

**IV.25 Frühwarnsysteme in  
Presseverlagen**

*Pof. Dr. phil. Thomas Breyer-Mayländer*

**Eine empirische Erhebung unter  
deutschen Zeitungs-, Fachzeitschriften-  
und Publikumszeitschriftenverlagen**

**Abstract:**

An empiric survey among more than 800 publishers of periodical publications (newspapers and magazines) in Germany showed that there is a set of parameters established that are used to be prepared for crisis management in the publishing business. We can see that most of the publishers concentrate on financial parameters that could not provide the full range of information of weak signals from the market environment or the internal status of the company. These weak signals are definitely necessary to install an early warning system. Instruments of strategic management like Balanced Score Cards and portfolio analysis are only used by a minority of publishing companies.

Im Bereich Medienmanagement des Fachbereichs Medien und Informationswesen der FH Offenburg wurde im September 2003 eine Befragung unter den deutschen Presseverlagen durchgeführt, die die Verwendung unterschiedlicher Parameter analysiert, die derzeit von den Verlagen als Frühwarnsystem benutzt werden. Diese Untersuchung fand vor dem Hintergrund der Branchenentwicklung der letzten beiden Geschäftsjahre statt, wo verstärkt Meldungen über Unternehmenskrisen von Verlagen die Wahrnehmung der Branche bestimmten. <sup>2)</sup> Diese Situation – nicht zuletzt bedingt durch die schlechte Konjunkturerwicklung der letzten drei Jahre – wird mittlerweile von allen Branchenteilnehmern als Krise anerkannt <sup>3)</sup>. Es bleibt jedoch strittig, zu welchen Anteilen konjunkturelle und strukturelle Probleme für diese Lage verantwortlich sind. Bei den strukturellen Krisenursachen spricht vieles dafür, dass aufgrund der in den letzten Jahrzehnten unterentwickelten Umweltdynamik teilweise Unternehmen der Verlagsbranche noch keine ausreichenden Instrumente für ein Frühwarnsystem entwickelt haben, das im Rahmen eines eigenen Krisenmanagements genutzt werden kann. Die durchgeführte Untersuchung soll daher Aufschluss geben über die Nutzung unterschied-

licher Parameter von Frühwarnsystemen in den Verlagen und die Unterschiede zwischen den erfolgreicherem und weniger erfolgreichen Verlagen transparent machen. Ziel ist es, Anhaltspunkte für sinnvolle Parameter und Kriterien eines Frühwarnsystems im Pressebereich abzuleiten.

Für die zeitliche Klassifikation von Unternehmenskrisen existieren in Forschung und Beratungspraxis eine Reihe von Modellen <sup>4)</sup>, die sich auf drei wesentliche Krisenphasen zurückführen lassen (vgl. Abb. IV.25-1). Die Krisenphase entscheidet darüber, wie stark der Verlag in seiner Existenz gefährdet ist sowie über den zeitlichen Spielraum für die Maßnahmen der Sanierung bzw. des Krisenmanage-

ments. Aus diesem Grund kommt der Etablierung eines ausreichenden Krisenmanagements eine zentrale Bedeutung für die Steuerung des Unternehmens zu.

Im Rahmen der Untersuchung wurden Verlage aus den Bereichen Fachzeitschriften, Publikumszeitschriften und Zeitung befragt.

Mit einer Rücklaufquote von insgesamt 12,65 % liegt die Befragung gut im Vergleich zu den üblichen Antwortquoten bei schriftlichen Befragungen <sup>5)</sup>. Hierzu hat sicherlich die Unterstützung der Umfrage durch die Branchenverbände (Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger, Deutsche Fachpresse, Verband Deutscher Zeitschriftenverleger) beigetragen.



**Abb. IV.25-1:** Phasen der Unternehmenskrisen (Quelle: Grüber 2001; S. 21)

FZ	PZ	TZ	Gesamt	
51	6	50	107	Antworten
467	60	319	846	Anschreiben
<b>10,92%</b>	<b>10,00%</b>	<b>15,67%</b>	<b>12,65%</b>	Anteil Antworten/ Anschreiben

**Tab. IV.25-1:** Antwortverhalten der Verlage

## Finanzkennzahlen dominieren die Frühwarnsysteme

Die Überprüfung des Einsatzes unterschiedlicher Messparameter ergab, dass der Großteil der Presseverlage Frühwarnsysteme der zweiten Generation präferiert, deren Kennzahlgerüst stark an finanzwirtschaftliche Kennzahlen angelehnt ist. Die klassischen Kennzahlen, wie Verschuldungsgrad (mit und ohne monatlicher Abgrenzung), Cashflow und dynamischer Verschuldungsgrad werden von der überwiegenden Mehrheit der Presseverlage erhoben und regelmäßig eingesetzt. Schwächen zeigen sich im Bereich der finanzwirtschaftlichen Parameter nur im Bereich der Kostenträgerrechnung, die nur von 60 % der Verlage angewandt wird, und bei der Nutzung von Kennzahlen des Rechnungswesens für Zwecke des Managements. So werden nicht bei allen Verlagen die Informationen aus der Kostenstellenrechnung als Basis für die Budgetplanung eingesetzt, und nur weniger als ein Viertel der Verlage nutzen diese Informationen für die leistungsabhängige Entlohnung von Führungskräften.

Benchmarking wird im Pressesektor sehr stark innerhalb der Branche betrieben. Während der Vergleich des eigenen Unternehmens mit dem Branchendurchschnitt (interner Blickwinkel) von einem Großteil der Verlage durchgeführt wird, findet ein Vergleich mit Lösungen aus anderen Branchen im Sinne von Best-practice-Modellen nur bei rund einem Drittel der Verlage statt. Hier zeigt sich jedoch, dass die Mehrheit der erfolgreicherer Verlage sich auch bei Benchmarkingbemühungen außerhalb der Branche orientiert.

### Unterschiede bei „schwachen Signalen“

Die permanente Analyse und Beobachtung der Marktposition im Sinne eines Monitorings gehört zu den Standardanforderungen an Frühwarnsysteme der dritten Generation, die auch die „schwachen Signale“ aufgreifen und damit den Handlungsspielraum der Unternehmen im Sinne des Krisenmanagements erweitern. Hier werden die gängigen Parameter (Auflagenentwicklung, Anzeigenumfangsentwicklung der eigenen Titel und der Gesamtbranche) von den meisten Verlagen als Standard genutzt. Eine erste Differenzierung ergibt sich bei der Frage,

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unregelmäßig	19	17,8	18,1	18,1
	kontinuierlich	75	70,1	71,4	89,5
	nie	11	10,3	10,5	100,0
	Gesamt	105	98,1	100,0	
Fehlend	System	2	1,9		
Gesamt		107	100,0		

Tab. IV.25-2: Häufigkeit Benchmarking innerhalb der Branche

wie stark man die Entwicklungen von Schlüsselbranchen im Anzeigensektor analysiert. Hier zeigen sich die erfolgreicherer Verlage etwas aktiver bei der Nutzung dieses Parameters. Leser- und Anzeigenakzeptanz in Form von Copytests sind als finanziell eher aufwändiges Verfahren noch nicht allgemein üblich. Hier zeigen sich insbesondere große Unterschiede nach den einzelnen Untergattungen, da diese Instrumente für den Fachzeitschriftenbereich meist zu kostenintensiv sind. Über die Erfolgswirksamkeit kann daher im Rahmen der Studie nichts ausgesagt werden. Die Auswertung der Kundenreklamationen im Vertriebs- und Anzeigensektor wird zwar von einem Großteil der Unternehmen (91,2 % bzw. 97,2 %) durchgeführt, dennoch haben hier die erfolgreicherer Verlage die konsequentere Analyse dieser Parameter etabliert. Strategische Fragen der Marktanalyse, wie z. B. die Abhängigkeit einzelner Titel von bestimmten Großkunden im Werbegeschäft werden nur von rund 20 % der Verlage durchgeführt, wobei die erfolgreicherer Verlage zu mehr als 28 % diese Parameter nutzen.

Ein weiteres „schwaches Signal“ im Rahmen der Frühwarnsysteme sind die mitarbeiterbezogenen Kriterien. Hier werden die Standardkriterien wie Mitarbeiterfluktuation und -krankstand von nahezu allen Verlagen (87 % bzw. 96 %) analysiert. Die Parameter Personalkostenstruktur (87,5 % der Verlage) und Mitarbeiterzufriedenheit (76,7 % der Verlage) und

das Entwicklungspotential der Mitarbeiter (91,1 %) werden ebenfalls mehrheitlich genutzt. Allerdings zeigt sich hier ein Vorteil der besser organisierten (größeren) Verlagshäuser, die diese Parameter intensiver nutzen. Bei der Personalrekrutierung spielen Ausbildungsgrad, Fachrichtung und Praxiserfahrung eine entscheidende Rolle. Die Übereinstimmung des Bewerbers mit der Firmenkultur wird nur von rund der Hälfte der antwortenden Verlage als Faktor berücksichtigt, wobei die besser positionierten Verlage mit größerem wirtschaftlichen Erfolg diesen Faktor stärker berücksichtigen.

### Instrumente des strategischen Managements wenig verbreitet

Deutliche Schwächen zeigen die Presseverlage in ihrer Gesamtheit beim Einsatz der strategischen Management- und Analyseinstrumente, die gerade im Rahmen der Strategiephase des Krisenmanagements in Presseverlagen von entscheidender Bedeutung sind. Die Unternehmensziele werden von der Mehrheit der Verlage (57,9 %) als bekannt vorausgesetzt, wobei nur 31 % der Verlage diese schriftlich fixiert haben. Hier zeigt sich eine Vernachlässigung strategischer Themen, die sich auch auf der Ebene der Instrumente niederschlägt. Eine Analyse des Produktportfolios findet nur bei 20 % der Verlage statt. Hier zeigen sich jedoch die wirtschaftlich erfolgreicherer Verlage als wesentlich aktiver,

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	ja	39	36,4	37,9
	nein	40	37,4	38,8
	Gesamt	103	96,3	100,0
Fehlend	System	4	3,7	
Gesamt		107	100,0	

Tab. IV.25-3: Häufigkeit Mitarbeiterzufriedenheit

was teilweise deren Erfolg erklärt. Die Strategie im Bereich Innovations- und Technologiemanagement wird sehr viel stärker unternehmensweit diskutiert als die Gesamtwettbewerbssituation, Kooperations- und Beteiligungsmöglichkeiten oder gar Make-or-Buy-Entscheidungen. Die deutlichsten Unterschiede zwischen dem Durchschnitt der Verlage und den erfolgreichen Presseverlagen zeigen sich in der Nutzungsintensität von strategischen Analyseinstrumenten. Die erfolgreichen Verlage nutzen die gängigen Instrumente intensiver, wobei insgesamt jedoch eine geringe Nutzung der Instrumente festgestellt werden kann. Die Tatsache, dass ausgerechnet die aufwändige Verfahrungsweise der Szenariotechnik als häufigstes Instrument angeführt wird, ist ein Indiz dafür, dass der komplette Umfang dieses komplexen Instruments nicht allgemein bekannt ist. Lediglich 8,4 % nutzen Balanced Score Cards, während 22 % der antwortenden Verlage die Portfoliotechnik anwenden. Die SWOT-Analyse, die die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens in Bezug zu den Chancen und Risiken des Marktes analysiert, wird von 12,1 % der antwortenden Verlage genutzt, wobei die erfolgreicherer Verlage dieses Instrument zu 22,2 % nutzen.

**Fazit**

Die Verlage, die sich alle in durchweg schwierigen Konjunkturfeldern bewegen, nutzen also einen erheblichen Teil der möglichen Parameter. Schwächen sind meist im Bereich spezifischer Kriterien sowie der Integration von „schwachen Signalen“ in Form komplexerer Para-

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	ja	23	21,5	23,2
	nein	76	71,0	76,8
	Gesamt	99	92,5	100,0
Fehlend	System	8	7,5	
Gesamt		107	100,0	

**Tab. IV.25-4: Etablierung von Managementsystemen**

meter aus den Segmenten Markt und Mitarbeiter zu verzeichnen. Die größten Defizite, die sich als Hindernis im Rahmen des Krisenmanagements erweisen können, bestehen im Umfeld des strategischen Managements und der dafür notwendigen Instrumente. Hier zeigt sich insgesamt ein gewisser Nachholbedarf der Branche, da beispielsweise nur etwas mehr als 20 % der Verlage Managementsysteme etabliert haben.

Lexika Verlag Würzburg 2001, S. 21. Hess, Harald; Fechner, Dietrich; Freund, Konrad; Körner, Friederike: Sanierungshandbuch, Luchterhand Verlag Neuwied Kriftel 1998, S. 19ff.

<sup>5)</sup> Vgl. Unger, Fritz: Marktforschung, K.G. Sauer Heidelberg 1989, S. 82.

<sup>1)</sup> Dank an Kathrin Schulz für die Durchführung der Befragung und die Vorbereitung der Auswertung sowie an Prof. Dr. Sighard Roloff für die Unterstützung in Fragen der Datenanalyse.

<sup>2)</sup> Meier, Lutz: Zeitungen in der Krise rufen nach Sanierern in FTD 15.10.2002.

<sup>3)</sup> Vgl. Heinen, Helmut: „BDZV-Präsident: Kein Silberstreif am Horizont“ im Interview mit der dpa am 23. März 2003.

<sup>4)</sup> Perschel Marco: Krisenmanagement in kleineren und mittleren Unternehmen, Expert Verlag Renningen 2003, S. 17ff. Schwan, Konrad; Seipl, Kurt G.: Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung, C. H. Beck Verlag München 1999, S. 145. Grüber, Bernd: Schnellkurs Krisenmanagement,