

# **Masterthesis**

## **Markteintritts-, Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien westeuropäischer Medienhäuser in der CEE-Region.**

**Tageszeitungsmärkte in der Tschechischen Republik und in  
Ungarn und deren Bearbeitung am Beispiel von vier  
Verlagshäusern.**

Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades

**MBA Media Management**

an der Fachhochschule St. Pölten

von:

Mag. Dr. Wolfgang Chmelir

Begutachterin:

FH-Professorin Dr. Angela Fritz

Zweitbegutachterin:

FH-Professorin Dr. Kati Förster

St. Pölten, am 15. Jänner 2008

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterthesis selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich diese Masterthesisthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/ einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

Leonding, am 15. Jänner 2008

# INHALTSVERZEICHNIS

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<b><u>1. Einleitung. Problemstellung. Forschungsleitende Fragestellungen.</u></b>	Seite 1
<b><u>2. Entwicklung eines Analysemodells zur Einordnung der Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien von Zeitungshäusern in der CEE-Region.</u></b>	Seite 4
2.1 Analyse des Internationalisierungsgrades.	Seite 4
2.2 ANSOFFs <i>Growth Strategy Matrix</i> als Analysemodell für Wachstumsstrategien.	Seite 5
2.3 PORTERs <i>Five Forces</i> -Modell und das <i>PESTEL</i> -Modell zur Analyse der Branchenattraktivität.	Seite 10
2.4. Analyse von Wettbewerbsstrategien.	Seite 16
2.4.1 Definition strategischer Wettbewerbsvorteile: die Diskussion zwischen <i>Harvard Business School</i> und <i>University of Chicago</i> .	Seite 16
2.4.2 Der <i>Market Based View</i> und daraus folgende Strategieoptionen.	Seite 17
2.4.3 Der <i>Resource Based View</i> und daraus folgende Strategieoptionen.	Seite 19
2.5 Modell zur Strategieanalyse für die Aktivitäten westeuropäischer Zeitungsverlage in der CEE-Region.	Seite 21
<b><u>3. Analyse der Markteintritts-, Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien westeuropäischer Verlagshäuser in der Tschechischen Republik und in Ungarn.</u></b>	Seite 24
3.1 Analyse des Zeitungsmarktes in der Tschechischen Republik.	Seite 24
3.1.1 <i>PESTEL</i> -Analyse – allgemeine Situation.	Seite 24
3.1.2 Branchenanalyse Tageszeitungsmarkt.	Seite 26
3.2 Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien des <i>Ringier Verlags</i> in der Tschechischen Republik (und in anderen CEE-Staaten).	Seite 33
3.3 Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien der <i>Mediengruppe RP</i> in der Tschechischen Republik.	Seite 38

<b>3.4 Analyse des Zeitungsmarkes in Ungarn.</b>	Seite 41
3.4.1 <i>PESTEL</i> -Analyse – allgemeine Situation.	Seite 41
3.4.2 Branchenanalyse Tageszeitungsmarkt	Seite 43
<b>3.5 Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien der <i>WAZ-Gruppe</i> in Ungarn.</b>	Seite 50
<b>3.6 Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien des <i>Vorarlberger Medienhauses</i> in Ungarn.</b>	Seite 53
<b><u>4. Zusammenfassung.</u></b>	Seite 58
<b><u>5. Abstract.</u></b>	Seite 60
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	Seite 62
<b>Inhaltsverzeichnis der CD-Rom</b>	Seite 64
<b>Anhang</b>	Seite 65
Interviewleitfaden für Experteninterviews – Verlagsmanager	Seite 66
Interviewleitfaden für Experteninterviews – Verbandsmanager	Seite 67
Interviewprotokoll Jan Pochman	Seite 68
Interviewprotokoll Silvia Lepiarczyk	Seite 69
Interviewprotokoll Petr Marek	Seite 70
Interviewprotokoll Judit Kazmer/Katalin Havas	Seite 71
Interviewprotokoll Miklos Szabo	Seite 73

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

<b>Abbildung 1: ANSOFFs <i>Growth Strategy Matrix</i></b>	Seite 5
<b>Abbildung 2: Wohlstandsniveau und Werbeaufwendungen</b>	Seite 7
<b>Abbildung 3: Wohlstandsniveau und Werbemarkt-Anteile</b>	Seite 8
<b>Abbildung 4: Erweiterung der ANSOFF-Matrix um die Dimension „Art des Wachstums“</b>	Seite 9
<b>Abbildung 5: PORTERs <i>Five Forces</i>-Modell der Triebkräfte des Branchenwettbewerbs</b>	Seite 10
<b>Abbildung 6: Ertragsabhängigkeit unter Betrachtung von Ein- und Austrittsbarrieren</b>	Seite 12
<b>Abbildung 7: Wichtigkeit einer klaren Strategieformulierung</b>	Seite 19
<b>Abbildung 8: Analysemodell für die vorliegende Arbeit</b>	Seite 22
<b>Abbildung 9: Tschechische Republik: Entwicklung Außenhandelsbilanz</b>	Seite 25
<b>Abbildung 10: Tschechische Republik: Entwicklung Inflation</b>	Seite 25
<b>Abbildung 11: Tschechische Republik: Entwicklung Arbeitslosigkeit</b>	Seite 25
<b>Abbildung 12: Tschechische Republik: Verschärfung der Klumpung im nationalen Segment durch die Strategieänderung der <i>VLP-Gruppe (Denik CR)</i> im Jahr 2006</b>	Seite 30
<b>Abbildung 13: Ungarn: Entwicklung Inflation 2001 bis 2006</b>	Seite 41
<b>Abbildung 14: Ungarn: Entwicklung Arbeitslosigkeit 2001 bis 2007</b>	Seite 42
<b>Abbildung 15: Ungarn: Regionale Tageszeitungen und deren Reichweiten</b>	Seite 45
<b>Abbildung 16: Produktportfolio der <i>PLT</i></b>	
<b>Abbildung 17: Regionale Internetportale des <i>Vorarlberger Medienhauses</i></b>	Seite 56

<b>Tabelle 1: Tschechische Republik: Werbemarktanteile 2002 bis 2009</b>	Seite 27
<b>Tabelle 2: Tschechische Republik: Auflage Tageszeitungen 2002 bis 2006</b>	Seite 28
<b>Tabelle 3: Tschechische Republik: Anzeigenmarkt Zeitungen 2002 bis 2006</b>	Seite 29
<b>Tabelle 4: Tschechische Republik: Größte Zeitungsverlage</b>	Seite 32
<b>Tabelle 5: Tschechische Republik: Zeitungsreichweiten nach Altersgruppen</b>	Seite 33
<b>Tabelle 6: Ungarn: Auflagenentwicklung nationale/regionale Titel 2005 bis 2007</b>	Seite 44
<b>Tabelle 7: Ungarn: Werbemarktanteile 2002 bis 2009</b>	Seite 47
<b>Tabelle 8: Ungarn: Werbemarktanteile vs. Auflagenanteile Tageszeitungen 2006</b>	Seite 48

# 1. Einleitung. Problemstellung. Forschungsleitende Fragestellungen.

Wachstum ist – darüber besteht wohl in allen Branchen heute Einigkeit – eines der wichtigsten Ziele von Unternehmen. Motive für Wachstumsstrategien gibt es viele, etwa die bessere Nutzung von Economies of Scale-Effekten, einen Zuwachs an unternehmerischer Flexibilität, ein Verringern des Substitutionsrisikos von Produkten und Dienstleistungen, die Vergrößerung von Marktmacht oder schlichtweg die Schaffung von höheren Unternehmenswerten<sup>1</sup>. Für die Zeitungsbranche hat es der ehemalige Strategieberater des Weltzeitungsverbandes WAN, Jim CHISHOLM, treffend auf den Punkt gebracht:

*“Most newspaper companies seek growth, whether it is to widen their influence, compete more efficiently, reach a wider audience, or simply make more money.”<sup>2</sup>*

Nach dem Fall des Eisernen Vorhanges im Herbst 1989 haben eine Reihe von westeuropäischen Verlagshäusern den Sprung nach Osteuropa gewagt und begonnen, in der Region Zeitungen zu kaufen oder aufzubauen. Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage, wie osteuropäische Tageszeitungsmärkte strukturiert sind und welche Wachstumsstrategien westeuropäische Zeitungshäuser bei ihrem Markteintritt in diese Märkte verfolgt haben. Zudem welche Wettbewerbsstrategien sie auf diesen Märkten anwenden. Ein wesentlicher Aspekt soll dabei die Frage sein, ob in den neuen geografischen Märkten gleiche oder ähnliche Strategien wie in den Heimatmärkten angewandt werden – man also eher einen an Kernkompetenzen der Verlagshäuser orientierten Ansatz verfolgt – oder ob eher aus den Marktgegebenheiten selbst Strategien entwickelt werden, die keine Rücksicht auf bestehendes Know-how aus den Heimatmärkten nehmen – man also einen marktorientierten Ansatz verfolgt. Dazu sollen die Märkte von zwei Nachbarländern Österreichs als Beispiele herangezogen werden – die Tschechische Republik und Ungarn. Beide Märkte sind von einer starken Dominanz westeuropäischer Verlagshäuser geprägt – in der Tschechischen Republik sind mit dem *Ringier Verlag*, der *Mediengruppe RP* und der *Verlagsgruppe Passau* drei Medienhäuser aus dem deutschsprachigen Raum die wesentlichen Akteure am Zeitungsmarkt. In Ungarn sind der *Ringier Verlag*, der *Axel Springer Verlag* und die *WAZ-Gruppe* die größten Zeitungsverleger<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 267

<sup>2</sup> CHISHOLM 2003, S. 7

<sup>3</sup> vgl. WPT 2007, S. 278 und 365

Untersucht werden sollen die Strategien von vier Medienhäusern für die Tageszeitungsmärkte in Tschechien und Ungarn, nämlich:

- des *Ringier Verlages* als weltweit tätigem Medienkonzern, der in beiden untersuchten Märkten aktiv ist. *Ringier* setzt im Zeitungsgeschäft in beiden Ländern sehr stark auf Boulevardtitel, stärkste Titel der Gruppe in den beiden Ländern sind *Blesk* in der Tschechischen Republik und *Blikk* in Ungarn.
- der *WAZ-Gruppe*, die neben Deutschland und Österreich vor allem auch in Osteuropa und hier im Südosten der Region aktiv ist. Von den beiden analysierten Märkten ist die WAZ lediglich in Ungarn tätig und hat sich hier auf das Segment der regionalen Tageszeitungen spezialisiert.
- der *Mediengruppe RP*, deren Osteuropa-Engagement sich auf den tschechischen und polnischen Markt beschränkt und die hier ganz anders als im Heimatmarkt Deutschland, wo die Gruppe als Herausgeber von Regionalen Tageszeitungen ihren Schwerpunkt hat, vor allem im Markt der nationalen Zeitungen tätig ist.
- des *Vorarlberger Medienhauses* als neben der *Styria-Gruppe* einziger österreichischer Zeitungsverlag, der in Osteuropa tätig ist. Das *Vorarlberger Medienhaus* betreibt im östlichen Ungarn, in Rumänien und in der Ukraine Tageszeitungen, Wochenzeitungen, Gratismedien und Internetportale.

Folgende Forschungsleitende Fragestellungen wurden zur Analyse entwickelt:

- wie attraktiv sind die Tageszeitungsmärkte in Tschechien und Ungarn? Diese Frage soll anhand von PORTERs *Five Forces* sowie makroökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Einflussfaktoren auf die Märkte untersucht werden.
- welche Wachstumsstrategien verfolgten die westeuropäischen Zeitungskonglomerate bei ihrem Markteintritt in die Länder und welche Wachstumsstrategien verfolgen sie in diesen Märkten heute. Wie können diese in Igor ANSOFFs *Growth Strategy Matrix* eingeordnet werden?

- welche Wettbewerbsstrategien verfolgen westeuropäische Zeitungskonzerne in den beiden Ländern? Sind die Wettbewerbsstrategien der Konzerne jenen in ihren Heimatmärkten ähnlich oder unterscheiden sie sich? Dabei wird der Frage nachgegangen, ob die Unternehmen bei ihrer Strategieformulierung eher dem *Market Based View* der Harvard-Tradition anhängen und etwa PORTERs drei Strategievarianten Differenzierung / Kostenführerschaft / Nischenprodukt als relevant sehen, oder ob man eher dem *Resource Based View* der Chicagoer Tradition anhängt.

Methodisch wurde so vorgegangen, dass zunächst ein Analysemodell entwickelt wurde, das vor dem Hintergrund theoretischer Konzepte wie ANSOFFs *Growth Strategy Matrix*, PORTERs *Five Forces* und des *Market Based View* bzw. des *Resource Based View* die Markteintritts-, Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien der Zeitungshäuser beschreibt.<sup>4</sup>

Wichtigstes Datenmaterial zur Beschreibung der beiden Märkte ist die Ausgabe 2007 der *World Press Trends (WPT)* des Weltzeitungsverbandes WAN. In diesem sehr umfangreichen Nachschlagewerk werden jährlich 283 nationale Medienmärkte auf der ganzen Welt dargestellt. Die *WPT* sind daher eine der wesentlichen Grundlagen bei der Analyse von Marktgegebenheiten in ausländischen Medienmärkten. Zur Aufarbeitung der konkreten Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien der analysierten Verlage in den beiden Ländern wurde zudem vor Ort eine Reihe an Experteninterviews mit Medienmanagern und Verbandsmanagern geführt. Dazu wurden zwei Interviewleitfäden entwickelt.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> dieses Modell wird in Kapitel 2 entwickelt.

<sup>5</sup> Interviewleitfäden und Protokolle der Interviews finden sich im Anhang zur Thesis.

## 2. Entwicklung eines Analysemodells zur Einordnung der Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien von Zeitungshäusern in der CEE-Region.

### 2.1 Analyse des Internationalisierungsgrads.

Bei der Definition des Begriffes der *Internationalisierung* kann im Wesentlichen zwischen zwei Aspekten unterschieden werden: einerseits in jene Ansätze, die stark auf Marketing und Vertrieb bezogen sind und Internationalisierung vor allem in einer Ausweitung der Absatzmärkte sehen. Andererseits in jene Ansätze, die eine funktionsübergreifende Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten an sich in den Mittelpunkt stellen. Wie PERLITZ<sup>6</sup> feststellt, ist eine Reduktion auf Fragen des Absatzes bei der Diskussion des Internationalisierungsprozesses sicher zu eng gegriffen, da die Internationalisierung als Phänomen immer ein Unternehmen an sich umfasst und auch Bereiche wie Finanzierung oder Beschaffung mit einschließt. MECKL<sup>7</sup> geht von einem ähnlichen Verständnis aus, wenn er den Internationalisierungsgrad eines Unternehmens nicht nur anhand der Anzahl der bearbeiteten Länder misst, sondern eben auch am Umfang der im Ausland von einem Unternehmen erbrachten Funktionen innerhalb der Wertschöpfungskette. Ein wesentlicher Aspekt bei der Analyse des Internationalisierungsgrades eines Unternehmens ist dabei die Kapitalbeteiligung – während diese in reinen Handelsbeziehungen ins Ausland nicht gegeben ist, stellt sie bei einer umfassenden Ausdehnung der Unternehmenstätigkeit einen wesentlichen Punkt dar. Dabei ist zwischen *Finanzinvestitionen* – also Investitionen in allein gegründete Auslandsgesellschaften oder Mehrheitsübernahme bzw. Akquisition – und *Strategische Investitionen* – also Minderheitsbeteiligungen oder Joint Ventures – zu unterscheiden<sup>8</sup>. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Strategien im Bereich der Internationalisierung, die über die reine Ausweitung von Handelsbeziehungen oder Vertriebsbeziehungen über das Heimatland der untersuchten Medienunternehmen hinausgehen. Solche Internationalisierungsstrategien im engeren Sinne werden in der Zeitungsbranche etwa von internationalen Vermarktern wie der *PubliGroupe* aus der Schweiz verfolgt, die mit ihrem internationalen Vertriebsnetzwerk Zeitungsunternehmen Zugang zu ausländischen Kunden verschafft. Die vorliegende Arbeit jedoch beschäftigt sich mit solchen Internationalisierungsstrategien, bei denen Kapitalinvestitionen in ausländischen Märkten durchgeführt werden, um über mehrere oder alle

---

<sup>6</sup> PERLITZ 2004, S. 8.

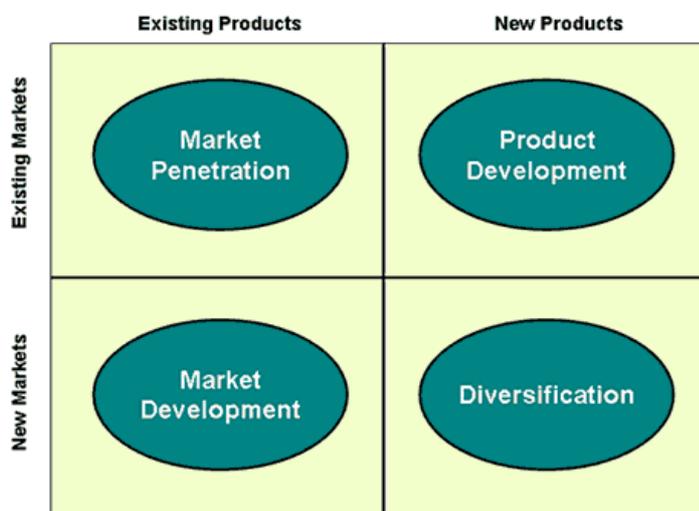
<sup>7</sup> MECKL 2006, S. 5-6.

<sup>8</sup> vgl. GRANT/NIPPA 2006, S. 531ff, MECKL 2006, S. 7-22.

Stufen der Wertschöpfungskette eines Zeitungsverlages hinweg in neuen, ausländischen Märkten aktiv zu werden.

## 2.2 ANSOFFs *Growth Strategy Matrix* als Analysemodell für Wachstumsstrategien.

Zu den wesentlichen strategischen Entscheidungsfeldern des Top-Managements gehört die Bestimmung des Ausmaßes und der Geschwindigkeit von unternehmerischem Wachstum. Dass dieses an sich aufgrund vielfältiger Faktoren ein wünschenswerter Prozess ist, wurde ja bereits im Einleitungskapitel erörtert. In seinem 1957 im *Harvard Business Review* veröffentlichten Artikel *Strategies for Diversification* entwickelte Igor H. ANSOFF seine auch heute noch gültige und viel verwendete *Growth Strategy Matrix*. Ausgehend von seinem Modell der *strategischen Lücke*, also der Differenz zwischen den strategischen Zielvorstellungen eines Unternehmens und dem aktuellen Erfolgspotential, entwickelte ANSOFF vier Grund- bzw. Wachstumsstrategien, um diese strategische Lücke zu schließen. Die Matrix zeigt vier Dimensionen möglichen unternehmerischen Wachstums auf, die entlang der Kriterien *Mark*“ und *Produkt* entwickelt wurden und zwischen bereits bearbeiteten Märkten bzw. bereits bestehenden Produkten und neu zu bearbeitenden Märkten bzw. neu zu entwickelnden Produkten unterscheidet<sup>9</sup>.



**Abbildung 1:** ANSOFFs *Growth Strategy Matrix*

Quelle: Tutor2u 30.11.2007, Ansoff-Modell, [http://www.tutor2u.net/business/strategy/ansoff\\_matrix.htm](http://www.tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm)

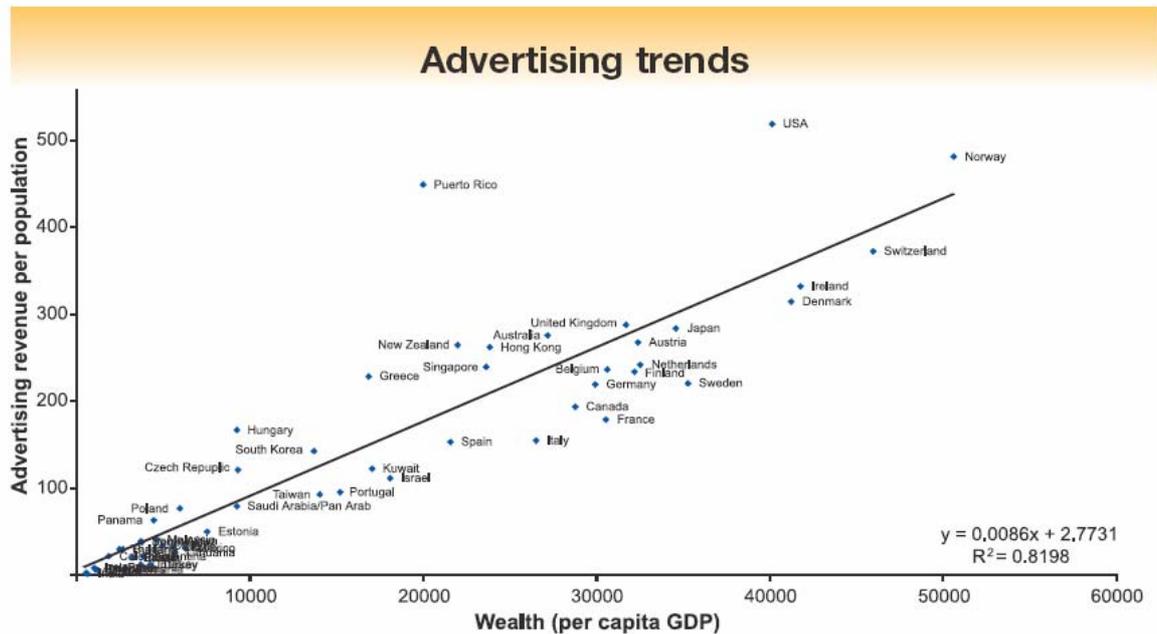
<sup>9</sup> zur folgenden Erörterung der Strategiedimensionen vgl. CHISHOLM 2003, S. 14-21, PERLITZ 2004, S. 37-43, MACHARZINA/WOLF 2005, S. 268.

Die Strategie der **Market Penetration** oder **Marktdurchdringung** setzt darauf, in bestehenden Märkten mit bestehenden Produkten ein Unternehmenswachstum zu erreichen. Dies kann primär durch einen Ausbau des Marktanteiles erreicht werden, aber auch durch eine Steigerung der Nutzungsfrequenz oder der Nutzungsmenge durch bestehende Kunden. In gesättigten Märkten wird diese Strategie kaum zum Erfolg führen, da oft kein erhöhter Bedarf an den Produkten mehr bestehen wird. Im Medienbereich und hier in der Zeitungsbranche angewandt werden Marktdurchdringungsstrategien vor allem bei den Versuchen, die Leserschaften etwa über Aboaktionen noch weiter auszubauen, wobei sich jedoch schnell zeigt, dass mit zunehmender Marktdurchdringung ein Grenznutzen im Bezug auf die für einen weiteren Ausbau der Marktposition nötigen Investitionen erreicht wird. In gesättigten Märkten wird daher aufgrund des Grenznutzens bezüglich einer Steigerung des Marktanteiles bzw. eines Ausbaues der Marktdurchdringung die Strategie der **Market Penetration** wenig Erfolg bringen. Ganz anders stellt sich die Situation natürlich in Märkten dar, die noch einen geringen Sättigungsgrad aufweisen und in denen daher ein Ausbau der Marktposition noch nicht an den Grenznutzen stößt.

Bei der zweiten Strategiealternative laut ANSOFF, dem **Product Development** oder der **Produktdifferenzierung**, werden neue Produkte für bestehende Märkte entwickelt. Die Produktdifferenzierungsstrategie bringt eine Reihe an Vorteilen für das Unternehmen mit sich: so werden die neuen Produkte auf einem Markt angeboten, den das Unternehmen seit langem kennt und auf dem es sich bereits gute Zugänge zu den Absatzmärkten verschaffen konnte bzw. das Funktionieren dieser Absatzmärkte gut versteht. Zudem verfügen Unternehmen, die auf die Wachstumsstrategie der Produktdifferenzierung setzen, meist über bereits gut eingeführte Marken aus dem ursprünglichen Geschäft. Wesentlich ist, dass es sich nicht um einen weiteren Sektor derselben Branche handelt (also z.B. neben Tageszeitungen nun auch Gratis-Wochentitel herauszugeben), sondern um Investments in neue Produktkategorien. Beispiele für die Produktdifferenzierungsstrategie sind daher im Medienbereich vor allem die Line-Extensions der Zeitungen in die Bereiche Bücher oder Spezialmagazine.

Die dritte Strategiealternative, das **Market Development** oder die **Markterweiterung**, setzt auf die Suche nach neuen Absatzmärkten für bestehende Produkte. Dies kann einerseits durch Wachstum in neue Sektoren derselben Branche sein, also etwa im Medienbereich der Aufbau von Gratiszeitungen durch Tageszeitungsverlage oder crossmediale Erweiterungen etwa durch Gründung von Radio- und Fernsehstationen oder den Aufbau von Internetportalen und mobilen Diensten. Andererseits besteht die Strategievariante der **Markterweiterung** darin, mit bestehenden Produkten oder Produktkonzepten neue geografische Märkte zu erschließen. Bei

Investitionen in Medienmärkte wachsender Volkswirtschaften können Zeitungsverlage auf zwei international nachweisbare Leverage-Effekte setzen, die solche Investitionen besonders attraktiv erscheinen lassen: einerseits zeigt eine vergleichende internationale Analyse, dass mit einem Steigen des Wohlstandsniveaus von Volkswirtschaften auch die Investitionen in Werbung steigen, wie folgende Grafik des Weltzeitungsverbandes WAN veranschaulicht:

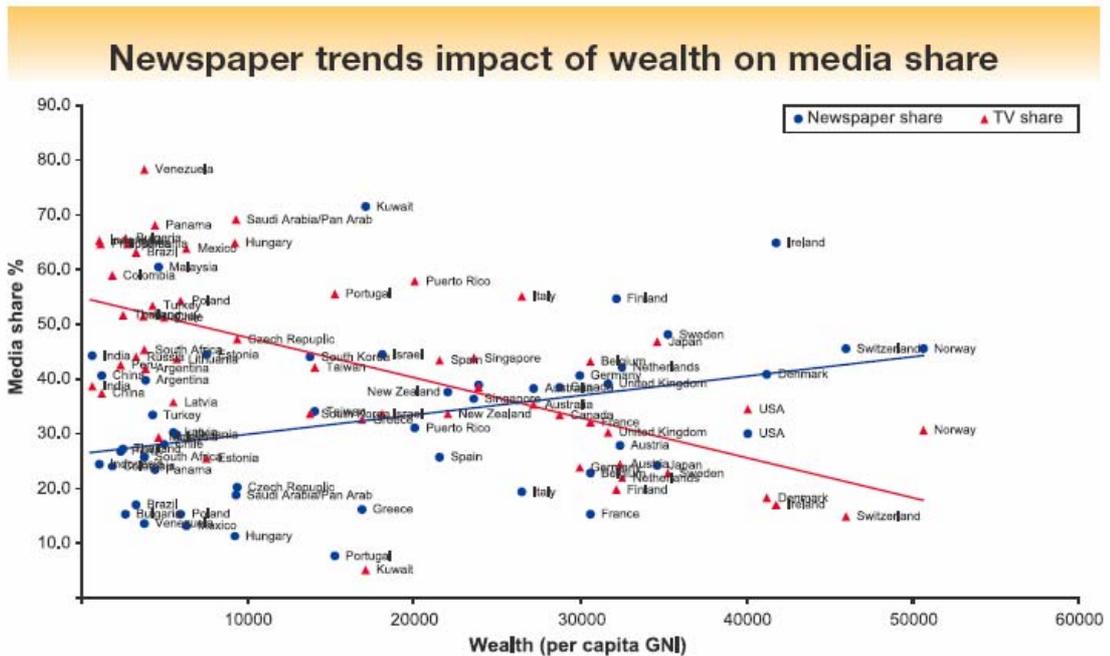


**Abbildung 2: Wohlstandsniveau und Werbeaufwendungen**

Quelle: CHISHOLM 2006, S. 8.

Ein weiterer Leverage-Effekt bei Investitionen von Zeitungsverlagen in die Märkte von stark wachsenden Volkswirtschaften tritt dadurch ein, dass auch ein Zusammenhang zwischen dem Marktanteil von Printwerbung und dem Wohlstandsniveau international nachweisbar ist: steigt das Wohlstandsniveau einer Volkswirtschaft, so verschieben sich die Anteile der Werbeträger am Werbemarkt dahingehend, dass Printmedien gewinnen und das Fernsehen verliert, wie

folgende Grafik aufzeigt:



**Abbildung 3: Wohlstandsniveau und Werbemarkt-Anteile**

Quelle: CHISHOLM 2006, S. 9.

Dieser doppelte Leverage-Effekt, der - wie gezeigt - international deutlich nachweisbar ist, macht Investitionen in wachsende Volkswirtschaften für Zeitungsverlage so attraktiv und zeigt deutlich auf, warum in den Märkten der CEE-Region so stark investiert wurde.

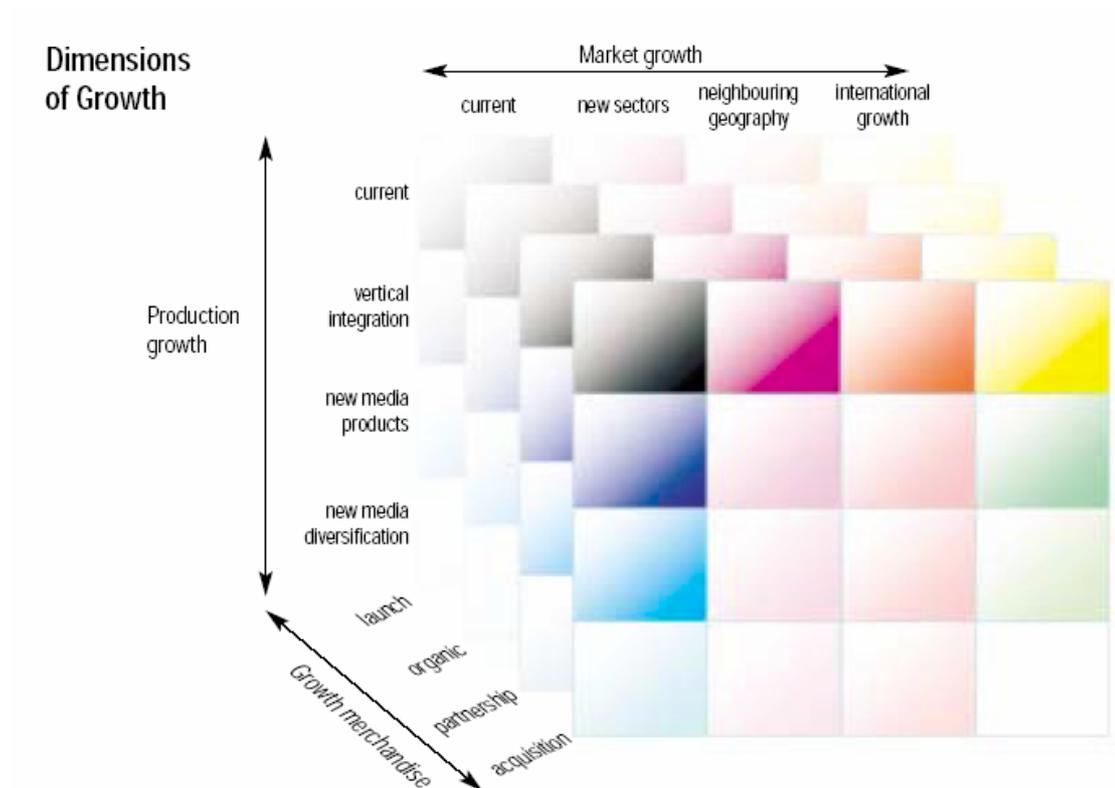
Als vierte Alternative bietet das Modell von ANSOFF die *Diversifikation* an, also Aktivitäten eines Unternehmens mit neuen Produkten auf neuen Märkten. CHISHOLM<sup>10</sup> nennt für die Medienbranche hier als Beispiele vor allem Formen der *Non Media Diversification* wie etwa das Engagement der englischen *Pearson-Gruppe*. Als Eigentümer der *Financial Times* engagierte sich *Pearson* ab den 1980er-Jahren auch als Investor im Tourismus- und Freizeitsegment und übernahm zum Beispiel *Madame Tussauds*. Bis 1990 war *Pearson* zum größten Unternehmen der Freizeitindustrie in Großbritannien aufgestiegen.

Zusätzlich zu den vier Strategieoptionen von ANSOFF fügt CHISHOLM<sup>11</sup> noch die Art des Wachstums als dritte Dimension des Modells ein, indem er fragt, auf welche Weise Wachstum vor sich gehe. Er unterscheidet dabei vier mögliche Strategien:

<sup>10</sup> vgl. CHISHOLM 2003, S. 17-21.

<sup>11</sup> vgl. CHISHOLM 2003, S. 13-15.

- Akquisition, also die Übernahme anderer Angebote
- Organisches Wachstum, also Wachstum zulasten der Marktanteile von Konkurrenten
- Launch neuer Produkte
- Partnerschaften und Allianzen, wobei hier das Know-how diverser Partner gebündelt wird

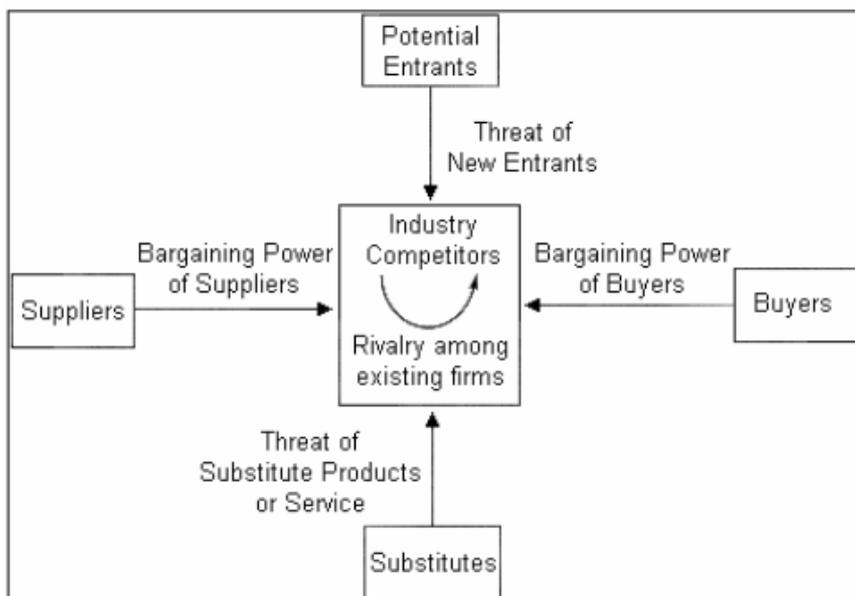


**Abbildung 4:** Erweiterung der ANSOFF-Martrix um die Dimension „Art des Wachstums“

Quelle: CHISHOLM 2003, S. 14.

### 2.3 PORTERs *Five Forces*-Modell und das *PESTEL*-Modell zur Analyse der Branchenattraktivität.

„*The essence of strategy formulation is coping with competition*“ – mit diesem Kernsatz begann Michael E. PORTER im Frühling 1979 seinen Artikel im *Harvard Business Review* zu den fünf Triebkräften des Branchenwettbewerbs. Grundlage jeder Strategieformulierung sei es, sich mit dem Branchenwettbewerb auseinanderzusetzen<sup>12</sup>. Im darauf folgenden Jahr 1980 veröffentlichte PORTER sein Buch *Competitive Strategy*, in dem er die Strukturanalyse der Branche und der Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche als wesentliche Determinanten bei der Formulierung einer Wettbewerbsstrategie festmachte. Wesentlich sei es, dass sich ein Unternehmen in Kontext zu seinem Umfeld setze – die Branche und ihre Struktur würden schließlich in starkem Maße sowohl die Spielregeln des Wettbewerbs als auch die potentiellen Strategien der Unternehmen beeinflussen<sup>13</sup>. Die Attraktivität und die Struktur des Wettbewerbs einer Branche hingen dabei von fünf grundlegenden Wettbewerbskräften ab, die die Rentabilität und damit die Attraktivität einer Branche bestimmten:



**Abbildung 5:** PORTERs *Five Forces*-Modell der Triebkräfte des Branchenwettbewerbs

Quelle: 12manage 9.12.2007, Porter-Modell, [www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_de.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_de.html)

Zunächst wird die Attraktivität einer Branche geprägt durch die **Gefahr des Eintritts neuer Marktteilnehmer** (*Threat of New Entrants*): neue Marktteilnehmer senken die Rentabilität einer Branche oft massiv, indem Preise gedrückt werden und die Kosten der bestehenden

<sup>12</sup> vgl. PORTER 1979, S. 137.

<sup>13</sup> Vgl. PORTER 1999, S. 33.

Marktteilnehmer etwa für die Marktbearbeitung steigen. Vor allem wenn die Know-how-Vorsprünge der bestehenden Marktteilnehmer gering oder nur rudimentäre Kostendegressionsvorsprünge der etablierten Konkurrenten vorhanden sind, dann ist die Bedrohung durch potentielle neue Wettbewerber groß<sup>14</sup>. Wesentlich ist daher die Existenz von Markteintrittsbarrieren, wobei PORTER<sup>15</sup> fünf wesentliche Arten von Eintrittsbarrieren unterscheidet:

- **Economies of Scale:** diese liegen vor, wenn die Stückkosten eines Produktes mit steigender absoluter Menge pro Zeiteinheit sinken. Sie bauen eine Eintrittsbarriere auf, indem sie Neuanbieter zwingen, entweder mit hohem Produktionsvolumen einzusteigen und das Risiko von Vergeltungsmaßnahmen einzugehen oder mit niedrigem Produktionsvolumen einzusteigen und Kostennachteile zu akzeptieren. Gerade in der Zeitungsbranche spielen die Economies of Scale eine wesentliche Rolle, da die Produktion eines Informationsgutes immer *First Copy Cost*-Charakter mit hohen Fixkostenanteilen von mehr als 50 % hat. Mit der steigenden Stückzahl der abgesetzten Zeitungen kommt es zu einer Fixkostendegression<sup>16</sup>.
- **Marken- und Käuferloyalität:** PORTER nennt diese Markteintrittsbarriere *Produktdifferenzierung* und meint damit, dass etablierte Unternehmen aufgrund von früheren Marketingmaßnahmen, gutem Service oder eigentlichen Alleinstellungsmerkmalen der Produkte über Vorteile verfügen, die Konkurrenten dazu zwingen, erhebliche Mittel aufzuwenden, um diese Barrieren zu überwinden. Offen gesagt muss dazu jedoch vom Verfasser dieser Arbeit angemerkt werden, dass es sich dabei nicht um einen nachhaltigen Vorteil handeln kann, da diese Eintrittsbarriere mit großem Kapitaleinsatz überwindbar ist. Für die Zeitungsbranche kann festgehalten werden, dass etablierte Verlage oft über sehr starke Marken verfügen, die extrem hohe Leser-Blatt-Bindungen generieren.
- **Kapitalbedarf:** je mehr Mittel investiert werden müssen, um in den Markt einzutreten, desto höher sind die Eintrittsbarrieren. In der Zeitungsbranche ist diese Dimension sehr wichtig, da rund um die Gründung von Zeitungsverlagen viel Kapital in Personal, Technik, Ausstattung und Markenaufbau investiert werden muss.
- **Umstellungskosten:** es sind das Kosten für einen Abnehmer, die für ihn entstehen, wenn er vom Produkt eines Lieferanten zu jenem eines anderen wechselt. Zusätzlich zu den von

---

<sup>14</sup> vgl. KEUPER 2001, S. 3.

<sup>15</sup> vgl. PORTER 1979, S. 138-140.

<sup>16</sup> vgl. KEUPER/HANS 2003, S. 7-10.

PORTER gemeinten realen Kosten müssen wohl auch Opportunitätskosten betrachtet werden, etwa wenn der Umstieg formal schwierig gestaltbar ist.

- **Zugang zu Vertriebskanälen:** schließlich kann das Nicht-Öffnen von etablierten und akzeptierten Vertriebskanälen eine wesentliche Markteintrittsbarriere für einen neuen Konkurrenten darstellen. In der Zeitungsbranche sind es vor allem die Zustellsysteme, die Neueinsteiger immer wieder vor eine große Herausforderung stellen.

Neben den Eintrittsbarrieren sind auch die Marktaustrittsbarrieren für die Rentabilität einer Branche von Bedeutung. Austrittsbarrieren sind etwa spezialisierte Branchenaktiva/Branchenassets, die niedrige Liquidationswerte aufweisen oder zu hohen Umwandlungs- bzw. Transferkosten führen. Daneben auch Fixkosten wie Sozialpläne oder Umsiedlungskosten, emotionale Barrieren oder administrative und soziale Restriktionen.

		Austrittsbarrieren	
		Niedrig	Hoch
Eintrittsbarrieren	Niedrig	Niedrige, stabile Erträge	Niedrige, unsichere Erträge
	Hoch	Hohe, stabile Erträge	Hohe, unsichere Erträge

**Abbildung 6: Ertragsabhängigkeit unter Betrachtung von Ein- und Austrittsbarrieren**

Quelle: PORTER 1999, S. 56

Hohe Eintrittsbarrieren bei niedrigen Austrittsbarrieren sind dabei für die Gewinne einer Branche ideal, da der Eintritt neuer Mitbewerber verhindert wird und gleichzeitig erfolgreiche Konkurrenten die Branche rasch verlassen können. Sind Eintritts- und Austrittsbarrieren hoch, dann wird zwar der Markteintritt neuer Konkurrenten verhindert, aber erfolgreiche Mitbewerber müssen wohl oder übel in der Branche bleiben. Das Gewinnpotential ist mit einer gewissen Unsicherheit behaftet, da erfolgreiche Unternehmen in der Branche bleiben und unter Umständen

Kämpfe um Marktanteile beginnen. Bei niedrigen Ein- und Ausstiegsbarrieren wird eine Fluktuation innerhalb der Branche sehr erleichtert, für die Marktteilnehmer bedeutet das zwar niedrige, aber stabile Erträge, da es einerseits immer wieder eine Reihe von Neueinsteigern gibt und die Märkte sehr besetzt sind, andererseits erfolglose Marktteilnehmer die Branche schnell und ohne Schaden für die übrigen Unternehmen verlassen können. Eine sehr schwierige Situation entsteht, wenn bei niedrigen Eintrittsbarrieren hohe Austrittsbarrieren bestehen. Gerade in Zeiten ökonomischen Aufschwunges werden dann neue Marktteilnehmer leicht in die Branche kommen, die bei einer Änderung der Verhältnisse aber kaum noch aussteigen können und daher Kämpfe innerhalb der Branche beginnen<sup>17</sup>.

Sehr eng mit der Bedrohung durch potentielle neue Konkurrenten verbunden ist die Frage nach der **Rivalität innerhalb der Branche** (*Rivalry among Existing Firms*). Unternehmen innerhalb einer Branche sind wechselseitig abhängig, indem sich Maßnahmen eines Unternehmens immer spürbar auf die Konkurrenten auswirken und daher häufig zu Vergeltungs- oder Gegenmaßnahmen führen – etwa in Form von verstärktem Preiswettbewerb, einer Intensivierung der Werbemaßnahmen oder verbesserter Produkte, Services und Garantieleistungen. Viele dieser Maßnahmen bergen die Gefahr in sich, dass sich die Rentabilität der gesamten Branche verschlechtert. PORTER nennt eine Reihe an Faktoren, die die Rivalität innerhalb einer Branche intensivieren<sup>18</sup>:

- eine große Anzahl an mit Ressourcen ähnlich ausgestatteten Mitbewerbern
- ein langsames Branchenwachstum und damit verbundene Marktanteilkämpfe
- hohe Fixkosten oder Lagerkosten und damit verbundene Überschusskapazitäten und Preissenkungen
- fehlende Produktdifferenzierungen und damit verbunden starker Preiswettbewerb
- große Kapazitätserweiterungen und damit eine Störung des Gleichgewichts zwischen Angebot und Nachfrage am Markt

---

<sup>17</sup> vgl. PORTER 1999, S. 56, GRANT/NIPPA 2006, S. 113, HUNGENBERG 2004, S. 99f.

<sup>18</sup> vgl. PORTER 1999, S. 50-54.

- heterogene Wettbewerber im Bezug auf ihre strategische Ausrichtung und das Verständnis für die anderen Branchenteilnehmer
- hohe strategische Einsätze und das Streben nach Erfolg um jeden Preis
- hohe Austrittsbarrieren

Wesentlich bei der Betrachtung der Attraktivität einer Branche ist auch die **Verhandlungsmacht der Lieferanten und der Kunden (*Bargaining Power of Suppliers / of Buyers*)**. Je stärker die Partner einer Branche integriert sind, je geringer ihre Umstellungskosten sind und je glaubwürdiger sie mit Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration drohen können, desto größer wird ihre Verhandlungsmacht ausfallen. Zudem wird die Verhandlungsmacht der Kunden erhöht, wenn sie einen signifikanten Anteil am Gesamtumsatz haben, ihre Gewinne niedrig sind und sie daher Einkaufskosten senken müssen oder wenn sie sehr gut oder vollständig über den Markt informiert sind. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten steigt, wenn die Branche als Kunden für sie relativ unbedeutend ist, wenn es keine Ersatzprodukte gibt oder für die Abnehmer hohe Umstellungskosten anfallen würden<sup>19</sup>. Für die Zeitungsbranche ist dabei sehr relevant, dass aufgrund des *Dual Proceeds*-Charakters der Branche zwei unterschiedliche Abnehmermärkte bestehen. Das Ziel von Zeitungsverlagen ist es einerseits, auf dem Rezipientenmarkt hohe Reichweiten zu erzielen, andererseits diese Reichweiten und die damit verbundenen Kontakte der Werbewirtschaft zu verkaufen. Es besteht also ein interdependentes Verhältnis zwischen Rezipientenmarkt und Werbemarkt, wobei für die Analyse beide Märkte einerseits separat und andererseits in ihren Abhängigkeiten betrachtet werden müssen<sup>20</sup>.

Schließlich nennt PORTER den **Druck durch Substitutionsprodukte (*Substitutes*)** als wesentlichen Faktor für die Bestimmung der Attraktivität einer Branche. Ersatzprodukte sind dabei alle jene Produkte, die die gleiche Funktion erfüllen wie jene, die in der Branche angeboten werden. Problematisch wird es, wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis der Ersatzprodukte gegenüber jenen der Branche besser ist und die Hersteller der Ersatzprodukte auch noch hohe Gewinne erzielen<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> vgl. PORTER 1999, S. 61-63, GRANT/NIPPA 2006, S. 115-117.

<sup>20</sup> vgl. KEUPER/HANS 2003, S. 10-14.

<sup>21</sup> vgl. PORTER 1979, S. 140-142, HUNGENBERG 2004, S. 102.

Im Zusammenspiel der fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbs lassen sich also Struktur und Rentabilität sowie mögliche Veränderungsstrategien von Branchen darstellen<sup>22</sup>. PORTERs Modell der *Five Forces* soll daher bei der Entwicklung eines Analysemodelle für diese Arbeit dahingehend eine große Rolle spielen, als dass mit ihm die beiden Medienmärkte Tschechische Republik und Ungarn beschrieben werden sollen.

Für eine umfassende Marktanalyse müssen zur Analyse einer Branche auch makroökonomische Fragen erörtert werden. Es geht dabei um Faktoren, die meist einen nur mittelbaren, nichtsdestotrotz aber bedeutenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Diese Einflüsse werden meist in der *PESTEL*-Formel zusammengefasst (political-politische, economical-ökonomische, social-gesellschaftliche, technological-technologische, ecological-ökologische, legal-rechtliche Rahmenbedingungen)<sup>23</sup>.

Unter politischen Rahmenbedingungen meint man dabei meist aktuelle Entwicklungen der politischen Meinungsbildung im Hinblick auf den Rechtsrahmen für die jeweilige Branche. Zudem auch grundsätzliche Veränderungen wie etwa Wechsel des Regierungssystems, der Industriepolitik oder der Subventionspolitik.

Ökonomische Rahmenbedingungen sind im *PESTEL*-Modell volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen wie etwa Wachstum, Inflation, Bruttosozialprodukt, Pro-Kopf-Einkommen oder BSP pro Kopf.

Die Analyse gesellschaftlicher Rahmenbedingungen umschreibt den Bezug des Wertschöpfungsprozesses von Unternehmen zu gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen wie etwa Veränderung von Bildungs- und Einkommensniveaus, Steigen der Singlehaushalte oder Veränderung sozialer Strukturen.

Die Analyse technologischer Rahmenbedingungen ist wichtig, da Technologie immer ein starker Treiber wirtschaftlicher Entwicklungen ist, etwa im Medienbereich durch die Digitalisierung oder die Konvergenz.

Die ökologische Komponente wird mit der Zeit immer wichtiger – man denke etwa an die Diskussion über den Co2-Ausstoß von Autos.

---

<sup>22</sup> vgl. GRANT/NIPPA 2006, S. 118-121.

<sup>23</sup> vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 23-28.

Mit der Analyse rechtlicher Rahmenbedingungen beschreibt man schließlich aktuelle rechtliche Rahmenbedingungen, unter denen die Unternehmensaktivitäten stattfinden.

## **2.4 Analyse von Wettbewerbsstrategien.**

### **2.4.1 Definition strategischer Wettbewerbsvorteile: die Diskussion zwischen *Harvard Business School* und *University of Chicago*.**

Mit ihrer starken Fokussierung auf Merkmale der Branche und damit auf unternehmensexterne Faktoren dominierten Michael E. PORTER und andere Vertreter der *Harvard Business School* in den 1980er-Jahren die US-amerikanische Managementforschung. Der Unternehmenserfolg, so die grundsätzliche Überlegung, sei erheblich durch die Branchenzugehörigkeit determiniert. Dieses Grundkonzept wurde mit den Begriffen *Structure-Conduct-Performance-Paradigma* oder – wesentlich verbreiteter – *Market Based View* umrissen. Der Erfolg eines Unternehmens hänge im Wesentlichen davon ab, wie es sich an die Marktgegebenheiten anpassen könne.

Ab Mitte der 1990er-Jahre kam es – ausgehend von der *University of Chicago* – zur Gegenbewegung des *Resource Based View* oder des *Resources-Conduct-Performance-Paradigmas*. Die Chicagoer Schule bezweifelt dabei die Maßgeblichkeit externer Faktoren und geht davon aus, dass der Erfolg oder Nichterfolg eines Unternehmens hauptsächlich durch eigene, spezifische und einzigartige Potentiale, auch *Kernkompetenzen* genannt, bestimmt sei. In den Folgejahren entstand eine intensiv geführte Diskussion zwischen Vertretern von Harvard und Chicago, bei der in zahlreichen empirischen Untersuchungen die Richtigkeit der jeweils eigenen Position herausgearbeitet werden sollte<sup>24</sup>.

Zur Abgrenzung der beiden Modelle werden Gewinne, die aus Marktmacht entstehen, als Monopolrenten (*Monopoly Rents*) bezeichnet, während Gewinne, die aufgrund einer überlegenen Ressource erzielt werden, nach dem britischen Ökonomen des 19. Jahrhunderts David RICARDO als *Ricardianische Renten* (*Ricardian Rents*) bezeichnet werden<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 66-71.

<sup>25</sup> vgl. GRANT 2005, S. 136, GRANT/NIPPA 2006, S. 179.

Im Kern jeder Strategieformulierung – sei es nun ausgehend vom Modell des *Market Based View* oder von jenem des *Resource Based View* – geht es um das Herausarbeiten von strategischen Wettbewerbsvorteilen, also um die Erbringung einer im Vergleich zur Konkurrenz besseren Leistung, die von den Kunden wahrgenommen wird, für die Kunden wichtig ist und die dauerhaft ist, also von der Konkurrenz nicht ohne weiteres imitiert oder substituiert werden kann<sup>26</sup>.

#### **2.4.2 Der *Market Based View* und daraus folgende Strategieoptionen.**

Geht man vom Modell des *Market Based View* und damit der Denkschule von Harvard folgend von einer Dominanz der Marktgegebenheiten bei der Frage nach Ansätzen für eine Strategieformulierung aus, dann muss eine möglichst gute Anpassung an diese Gegebenheiten im Mittelpunkt der Wettbewerbsstrategie stehen. PORTER hat in seinem schon mehrfach erwähnten Buch über Wettbewerbsstrategie aus dem Jahr 1980 drei wesentliche Strategieoptionen beschrieben, die sich aus der Auseinandersetzung mit den fünf Wettbewerbskräften auf Märkten bzw. in Branchen ergeben<sup>27</sup>:

- **die umfassende Kosten- (und Preis-) Führerschaft:** der Kern des Konzeptes besteht darin, innerhalb einer Branche einen umfassenden Kostenvorsprung zu erlangen. Dies wird erreicht mit intensivem Kostenmanagement und intensiver Kostenkontrolle. Das Ergebnis: eine günstige Kostenposition bringt einem Unternehmen selbst bei starker Konkurrenz innerhalb der Branche überdurchschnittliche Erträge und schafft so das Potential zum Aufbau eines Preisvorteils. Dieser Preisvorteil wird die Kunden immer dann verstärkt dazu veranlassen, das Produkt zu wählen, wenn sich die Produkte der Wettbewerber am Markt kaum unterscheiden und daher der Preis das maßgebliche Entscheidungskriterium darstellt. Das wesentlichste Risiko für die Strategie der umfassenden Preis- und Kostenführerschaft ist sicher, dass Situationen eintreten können, in den Kunden bereit sind, einen Preiszuschlag für Eigenschaften zu bezahlen, die ein Mitbewerber unter Anwendung der zweiten Strategievarianten, der Differenzierungsstrategie, dem Produkt beifügt.
  
- **die Differenzierungsstrategie:** Unternehmen versuchen, dem Kunden durch verschiedene, real existierende oder nur wahrgenommene Eigenschaften eines Produktes einen höheren Nutzen zu vermitteln, für den die Kunden bereit sind, eine so genannte Preisprämie zu

---

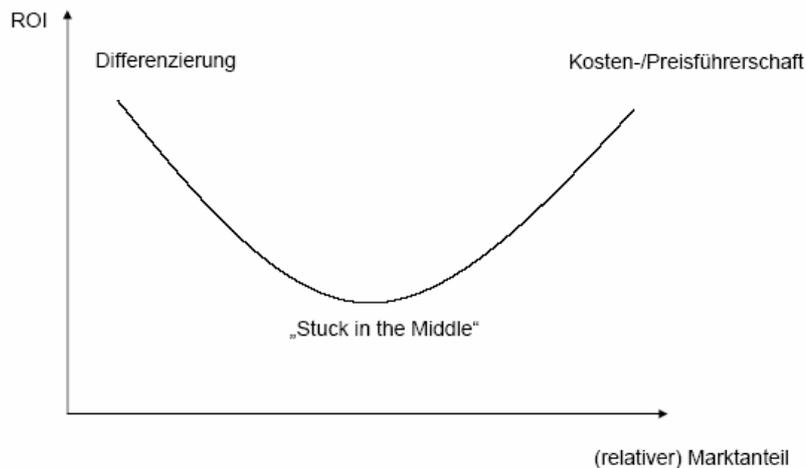
<sup>26</sup> vgl. HUNGENBERG 2004, S. 172f.

<sup>27</sup> vgl. PORTER 1999, S. 70-85, HUNGENBERG 2004, S. 176-186, MACHARZINA/WOLF 2005, S. 277-287.

bezahlen. Es wird dem Kunden also ein Leistungsvorsprung geboten. Wesentlich ist es dabei, dass die Eigenschaft ein Alleinstellungsmerkmal darstellt, d.h. von den Kunden als einzigartig angesehen wird, weshalb oft auch von einer *Unique Selling Proposition (USP)* gesprochen wird. Erreicht werden kann dies etwa über Design und Markenwert, Technologie, Kundendienst oder Händlernetz. Die Differenzierungsstrategie schirmt gegen den Wettbewerb ab, indem sie die Kunden an die Marke bindet und die Preisempfindlichkeit vermindert. Die echte oder empfundene Einzigartigkeit schafft zudem Eintrittsbarrieren für potentielle neue Mitbewerber. Das wichtigste Risiko bei der Anwendung einer Differenzierungsstrategie besteht dann, wenn der Kostenunterschied zwischen differenzierten Produkten und ähnlichen Produkten der Konkurrenz derart groß wird, dass die Markenloyalität nicht mehr aufrechterhalten werden kann.

- **die Nischenstrategie:** diese Strategie besteht in der Konzentration auf eine ganz bestimmte Abnehmergruppe, ein bestimmtes Produktprogramm oder einen geografisch abgegrenzten Markt. Sie beruht auf der Überlegung, dass eng begrenzte strategische Ziele leichter und effizienter erreicht werden können als die Ziele jener Konkurrenten, die sich im breiten Wettbewerb befinden.

Wesentlich für ein Unternehmen ist es, die strategische Ausrichtung klar in eine der drei von PORTER dargestellten Richtungen zu entwickeln und sie keinesfalls zu kombinieren. Begründet wird das damit, dass einerseits Differenzierung Kosten verursacht – differenzierende Unternehmen daher nicht weiter Kosten- und damit Preisführer bleiben können. Andererseits damit, dass zwischen Rentabilität und Marktanteil ein Zusammenhang bestehe. Sowohl Unternehmen mit geringem Marktanteil und Differenzierungs- oder Nischenstrategien, als auch solche mit einem hohen Marktanteil und Kosten-/Preisführerschaftsstrategien würden demnach hohe Rentabilitäten besitzen. Unternehmen, die sich nicht für eine der beiden Strategievarianten Differenzierung oder Kosten-/Preisführerschaft entscheiden, würden einerseits eine ungünstigere Kostenposition als der effizienteste Anbieter innerhalb der Branche haben und andererseits ihre Leistungen auch nicht zu den Preisen intensiv differenzierender Unternehmen absetzen können. Sie wären daher in der Mitte gefangen (*Stuck in the Middle*).



### **Abbildung 7: Wichtigkeit einer klaren Strategieausrichtung**

Eigene Grafik nach HUNGENBERG 2004, S. 180.

Die neuere Diskussion geht davon aus, dass es Möglichkeiten gibt, Differenzierungs- und Preis-/Kostenführerschaftsansätze gleichzeitig zu verwirklichen. Diese so genannte *Outpacing-Strategie* setzt auf den sequentiellen Einsatz der beiden Strategien. Kosten-/Preisführer werden tendenziell eine große Nachfrage nach ihren Produkten schaffen und somit schnell wachsen. Nutzt das Unternehmen nun seine Gewinne, um eine Differenzierung aufzubauen, ohne gleichzeitig seine Kostenvorteile zu gefährden, dann wurden die Strategien erfolgreich kombiniert. Andererseits kann ein differenziertes Unternehmen seine Differenzierung auf immer mehr Varianten des Produktes ausweiten und so stärkere Nachfrage schaffen. Dadurch wird die Kostenposition des Unternehmens verbessert. Im Ergebnis ist jedoch festzuhalten, dass auch *Outpacing-Strategien* niemals eine der von PORTER beschriebenen Strategievarianten zeitgleich verbinden und daher seine Thesen durch diese Denkrichtung nicht unterminiert werden.

#### **2.4.3 Der *Resource Based View* und darauf folgende Strategieoptionen.**

Die Vertreter des *Resource Based View* stellen unternehmensinterne Faktoren in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Wettbewerbsvorteile basieren auf der spezifischen Ressourcenausstattung von Unternehmen. Unter Ressourcen versteht man dabei alle materiellen und immateriellen Güter, Vermögensgegenstände oder Einsatzfaktoren, über die ein Unternehmen verfügt. Also etwa Maschinen und Anlagen, Kapital, Mitarbeiter-Know-how,

Patente, Marken und Unternehmensimage<sup>28</sup>. In kurzen Schlagworten wird dies von der Praxis auch immer wieder mit den Begriffen *Assets-Capabilities-Systems* beschrieben. GRANT<sup>29</sup> spricht von *Tangible Resources* (d.h. *Assets*), *Intangible Resources* (d.h. *Systems*) und *Human Resources* (d.h. *Capabilities*).

Um einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu begründen, muss es sich bei den Ressourcen um sogenannte Kernkompetenzen (*Core Competencies*) handeln. Der Begriff wurde von PRAHALAD/HAMEL Anfang der 1990er-Jahre geprägt und beschreibt Ressourcen, die folgende Eigenschaften aufweisen<sup>30</sup>:

- wert generierend – also ökonomische Vorteile schaffend
- einzigartig – also unternehmensspezifisch und schwer transferierbar
- nicht imitierbar
- nicht substituierbar.

Zudem müssen sie so breit nutzbar sein, dass sie einem Unternehmen in mehreren unterschiedlichen Märkten – idealerweise sogar mehreren unterschiedlichen Geschäftsfeldern – Vorteile im Wettbewerb verschaffen<sup>31</sup>.

Das Modell des *Resource Based View* impliziert damit, dass Leistungen, die ein Unternehmen nur ebenso gut oder schlechter als Konkurrenten anbieten kann, anderen Unternehmen überlassen werden sollen<sup>32</sup>.

Aufbau und Ausnutzung von Kernkompetenzen sind überhaupt erst möglich, da immer eine Marktunvollkommenheit besteht, die verhindert, dass alle Unternehmen die gleichen Informationen oder die gleichen Möglichkeiten zum Einsatz einzelner Kompetenzen besitzen. Nur so ist es auch erklärbar, dass Kompetenzen nicht vollständig imitierbar oder substituierbar sind und damit dauerhaft verteidigt werden können<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> vgl. HUNGENBERG 2004, S. 135.

<sup>29</sup> vgl. GRANT 2005, S. 139.

<sup>30</sup> vgl. KEUPER 2001, S. 26f.

<sup>31</sup> vgl. HUNGENBERG 2004, S. 138.

<sup>32</sup> vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 271.

<sup>33</sup> vgl. HUNGENBERG 2004, S. 137.

BÖRNER<sup>34</sup> nennt drei Bereiche, in denen Kernkompetenzen vornehmlich wirksam werden:

- *Market-Access Core-Competencies*, also Kernkompetenzen im Bereich der Marktbearbeitung und des Kundenkontaktes
- *Integrity-Related Core-Competencies*, also alle jene Kernkompetenzen, die die rasche, flexible und zuverlässige Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens oder zwischen mehreren Unternehmen gewährleisten. Solche Kernkompetenzen realisieren Synergien.
- *Functionality-Related Core-Competencies*, also Kernkompetenzen, die dazu führen, dass ein Unternehmen Produkte oder Leistungen anbieten kann, die sich deutlich von jenen der Konkurrenz unterscheiden

Bei einer starken Orientierung am *Resource Based View* bzw. am *Kernkompetenzansatz* trachten Unternehmen daher danach, Kernkompetenzen auszumachen und diese als strategische Wettbewerbsvorteile in die Strategieformulierung einzubringen.

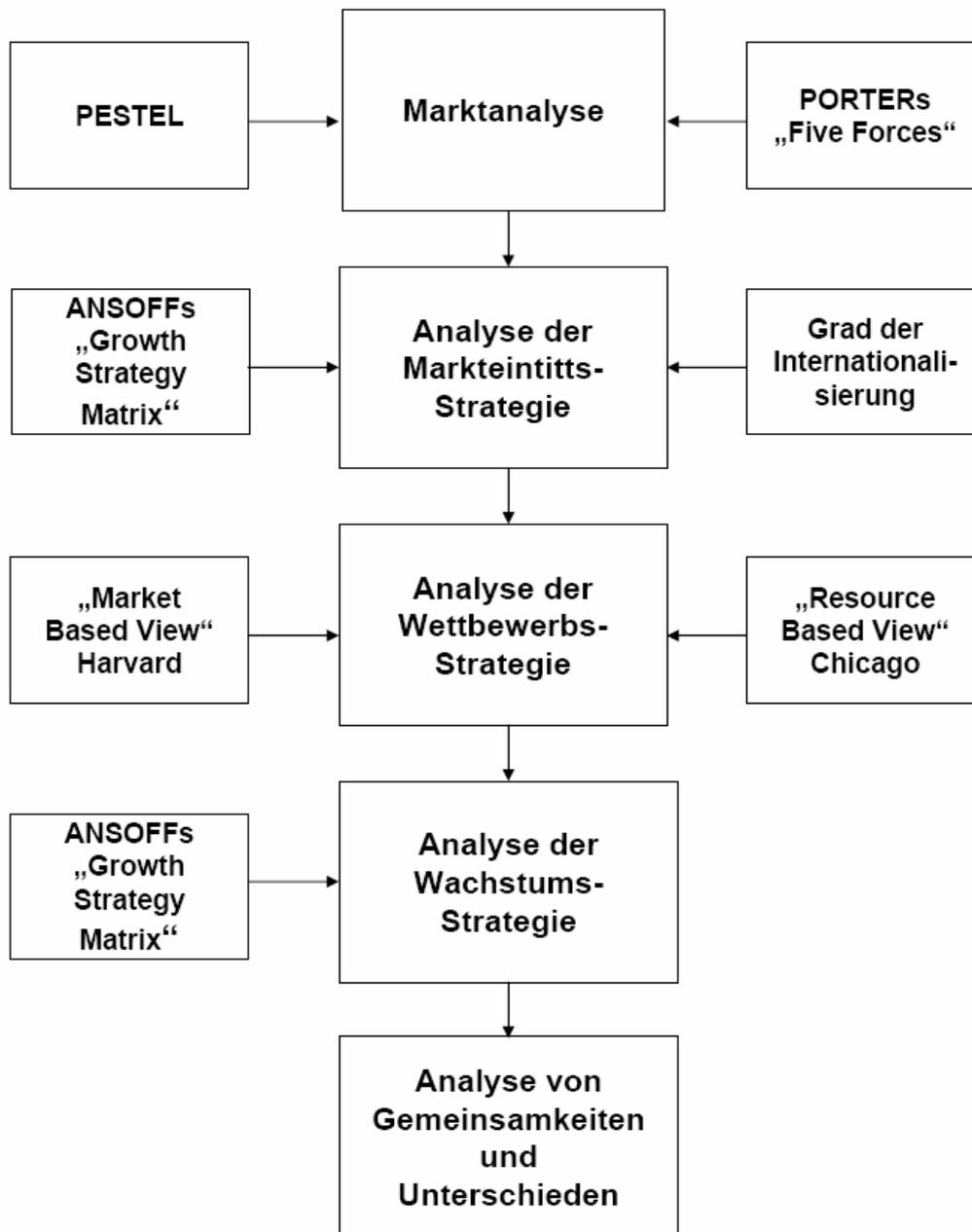
## **2.5 Modell zur Strategieberichtung für die Aktivitäten westeuropäischer Zeitungsverlage in der CEE-Region.**

Zusammenfassend kann zur Diskussion zwischen den Vertretern der beiden Ansätze des *Market Based View* und des *Resource Based View* festgehalten werden, dass ein alleiniges und ausschließliches Vertreten eines der beiden Ansätze nicht ziel führend ist. Sowohl die Markt- und Branchengegebenheiten, also auch das Vorhandensein von Kernkompetenzen muss dazu verwendet werden, strategische Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen aufzubauen. Bei der Erarbeitung eines Analysemodells für die Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien westeuropäischer Medienhäuser in den Zeitungsmärkten in der Tschechischen Republik und in Ungarn wurden daher beide Ansätze berücksichtigt.

---

<sup>34</sup> zitiert bei KEUPER 2003, S. 86.

Es lässt sich aus allen oben erörterten Ansätzen folgendes Analysemodell aufbauen:



**Abbildung 8:** Analysemodell für die vorliegende Arbeit

Eigene Grafik

Am Beginn der Analyse steht eine Betrachtung der Medienmärkte und hier vor allem der Zeitungsmärkte in der Tschechischen Republik und in Ungarn. Dazu werden das *PESTEL*-Modell zur Analyse der makroökonomischen Gegebenheiten und das *Five Forces*-Modell von PORTER zur Analyse der Branchenstruktur und der Branchenattraktivität herangezogen.

Als zweiter Schritt folgt eine Analyse der Markteintrittsstrategien der untersuchten Unternehmen. Es wird dabei einerseits gefragt, wie die jeweilige Strategie in das Wachstumsmodell von ANSOFF eingeordnet werden kann. Andererseits wird der Grad der Internationalisierung als Grundlage der Markteintrittsstrategie beleuchtet.

Als dritter Schritt werden die Wettbewerbsstrategien der einzelnen Unternehmen untersucht. Es wird dabei sowohl nach marktorientierten Ansätzen gesucht – also Kosten-/Preisführerschaft, Differenzierung und Nischenstrategie, als auch nach an Ressourcen orientieren Strategien, also der Schaffung von strategischen Wettbewerbsvorteilen über den Aufbau von Kernkompetenzen.

Als vierter Schritt wird analysiert, welche Wachstumsstrategien die untersuchten Unternehmen in den analysierten Märkten in Osteuropa verfolgen. Dazu wird wieder auf das Modell von Igor ANSOFF zurückgegriffen.

Der fünfte und letzte Schritt bringt die Analyse schließlich auf eine Meta-Ebene, indem er Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen strategischen Ansätzen der untersuchten Unternehmen erörtert.

### **3. Analyse der Markteintritts-, Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien westeuropäischer Verlagshäuser in der Tschechischen Republik und in Ungarn.**

#### **3.1 Analyse des Zeitungsmarktes in der Tschechischen Republik.**

##### **3.1.1 PESTEL-Analyse – allgemeine Situation.**

Die ökonomische Situation der Tschechischen Republik ist sehr gut, das BIP ist in den Jahren 2005 und 2006 jeweils um 6 Prozent gewachsen. Das Land gehört damit zu den am schnellsten wachsenden Staaten innerhalb der EU. Zum Vergleich: in Österreich betrug der BIP-Zuwachs 2006 zu 2005 3,2 Prozent und lag damit schon über dem Durchschnitt der EU-Staaten. Das BIP pro Kopf betrug im Jahr 2006 rund 12.000 Euro (326.000 Kronen) und ist damit seit 2004 um 15 Prozent gewachsen, im Vergleich zu 2002 um 32,7 Prozent.

Auch in einer langfristigen Betrachtung kann die ökonomische Situation der Tschechischen Republik als sehr gut bezeichnet werden. Die Wirtschaft der Tschechischen Republik hat zwischen 1993 und 2000 eine bedeutende strukturelle Änderung durchgemacht, in der es zu einem Schrumpfen des industriellen und landwirtschaftlichen Sektors zugunsten des Dienstleistungssektors kam. Die Außenhandelsbilanz des Landes hat im Jahr 2004 ins Positive gedreht, die Arbeitslosigkeit war lange Zeit rückläufig und ist im Jahr 2007 wieder leicht gestiegen. Die Inflationsrate in der Tschechischen Republik betrug im Vorjahr 2,5 % - eine der niedrigsten Raten unter den 2004 neu zur Union gekommenen Staaten (Österreich kam hier auf 1,7 % nach EU-Berechnung). Langfristig ist die Inflation im Land stark zurückgegangen<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> vgl. zu den wirtschaftlichen Kennzahlen WPT 2007, S. 274 und [czech.cz 13.12.2007, Wirtschaft, www.czech.cz/de/wirtschaft-unternehmen-wissenschaft/allgemeine-informationen](http://czech.cz/13.12.2007/Wirtschaft/www.czech.cz/de/wirtschaft-unternehmen-wissenschaft/allgemeine-informationen)



**Abbildung 9: Tschechische Republik: Entwicklung Außenhandelsbilanz**

Quelle: czech.cz 13.12.2007, Außenhandel, [www.czech.cz/economy-business-science/economic-indicators/?id=11819&startdate=630822816000000000&enddate=632716704000000000](http://www.czech.cz/economy-business-science/economic-indicators/?id=11819&startdate=630822816000000000&enddate=632716704000000000)



**Abbildung 10: Tschechische Republik: Entwicklung Inflation**

Quelle: czech.cz 13.12.2007, Inflation, <http://www.czech.cz/economy-business-science/economic-indicators/?id=11819&startdate=630822816000000000&enddate=632716704000000000>



**Abbildung 11: Tschechische Republik: Entwicklung Arbeitslosigkeit**

Quelle: czech.cz 13.12.2007, Arbeitslosigkeit, <http://www.czech.cz/economy-business-science/economic-indicators/?id=11819&startdate=630822816000000000&enddate=632716704000000000>

Diese gute wirtschaftliche Entwicklung führt dazu, dass die Kaufkraft der tschechischen Bevölkerung jährlich um rund fünf Prozent steigt – wobei sie in Prag 1/3 höher ist als im Durchschnitt und nach Osten hin kontinuierlich sinkt. Beim Lebensstandard hat das Land auf westeuropäische Standards aufgeschlossen, die Handydichte betrug 2006 im Verhältnis zur Bevölkerungszahl 105 %, 91 Prozent der Haushalte besitzen eine Waschmaschine, 69 Prozent einen Privat-PKW. Dennoch betrug der Durchschnittslohn im Jahr 2005 nur 19.000 Kronen (rund 800 Euro). Ein Drittel ihres Einkommens geben die Tschechen daher auch im Schnitt für Nahrungsmittel aus – hierin unterscheiden sie sich noch von den Bürgern der westlichen EU-Staaten. In der Regionalstruktur kann festgestellt werden, dass Durchschnittseinkommen und Lebensstilniveau in den östlichen Landesteilen unter jenen des Westens oder des Großraums Prag liegen<sup>36</sup>. Die wirtschaftliche Entwicklung wie auch das Investitionsklima in der Tschechischen Republik sind also gut, die politische Situation ist stabil. Rechtlich gibt es wie in allen EU-Staaten keinerlei Restriktionen für ausländische Investitionen im Medienbereich.

Mit einer Staatsreform per 1. Jänner 2003 wurde von der stark zentralistischen Verwaltung abgegangen und auch in der Tschechischen Republik ein stark bundesstaatliches System verwirklicht. Die regionalen Verwaltungsagenden wurden auf 13 neu geschaffene Regionen (*kraj*) und die Hauptstadt Prag aufgeteilt, das davor bestehende System aus 77 Bezirksverwaltungen (*okres*) wurde aufgelöst und die Befugnisse auf Regionen und Gemeinden verteilt<sup>37</sup>. Ein etwa mit Österreich oder Deutschland vergleichbares regionales Bewusstsein gibt es in der Tschechischen Republik nach den Aussagen der für diese Arbeit interviewten Experten und Verlagsmanager nicht<sup>38</sup>.

### **3.1.2 Branchenanalyse Tageszeitungsmarkt.<sup>39</sup>**

Für den Lesermarkt kann festgestellt werden, dass sich die allgemeine Situation für Kauf- und Gratiszeitungen mit einer Gesamtreichweite von nur 49,4 Prozent nicht ideal darstellt. Zwischen 2002 und 2006 ist die verkaufte Auflage der tschechischen Tageszeitungen trotz der vordergründig großen und nicht ausgeschöpften Marktpotentiale nur um 1,24 Prozent gewachsen. Dies spiegelt ein strukturelles Problem innerhalb der Printmedienbranche wider, da

---

<sup>36</sup> vgl. czech.cz 17.12.2007, Lebensstandard, <http://www.czech.cz/en/economy-business-science/general-information/standards-of-living/buying-power/>

<sup>37</sup> vgl. KÖHN 2005, S. 2.

<sup>38</sup> vgl. Interviewprotokolle im Anhang zu dieser Arbeit.

<sup>39</sup> in dieses Kapitel sind die Ergebnisse aus sämtlichen Experteninterviews, die der Autor am 3. und 4. Oktober 2007 in Prag geführt hat, eingeflossen – also die Interviews mit Silvia LEPIARCZYK, Petr MAREK und Jan POCHMAN. Nähere Details zu den Interviews siehe Anhang zur Thesis.

der Fernsehkonsum mit 214 Minuten pro Tag (2006) durchaus im europäischen Durchschnitt liegt. Der Werbemarkt wird vom Fernsehen dominiert, das einen Marktanteil von rund 48 Prozent auf sich verbucht und damit die Printmedien mit 38 Prozent hinter sich lässt. Im Printsegment dominieren die Magazine mit einem Werbemarktanteil von rund 20 Prozent, die Tageszeitungen erreichen 18,8 Prozent. Für die Jahre bis 2009 wird für den tschechischen Werbemarkt ein starkes Wachstum prognostiziert, wobei sich die Werbemarkt-Anteile kaum verschieben werden<sup>40</sup>.

(Czech Republic, koruna, mln)								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Press	12,962	13,760	15,535	16,855	18,937	20,831	22,506	24,215
Newspapers	6,490	6,836	7,804	8,114	9,339	10,226	10,840	11,382
Magazines	6,472	6,924	7,731	8,741	9,598	10,605	11,666	12,833
Television	15,529	16,869	18,153	21,350	23,890	26,279	28,513	31,079
Radio	1,693	2,169	2,157	2,398	2,676	2,864	3,007	3,157
Cinema	63	111	167	154	173	184	195	207
Outdoor	1,934	1,674	1,811	1,940	2,021	2,062	2,103	2,145
Internet	240	348	664	830	1,104	1,405	1,676	1,988
<b>Total</b>	<b>32,421</b>	<b>34,931</b>	<b>38,487</b>	<b>43,527</b>	<b>48,801</b>	<b>53,625</b>	<b>58,000</b>	<b>62,791</b>

Source: Amer Nielsen, TNS A-Connect, Cinexpress, SVIT, ZenithOptimedia

Before discounts; production costs excluded; agency commission excluded

### **Tabelle 1: Tschechische Republik: Werbemarktanteile 2002 bis 2009**

Quelle: WPT 2007, S. 277.

Der tschechische Medienmarkt ist einerseits geprägt durch eine starke Rivalität der traditionellen Marktteilnehmer sowohl im Fernseh-, als auch im Printbereich, andererseits von einem hohen Druck durch neu in den Markt eintretende Zeitungsprodukte sowie einen hohen Substitutionsdruck, der von den neuen Gratis-Tageszeitungen ausgeht.

Die Rivalität am tschechischen Medienmarkt ist einerseits intermedial vor allem zwischen dem Fernsehen und dem Printsegment sehr stark, daneben auch intramedial innerhalb der Fernsehbranche wie auch der Printbranche. Am TV-Markt ist ab dem Jahr 2005 ein heftiger Preiskampf zwischen den beiden privaten tschechischen Sendern ausgebrochen, der sich durch die Einführung von Werbezeitbeschränkungen in Höhe von maximal 10 % der Gesamt-Tagessendezeit beim staatlichen Fernsehen noch verschärft hat. Der tschechische Tageszeitungsmarkt ist geprägt von einer starken Konzentration auf das Segment der nationalen Titel – bis 2005 waren von den 1,742 Millionen täglich im Land verkauften Tageszeitungen knapp 77 % oder 1,338 Millionen Stück diesem Segment zuzuordnen. Unter

<sup>40</sup> Basis: 2005. Quelle: WPT 2007, S. 276f, vgl. dazu die gegenteilige Auffassung auf Seite 9 der Thesis.

einem nationalen Titel ist dabei eine Tageszeitung zu verstehen, die in ihrer inhaltlichen und Marken-Positionierung auf das gesamte Land ausgerichtet ist, wobei regionale Mutationen oder Bücher produziert werden können. Als einziger Marktteilnehmer im Segment der regionalen Tageszeitungen ist bis 2005 die *Vltava-Labe-Press Gruppe (VLP)* der deutschen *Verlagsgruppe Passau* aufgetreten, die mit einer Vielzahl an regionalen, als eigenständige Marken positionierten Tageszeitungen in der Tschechischen Republik aktiv war. Die Titel der *Vltava-Labe-Press* konnten 2005 eine verkaufte Auflage von 404.000 Stück auf sich verbuchen.

	(000)					Change (%)	
	2002	2003	2004	2005	2006	2006/02	2006/05
<b>Total dailies</b>	<b>1,890</b>	<b>1,867</b>	<b>1,861</b>	<b>2,212</b>	<b>2,799</b>	<b>48.10</b>	<b>26.54</b>
<b>Total paid-for dailies</b>	<b>1,690</b>	<b>1,667</b>	<b>1,661</b>	<b>1,742</b>	<b>1,711</b>	<b>1.24</b>	<b>-1.78</b>
National paid-for dailies	1,238	1,204	1,232	1,338	1,368	10.50	2.24
Regional and local paid-for dailies	452	463	429	404	343	-24.12	-15.10
Morning paid-for dailies	-	-	-	1,742	1,711	-	-1.78
<b>Total free dailies</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>470</b>	<b>1,088</b>	<b>444.00</b>	<b>131.49</b>
Regional and local free dailies	200	200	200	470	1,088	444.00	131.49
<b>Total paid-for non-dailies</b>	<b>540</b>	<b>550</b>	<b>560</b>	<b>566</b>	<b>580</b>	<b>7.41</b>	<b>2.47</b>
Regional and local paid-for non-dailies	540	550	560	566	580	7.41	2.47
<b>Total paid-for Sundays</b>	<b>308</b>	<b>318</b>	<b>479</b>	<b>531</b>	<b>354</b>	<b>14.94</b>	<b>-33.33</b>
National paid-for Sundays	308	318	479	531	354	14.94	-33.33

Source: 2002 Czech Publishers Association Yearbook, Republic, OMD Czech, ABC CR; WAN assessment; 2003-2004 Czech Publishers Association Yearbook, Republic, OMD Czech, ABC CR; 2005-2006 ABC CR, OMD Czech - Media Data System, Czech Publishers Association Yearbook

**Tabelle 2: Tschechische Republik: Auflage Tageszeitungen 2002 bis 2006 (Schnitt)**

Quelle: WPT 2007, S. 276.

Auch auf dem Werbemarkt war diese starke Konzentration auf das Segment der nationalen Tageszeitungen bis 2005 deutlich zu spüren, das rund 2/3 der Umsätze auf sich verbuchen konnte und wesentlich stärker wuchs als der Anzeigenmarkt für die regionalen Tageszeitungen.

	(Czech Republic, koruna, mln)					Change (%)	
	2002	2003	2004	2005	2006	2006/02	2006/05
<b>Total dailies</b>	<b>6,485</b>	<b>6,620</b>	<b>7,576</b>	<b>8,049</b>	<b>9,186</b>	<b>41.65</b>	<b>14.13</b>
<b>Total paid-for dailies</b>	<b>6,249</b>	<b>6,388</b>	<b>7,322</b>	<b>7,789</b>	<b>8,264</b>	<b>32.25</b>	<b>6.10</b>
National paid-for dailies	4,001	-	4,888	5,546	5,794	44.81	4.47
Regional and local paid-for dailies	2,248	-	2,434	2,243	2,470	9.88	10.12
Morning paid-for dailies	2,248	-	-	7,789	8,264	267.62	6.10
<b>Total free dailies</b>	<b>236</b>	<b>232</b>	<b>254</b>	<b>260</b>	<b>922</b>	<b>290.68</b>	<b>254.62</b>
Regional and local free dailies	236	232	254	260	922	290.68	254.62
<b>Total paid-for Sundays</b>	<b>74</b>	<b>69</b>	<b>122.7</b>	<b>181</b>	<b>174</b>	<b>135.14</b>	<b>-3.87</b>
National paid-for Sundays	74	-	-	181	174	135.14	-3.87
<b>Total online newspapers</b>	<b>90</b>	<b>125</b>	<b>189</b>	<b>250</b>	<b>350</b>	<b>288.89</b>	<b>40.00</b>

Source: 2002-2004 AC Nielsen, TNS A-Connect, Czech Publishers Association; 2005 TNS A-Connect adspend monitoring; 2006 TNS Media Intelligence, ad spend monitoring

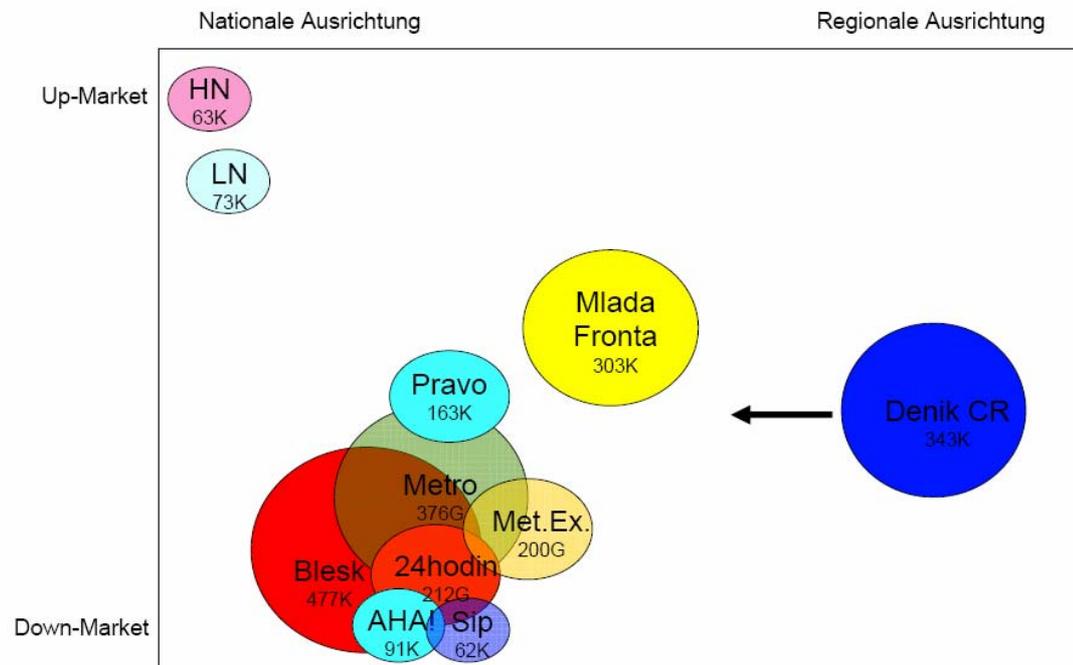
2002-2004 includes classified, inserts, agency commission; excludes production costs; before discounts. Typical discounts 5-25%; 2006 Ratecard prices, before discounts and reductions, excluding VAT, ratecard discounts 3% to 30%

### **Tabelle 3: Tschechische Republik: Anzeigenmarkt Zeitungen 2002 bis 2006**

Quelle: WPT 2007, S. 277.

Betrachtet man den gesamten Tageszeitungs-Lesermarkt in der Tschechischen Republik bis 2005 inklusive der drei Gratis-Tageszeitungen, dann fällt eine starke Klumpung der Angebote im Bereich der nationalen Titel im unteren oder mittleren Marktsegment auf. Damit war damals eine starke Konzentration auf diesen Bereich und damit verbunden eine hohe Rivalität innerhalb der Tageszeitungsbranche auszumachen. 2006 änderte nun die *Vltava-Labe-Press Gruppe* ihre Strategie und führte die bisher unter eigenen regionalen Marken agierenden und inhaltlich stark regional ausgerichteten Tageszeitungen in die gemeinsame nationale Marke *Denik* zusammen. Laut Informationen der befragten Experten in der tschechischen Republik wurde zudem der inhaltliche Focus in Richtung nationaler Aspekte verändert und damit die frühere Alleinstellung innerhalb des regionalen Segments aufgegeben. Die Folgen sind bisher beachtlich: die Gruppe hat allein von 2005 auf 2006 mehr als 15 Prozent ihrer verkauften Auflage verloren. Zudem wurde die bestehende starke Rivalität innerhalb des Segments der

nationalen Titel noch massiv verschärft, während das Segment der stark regional ausgerichteten Tageszeitungen nunmehr unterbesetzt ist<sup>41</sup>.



**Abbildung 12:** Tschechische Republik: Verschärfung der Klumpung im nationalen Segment durch die Strategieänderung der VLP-Gruppe (*Denik CR*) im Jahr 2006

Titel sowie verkaufte bzw. verteilte Auflagen (K = verkaufte Auflage, G = verteilte Auflage Gratiszeitung; HN = *Hospodarske noviny*, LN = *Lidove noviny*)

Eigene Grafik

Es kann also als erster Befund zur Tageszeitungs-Branche in der tschechischen Republik festgehalten werden, dass es eine extreme Konzentration am Markt der nationalen Titel mit regionalen Mutationen gibt, die sich durch die Strategieänderung der *Vlatva-Labe-Press* bzw. *Denik CR* noch verstärkt hat. Eine starke Rivalität sowohl im Leser-, als auch im Werbemarkt ist die Folge. Vor allem das Boulevardsegment und das Mittelsegment werden besetzt – ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass die Mittel- und Oberschicht in der Tschechischen Republik noch sehr klein ist und etwa die ABC1-Schicht gerade einmal 15,3 Prozent der Bevölkerung ausmacht<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> vgl. WPT 2007, S. 274 und 276.

<sup>42</sup> vgl. WPT 2007, S. 275.

Wie aus Abbildung 12 ebenfalls zu ersehen ist, ist auch Druck durch neu in den Markt eintretende Tageszeitungen vorhanden, da diese ebenfalls in das ohnehin schon stark besetzte nationale Boulevardsegment platziert wurden. Im Jahr 2005 starteten sowohl *AHA!* als auch *Sip* in diesem Marktsegment. *AHA!* wird von einem in der Schweiz lebenden Tschechen herausgegeben, *Sip* gehört zur *Vltava-Labe-Press*. Die beiden Produkte können jedoch nur verhältnismäßig kleine Auflagen verkaufen. Erklären kann man das über das Bestehen massiver Markteintrittsbarrieren: einerseits wurde von den etablierten Verlagen über große Marketingaufwendungen in den vergangenen Jahren versucht, eine hohe Marken- und Käuferloyalität aufzubauen und wird in diese auch weiterhin stark investiert. Andererseits profitieren vor allem die großen Häuser wie *Ringier*, *MAFRA* (*Mediengruppe RP*) oder die *Vltava-Labe-Press* (*Verlagsgruppe Passau*) von den Effekten der Economies of Scale. Die etablierten Verlage haben zudem die Vertriebsfirma *PNS* gemeinsam aufgebaut und können so auch Hürden beim Zugang zu Vertriebsmarkt aufbauen.

Einen wesentlich stärkeren Druck als der Eintritt der beiden Produkte *AHA!* und *Sip* hat der Markteintritt der Gratis-Tageszeitung *Metro* und damit eines Substitutionsproduktes zur Kauf-Tageszeitung erzeugt. *Metro* kam bereits 1996 nach Prag und war damit das erst zweite Projekt des schwedischen Verlages nach Stockholm. Bis ins Jahr 2006 konnte *Metro* ein vertragliches Monopol für die Verteilung in der Prager U-Bahn aufrechterhalten. Nach dessen Ende kam es zur Gründung der Gratis-Tageszeitungen *24 hodin* durch *Ringier* und *Metropolitni expres* durch die *MAFRA* und zu einer Explosion der täglich verteilten Auflage von 470.000 auf 1,088 Millionen Stück und einer damit verbundenen enormen Rivalität.

Als zweiter Befund kann daher festgehalten werden, dass neben der ohnehin sehr starken Rivalität aufgrund der Klumpung der Tageszeitungsangebote vor allem ein Risiko durch Substitutionsprodukte, wie sie die Gratis-Tageszeitungen darstellen, gegeben ist. Dies wird noch durch die Tatsache verstärkt, dass einige wenige, große westeuropäische Häuser den Markt beherrschen und das Kapital für Marktanteilkämpfe vorhanden ist. Die Dynamik des Marktes wird zusätzlich noch von der Tatsache verstärkt, dass fast 70 Prozent der Auflage im Einzelverkauf abgesetzt werden und nicht im Abo.

Publisher	Total circulation (000)	Total revenue (Czech Republic, koruna, 000)
Ringier CR	1,087	1,709,564
MAFRA	503	2,617,265
Vltava-Labe Press	405	2,258,697
Metro CR (free dailies publisher)	376	751,666
Borgis	163	664,066
Ebika	91	74,820
Lidove noviny	73	392,616
Economia	63	512,648
Mediacop	23	23,068

Source: ABC CR; TNS Media Intelligence; Czech Publishers Association Yearbook  
Dailies + Sundays, audited circulation

#### **Tabelle 4: Tschechische Republik: Größte Zeitungsverlage**

Gesamtauflage Kauf- und Gratiszeitungen, Reihung nach Auflagengröße

Anmerkung: *Economia (Hospodarske noviny)* steht im Mehrheitseigentum der *Dow Jones-Handelsblatt Gruppe*,

*Lidove noviny* gehört ebenso wie die *MAFRA* zur *Mediengruppe RP*.

Quelle: WPT 2007, Seite 278.

Während also die Rivalität und der Druck durch Substitutionsprodukte in Form der Gratis-Tageszeitungen groß sind, können im stark umkämpften nationalen Boulevardsegment neu eintretende Produkte kaum Fuß fassen, wie *AHA!* und *Sip* zeigen.

Substitutionsdruck entsteht selbstverständlich auch durch neue Nutzungsgewohnheiten aufgrund des Internet – die ohnehin schon geringe Gesamtreichweite der Tageszeitungen von nur 49,9 Prozent gerät dadurch zusätzlich unter Druck, wobei sich wie in anderen Ländern auch zeigt, dass jüngere Zielgruppen auch weiterhin vor allem durch die Gratis-Tageszeitungen erreicht werden.

Age	% of readership	% daily reach within age group
less than 16	3.0	24.0
16-24	12.0	43.0
25-34	17.9	47.9
35-44	17.5	53.6
45-54	18.9	58.4
55-64	16.6	54.2
65 +	14.1	50.5
<b>Total</b>	<b>100</b>	-

Source: Media projekt – GfK Praha & Median/ SKMO, period January – December

Paid + free dailies

### **Tabelle 5: Tschechische Republik: Zeitungsreichweiten nach Altersgruppen**

Tages-Nettoreichweite Kauf- und Gratiszeitungen

Quelle: WPT 2007, Seite 276.

Zur Verhandlungsmacht der Abnehmer kann festgehalten werden, dass diese aufgrund der starken Rivalität und der damit verbundenen Preiskämpfe sehr hoch ist – das gilt sowohl für den Leser-, als auch für den Werbemarkt. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist eingeschränkt, da die großen tschechischen Tageszeitungsverlage aufgrund der Einbindung in westeuropäische Medienkonzerne von den Economies of Scale der dortigen Einkaufsabteilungen profitieren, etwa bei Druckmaschinen, Papier oder Farbe.

### **3.2 Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien des *Ringier Verlags* in der Tschechischen Republik (und in anderen CEE-Staaten).<sup>43</sup>**

Der Ringier Verlag ist 1990 in einer Kooperation mit dem Minderheitsgesellschafter *Gruner und Jahr*“ in den tschechischen Markt eingestiegen. Zunächst betrieb man das Verlagshaus *Ringier CZ* gemeinsam, im Jahr 2003 wurden dessen Anteile von *Ringier* übernommen<sup>44</sup>. *Ringier* trat zunächst mit einer tschechischen Version des damals in der Schweiz sehr erfolgreichen Magazines *Cash* in den Markt ein. Hintergrund war, dass der Verlag Ende der 1980er-Jahre eine internationale Wachstumsstrategie begonnen hatte und nach dem asiatischen

<sup>43</sup> zur Erarbeitung dieses Kapitels wurde am 4. Oktober 2007 in Prag vom Autor ein Interview mit Silvia LEPIARCZYK geführt. Die Deutsche war sechs Jahre lang beim Ringier Verlag für das gesamte Osteuropageschäft und damit für sieben Länder in der Region verantwortlich. Nähere Details zum Interview siehe Anhang zur Thesis.

<sup>44</sup> vgl. RÖPER 2002, S. 416.

Markt nun den osteuropäischen zu bearbeiten begann. Mit dem tschechischen *Cash* hatte man ein Erfolgsprodukt aus dem Heimatmarkt Schweiz kopiert und in einen ausländischen Markt platziert. Dieselbe Strategie wandte *Ringier* auch im Jahr 1994 bei der Gründung der Boulevardtageszeitung *Blesk* an<sup>45</sup>. Wie die frühere Osteuropachefin des Verlages bei dem Experteninterview am 4. Oktober 2007 in Prag erläuterte, hatte man vor beiden Gründungen zunächst den tschechischen Markt analysiert und das Fehlen eines Wirtschaftsmagazins wie *Cash* bzw. einer großen Boulevardzeitung wie dem von *Ringier* in der Schweiz herausgegebenen *Blick* festgestellt. Zunächst wurde das Konzept des Schweizer Vorbildes *Blick* komplett übernommen, doch schon bald nach dem Markteintritt musste das Verlagshaus feststellen, dass die inhaltliche Ausrichtung stärker an tschechische Leserwünsche angepasst werden mussten. Es wurde daher etwas von der ursprünglich dominierenden Sex- und Crime Thematik abgegangen.

Es kann daher zunächst zum Internationalisierungsgrad der Auslandstätigkeiten des *Ringier Verlages* festgehalten werden, dass Finanzinvestitionen in Sinne der Gründung von Auslandstöchtern getätigt wurden – in der Tschechischen Republik vorerst als Mehrheitsgesellschafter zusammen mit *Gruner und Jahr*, später als Alleingesellschafter. In die ANSOFF'sche Wachstumsmatrix können die Auslandsinvestitionen klar in den Bereich des *Market Development* eingeordnet werden, bestehende Produkte bzw. Produktkonzepte wie *Cash* oder *Blick* wurden in neue geografische Märkte exportiert. Zur Art des Wachstums ist festzuhalten, dass der *Ringier Verlag* auf den Launch neuer Produkte setzt und nicht auf die Übernahme bestehender Zeitungstitel oder auf Kooperationen<sup>46</sup>.

Allgemein verfolgt *Ringier* die Strategie, etablierte Produkte oder neu für einen Markt entwickelte Produkte immer in ähnlicher Form auf möglichst vielen Märkten zu platzieren. Dabei werden ein Produktportfolio und dazu passende Kernkompetenzen aufgebaut und dann mittels einer Marktanalyse in den bearbeiteten Ländern untersucht, welche Produkte sich für die jeweiligen Märkte eignen. Im Kern der Strategie stehen dabei immer reichweitenstarke Boulevardtitel – daher wurde ausgehend vom Schweizer *Blick* dessen Konzept in möglichst viele osteuropäische Märkte transferiert. So entstanden *Blesk* in der Tschechischen Republik, *Blick* in Ungarn, *Blic* in Serbien und *Blik* in der Ukraine. Auch die *Novy Cas* in der Slowakei folgt dem Konzept des *Ringier-Konzernes*, das als qualitativ hochwertiger Boulevard beschrieben wird. Wichtig sei dabei der Aufbau einer starken Marke, die es Neueintretern wie etwa dem Boulevardtitel *AHA!* in der Tschechischen Republik schwer macht, Marktanteile von

---

<sup>45</sup> vgl. BBC 14.12.2007, Medienmarkt, <http://news.bbc.co.uk/2/low/europe/4068647.stm>

<sup>46</sup> vgl. Kapitel 2.1 und 2.2

den *Ringier*-Titeln zu gewinnen. Es werden also Markteintrittsbarrieren im Sinne der von PORTER genannten Schaffung einer hohen Marken- und Käuferloyalität bei den Leserinnen und Lesern aufgebaut<sup>47</sup>. Verstärkt wird dieser Effekt noch, indem *Ringier* in die Märkte an die Boulevardtitel angelehnte Magazine platziert, die sich oft der Marke des Zeitungstitels bedienen. So gibt es etwa für die Tschechische Republik den Frauenmagazinableger *Blesk pro Zeny* („*Blesk für Frauen*“). Auch hier wird in allen Märkten eine ähnliche Strategie verfolgt, der Magazinableger für Frauen in Ungarn trägt den Titel *Blikk Nők* („*Blikk für Frauen*“), jener in Serbien *Blic Zena* („*Blic für Frauen*“). Zudem können durch die Konzentration auf das auflagenstarke Boulevardsegment Economies of Scale als Eintrittsbarrieren aufgebaut werden.

Neu in der Strategie von *Ringier* ist, sicherlich auch aufgrund der bitteren Erfahrungen mit *20 Minuten* in der Schweiz, dass Gratis-Tageszeitungen neben die Kauf-Boulevardtitel gesetzt werden. In der Tschechischen Republik hat man sofort nach dem Ende des Vertriebsmonopols von *Metro* in der Prager U-Bahn ein Konkurrenzprodukt namens *24 hodin* („*24 Stunden*“) aufgebaut. Die Gratis-Tageszeitung wird vor den Stationen verteilt und erreicht daher die Pendler früher als *Metro*, die in den Stationen in Entnahmebehältern liegt. *24 hodin* wird nicht nur als Gegenstrategie zu *Metro* gesehen, sondern der *Ringier Verlag* will damit mittelfristig ein funktionierendes Geschäftsmodell vor allem für Leserschaften, die bisher von der traditionellen Zeitung nicht erreicht wurden, aufbauen. Daher wurde – ganz der Strategie von *Ringier* entsprechend – das Modell auch schon als *24 sata* in den serbischen Markt kopiert. In Rumänien wurde die Gratis-Tageszeitung *Compact* gegründet.

Teil der geschilderten Strategie ist auch, dass nicht ins Portfolio passende Titel verkauft werden – in Tschechien etwa die Qualitätszeitung *Lidove noviny*, die an die *Mediengruppe RP / MAFRA* abgetreten wurde. Folgerichtig werden auch keine Gratis-Wochenzeitungen herausgegeben, für die der Verlag keine Kernkompetenzen aufgebaut hat.

Zur Wettbewerbsstrategie des *Ringier Verlages* kann daher zusammenfassend festgehalten werden, dass diese sehr stark an den Kernkompetenzen des Hauses orientiert ist. Zunächst ausgehend von den Erfahrungen in der Schweiz, später auch von jenen in osteuropäischen Ländern, wurden für den gesamten (europäischen) Teil des Verlagshauses starke Kompetenzen in Konzeption, Ausgestaltung und Marktbearbeitung für ein bestimmtes Produkt- und Markenportfolio entwickelt. Aufgrund der sich im Laufe der Entwicklung des Konzernes immer stärker ausprägenden Erfahrungen konnten diese Kompetenzen in Kernkompetenzen umgewandelt werden, also solche Ressourcen, die Wert generierend, einzigartig, schwer

---

<sup>47</sup> vgl. Kapitel 2.3

imitierbar und schwer substituierbar sind. *Ringier* schafft auf jeden Fall Werte, indem markttaugliche Konzepte entwickelt wurden und nun rasch in neuen Märkten umgesetzt werden können. Einzigartig ist die Ressource, da kein anderer europäischer Verlag über ein derart großes Know-how im Aufbau von Boulevardtiteln für osteuropäische Märkte verfügt. Aufgrund der starken Marke(n), die in allen Märkten aufgebaut wurden, ist die Kompetenz zudem schwer imitierbar – das Beispiel der Boulevardzeitung *AHA!* in der Tschechischen Republik, die nur auf 91.000 verkaufte Stück pro Tag kommt, während *Blesk* täglich 477.000 Zeitungen absetzt, zeigt dies deutlich. Auch die Substituierbarkeit ist nur teilweise gegeben, da im für Boulevardtitel derzeit bedrohlichen Segment der Gratis-Tageszeitungen ebenfalls konzernweite Kernkompetenzen aufgebaut wurden. Man kann daher zusammenfassend feststellen, dass es sich bei den vom *Ringier Verlag* aufgebauten Kernkompetenzen um strategische Wettbewerbsvorteile handelt<sup>48</sup>.

Klar ist damit, dass der *Ringier Verlag* stark den *Resource Based View* bzw. den Kernkompetenzansatz in den Mittelpunkt seiner Wettbewerbsstrategie stellt – und das in allen osteuropäischen Märkten. Es handelt sich dabei vor allem um *Integrity-related Core-Competencies*, also Kernkompetenzen, die aus der Vernetzung innerhalb eines Unternehmens und dem daraus folgenden Transfer von Know-how entstehen<sup>49</sup>.

Man ist sich aber auch bewusst, dass Kernkompetenzen alleine nicht reichen, sondern auch die Märkte sehr genau analysiert werden müssen, um überhaupt festzustellen, ob die mit Kernkompetenzen versehenen Produkte auf dem Markt Chancen haben. Daher stellt *Ringier* neben den Aufbau von Kernkompetenzen immer eine umfassende Marktanalyse, also ein Element des *Market Based View*. Kernkompetenzen werden als starke Abwehrfaktoren gegenüber Neueintretern und Substitutionsprodukten gesehen und damit eine sinnvolle Verbindung zwischen den beiden Ansätzen geschaffen. So werden die starken Marken als klare Differenzierungspotentiale gesehen und nicht nur als Ressourcen. *Ringier* zeigt damit eindrucksvoll, dass eine reine Konzentration auf einen der beiden Ansätze gar nicht möglich ist, wenn man am Markt überleben will, sondern dass sinnvolle Kombinationen wichtig sind – wobei der *Ringier Verlag* einen klaren strategischen Schwerpunkt auf den *Resource Based View* setzt.

---

<sup>48</sup> vgl. Kapitel 2.4.1

<sup>49</sup> vgl. Kapitel 2.4.3

Die Wachstumsstrategie des *Ringier Verlages* ist – wie aus den Ausführungen oben ja schon deutlich ablesbar – vor allem darauf ausgerichtet, bestehende Produkte in neue Märkte zu bringen. Sie ist also klar dem Konzept des *Market Development* oder der *Markterweiterung* zuordenbar. Dies geschah zunächst immer, indem man etablierte Konzepte in neue geografische Regionen kopierte. Daneben wurden die neuen geografischen Märkte erweitert, indem neue Marktsegmente wie etwa der Gratis-Tageszeitungsmarkt erschlossen wurden und die dort erprobten Konzepte wie *24 hodin* dann wieder in neue geografische Regionen wie etwa Serbien mit *24 sata* kopiert wurden. In den vergangenen Jahren und in Zukunft setzt *Ringier* vor allem auf die Verknüpfung Print/Online als Wachstumspotential. Daneben wird in Märkten, wo das rechtlich möglich ist, eine Produktdifferenzierungsstrategie betrieben, indem wie in Rumänien oder der Schweiz in TV-Sender investiert wird. Zudem beteiligt sich *Ringier* an Vertriebsunternehmen der Zeitungsbranche wie etwa der *PNS* in der Tschechischen Republik. Eine völlige Diversifikation mit Investitionen in medienfremde Branchen kommt für *Ringier* nicht in Frage – die fehlenden Kernkompetenzen sind hier das wesentliche Element.

Der *Ringier Verlag* setzt seine Wachstumsstrategien wenn immer möglich durch den Launch neuer Produkte um, Akquisitionen werden kaum getätigt. Auch partnerschaftliche Modelle kommen zum Einsatz, etwa beim Erwerb von Anteilen an TV-Sendern oder Vertriebsorganisationen.

Zusammenfassend kann also zur strategischen Ausrichtung des *Ringier Verlages* festgehalten werden, dass bei der Formulierung von Wettbewerbs- wie auch Wachstumsstrategien immer die Frage nach vorhandenen Kernkompetenzen und deren Einsatz am Markt oder in neuen Märkten im Mittelpunkt steht. Dass neben dieser stark am *Resource Based View* orientierten Strategieformulierung auch eine umfassende Marktanalyse und damit Elemente des *Market Based View* stehen müssen, versteht sich von selbst.

### 3.3 Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien des *Mediengruppe RP* in der Tschechischen Republik.<sup>50</sup>

Die *Rheinische Post* wurde 1946 gegründet und ist heute mit einer verkauften Auflage von 411.000 Stück und 1,2 Millionen Lesern die zweitgrößte regionale Abonnementzeitung Deutschlands. Die Zeitung hat 24 Lokalredaktionen in ihrem Kernverbreitungsgebiet entlang des Rheins von der holländischen Grenze über Düsseldorf bis ins Bergische Land. Weitere Geschäftsfelder sind die 22 regionalen Anzeigenblätter des Hauses mit einer wöchentlichen Auflage von 1,8 Millionen Stück und die Großdruckerei in Düsseldorf. Der Focus liegt also in Deutschland klar auf regionalen Kauf- und Gratiszeitungen, ergänzt durch Internetangebote. Auslandsbeteiligungen der unter dem Namen *Mediengruppe RP* auftretenden *Rheinisch-Bergischen Druckerei- und Verlags-GmbH* bestehen in der Tschechischen Republik und in Polen.

Im November 1994 stieg die *Mediengruppe RP* ins Auslandsgeschäft ein und kaufte von der *Union der Sozialistischen Jugend* deren Tageszeitung *Mlada Fronta DNES* („*Junge Front Tageszeitung*“). Die *Mlada Fronta* geht historisch auf das deutschsprachige *Prager Tagblatt* zurück und wurde 1945 in den tschechischen Titel umgewandelt. Daneben wurde der Titel *Lidove noviny* vom *Ringier Verlag* gekauft. Die *Lidove noviny* wurde 1893 gegründet und war eine der wichtigsten Qualitätstageszeitungen der Tschechoslowakei in der Zwischenkriegszeit. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde das Blatt von den Kommunisten eingestellt und 1988 von einem Dissidenten wieder gegründet. Die tschechischen Aktivitäten der *Mediengruppe RP* sind unter dem Dach der Prager *MAFRA a.s.* zusammengefasst<sup>51</sup>.

Es kann daher zunächst zum Internationalisierungsgrad der Auslandstätigkeiten der *Mediengruppe RP* festgehalten werden, dass Finanzinvestitionen in Sinne der Gründung der Auslandstochter *MAFRA* als Alleingesellschafter getätigt wurden. In die ANSOFF'sche Wachstumsmatrix können die Auslandsinvestitionen in den Bereich des *Market Development* eingeordnet werden – man weitet den Markt aus, indem man seine Leistungen in neuen geografischen Märkten anbietet. Während der Internationalisierungsgrad und die Einordnung in

---

<sup>50</sup> Zur Erarbeitung dieses Kapitels wurde am 4. Oktober 2007 in Prag ein Interview des Autors mit Petr MAREK durchgeführt. Er ist Mitglied der Geschäftsführung der *MAFRA a.s.*, in der die tschechischen Aktivitäten der Rheinisch Bergischen Druckerei- und Verlagsgesellschaft mbH („*Mediengruppe RP*“) zusammengefasst sind. Zudem sind die Ergebnisse des Interviews am 3. Oktober 2007 in Prag mit Jan POCHMANN vom tschechischen Zeitungsverlegerverband eingeflossen. Nähere Details zu den Interviews siehe im Anhang.

<sup>51</sup> vgl. BBC 14.12.2007, Medienmarkt, <http://news.bbc.co.uk/2/low/europe/4068647.stm>, RP Online 14.12.2007, Geschichte, <http://www.rp-online.de/info/wir-ueber-uns/kurzundbuendig.php>

den ANSOFF'sche Matrix dem Befund für den *Ringier Verlag* entsprechen, stellt sich die Lage bei der Frage nach der Art des Wachstums gänzlich anders dar: während *Ringier* eigene Produktkonzepte in neuen geografischen Märkten neu launcht, setzt die *Mediengruppe RP* auf die Strategie, bestehenden Zeitungstitel aufzukaufen<sup>52</sup>.

Ganz im Gegensatz zum *Ringier Verlag*, der ein einheitliches Produktportfolio entwickelt hat und in den unterschiedlichsten Märkten einsetzt, gibt es bei der *Mediengruppe RP* keine einheitliche, auf Kernkompetenzen der Gruppe aufbauende Wettbewerbs- und Wachstumsstrategie. Während der Konzern sich in Deutschland und in Polen auf das regionale Zeitungsgeschäft konzentriert, werden in Tschechien mit der *Lidove noviny* eine Qualitätszeitung mit nationaler Ausrichtung und mit der *Mlada Fronta* eine nationale, jedoch mit 14 regionalen Büchern mutierte Zeitung des mittleren Marktsegments herausgegeben. Die Regionalisierung der Zeitung folgt dem 2003 eingeführten neuen Verwaltungssystem mit 13 Regionen und der Hauptstadt Prag und ist damit bei weitem nicht so weitgehend wie jene der *Rheinischen Post*. Hintergrund ist, dass man bei der *Mediengruppe RP* auf einen rein marktorientierten Strategiefindungsprozess setzt und für die Tschechische Republik von der These ausgeht, dass die regionale Verankerung der Bevölkerung bei weitem nicht so ausgeprägt sei wie im Heimatmarkt Deutschland. „Wir sehen jedes Land als ganz spezifisch und nutzen vor Ort die besten Möglichkeiten“, umschrieb Petr MAREK diese Strategie im Experteninterview für diese Arbeit. Man habe daher in der Tschechischen Republik auf dem regionalen Markt nicht so stark wie die *Verlagsgruppe Passau* und rund 70 in der *Vltava-Labe-Press* zusammengeschlossenen regionalen Zeitungsmarken differenziert, sondern sich mit Mutationen jeweils für die neu geschaffenen administrativen Regionen begnügt. Angemerkt werden muss jedoch, dass die *Verlagsgruppe Passau* mit ihren regionalen Titeln bis zur in Kapitel 3.1.2 geschilderten Strategieänderung trotz des von den tschechischen Interviewpartnern immer wieder behaupteten Mangels an regionaler und lokaler Bindung im Land auf eine verkaufte Auflage von 404.000 Stück kam und damit nach *Blesk* den zweiten Platz am Markt einnahm – noch vor der *Mlada Fronta*.

Bei der Formulierung ihrer Wettbewerbsstrategie setzt die *MAFRA* klar auf Differenzierung. Man positioniert die Produkte bewusst im weniger umkämpften mittleren bis oberen Marktsegment und setzt stark auf redaktionelle Qualität, verbunden den seriösen Marken der beiden Zeitungen. So wie der *Ringier Verlag* versucht also auch die *MAFRA*, Markteintrittsbarrieren aufzubauen, indem über das Produkt und das Produktmarketing starke

---

<sup>52</sup> vgl. Kapitel 2.1 und 2.2

Marken- und Käuferloyalitäten aufgebaut werden. Gerade die Seriosität schafft auf dem tschechischen Markt eine Alleinstellung, wo doch fast alle übrigen Zeitungen im Boulevardbereich angesiedelt sind. Ergänzt wurde diese Strategie bei der *Mlada Fronta* durch die Einführung der 14 regionalen Mutationen rund um die Jahrtausendwende. Wie in Abbildung 12 sehr gut zu sehen ist, gelingt diese Differenzierung gut und schafft aufgrund des konsequenten Verfolgens dieses Weges in Kombination mit der Konzentration fast aller anderen Marktteilnehmer auf das Boulevardsegment auch einen Wettbewerbsvorteil, dessen Nachhaltigkeit jedoch von einer Strategieänderung bei einem der anderen Verlagshäuser betroffen sein könnte. So versucht wie ja schon geschildert die *Verlagsgruppe Passau* mit der Zusammenfassung ihrer Titel unter der nationalen Marke *Denik* und der stärkeren Konzentration auf nationale Inhalte, in das nationale Marktsegment einzudringen.

Zur Wettbewerbsstrategie der *Mediengruppe RP* kann zusammenfassend festgehalten werden, dass bei der Strategieformulierung ganz stark vom *Market Based View* ausgegangen wird. Kernkompetenzen des Mutterhauses spielen bei der Strategieformulierung für ausländische Märkte keinerlei Rolle. Vielmehr wird versucht, auf den jeweiligen Märkten optimale Differenzierungspotentiale ausfindig zu machen und zu nutzen<sup>53</sup>. Die *Mediengruppe RP* verfolgt damit eine gänzlich andere Wettbewerbsstrategie als der *Ringier Verlag*.

Auch die Wachstumsstrategie<sup>54</sup> der *Mediengruppe RP* unterscheidet sich grundsätzlich von jener von *Ringier*. Zwar setzt man auch in Düsseldorf auf die Strategie des *Market Development* und erschließt mit Zeitungen neue Märkte, doch wurde auf den Kauf bestehender Titel gesetzt und nicht auf Neugründungen. Dem *Market Development* sind auch die momentanen und künftigen Wachstumsschritte zuzurechnen: es wurden Radiobeteiligungen erworben und Internetportale aufgebaut, deren Redaktionen seit Sommer 2007 räumlich zusammengefasst sind und für die Kunden im Bereich des Keyaccounts gemeinsam betreut werden. So wie *Ringier* setzt auch die *Mediengruppe RP* nicht auf Diversifikationsstrategien im Sinne von ANSOFF, sondern beschränkt sich auf Wachstum im Bereich der Medien und in sehr mediennahen Bereichen wie dem Zeitungsvertrieb.

---

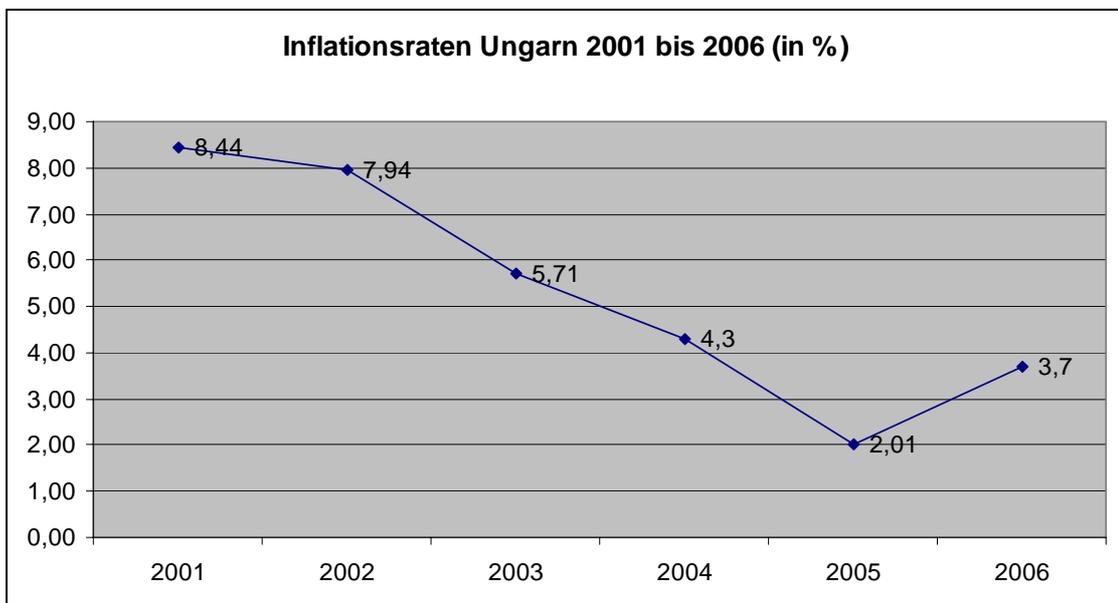
<sup>53</sup> vgl. Kapitel 2.4

<sup>54</sup> vgl. Kapitel 2.2

### 3.4 Analyse des Zeitungsmarktes in Ungarn.

#### 3.4.1 PESTEL-Analyse – allgemeine Situation.

Die ökonomische Situation Ungarns ist nicht so gut wie jene der Tschechischen Republik. Das BIP ist in Ungarn von 2004 auf 2005 um 4,25 Prozent gewachsen, von 2005 auf 2006 um 3 Prozent. Damit war das Wachstum in diesen beiden Jahren nur halb so groß wie jenes in der Tschechischen Republik. Das BIP pro Kopf betrug im Jahr 2006 rund 9.400 Euro, für 2007 werden 10.200 Euro erwartet – die Tschechische Republik kam 2006 im Vergleich auf einen rund 1/3 höheren Wert von 12.000 Euro. Die Inflation im Land ist von 14 % im Jahr 1998 auf 3,7 % im Jahr 2006 zurückgegangen<sup>55</sup>:



**Abbildung 13: Ungarn: Entwicklung Inflation 2001 bis 2006**

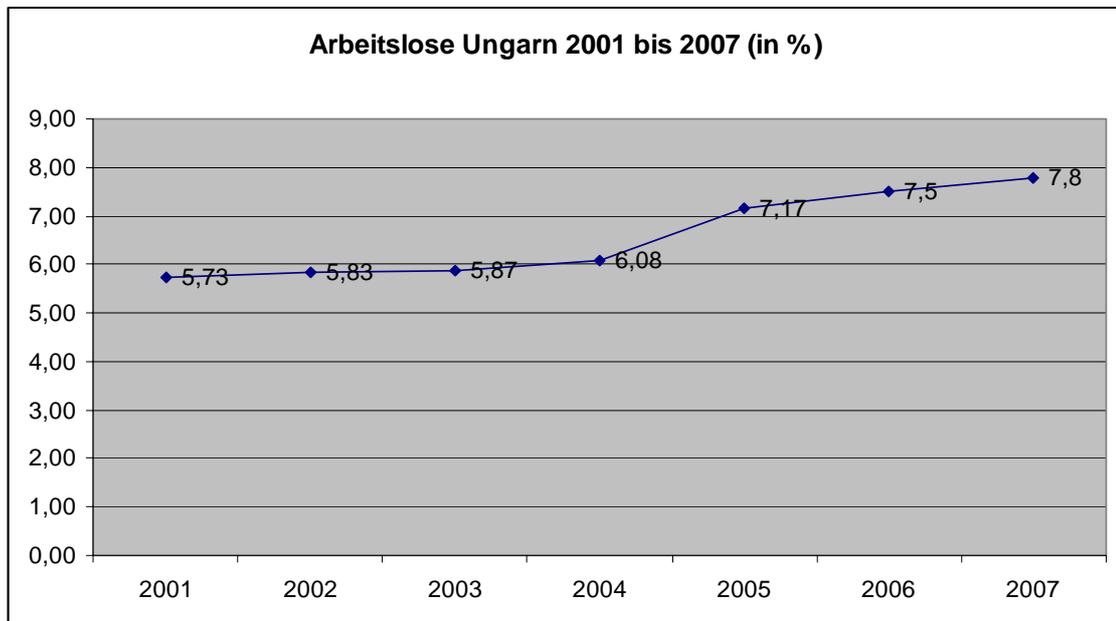
Eigene Grafik

Quellen: WPT 2007, S. 363, OECD 18.12.2007, Datengenerator,

<http://stats.oecd.org/WBOS/default.aspx?DatasetCode=CSP2007>

<sup>55</sup> Vgl. WPT 2007, S. 363, OECD 18.12.2007, Datengenerator,  
<http://stats.oecd.org/WBOS/default.aspx?DatasetCode=CSP2007>

Eine insgesamt sehr unerfreuliche Entwicklung haben die Arbeitslosenzahlen genommen – während die Arbeitslosigkeit in der Tschechischen Republik – zwar auf hohem Niveau, aber doch - reduziert werden konnte, stieg sie in Ungarn in den Jahren ab 2001 kontinuierlich an und wird für das Jahr 2007 einen Wert von 7,8 % erreichen.



**Abbildung 14: Ungarn: Entwicklung Arbeitslosigkeit 2001 bis 2007**

Eigene Grafik

Quelle: OECD 18.12.2007, Datengenerator, <http://stats.oecd.org/WBOS/default.aspx?DatasetCode=CSP2007>

Problematisch stellt sich in Ungarn auch das hohe Haushaltsdefizit von 6,5 % des BIP im Jahr 2006 dar. Hier wurde von der Regierung ein Maßnahmenpaket vorgestellt, das zu einem Rückgang auf 3 % im Jahr 2008 und damit zur Erfüllung der Maastricht-Kriterien führen soll. Im Zuge der Umsetzung dieses Maßnahmenpaketes, das unter anderem eine Pensionsreform beinhaltet, kam es rund um die „Lügen“-Aussagen des Premiers Ferenc GYURCSANY in den vergangenen Monaten zu Massenprotesten und Ausschreitungen, vor allem in Budapest<sup>56</sup>.

Die Republik Ungarn ist in 19 *Komitate* („Kreise“), 23 kreisfreie Städte und die Hauptstadt Budapest eingeteilt. Die Komitatsstruktur besteht bereits seit der Österreichisch-Ungarischen Monarchie und wurde sowohl unter dem kommunistischen System, als auch nach 1989 beibehalten. 1996 führte Ungarn als Verwaltungseinheit für Statistik und Planung zwischen

<sup>56</sup> vgl. Stern 27.12.2007, Proteste, <http://www.stern.de/politik/ausland/:Ungarn-Protete-H%F6hepunkt/570921.html>

dem Gesamtstaat und den Komitaten zusätzlich sieben Regionen ein, um den Anforderungen der EU zu entsprechen<sup>57</sup>.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die ökonomische wie auch die politische Situation in Ungarn bei weitem nicht so stabil ist wie jene in der Tschechischen Republik. Vor allem die steigende Arbeitslosigkeit und das hohe Haushaltsdefizit machen dem Land zu schaffen und führen zu Verunsicherung und Protestmaßnahmen.

### **3.4.2 Branchenanalyse Tageszeitungsmarkt.**

Auch in Ungarn stellt sich die allgemeine Marktsituation der Tageszeitungen am Lesermarkt nicht optimal dar, im Jahr 2006 konnte eine Tagesreichweite von 50 % für Kauf- und Gratis-Tageszeitungen gemessen werden. Die verkauften Auflagen der Tageszeitungen gingen zwischen 2002 und 2006 um 5,7 % zurück, in der ersten Jahreshälfte 2007 kam es erneut zu Auflagenrückgängen von rund 5 Prozent. Die einzige ungarische Gratis-Tageszeitung *Metro* verteilt täglich 324.000 Stück und erreicht damit 770.000 Leser, was das Blatt gleich hinter dem *Ringier*-Boulevardblatt *Blikk* zur zweitgrößten Zeitung des Landes macht.

---

<sup>57</sup> vgl. Magyarorszag 27.12.2007, Ungarn,  
<http://www.magyarorszag.hu/deutsch/uberungarn/land/verwaltung.html?highlight>

Titel	Auflage				
	Jahr 2005	Jahr 2006	Jan-Juli 2007	2005/2006	2005/2007

<b>Nationale Titel</b>	<b>1.011.527</b>	<b>991.495</b>	<b>927.791</b>	<b>-20.032</b>	<b>-83.736</b>
Metro	369.281	329.168	323.954	-40.113	-45.327
Blikk	253.154	247.034	229.912	-6.120	-23.242
Nepszabadsag	154.195	152.503	128523	-1.692	-25.672
Nemzeti Sport	83.033	84.351	76.355	1.318	-6.678
Szines Bulvar Lap	38.814	63.816	66.599	25.002	27.785
Magyar Nemzet	73.225	72.540	64.457	-685	-8.768
Nepszava	25.616	27.776	24.561	2.160	-1.055
Vilaggazdasag	14.209	14.307	13.430	98	-779

<b>Regionale Titel</b>	<b>740.141</b>	<b>748.523</b>	<b>725.818</b>	<b>8.382</b>	<b>-14.323</b>
PLT-Titel	221.912	215.865	210.558	-6.047	-11.354
Axel Springer-Titel	251.762	249.123	243.668	-2.639	-8.094
Inform Media-Titel	156.995	154.363	144.173	-2.632	-12.822
Lapcom-Titel	109.472	129.172	127.419	19.700	17.947

**Tabelle 6: Ungarn: Auflagenentwicklung nationale / regionale Titel 2005 bis 2007**

Eigene Tabelle.

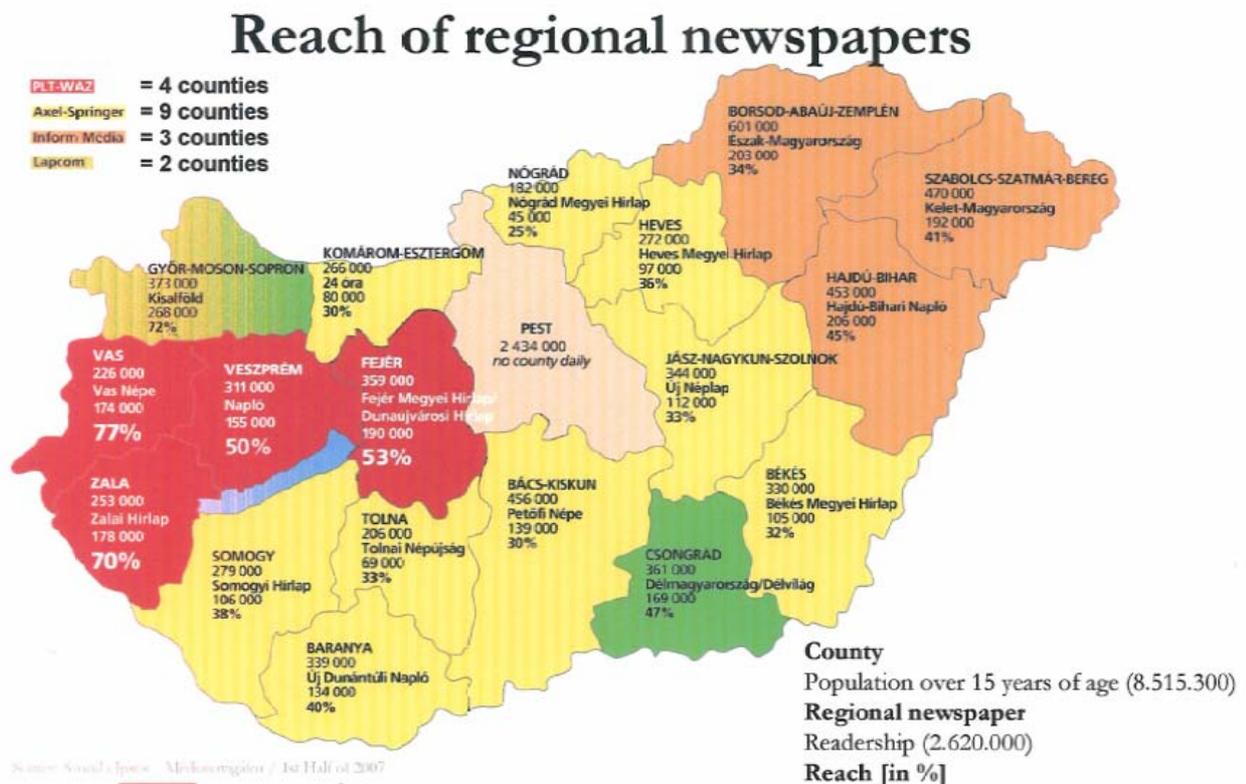
Quelle: MATEZ-Daten (ungarische Auflagenkontrolle), dem Autor zur Verfügung gestellt vom ungarischen Verlegerverband

Allgemein kann jedoch für den Tageszeitungs-Lesermarkt in Ungarn festgehalten werden, dass es zu keiner derart starken Klumpung im nationalen, unteren Marktsegment kommt wie in der Tschechischen Republik. Den nationalen Titeln mit einer Gesamt-Auflage von täglich 927.791 Stück stehen die regionalen Tageszeitungen mit 725.818 Stück gegenüber. Betrachtet man bloß die Kaufzeitungen und zieht daher die 323.954 verteilten Exemplare von *Metro* von der Gesamtzahl für die nationalen Titel ab, so haben die regionalen Tageszeitungen eine deutlich größere verkaufte Auflage als die nationalen Titel. Ganz im Gegensatz zur Tschechischen Republik ist Ungarn daher ein Land der regionalen Tageszeitungen.

Die nationalen Titel sind vor allem im Großraum Budapest – also der Stadt Budapest und dem Komitat Pest - sehr stark, regionale Kauf-Tageszeitungen gibt es dort nicht. Außerhalb des Großraumes Budapest ist die Situation genau umgekehrt, hier können vor allem die regionalen Tageszeitungen große Leserschaften erreichen. Selbst der große nationale Boulevardtitel *Blikk* kann in den Regionen nur schwer Fuß fassen. Durch diese starke regionale Segmentierung

wird die Rivalität am Lesermarkt reduziert. Die Rivalität am regionalen Lesermarkt wird zudem faktisch ausgeschlossen, indem es den vier großen regionalen Tageszeitungsverlagen gelungen ist, das Land in regionalen Monopole nach dem Motto „ein Komitat – eine Tageszeitung“ aufzuteilen und diese Monopole in einem unausgesprochenen Pakt seit den 1990er-Jahren untereinander unangetastet zu lassen.

Vier große westeuropäische Verlagshäuser dominieren den regionalen Markt: die WAZ mit ihrer Ungarntochter *PLT* gibt regionale Tageszeitungen in vier Komitaten in Westungarn heraus. *Axel Springer* dominiert neun Komitate in Süd- und Zentralungarn. Das *Vorarlberger Medienhaus* bzw. dessen Ungarntochter *Inform Media* ist in drei Komitaten in Ostungarn aktiv. Als viertes Verlagshaus kommt noch die *Daily Mail* mit ihrer Ungarntochter *Lapcom* dazu, die in zwei Komitaten regionale Monopole schaffen konnte – wobei jedoch angemerkt werden muss, dass im Fall der *Lapcom* diese beiden Komitate keine zusammenhängende Einheit bilden, während alle anderen Verleger räumlich zusammenhängende Gebiete betreuen.



**Abbildung 15:** Ungarn: Regionale Tageszeitungen und deren Reichweiten

Grafik zur Verfügung gestellt von der *PLT/WAZ*. Daten aus Szonda Ipsos Medianavigator, 1. Halbjahr 2007. Angabe der Bevölkerung ab 15 Jahren sowie der Leserzahl und der Reichweite der jeweiligen regionalen Tageszeitung im Komitat.

Rot = Titel der *PLT (WAZ)*; Gelb = Titel des *Axel Springer* Verleges; Grün = Titel der *Lapcom (Daily Mail)*; Orange = Titel der *Inform Media (Vorarlberger Medienhaus)*

Die vier großen Verlage haben sich in ihren Regionen starke Marken aufgebaut und erreichen mit ihren Tageszeitungen enorme Reichweiten. Sie haben zudem integrierte Geschäftsmodelle geschaffen, bei denen von Tageszeitungen über Gratis-Wochenzeitungen bis hin zu Anzeigenblättern eine breite Produktpalette angeboten wird. Zusätzlich kam es noch zu einer vertikalen Integration von Druck- und Vertriebsstrukturen in den Regionen. Prüft man das Bestehen von Markteintrittsbarrieren anhand der von PORTER genannten Dimensionen<sup>58</sup>, so kann festgehalten werden, dass große Eintrittsbarrieren bestehen: einerseits über die Economies of Scale, indem die regionalen Tageszeitungen große Auflagen absetzen und damit Kostenvorteile generieren können. Andererseits durch die hohe Marken- und Käuferloyalität, die in den vergangenen Jahren in den Regionen aufgebaut werden konnte. Schließlich über den hohen Kapitalbedarf, dem Neueinsteiger gegenüberstehen und dem Nicht-Zugang zu den bestehenden Vertriebsstrukturen der regionalen Verlage. Es wundert daher nicht, dass sämtliche Versuche von Neueinsteigern bisher abgewehrt werden konnten<sup>59</sup>.

Anders ist die Situation am Markt der nationalen Tageszeitungen: dieser ist vor allem durch die starke Rivalität innerhalb des Segments der politisch orientierten Tageszeitungen geprägt. Drei Titel sind in diesem Segment des Lesermarktes tätig: Der Mitte-Links positionierte Titel *Nepszabadsag* (ein *Ringier*-Titel), die links positionierte *Nepszava* und die Mitte-Rechts stehende *Magyar Nemzet*. Im Massenmarkt-Segment wurde durch den Markteintritt von *Metro* im Jahr 1998 eine starke Konkurrenz für das *Ringier*-Produkt *Blikk* geschaffen. Auch in diesem Segment bestehen also große Markteintrittsbarrieren – Neueinsteiger können nur mit großem Kapitaleinsatz vor allem für Marketing reüssieren, dennoch sind die Chancen auf hohe Auflagen aufgrund der starken Besetzung des Marktes sowohl im Segment der politischen Titel als auch der Boulevardtitel gering und damit kaum Kostenvorteile über die Economies of Scale zu erzielen. Neueinsteiger wie die *Szines Bulvar Lap* haben kaum Chancen, große Leserschaften zu erreichen.

---

<sup>58</sup> vgl. Kapitel 2.3

<sup>59</sup> vgl. Mirovni Institut, 18.11.2007, Ungarn, [http://www.mirovni-institut.si/media\\_ownership/pdf/hungary.pdf](http://www.mirovni-institut.si/media_ownership/pdf/hungary.pdf)

Neben den Tageszeitungen und den Gratiszeitungen stellen am ungarischen Lesermarkt auch die Magazine einen wesentlichen Faktor dar. 2.600 Produkte gab es 2006 am ungarischen Markt, wobei die Fluktuation mit 441 Abgängen und 425 Neugründungen enorm war<sup>60</sup>. Wesentliche Magazinverleger mit größerer Bedeutung sind dabei westeuropäische Verlagshäuser wie *Sanoma*, *Axel Springer*, die *WAZ (HVG)* oder *Ringier*, die den Markt dominieren<sup>61</sup>. Am Lesermarkt stellen die Magazine jedoch für die Tageszeitungen nur bedingt einen Rivalen dar, da ja Nutzungsmuster und Leistungszuschreibungen der Leser an Tageszeitungen und Magazine sehr unterschiedlich sind.

Zusammenfassend kann für den Lesermarkt festgehalten werden, dass aufgrund der klaren regionalen Marktsegmentierung und Monopolisierung die Rivalität im Bereich der regionalen Tageszeitungen stark eingeschränkt ist. Ganz anders stellt sich die Situation im Segment der nationalen Tageszeitungen dar – hier ist die Rivalität sowohl im Segment der politischen Presse als auch der Boulevardtitel sehr hoch. Neueintritte sind einerseits aufgrund der regionalen Monopole und andererseits aufgrund der Überbesetzung im Bereich der politischen Titel nur schwer möglich. Auch im Massenmarkt-Segment sind mit *Blikk* und *Metro* zwei sehr starke Spieler am Markt, die Neueintritte schwierig machen.

Der Werbemarkt wird in Ungarn noch wesentlich stärker als in der Tschechischen Republik vom Fernsehen dominiert – im Jahr 2005 flossen fast 66 % sämtlicher Werbegelder in Ungarn ins TV. Ein Wert, der sich laut Prognosen auch bis 2009 kaum ändern wird.

	(Hungary, forint, mln)								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Press	78,428	88,104	98,050	106,208	111,918	118,203	126,982	136,227	
Newspapers	39,522	44,253	50,083	53,786	54,627	57,416	62,583	68,034	
Magazines	38,906	43,851	47,967	52,422	57,291	60,787	64,399	68,193	
Television	204,058	242,570	286,106	331,203	342,585	375,665	409,378	448,473	
Radio	14,429	15,929	26,514	26,819	32,706	35,016	38,166	41,491	
Cinema	1,089	1,328	1,265	1,323	1,315	1,381	1,450	1,519	
Outdoor	21,233	22,382	28,327	31,797	38,988	40,388	46,175	52,652	
Internet	-	-	2,460	5,637	9,579	11,402	13,897	16,893	
<b>Total</b>	<b>319,237</b>	<b>370,313</b>	<b>442,722</b>	<b>502,987</b>	<b>537,091</b>	<b>582,055</b>	<b>636,048</b>	<b>697,255</b>	

Source: Mediagnosis, ZenithOptimedia

Before discounts; includes classifieds; excludes production costs; includes agency commission

**Tabelle 7: Ungarn: Werbemarktanteile 2002 bis 2009.** Quelle: WPT 2007, Seite 365.

<sup>60</sup> Daten von Szonda Ipsos-GfK, zur Verfügung gestellt vom ungarischen Verlegerverband.

<sup>61</sup> vgl. FIPP 2007, S. 102.

So wie in der Tschechischen Republik haben auch in Ungarn die Magazine einen höheren Anteil am Werbemarkt als die Zeitungen. In den vergangenen Jahren ist es am Werbemarkt zu einer stark steigenden intermedialen wie auch intramedialen Rivalität gekommen. So finden im TV-Segment regelmäßig Preiskämpfe zwischen den beiden großen privaten Anbietern *RTL Klub* und *TV2* statt. Zudem sind in den vergangenen Jahren 46 regionale terrestrische und 55 ungarischsprachige, meist ebenfalls regionale Kabelfernsehsender entstanden. Die Zahl der Plakatstellen ist von 500 am Beginn der 90er-Jahre auf jetzt 25.000 explodiert, 138 Radiosender buhlen um Hörer und Werbekunden<sup>62</sup>.

Innerhalb des Segments der Tageszeitungen zeigt sich, dass bei den Werbeerlösen ganz anders als in der Tschechischen Republik das Segment der regionalen Tageszeitungen einen höheren Anteil am Werbemarkt hat, als seinen Auflagenanteilen entsprechen würde. Die nationalen Kauf titles und *Metro* sind unterrepräsentiert.

Marktsegment	Werbeerlöse 2006 (Mio. Forint)	in %	Auflage 2006 (Stück)	in %
<b>GESAMT Tagesztg.</b>	<b>52.999</b>	100,00%	<b>1.740.018</b>	100,00%
Nationale Kauf titles	17.706	33,41%	662.327	38,06%
Metro	5.593	10,55%	329.168	18,92%
Regionale Kauf titles	29.700	56,04%	748.523	43,02%

**Tabelle 8: Ungarn: Werbemarktanteile vs. Auflagenanteile Tageszeitungen 2006**

Quelle: WPT 2007, Seite 365 sowie Tabelle 6.

Der Anzeigenmarkt der regionalen Tageszeitungen ist also in Ungarn der bedeutendere Markt. Und das, obwohl die großen Mediaagenturen und die großen Werbekunden meist in Budapest ansässig sind und die regionalen Verlage dort aber erst langsam ihre Verkaufsaktivitäten beginnen. Bislang hatte man sich auf das lokale und regionale Anzeigengeschäft konzentriert und es wurden sämtliche regionalen Titel sämtlicher vier Verlagshäuser von einem kleinen Keyaccount-Team des *Axel Springer Verlages* in Budapest betreut. Erst seit ein bis zwei Jahren beginnen die anderen Verlage nun, in der Hauptstadt präsenter zu sein. Man kann vor diesem Hintergrund davon ausgehen, dass die Marktanteile der regionalen Tageszeitungen am Zeitungswerbemarkt in den kommenden Jahren sogar noch ausgebaut werden können.

<sup>62</sup> Daten dem Autor zur Verfügung gestellt vom ungarischen Verlegerverband.

Mit der Bedrohung durch Substitutionsprodukte musste sich bereits ab dem Jahr 1998 das Segment der Boulevardzeitungen und hier vor allem *Blikk* auseinandersetzen, als *Metro* im ungarischen Markt eingeführt wurde. Für weitere Gratis-Tageszeitungen sehen die für diese Arbeit befragten Experten keine Chancen am Markt, da dieser schon jetzt sehr umkämpft sei – daher ist von keinem künftig gesteigerten Substitutionsrisiko auszugehen. Zudem zeigt sich, dass auch das Substitutionsprodukt *Metro* mit seiner Auflage unter Druck kommt und nicht mehr so viele Zeitungen verteilen kann wie in der Vergangenheit. Für das Segment der regionalen Tageszeitungen kann festgehalten werden, dass mögliche Substitutionsprodukte in das Portfolio der Häuser integriert wurden, indem regionale Gratis-Wochenzeitungen und Anzeigenblätter aufgebaut wurden. Dem Substitutionsrisiko durch das Internet begegnen sämtliche Häuser, indem Internetportale aufgebaut werden. Trotzdem ist der Druck hier vor allem im Bereich der Rubrikenmärkte hoch. Diesem Risiko wird begegnet, und das durchaus mit Erfolg: so ist etwa im Internet-Stellenmarkt das gemeinsam von *WAZ* und *Sanoma* mit einigen Investoren betriebene Portal *cv-online.hu* Marktführer, gefolgt vom Portal *topjob.hu* der *Inform Media (Vorarlberger Medienhaus)*.

Betrachtet man die Verhandlungsmacht der Abnehmer, so kann zunächst für den Lesermarkt festgehalten werden, dass hier ein großer regionaler Unterschied zwischen dem Großraum Budapest und dem Rest des Landes besteht. In Budapest mit seiner ausgeprägten Leserschaft von nationalen Titeln können die Nutzer einerseits zwischen den vielen politischen Tageszeitungen wählen – vor allem im linken Spektrum ist die Auswahl groß. Andererseits gibt es im Boulevardsegment mit *Metro* eine kostenlose Alternative zu *Blikk*. Sehr eingeschränkt ist die Verhandlungsmacht der Abnehmer am Lesermarkt in den Regionen, da hier ja jeweils nur eine Tageszeitung besteht. Für den Werbemarkt kann eine ähnliche Situation festgestellt werden: im nationalen Segment und im Keyaccount besteht eine hohe Verhandlungsmacht aufgrund der vielen Angebote. Für regionale Kunden außerhalb der Kernregion rund um Budapest besteht aufgrund der Monopolmärkte dagegen kaum Verhandlungsmacht – selbst eine Abwanderung zu einem anderen Printprodukt als der Tageszeitung bedeutet dort, immer noch eines der Produkte des regionalen Medienhauses zu buchen.

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist wie auch in der Tschechischen Republik eingeschränkt, da auch in Ungarn die großen Tageszeitungsverlage aufgrund der Einbindung in westeuropäische Medienkonzerne von den Economies of Scale der dortigen Einkaufsabteilungen profitieren, etwa bei Druckmaschinen, Papier oder Farbe.

### 3.5 Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien der WAZ-Gruppe in Ungarn.<sup>63</sup>

Die *Westdeutsche Allgemeine Zeitung* (WAZ) wurde im April 1948 gegründet und ist heute mit durchschnittlich 580.000 täglich verkauften Exemplaren die größte Regionalzeitung Deutschlands. In 23 Lokalredaktionen und der Zentrale in Essen arbeiten rund 320 fest angestellte Redakteurinnen und Redakteure. Neben dem Ruhrgebiet, dem Stammgebiet der WAZ, ist die Gruppe in Deutschland im Tageszeitungssegment auch in Thüringen und Bayern tätig. Auslandsbeteiligungen oder Auslandstöchter bestehen in Österreich, Ungarn, Bulgarien, Kroatien, Serbien, Rumänien, Montenegro und Mazedonien. Insgesamt gibt die Gruppe 38 Tageszeitungen mit einer täglichen Auflage von 2,25 Millionen Stück heraus, daneben 133 Anzeigenblätter, 112 Zeitschriften und rund 250 Kundenzeitschriften. Die Gruppe umfasst zudem Druckereien an 17 Standorten in ganz Europa<sup>64</sup>

Auf dem ungarischen Markt ist die WAZ seit dem Jahr 1990 vertreten. Der Einstieg in den Markt erfolgte, indem regionale Tageszeitungen aufgekauft wurden. Einer klaren Kernkompetenzstrategie folgend, war es für das Essener Verlagshaus wesentlich, im ungarischen Markt ebenso wie im Heimatmarkt Deutschland im Segment der regionalen Zeitungen aktiv zu werden. Als Ungarntochter wurde die *Pannon Lapok Tarsasaga* (PLT) gegründet, die fünf regionale Tageszeitungen für vier Komitate und die Stadt Dunaujvaros herausgibt. Nicht zur PLT gehört das Nachrichtenmagazin HVG, das im Jahr 2003 von der WAZ gekauft und direkt der Holding in Deutschland zugeordnet wurde. Die PLT konzentriert sich daher auf ihr Kerngeschäft, das Verlegen von regionalen Medien. Organisationsstruktur und Strategie sind dabei gleich wie jene in Deutschland: die Redaktionen sind sehr eigenständig organisiert, sämtliche zentralen Verlagsfunktionen vom Verkauf über den Vertrieb und das Marketing bis hin zur Verwaltung sind zentralisiert.

Es kann daher zunächst einmal bezüglich des Internationalisierungsgrades festgehalten werden, dass die WAZ bei ihrem Einstieg in Ungarn auf Finanzinvestitionen und hier auf eine

---

<sup>63</sup> zur Erarbeitung dieses Kapitels wurde am 10. Oktober 2007 in Budapest vom Autor ein Interview mit Judit KAZMER geführt. Frau Kazmer ist Geschäftsführerin der Ungarntochter der WAZ-Gruppe namens PLT und Präsidentin des ungarischen Zeitungsverlegerverbandes.

<sup>64</sup> WAZ.de 4.1.2008, WAZ-Struktur, <http://www.waz-mediengruppe.de/UEberblick.163.0.html?&L=?ziel=%5Fself&L=&link=UEberblick%2E163%2E0%2Ehtml%3F%26L%3D>

Akquisitionsstrategie gesetzt hat. In die ANSOFF'sche Wachstumsmatrix kann dieser erste Schritt auf den ungarischen Markt im Bereich des *Market Development* eingeordnet werden: bestehende Produkte, also regionale Tageszeitungen, wurden in neuen geografischen Märkten angeboten<sup>65</sup>.

Genauso wie die WAZ in Deutschland verfolgte man auch in Ungarn die Strategie, in den regionalen Märkten als nächsten Schritt ein Portfolio an weiteren Medienprodukten aufzubauen und so sämtliche Nischen des regionalen Leser- und Anzeigenmarktes zu besetzen.

## PLT publications



**Abbildung 16: Produktportfolio der PLT**

Grafik zur Verfügung gestellt von der PLT.

Neben den Tageszeitungen und deren Sonntagsausgaben wurden dazu vor allem acht Gratis-Wochenzeitungen und fünf Anzeigenblätter in den Markt gesetzt. Diese wurden entweder selbst gegründet oder aufgekauft. Mit diesen Schritten wurde die Wachstumsstrategie des *Market Development* weiterverfolgt und in neue Sektoren derselben Branche investiert. Zudem konnte durch das völlige Abdecken des gesamten Marktes mit Produkten der PLT und der damit verbundenen Marktmacht eine wirksame Eintrittsbarriere aufgebaut werden. Der Lesermarkt wie auch der Anzeigenmarkt werden mit den drei wichtigsten Produktkategorien –

<sup>65</sup> vgl. Kapitel 2.1 und 2.2

Tageszeitung, regionale Gratis-Wochenzeitung und Anzeigenblatt – monopolhaft dominiert. Zudem wird mit lokalen Verwaltungen zusammengearbeitet, indem die *PLT* in deren Auftrag Gemeindezeitungen und Stadtteilzeitungen herausgibt.

Die *WAZ* verfolgt also vorrangig eine klare Kernkompetenzstrategie. Die Gruppe verfügt aus ihrem Heimatmarkt Deutschland über die nötigen Erfahrungen und das Know-how darüber, wie regionale Medienmärkte bearbeitet werden sollten. Die Gruppe setzt vor allem auf *Market-Access Core-Competencies*, indem die Zugänge zum Markt von keinem anderen Anbieter in einer derartigen Form gewährleistet werden können. Zudem werden rund um die regionalen Tageszeitungen neue Produkte aufgebaut, die im Wesentlichen dem aus dem Heimatmarkt bekannten Produktportfolio entsprechen – also vor allem Gratis-Wochenzeitungen und Anzeigenblätter. Aufgrund des regionalen Monopols und den damit einhergehenden hohen Markteintrittsbarrieren stellt diese Ausrichtung auch ein Differenzierungsmerkmal im Sinne PORTERs dar. Es kann daher festgehalten werden, dass die regionale Monopolstruktur, wie sie die *WAZ-Gruppe* über ihre Tochter *PLT* in Ungarn aufbauen konnte, ganz sicher einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Wie auch schon am Beispiel des *Ringier Verlages* geschildert, tritt neben diese Ausrichtung an den Kernkompetenzen natürlich auch bei der *WAZ-Gruppe* eine genaue Analyse des jeweiligen Marktes, in dem man tätig ist. So wurde etwa für Ungarn für die von der *PLT* abgedeckte Region die Lizenz für das Franchise-Anzeigenblatt *Szuper Info* erworben, ein Produkt, das ausschließlich Anzeigen zum Inhalt hat und das in dieser Form in Deutschland wohl nicht funktionieren würde.

Seit August 2007 ist die *PLT* auch in Budapest tätig und hat damit ihre Kernregion verlassen. Hintergrund ist, dass man die Gratis-Wochenzeitung *Budapesti 7 nap* gegründet hat und nun wöchentlich 800.000 Stück davon in der Stadt und dem Umland verteilt. Die *PLT* sieht in Budapest, wo es ja kein regionales Verlagshaus gibt, eine Marktlücke für eine qualitativ sehr gut gemachte Gratis-Wochenzeitung und hat diese daher in den Markt platziert. Hintergrund ist, dass zwar in Budapest 50 Gratiszeitungen bestehen, wovon die meisten in Zusammenarbeit mit den 23 Stadtbezirken von Zeitungshäusern herausgegeben werden und qualitativ wenig anspruchsvoll sind. Daher sieht man Raum für ein gut gemachtes Produkt, das auch wirklich gelesen wird. Die Zeitung erscheint mit 24 Seiten, davon 16 gemeinsame Seiten und acht mutierten Seiten für 20 Stadtteile bzw. Vororte.

Am Anzeigenmarkt ist es das Ziel des Verlages, mit *Budapesti 7 nap* die Lücke im Großraum Budapest zu schließen und damit künftig landesweite Kampagnen in den Zeitungen der regionalen Verlage zu ermöglichen.

Selbstverständlich ist die *PLT* auch im Internet aktiv. Es wurden für jede Zeitung regionale Portale aufgebaut, die neben regionalen Nachrichten vor allem auch die regionalen Rubrikenmärkte abdecken. Zusammenfassend kann zunächst festgehalten werden, dass die *WAZ* am ungarischen Markt eine klare Kernkompetenzstrategie im Sinne des *Resource Based View* verfolgt, die jedoch selbstverständlich auch eine genaue Analyse des Marktes mit umfasst. Man ist sich dessen bewusst, dass bestehende Kernkompetenzen allein nicht ausreichen, wenn es keine Nachfrage am Markt dafür gibt. Das Engagement richtet sich klar am regionalen Markt aus, beim Herausgeben von regionalen Medien kennt man sich aus. In der starken regionalen Ausrichtung wird daher auch die Differenzierungsleistung der Zeitungen der *PLT* gesehen, auf die bei der Formulierung der Marktstrategie gesetzt wird. Es kann daher von einem stark an den Kernkompetenzen orientierten Strategiemodell gesprochen werden, das jedoch auch die Gegebenheiten des Marktes berücksichtigt. Wachstum findet im Sinne des ANSOFF'schen *Market Development* statt, indem Märkte erweitert werden – sei es durch den Launch neuer Produkte wie Gratiszeitungen, Internetangebote oder durch die regionale Expansion in den Großraum Budapest<sup>66</sup>.

### **3.6 Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien des Vorarlberger Medienhauses in Ungarn.<sup>67</sup>**

Im Jahr 1863 wurde die *Vorarlberger Landeszeitung* gegründet. Eugen RUSS wurde 1922 Herausgeber und Verleger und führte die Zeitung nach dem Zweiten Weltkrieg ab 16. November 1945 als *Vorarlberger Nachrichten* weiter. 1983 übernahm Eugen A. RUSS in dritter Generation das Unternehmen und leitete eine Expansionsstrategie ein: 1984 wurde die Wochenzeitung *Wann & Wo* gekauft, 1990 die *Neue Vorarlberger Tageszeitung* übernommen. Mitte der 1990er-Jahre startete man die weltweit beachteten Internet- und Neue Medien-Aktivitäten des Hauses mit der Gründung der Tochterfirma *Teleport*. Anfang der 1990er-Jahre setzte das Medienhaus auch erste Schritte in Richtung ausländischer Märkte, indem es sein Engagement in Ungarn begann. Von Ungarn aus wurden später Aktivitäten in Rumänien und in

---

<sup>66</sup> Vgl. Kapitel 2.2

<sup>67</sup> Zur Erarbeitung dieses Kapitels wurde am 10. Oktober 2007 in Debrecen vom Autor ein Interview mit Milos SZABO geführt. Herr Szabo ist COO der Inform Media, der Ungarntochter des Vorarlberger Medienhauses. Nähere Details zum Interview siehe Anhang zur Thesis.

der Ukraine gestartet. 2005 und 2006 wurden in Deutschland die beiden Verlagshäuser *Quoka* und *AVIS* übernommen<sup>68</sup>.

Der Einstieg des Vorarlberger Medienhauses in den ungarischen Markt erfolgte zunächst als Teil einer österreichischen Investorengruppe. Im Jahr 1990 wurden die ehemaligen kommunistischen Parteizeitungen privatisiert, aufgrund von Kontakten eines Zahnarztes aus der Region Debrecen nach Vorarlberg kam das Investment der Österreicher in die regionalen Tageszeitungen in Ostungarn zustande. Das *Vorarlberger Medienhaus* war zunächst mit einem 30%-Anteil beteiligt, erst 1998 wurden die Anteile der übrigen Gesellschafter nach großen Schwierigkeiten des Unternehmens und einem Managementwechsel zur Gänze übernommen. Mit dem Eintritt des Österreichers Josef KOGLER als Geschäftsführer begann die Restrukturierung und die klare strategische Ausrichtung des Verlages *Inform Media*.

Es kann daher zunächst einmal festgehalten werden, dass der Einstieg des *Vorarlberger Medienhauses* in den ungarischen Markt weniger von einer klaren Wachstumsstrategie im Sinne eines *Market Development* gekennzeichnet war, sondern es sich zunächst eher um eine strategische Investition als Minderheitsgesellschafter im Rahmen eines größeren Konsortiums handelte<sup>69</sup>. Erst nach dem Scheitern dieses Modells und der Krise des Unternehmens Mitte der 1990er-Jahre begann die strategische Positionierung des Engagements im Sinne einer Markterweiterung. Ab diesem Zeitpunkt wurde auf eine Kernkompetenzstrategie gesetzt, indem die Erfahrungen und das Know-how aus dem Heimatmarkt Vorarlberg nach Ungarn übertragen wurden. Hinter dieser Strategie steckte die klare Überzeugung, dass sich die Grundstrukturen und Mechanismen auf den regionalen Zeitungsmärkten in unterschiedlichen Ländern kaum unterscheiden. Wenn man in Vorarlberg also mit einer klaren regionalen Ausrichtung als Differenzierungsmerkmal, verbunden mit der Schaffung von hohen Eintrittsbarrieren durch den Aufbau oder die Übernahme von allen nur erdenklichen medialen Angeboten sehr erfolgreich sein konnte, dann müsste dieses Prinzip auch für Zeitungsmärkte in anderen Ländern gelten.

Ziel der *Inform Media* ist es daher, in den drei von ihr bearbeiteten Komitaten den regionalen Medienmarkt komplett zu dominieren. Dazu wurden zunächst sämtliche in den Jahren vor der kompletten Übernahme der Gesellschaft durch das *Vorarlberger Medienhaus* gegründeten Konkurrenzprodukte in der Region übernommen. So wurde etwa der Kleinanzeiger *Apro* 1998 gekauft und sämtliche neun Ausgaben des Franchise-Anzeigenblattes *Szuper Info* in der Region

---

<sup>68</sup> vgl. Medienhaus.at, 3.1.2007, [www.medienhaus.at](http://www.medienhaus.at), Menüpunkt *Unternehmen*, Unterpunkt *Chronik*.

<sup>69</sup> vgl. Kapitel 2.1

übernommen. Damit war das untere Marktsegment im Leser- wie auch im Anzeigenmarkt abgedeckt. Für das mittlere Marktsegment wurde die Gratis-Wochenzeitung *Tipp* gegründet, eine im inhaltlichen wie im optischen Konzept komplette Kopie der Vorarlberger Gratis-Wochenzeitung *Wann & Wo*.

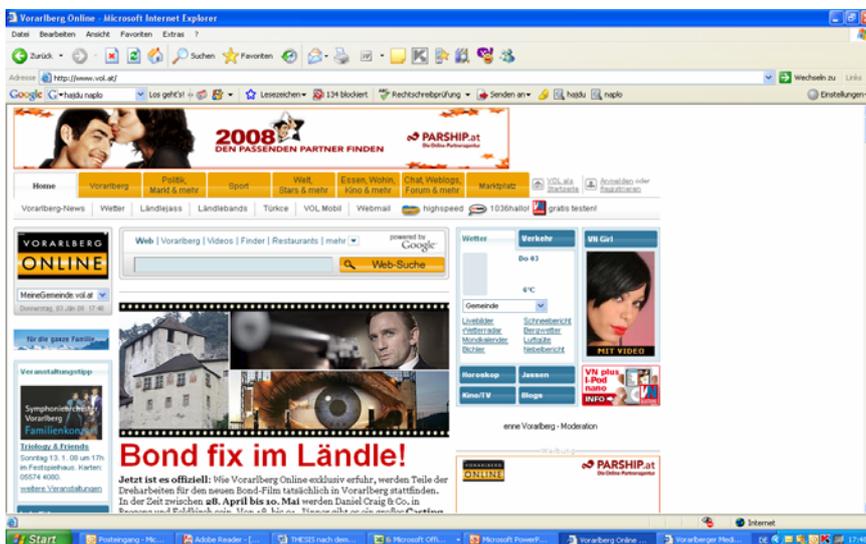
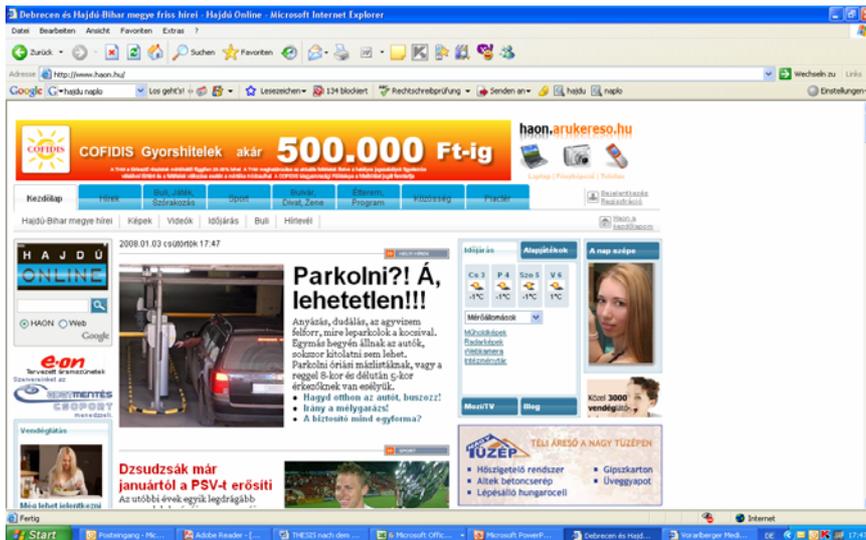
Durch diese Monopolisierungsstrategie, die ja auch schon am Beispiel der *WAZ* bzw. ihrer Ungarntochter *PLT* geschildert wurde, konnten große Markteintrittsbarrieren aufgebaut werden. Folgerichtig setzt das Haus auf die Regionalität als starkes Differenzierungsmerkmal und richtet sämtliche Zeitungsangebote stark an der Region aus. So haben etwa die drei regionalen Tageszeitungen insgesamt neun Büros in der Region und produzieren pro Ausgabe drei bis vier regionale Mutationen. Zudem werden rund um die regionalen Tageszeitungen neue Produkte aufgebaut, die im Wesentlichen dem aus dem Heimatmarkt bekannten Produktportfolio entsprechen.

Es kann daher festgehalten werden, dass die Wettbewerbsstrategie des *Vorarlberger Medienhauses* in Ungarn stark vom Kernkompetenzgedanken im Sinne des *Resource Based View* geprägt ist. Die in Vorarlberg entwickelte Strategie wird übernommen, Produkte kopiert. Selbstverständlich spielen, wie schon am Beispiel der *WAZ-Gruppe* oder des *Ringier Verlages* geschildert, auch marktorientierte Strategieüberlegungen eine wichtige Rolle. Daneben gilt für das *Vorarlberger Medienhaus* das schon zuvor über die *WAZ-Gruppe* gesagte: Aufgrund des regionalen Monopols und den damit einhergehenden hohen Markteintrittsbarrieren stellt die regionale Ausrichtung auch ein Differenzierungsmerkmal im Sinne PORTERs dar. Es kann festgehalten werden, dass die regionale Monopolstruktur ganz sicher einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellt<sup>70</sup>.

Bei der Formulierung der Wachstumsstrategie setzt die *Inform Media* einerseits auf Marktwachstum im Sinne einer geografischen Ausweitung. So wurde von Debrecen aus der rumänische Markt, später auch jener in der Ukraine, betreten. In beiden Ländern folgt die Gruppe wieder ihrem kernkompetenzorientierten Ansatz und versucht, regionale Monopolmärkte aufzubauen. Andererseits setzt die *Inform Media* stark auf Wachstum im Bereich von Internet und Neuen Medien und folgt auch hier dem strategischen Ansatz des Mutterhauses. Einerseits wurden regionale Portale geschaffen, die optisch wie inhaltlich komplett dem Vorbild *Vorarlberg Online (vol.at)* gleichen.

---

<sup>70</sup> vgl. Kapitel 2.4.1



**Abbildung 17: Regionale Internetportale des Vorarlberger Medienhauses**

*Hajdu.hu* für das Komitat Hajdu-Bihar / *vol.at* für Vorarlberg.

Eigene Grafik, [www.hajdu.hu](http://www.hajdu.hu) sowie [www.vol.at](http://www.vol.at), beide Seiten abgerufen am 3. Jänner 2008.

Andererseits werden Rubrikenportale für den Stellenmarkt, den KFZ-Markt und den Immobilienmarkt aufgebaut. Hier wird jedoch ausnahmsweise keine regionale Strategie verfolgt, da etwa das Stellenmarktportal *topjob.hu* als Service in den drei ostungarischen Komitaten gestartet wurde, nun aber zu einem nationalen Portal weiterentwickelt worden ist und nach *cv-online.hu*, einem Joint Venture von *Sanoma*, *WAZ* und einer baltisch-niederländischen Investorengruppe, Nummer zwei am nationalen Markt ist. Hinter diesem geografischen Wachstum steckt die Überlegung, dass vor allem der Stellenmarkt und der Automobilmarkt im Internet keine regionalen Märkte sind, sondern vielmehr auf nationaler Basis funktionieren.

Keine Wachstumsstrategien gibt es im Bereich der Diversifikation – im Gegensatz zum Mutterhaus in Vorarlberg, das in der Vergangenheit auch als Strom- oder Telefonprovider aufgetreten ist, werden solche Strategien im ungarischen Markt nicht verfolgt.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die Wachstumsstrategie der *Inform Media* in der ANSOFF'schen Matrix in den Bereich des *Market Development* eingeordnet werden kann<sup>71</sup> – es findet einerseits ein Wachstum in neue Segmente derselben Branche statt, andererseits werden funktionierende Geschäftsmodelle in andere Märkte wie Rumänien oder die Ukraine exportiert.

---

<sup>71</sup> vgl. Kapitel 2.2

## 4. Zusammenfassung.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Markteintritts-, Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien von vier westeuropäischen Medienhäusern in der Tschechischen Republik und in Ungarn untersucht – des *Ringier Verlages*, der *Mediengruppe RP*, der *WAZ-Gruppe* und des *Vorarlberger Medienhauses*.

Bezüglich der Markteintrittsstrategie lässt sich zunächst festhalten, dass die Internationalisierungsstrategie<sup>72</sup> bei allen vier untersuchten Medienhäusern auf Kapitalbeteiligung ausgerichtet ist. Der *Ringier Verlag*, die *Mediengruppe RP* und die *WAZ-Gruppe* setzten dabei auf Finanzinvestitionen, also Investitionen als Alleineigentümer oder Mehrheitsgesellschafter in Ausländstöchter. Das *Vorarlberger Medienhaus* stieg vorerst nur als strategischer Investor mit einer Minderheitsbeteiligung ein, änderte diese Strategie jedoch nach einigen Jahren und wurde alleiniger Eigentümer der ungarischen Tochter. In die Wachstumsmatrix nach ANSOFF<sup>73</sup> können die Strategien aller vier Unternehmen in den Bereich des *Market Development* eingeordnet werden. Bestehende Tätigkeitsfelder wurden in neue geografische Märkte ausgeweitet.

Die Wettbewerbsstrategie<sup>74</sup> ist bei drei der untersuchten Medienhäuser vom *Resource Based View* und vom *Kernkompetenzansatz* geprägt: am stärksten setzt darauf der *Ringier Verlag*, der sein einmal entwickeltes Produktportfolio in allen Auslandsmärkten fast ident zum Einsatz bringt. Auch die *WAZ-Gruppe* und das *Vorarlberger Medienhaus* gehen stark kernkompetenzorientiert vor: man kennt sich im regionalen Zeitungsgeschäft aus und überträgt daher die Erfahrungen und das Know-how in die neuen Märkte, indem regionale Medienmonopole geschaffen werden. Selbstverständlich spielt bei allen drei Häusern auch die Analyse der Märkte vor Ort eine große Rolle, im Zentrum der strategischen Überlegungen stehen aber die Kernkompetenzen, in denen man strategische Wettbewerbsvorteile sieht. Anders verhält es sich bei der *Mediengruppe RP*: hier wird rein marktorientiert die Strategie für die Auslandsmärkte definiert, Kernkompetenzen im regionalen Bereich spielen keine Rolle.

Zur Wachstumsstrategie vor Ort in den beiden Ländern ist festzuhalten, dass diese bei allem vier untersuchten Medienhäusern auf das *Market Development* im Sinne ANSOFFs setzt. Vor allem findet Wachstum in anderen Sektoren derselben Branche statt, also durch den Aufbau

---

<sup>72</sup> vgl. Kapitel 2.1

<sup>73</sup> vgl. Kapitel 2.2

<sup>74</sup> vgl. Kapitel 2.4

von Gratiszeitungen, Anzeigenblättern oder Internetportalen. Das *Vorarlberger Medienhaus* und die *WAZ-Gruppe* setzten zudem auch auf regionales Wachstum in neue geografische Märkte.

Für die weitergehende Forschung interessant ist sicher eine Betrachtung der anderen Teilbereiche des Medienmarktes, also etwa des Zeitschriften- oder des elektronischen Medienmarktes in CEE-Ländern im Bezug auf strategische Positionierungen der dort tätigen meist westeuropäischen Unternehmen.

## 5. Abstract.

It was the aim of this thesis to analyse the strategies of four Western European publishing houses in the Czech Republic and Hungary concerning market entry, competition and growth: the publishing houses *Ringier*, *Mediengruppe RP*, *WAZ* and *Vorarlberger Medienhaus*.

Concerning the strategy for market entry one first can say that all of the publishing houses made financial investments. *Ringier*, *Mediengruppe RP* and *WAZ* executed investments in subsidiaries where they were the only shareholder or held a majority of shares. *Vorarlberger Medienhaus* first entered the foreign market as a strategic investor only having a minority share in a Hungarian publishing house, but changed this strategy a few years later and became the only shareholder. Concerning ANSOFFs Growth Strategy Matrix all the four publishing houses executed *Market Development* strategies. Existing business models were transferred to other geographical markets.

The competitive strategy of three of the four analysed publishing houses is strongly core competencies oriented: most of all at *Ringier*, where a one developed product portfolio is used for all of the foreign markets in an almost identical way. *WAZ* and *Vorarlberger Medienhaus* are also very core competencies oriented: one knows about the regional newspaper business from home and thus transferred the know-how into new markets by building up regional media monopolies. Of course, all the three publishing houses also take into consideration an analysis of the markets, but in the centre of strategy formulation there are the core competencies that are seen as strategic competitive advantages. *Mediengruppe RP* is very different by only executing a market oriented approach towards strategy formulation for foreign markets, core competencies coming from the regional newspaper business do not have any importance.

The growth strategies within the foreign markets is clearly oriented at what ANSOFF calls Market Development. Growth comes from other segments of the same industry by building up free newspapers, advertising papers or internet portals. *Vorarlberger Medienhaus* and *WAZ* also grow by entering new geographical markets.

Further research could be done by analysing other segments of the media industry, for example the magazines or the electronic media markets in CEE countries concerning the strategic positioning of the subsidiaries of Western European media companies.

# LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

## FACHBÜCHER UND FACHARTIKEL:

**ANSOFF, Igor H. (1979):** Strategic Management. 11. Auflage (2007), New York: Palgrave.

**CHISHOLM, Jim (2003):** Growth and Diversification Strategies. "Shaping the Future of the Newspaper"-Projekt, Berichtsband 2.4. Herausgegeben von der World Association of Newspapers (WAN), Paris

**CHISHOLM, Jim (2006):** Advertising Science. "Shaping the Future of the Newspaper"-Projekt, Berichtsband 5.5. Herausgegeben von der World Association of Newspapers (WAN), Paris.

**EISENHARDT, Kathleen M. / BROWN, Shona L. (1998):** Time Pacing: Competing in Markets that Won't Stand Still. In: Harvard Business Review, Heft March-April 1998, Seite 59 bis 69.

**FIPP – International Federation of Periodical Press (2007):** World Magazine Trends 2006/2007. Jährliche Datenerhebung zu Magazinmärkten auf der ganzen Welt. London: Eigenverlag.

**GRANT, Robert M. (2005):** Contemporary Strategy Analysis. 5. Auflage, Oxford: Blackwell Publishing.

**GRANT, Robert M. / NIPPA, Michael (2006):** Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5. Auflage, München: Pearson.

**HENDERSON, Bruce D. (1989):** The Origin of Strategy. In: Harvard Business Review, Heft November-December 1989, Seite 139 bis 143.

**HUNGENBERG, Harald (2004):** Strategisches Management im Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

**KEUPER, Frank (2001):** Strategisches Management. Wien, München: Oldenbourg.

**KEUPER, Frank / HANS, Rene (2003):** Multimedia-Management. Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter. Wiesbaden: Gabler.

**KÖHN, Klaudia (2005):** Ceska Republika (Tschechische Republik). Länderbericht des Düsseldorfer Instituts für Außen – und Sicherheitspolitik.

**MACHARZINA, Klaus / WOLF, Joachim (2005):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

**MECKL, Reinhard (2006):** Internationales Management. München: Verlag Franz Vahlen

**PERLITZ, Manfred (2004):** Internationales Management. 5. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.

**PORTER, Micheal E. (1979):** How Competitive Forces Shape Strategy ? In: Harvard Business Review, Heft March-April 1979, Seite 137 bis 145.

**PORTER, Michael E. (1999):** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Auflage, Frankfurt/Main, New York: Campus.

**RÖPER, Horst (2002):** Formationen deutscher Medienmultis. In: Media Perspektiven, Heft 9/2002, Seite 406 bis 432.

**WPT 2007 – World Press Trends.** Jährliche Datenerhebung zu 232 nationalen Medienmärkten, herausgegeben von der World Association of Newspapers, Paris.

### **INTERNETSEITEN:**

[www.12manage.com](http://www.12manage.com) – grafische Darstellung von Porters Five Forces unter [www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_de.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_de.html), abgerufen am 9.12.2007

<http://news.bbc.co.uk> – Darstellung des tschechischen Medienmarktes unter <http://news.bbc.co.uk/2/low/europe/4068647.stm>, abgerufen am 14.12.2007

[www.czech.cz](http://www.czech.cz) – offizielle Website der Tschechischen Republik, wirtschaftliche Kennzahlen und Entwicklungen unter <http://www.czech.cz/de/wirtschaft-unternehmen-wissenschaft/allgemeine-informationen/>, abgerufen am 13.12.2007

<http://www.magyarorszag.hu/deutsch/uberungarn/land/verwaltung.html?highlight>, abgerufen am 27.12.2007

[http://www.mirovni-institut.si/media\\_ownership/pdf/regional%20overview.pdf](http://www.mirovni-institut.si/media_ownership/pdf/regional%20overview.pdf) – Downloadmöglichkeit der Länderberichte im Rahmen des Projektes „Media Ownership and its Impact on Media Independence and Pluralism. 18 Länderreports zu Staaten in der CEE- und SEE-Region, Länderreport Tschechische Republik unter [http://www.mirovni-institut.si/media\\_ownership/pdf/regional%20overview.pdf](http://www.mirovni-institut.si/media_ownership/pdf/regional%20overview.pdf), Länderreport Ungarn unter [http://www.mirovni-institut.si/media\\_ownership/pdf/hungary.pdf](http://www.mirovni-institut.si/media_ownership/pdf/hungary.pdf), abgerufen am 18.11.2007

[www.oecd.org](http://www.oecd.org) – Erstellung von Datenzusammenstellungen auf Länderebene unter <http://stats.oecd.org/WBOS/default.aspx?DatasetCode=CSP2007>, abgerufen und erstellt am 18.12.2007

[www.ringier.ch](http://www.ringier.ch) – Internetauftritt der Ringier Gruppe, abgerufen am 14.12.2007

<http://www.stern.de/politik/ausland/:Ungarn-Proteste-H%F6hepunkt/570921.html>, 27.12.2007

<http://derstandard.at/?url=/?id=3120749>, abgerufen am 27.12.2007

[www.waz.de](http://www.waz.de) – Internetauftritt der WAZ-Gruppe, Struktur unter <http://www.waz-mediengruppe.de/UEberblick.163.0.html?&L=?ziel=%5Fself&L=&link=UEberblick%2E163%2E0%2Ehtml%3F%26L%3D>, abgerufen am 3.1.2008

## **Inhaltsverzeichnis der CD-Rom**

Zitierte Internetseiten

Für die Arbeit verwendete Grafiken und Tabellen

Textteil der Thesis

## **ANHANG**

## **Interviewleitfaden für die Experteninterviews – Verlagsmanager:**

(Interviews mit Silvia LEPIARCZYK, Petr MAREK, Judit KAZMER und Miklos SZABO).

### **Markteintrittsstrategie:**

Was ist die allgemeine Motivation für Wachstum, wie erfolgt Wachstum?

Wie genau erfolgte der Markteintritt im jeweiligen Land?

Wurden Märkte analysiert und daraus Strategien entwickelt oder wurde versucht, bestehende Strategien/Konzepte in neue Märkte zu transferieren?

Erfolgte der Markteintritt über eigenen Launches oder über Übernahmen? Warum wurde die jeweilige Strategie gewählt?

Wird vom Haus für alle CEE-Staaten ein ähnliches Konzept angewandt?

### **Wettbewerbsstrategie:**

Wie ist derzeit die Situation auf dem Markt (Rivalität, Neueintritte, Substitution, Leser/Werbekunden, Lieferanten)?

Welche strategische Positionierung wurde für die Titel gewählt und warum? Stehen vorhandene Kompetenzen im Vordergrund oder Marktanalysen oder beides?

Was sind die Kernkompetenzen des Verlages?

Wie differenziert sich der Verlag von anderen Angeboten?

Welche Wettbewerbsstrategie gibt es gegenüber anderen Kaufzeitungen, welche gegenüber Gratiszeitungen?

### **Wachstumsstrategie:**

Wie findet Wachstum statt, mit welchen Produkten/Dienstleistungen?

Gibt es Wachstumsstrategien über die Medienbranche hinaus?

Findet Wachstum in Form von Launches oder Übernahmen statt?

## **Interviewleitfaden für die Experteninterviews – Verbandsmanager:**

(Interviews mit Jan POCHMAN und Katalin HAVAS).

Was sind derzeit die wichtigsten Entwicklungen auf dem Medienmarkt an sich und auf dem Zeitungsmarkt?

Wer sind die wichtigsten Marktteilnehmer am Zeitungsmarkt und wie sehen deren Strategien aus?

Wie positionieren sich die größten Mediengruppen des Landes?

Verfolgen die größten Mediengruppen des Landes eher die Strategie, ähnliche Produkte wie in ihren Heimatmärkten anzubieten oder werden aufgrund der Marktlage vor Ort ganz neue Produkte entwickelt bzw. gekauft?

## **Interviewprotokoll**

### **Jan POCHMAN**

### **3. Oktober 2007, Prag, Hotel Jasmin**

Dr. Jan POCHMAN ist beim tschechischen Zeitungsverlegerverband (Unie Vydavatelů) für Marktanalyse und Marketing zuständig.

Der tschechische Markt ist einerseits geprägt durch eine große Dominanz des Fernsehens am Werbemarkt. Zudem erreichen die Tageszeitungen bei weitem nicht die Reichweiten wie in westeuropäischen Märkten, etwa Deutschland oder Österreich (nur 49,9 % Tages-Nettoreichweite). Die verkauften Auflagen wachsen nur ganz langsam.

Vor allem im Boulevardsegment gibt es eine Vielzahl an Titeln, die in großer Konkurrenz stehen: wichtigster Titel ist hier „Blesk“ aus dem Ringier Verlag. Sehr stark ist im unteren Marktsegment auch Metro. Neue Titel im Boulevardsegment können meist nur Nischen besetzen, etwa Aha!

Tschechien hat keine etwa mit Deutschland vergleichbare regionale Tradition, damit ist zu erklären, warum der Markt der regionalen Tageszeitungen unterbesetzt ist und auch die Verlagsgruppe Passau derzeit ins nationale Segment drängt. Die Landkreis-Struktur aus der kommunistischen Zeit wurde in den 90er-Jahren abgeschafft und durch eine Struktur der Regionen ersetzt. Die Titel der Verlagsgruppe Passau sind noch analog der alten Struktur verteilt. Anders ist es bei den Regionalausgaben der Mlada Fronta – diese sind an die neue Struktur angepasst.

Die Mlada Fronta gehörte ehemals der Union der Sozialistischen Jugend, wurde dann von der Mediengruppe RP gekauft. Gegründet wurde die Zeitung als deutschsprachiges Prager Tagblatt, 1945 in eine tschechischsprachige Zeitung umgewandelt.

Das Vertriebsmodell ist in der Tschechischen Republik komplett anders als in Deutschland oder Österreich – es dominiert der Einzelverkauf, Abos werden kaum akzeptiert. Daher auch die starke Boulevardform des Marktes. Es gibt rund 20.000 Verkaufsstellen für Zeitungen im Land und eine große Rivalität.

Ringier verfolgt eine Kernkompetenzstrategie, indem eine bestimmte Art von Boulevardtitel in allen Märkten, wo das möglich ist, platziert wird (Blesk, Blikk,...). Auch die Verlagsgruppe Passau hatte bisher mit ihren Regionalzeitungen das gemacht, was sie auch in Deutschland tut. Nun gibt es eine Strategieänderung, es wurde ein einheitlicher Titel „Denik“ eingeführt mit regionalen Mutationen und man geht stärker ins nationale Geschäft. Die Mediengruppe RP macht in der Tschechischen Republik etwas ganz anderes als im Heimatmarkt Deutschland.

Neben Metro haben die etablierten Verlage begonnen, selbst Gratis-Tageszeitungen in den Markt zu setzen (Ringier, MAFRA). Dadurch kommt es zu einem starken Konkurrenzkampf um Leser und Anzeigenkunden.

Das Magazinsegment ist in der Tschechischen Republik sehr stark, dominierende Verlage sind Bauer, Sanoma und Burda.

## **Interviewprotokoll**

### **Silvia LEPIARCZYK**

#### **4. Oktober 2007, Prag, Cafe Le Patio**

Silvia LEPIARCZYK war bis 2007 sechs Jahre lang für das gesamte Osteuropageschäft des Ringier Verlages, also für sieben Länder, zuständig. Sie baut nun für den Verlag eine Sozialstiftung auf.

Der Ringier Verlag war Anfang der 1990er-Jahre ein mittelständisches Schweizer Unternehmen, das erste Internationalisierungsschritte setzte. Einen ersten Schritt nach Osteuropa ging man, indem man das damals in der Schweiz sehr erfolgreiche Magazin „Cash“ in einer tschechischen Version in der damaligen Tschechoslowakei launchte. Es war dies mehr ein Versuch als eine strategische Überlegung, in osteuropäische Märkte zu wachsen. Eine echte Strategie gab es nicht. Das änderte sich bald: der tschechische Markt hatte Anfang der 1990er-Jahre keinen Boulevardtitel und man nahm daher an, dass eine tschechische Version des „Blick“ funktionieren könnte. Daher wurde „Blesk“ gelauncht und verkaufte sich anfangs sehr gut (500.000 bis 600.000 Stück pro Tag im ersten Jahr), heute hat sich die Auflage auch aufgrund der massiven Konkurrenz durch Metro bei rund 350.000 eingependelt.

Der Ringier Verlag verfolgt die Strategie, Produkte und Kompetenzen in ganz bestimmten Segmenten des Printmarktes aufzubauen und dann in möglichst allen Ländern, in denen man aktiv ist, diese Produkte anzubieten. Im Portfolio gibt es immer einen großen Boulevardtitel, wenn es der Markt zulässt ergänzt durch Frauenmagazine und Sportmagazine. Die Frauentitel sind immer in der Marke an den Boulevardtitel angepasst („Blick Nök“, „Blesk pro Zeny“). Diese Kernkompetenzen verschaffen dem Verlag ein enormes Know-how und damit einen Wettbewerbsvorteil. Die Strategie wird konsequent verfolgt, indem etwa gekaufte Titel wie Novy Cas in der Slowakei oder ein Titel in Rumänien konsequent in Richtung Blesk-Konzept entwickelt werden und indem zudem nicht ins Portfolio passende Titel verkauft werden (wie die Lidove Noviny, die an die MAFRA verkauft wurde). In Ungarn ist „Blick“ wohl aufgrund der starken Regionalzeitungen nicht so groß wie in der Tschechischen Republik.

Ringier positioniert sich am Markt mit ganz starken Marken, in die viel investiert wird. Das macht es Neueinsteigern sehr schwer (z.B. Aha !). Redaktionelles Konzept ist es, qualitativ hochwertigen Boulevard anzubieten.

In der Schweiz hat „20 Minuten“ dem „Blick“ massiv geschadet, daraus hat man gelernt und gibt nun in den osteuropäischen Märkten Gratis-Tageszeitungen heraus. Auch hier setzt man auf die Entwicklung eines Konzeptes, das in allen Märkten angewandt wird (24 hodin in der Tschechischen Republik, gleiches Modell in Serbien und Rumänien).

In der Tschechischen Republik gibt es eine enorme Konzentration im Lesermarkt wie auch im Werbemarkt im nationalen Zeitungssegment. Regionaltitel können jedoch auch hier gut funktionieren, siehe Beispiel Verlagsgruppe Passau.

Wachstum findet vor allem in neuen Printprodukten (Zeitschriften) statt, daneben werden Internetportale aufgebaut. In medienfremde Branchen wird nie investiert, jedoch sehr wohl entlang der Wertschöpfungskette, etwa in den Zeitungsvertrieb als Gesellschafter der PNS.

## **Interviewprotokoll**

**Petr MAREK**

**4. Oktober 2007, Prag, Büro der MAFRA a.s.**

Petr MAREK ist Mitglied der Geschäftsführung der MAFRA a.s., in der die tschechischen Aktivitäten der Mediengruppe RP zusammengefasst sind.

Die Mediengruppe RP ist in Deutschland vor allem als regionales Medienhaus aktiv, die Strategie für die Tschechische Republik ist ganz anders, hier bedient man den nationalen Markt. Allgemein hat die Gruppe für jedes der Ländern, in denen sie aktiv ist, eine eigene Strategie, die aufgrund der Marktgegebenheiten vor Ort entwickelt wird. Man ist der Meinung, dass die Tschechische Republik ein nationaler Zeitungsmarkt ist und das Interesse an Regionalzeitungen begrenzt, hat daher beim Markteinstieg nicht wie in Deutschland auf regionale Tageszeitungen gesetzt, sondern auf nationale Titel.

Grundsätzlich vertritt die Mediengruppe RP die Meinung, dass jedes Land und die Märkte dort ganz spezifisch sind und daher eine ganz spezifische Strategie benötigen – die Rolle des Mutterhauses ist nur eine unterstützende.

Mit der Mlada Fronta und der Lidove Noviny besetzt die MAFRA den nationalen seriösen Markt, Ringier ist am Boulevardmarkt aktiv. Die Titel der MAFRA differenzieren sich aufgrund der redaktionellen Qualität. Die Verlagsgruppe Passau war ursprünglich im regionalen Markt sehr aktiv, versucht aber nun ebenfalls eine nationale Marke aufzubauen.

Die regionale Struktur der Mlada Fronta entspricht den neuen administrativen Einheiten in der Tschechischen Republik, eine stärkere Regionalisierung wird nicht für sinnvoll erachtet, da man eben den Markt für einen stark nationalen hält. Diese Struktur wurde in den vergangenen 6-8 Jahren aufgebaut.

Seit zehn Jahren gibt es im Zeitungssegment keine Auflagensteigerungen, auch ist die Zahl der Tageszeitungen seit 1991 von 14 auf 9 zurückgegangen.

Die Reichweiten des Fernsehens in der Tschechischen Republik gehen massiv zurück, vor allem das Internet ist Konkurrenz.

Wachstum findet vor allem im medialen Bereich statt: es wurden Nachrichtenportale aufgebaut, daneben Seiten für Wetter oder Fahrpläne. Zudem hält man zwei Radiosender und einen TV-Musikkanal. Für den Online-Bereich wurden die Redaktionen wie auch die Verkaufsabteilungen mit Print zusammengelegt, um gegenüber dem Kunden einheitliche, integrierte Lösungen anbieten zu können.

Die MAFRA ist wie auch Ringier in den Markt der Gratis-Tageszeitungen eingestiegen, um hier Metro in dessen eigenem Marktsegment zu bekämpfen.

## **Interviewprotokoll**

### **Judit KAZMER / Katalin HAVAS**

### **10. Oktober 2007, Budapest, Büro PLT**

Judit KAZMER ist Geschäftsführerin der PLT, der Ungarntochter der WAZ-Mediengruppe. Sie ist zudem Präsidentin des ungarischen Verlegerverbandes MLT. Katalin HAVAS ist Generalsekretärin des ungarischen Verlegerverbandes MLT.

Der ungarische Zeitungsmarkt wird vor allem durch die klare geografische Trennung zwischen den regionalen Zeitungsmärkten außerhalb von Budapest und dem Komitat Pest und dem nationalen Zeitungsmarkt im Großraum Budapest bestimmt. Die regionalen Zeitungsmärkte sind klar aufgeteilt, jeweils eines der großen vier Verlagshäuser ist alleiniger Verleger von regionalen Tageszeitungen in der jeweiligen Region. Zudem haben die Häuser rund um die regionalen Tageszeitungen andere Medienangebote in die Märkte gesetzt, etwa Gratis-Wochenzeitungen oder Anzeigenblätter sowie Internetportale. Sie dominieren so die jeweiligen Regionen und machen es für Neueinsteiger faktisch unmöglich, in der Region Fuß zu fassen.

Die heute bestehende Struktur der regionalen Tageszeitungen geht schon auf die kommunistische Zeit zurück. Die Regionen (Komitate) haben in Ungarn eine große Tradition, daher war schon immer Interesse an regionalen Tageszeitungen vorhanden. Die bestehenden Zeitungen wurden Anfang der 1990er-Jahre von ausländischen Investoren aufgekauft, nämlich der WAZ, Springer, der Daily Mail und der Inform Media. Die Inform Media war dabei die erste Gruppe, die in den Markt eintrat.

Die WAZ hat über ihre Ungarntochter PLT regionale Tageszeitungen in Westungarn gekauft. Es liegt ein klarer Focus der PLT auf regionalen Märkten, dieser Focus entspricht den Kernkompetenzen des deutschen Mutterhauses. Folgerichtig werden auch nationale Aktivitäten wie etwa das politische Magazin HVG von der WAZ nicht der PLT eingegliedert, sondern laufen als direkte Tochter der Holding.

Die WAZ und die anderen regionalen Tageszeitungen differenzieren sich, indem eine starke regionale Kompetenz aufgebaut wurde. Dazu wurden rund um die Tageszeitungen neue Medienangebote geschaffen. Es wird sehr viel in die Entwicklung der Produkte investiert, um eine starke Bindung von Lesern und Anzeigenkunden zu erreichen. Lediglich Springer hat die regionalen Teile verdünnt und damit die Differenzierung ein wenig aufgegeben (Springer konzentriert sich allerdings auf das Magazinsegment).

Ungarn ist im regionalen Tageszeitungsmarkt ein Abo-Land, bis zu 95 % Aboquote an der Auflage können erreicht werden. Allgemein gilt: je näher an Budapest, desto weniger Abos. In Budapest gibt es keine regionalen Tageszeitungen – das war bisher ein Problem im Anzeigenverkauf für den Ring der Regionalen, der von einem Keyaccountteam von Springer vermarktet wird. Nun hat die WAZ mit „Budapesti 7 nap“ eine Gratis-Wochenzeitung mit redaktionellem Anspruch in den Markt gesetzt, um diese Lücke zu schließen und eine nationale Belegung anbieten zu können. Zudem sieht man am Markt Leserpotential für eine gut gemachte Gratis-Wochenzeitung mit 20 Mutationen für die Stadt und den Großraum, selbst wenn es bisher schon rund 50 Gratiszeitungen für Budapest und Umgebung gibt. 23 von diesen Zeitungen werden als Stadtbezirkszeitungen in Lizenz der Stadtbezirke herausgegeben. „Budapesti 7 nap“ hat 24 Seiten, 16 gemeinsame und 8 lokal mutierte.

Im nationalen Segment gibt es ein großes Angebot im Bereich der politischen Qualitätspresse, deren Auflagen sind jedoch stark rückläufig.

Wachstum findet bei der PLT vor allem statt, indem rund um die regionalen Titel neue Angebote entwickelt oder aufgekauft werden. So hat die Gruppe etwa die Lizenzen für die reinen Anzeigenblätter „Szuper Info“ für ihre Region übernommen.

## **Interviewprotokoll**

**Miklos SZABO**

**10. Oktober 2007, Debrecen, Restaurant Csokonai**

Miklos SZABO ist COO der Inform Media, der Ungarntochter des Vorarlberger Medienhauses mit Sitz in Debrecen in Ostungarn.

Der Einstieg des Vorarlberger Medienhauses in den ungarischen Markt erfolgte zunächst eher zufällig. Über einen ungarischen Zahnarzt, der in Vorarlberg Bekannte hatte, fand sich eine Investorengruppe zusammen, die regionale Tageszeitungen in Ostungarn kaufte. Das Vorarlberger Medienhaus war in dieser Gruppe mit einem 30%-Anteil vertreten. Es war damals klarer politischer Wille in Ungarn, die Zeitungen an ausländische Investoren zu verkaufen, um deren politische Unabhängigkeit zu wahren.

Nachdem das Geschäft in Ungarn aber schlecht lief, wurde der Verlag 1998 umstrukturiert und das Medienhaus übernahm 100 % der Anteile. Zudem wurde ein neuer Geschäftsführer eingesetzt und eine Wachstumsstrategie begonnen. Erster Schritt war es dabei, verlorene Marktanteile in der Region zurückzukaufen, indem Konkurrenzmedien aufgekauft wurden (das war in zwei Komitaten der Fall).

Regionale Zeitungen haben in Ungarn eine große Tradition, so wie auch die regionale Verankerung der Menschen groß ist. Die Komitate sind historisch gewachsen und mit ihnen die Zeitungen, vor 1989 als kommunistische Parteizeitungen für die Regionen.

Das Vorarlberger Medienhaus versteht sich als „Regionalspezialist“ und sieht dies auch als klares Kernkompetenz- und Differenzierungselement, man ist überzeugt, dass Grundstrukturen und Mechanismen auf Zeitungsmärkten in allen Ländern gleich sind. Daher funktionieren auch in Vorarlberg entwickelte Ideen und Konzepte in anderen Märkten – etwa wurde die Gratis-Wochenzeitung „Wann & Wo“ in inhaltlichem und optischem Konzept 1:1 von Vorarlberg nach Ungarn übernommen oder sind die Internetportale in Optik und inhaltlicher Ausrichtung gleich. Aber es werden auch eigenen Strategien nur für den Markt entwickelt, etwa beim Kauf des Kleinanzeigenblattes „Apro“ oder bei der Übernahme der Lizenz für „Szuper Info“ für die von der Inform Media abgedeckten Komitate. Diese Produkte funktionieren in Österreich nicht. Ziel ist es hier, den Informationsmarkt in der Region ausschließlich zu besetzen. Zudem wurden Sonntagszeitungen gegründet, bei denen eine redaktionelle Zusammenarbeit mit Springer stattfindet (liefert überregionalen Teil).

Wachstum findet neben den neuen Zeitungsangeboten in den Regionen vor allem im Internet statt. Einerseits wurden Regionalportale aufgebaut, die Vorarlberg Online entsprechen. Andererseits gibt es vertikale Portale für den Stellenmarkt, Automarkt und Immobilienmarkt. Hier weicht man von der regionalen Strategie ab: topjob.hu wurde zwar als regionales Portal gestartet, dann aber zu einer nationalen Marke entwickelt. Hintergrund ist die Überlegung, dass der Stellenmarkt keine Komitatsgrenzen kennt.