketing, Wetzikon

- Marquard Media 2009: <http://www.mvg.de>
- Meffert, Heribert/Bolz, Joachim (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart
- Müller, Stefan/Kornmeier, Martin (1995): Internationales Konsumgütermarketing, in: Hermanns, Arnold/Wissmeier, Urban Kilian (Hrsg.): Internationales Marketing Management, München, S. 339-386
- Müller, Stefan/Kornmeier, Martin (2002): Strategisches Internationals Management, München
- Müller, Stefan/Gelbrich, Katja (2004): Interkulturelles Marketing, München
- Perlmutter, Howard V. (1969): The tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business, Jg. 4, Nr. 1, S. 9-18
- Pezoldt, Kerstin (2006): Marketingmanagement im Osten Europas, Berlin
- Pezoldt, Kerstin (2008): Mezdunarodny marketing zurnalov, in: Sergei Sutyrin; Nikolai Logmanin: Sovremennaja sistema mirochosjaistvennych cvasej, Sankt Petersburg, S. 85-87.
- Pezoldt, Kerstin; Merget, Benedikt (2009): Internationales Verlagsmarketing in Mittel- und Osteuropa, in: OsteuropaWirtschaft, Jg. 54, Heft 1-2, S. 9-24
- Schroeder, Michael (1994): Internationale Markt und Managementstrategien für Printmedien, München
- Schulte-Hillen, Gerd/ Ganz, Axel/Althans, Jürgen (2001): Strategien im internationalen Verlagsmarketing, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 61, Nr. 4, S. 480-495
- Sjurts, Insa (2004): Think global, act local - Internationalisierungsstrategien deutscher Medienkonzerne, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 2004, B 12 – 13, S. 22-29
- Usunier, Jean-Claude/Walliser, Björn (1993): Interkulturelles Marketing, Wiesbaden
- Wind, Yoram (1986): The Myth of Globalization, in: Journal of Consumer Marketing, Jg. 3, Nr. 2, S. 23-26
- Wissmeier, Urban K. (1992): Strategien im internationalen Marketing, Wiesbaden
- Wissmeier, Urban K. (2002): Strategien der internationalen Marktbearbeitung. in: Macharzina, Klaus (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, S. 419-43.
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW), Werbung in Deutschland 2006, Berlin



JOY

Internationalisierung von
Deutschlands Nr. 1 der
monatlichen
Frauenmagazine!

JOY



JOY - der Gute-Laune-Kick von der ersten bis zur letzten Seite...

<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: purple;">...mit den raffiniertesten BEAUTY Looks:</p> <p>Die schärfsten Beauty-Geheimwaffen: Tipps & Tricks für das perfekte Personal-Styling</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: purple;">...mit den hippesten FASHION Trends:</p> <p>Atemberaubende Looks: Spaß pur am Mix von exklusiven Designerteilen und erschwinglicher Mode</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: purple;">...mit den originellsten PEOPLE Stories:</p> <p>Der Blick durchs Schlüsselloch: Stars und ihr Leben - mit einem Augenzwinkern originell in Szene gesetzt</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: purple;">...mit den frechesten MÄNNER Tricks:</p> <p>Mann Ahoi! - Die Glücksformel für einen guten Fang: Insidertipps zum Thema Liebe, Sex und Männer</p>

Internationalisierung von JOY (Stand: Oktober 2006)

Deutschland



Gründung: 1995
Preis: 1,80 EUR
Anzeigenpreis: 21.500 EUR
Gesamtverkauf: 494.377
(VWV, ø 1-9/06)

Ungarn



Gründung: 1998
Preis: 1,20 EUR / 295 HUF
Anzeigenpreis: 5.500 EUR/
1.370.000 HUF
Gesamtverkauf: 76.662
(Matesz)

Serbien



Gründung: 2002
Preis: 1,30 EUR /
120 Dinar
Anzeigenpreis: 1.500 EUR/
100.000 Dinar
Gesamtverkauf: 35.000
(Publisher data)

Rumänien



Gründung: 2004
Preis: 1,10 EUR /
4 Lei
Anzeigenpreis: 2.050 EUR/
10.900 Lei
Gesamtverkauf: 34.998
(BRAT)

Tschechische Republik



Gründung: 2005
Preis: 1,00 EUR / 29 CZK
Anzeigenpreis: 5.600 EUR /
159.000 CZK
Gesamtverkauf: 71.350
(Publisher data)

Kroatien



Gründung: 2005
Preis: 2,00 EUR / 15 HRK
Anzeigenpreis: 2.200 EUR /
16.000 HRK
Gesamtverkauf: 50.000
(Publisher data)

Polen



Gründung: 2006
Preis: 0,80 EUR / 2,90 zł
Anzeigenpreis: 14.700 EUR /
56.000 zł
Gesamtverkauf: 266.333
(Z.K.P.)

Russland



Gründung: 2006
Preis: 0,86 EUR / 29 Rub
Ad price: 7.500 EUR /
9.000 USD
Gesamtverkauf: 320.000
(Publisher data)

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre

**Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Technischen Universität Ilmenau**

www.tu-ilmenau.de/is-ww

Herausgeber

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Katja Gelbrich

Jun.-Prof. Dr. rer. pol. David Müller

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200256