

Inhalt

1	Gründe für Krisen in Presseverlagen	1
1.1	Begriffsdefinition »Krise«	3
1.2	Krisenursachen	5
1.2.1	Klassifizierung von Krisenursachen	5
1.3	Checklisten	7
2	Ausgangslage und Marktumfeld	11
2.1	Entwicklung der Medien- und Kommunikationsbranche	13
2.2	Problemfelder des Zeitungsmarkts	17
2.2.1	Problemfeld Reichweite	21
2.2.2	Problemfeld bei jüngeren Zielgruppen	22
2.2.3	Problemfeld Werbemarkt	22
2.2.4	Problemfeld Fixkostenanteil	23
2.2.5	Wettbewerb durch kostenlose Zeitungen	24
2.2.6	Problemfeld Druckkapazitäten	25
2.2.7	Problemfeld Vertrieb	25
2.2.8	Problematischer Wettbewerb im Internet	26
2.3	Anzeigen- und Offertenblätter	27
2.3.1	Problemfeld Druckkapazitäten	28
2.3.2	Problemfeld Vertrieb	28
2.3.3	Problemfeld Redaktion	28
2.3.4	Problemfeld Marktentwicklung	29
2.3.5	Problemfeld Umsatzentwicklung	30
2.3.6	Substitution durch Internet-Plattformen	31
2.3.7	Problemfeld Wettbewerb durch Direktverteilung	31
2.3.8	Premium-Wettbewerber: kostenlose Tageszeitung	32
2.4	Publikumszeitschriften	33
2.4.1	Problemfeld sinkende Auflage	33
2.4.2	Problemfeld Werbemarkt	35
2.4.3	Problemfeld Marktdiversifikation	35
2.4.4	Intermedialer Wettbewerb mit TV	35

- 2.4.5 Werbeverhalten in Konjunkturkrisen,
die Chance der Zweit- und Dritt-Titel? 36
- 2.5 **Fachzeitschriften** 37
- 2.5.1 Problem Marktausdehnung ohne Auflagenwachstum der Titel 37
- 2.5.2 Problemfeld steigende Marktkonzentration 38
- 2.5.3 Konkurrenz durch Corporate-Publishing 38
- 2.5.4 Wettbewerb im Internet 39
- 2.5.5 Verbund unterschiedlicher Medien 39
- 2.5.6 Werbemarkt als Business-to-Business-Kommunikation 40
- 2.6 **Sonstige Publikationen** 41
- 2.6.1 Kundenzeitschriften 41
- 2.6.2 Amts- und Gemeindeblätter 42
- 2.6.3 Konfessionelle Zeitschriften 42
- 3 Früherkennung im Presseverlag** 45
- 3.1 **Früherkennung** 47
- 3.1.1 Überblick 47
- 3.2 **Eigenschaften von Systemen** 49
- 3.2.1 Größe 49
- 3.2.2 Emergenz 49
- 3.2.3 Selbstorganisation 50
- 3.2.4 Wechselwirkung von Komplexität und Dynamik 50
- 3.2.5 Fehler bei der Lösung von Problemen 51
- 3.2.6 Ganzheitliches Problemlösen 52
- 3.3 **Generationen von Frühwarnsystemen** 55
- 3.3.1 Frühwarnsysteme der ersten Generation 55
- 3.3.2 Frühwarnsysteme der zweiten Generation 56
- 3.3.3 Frühwarnsysteme der dritten Generation 58
- 3.3.4 Organisation von Frühwarnsystemen 58
- 3.4 **Ganzheitliche Frühwarnung** 59
- 3.4.1 Zielbestimmung und Modellentwicklung 59
- 3.4.2 Analyse des Modells eines Frühwarnbereichs 60
- 3.5 **Anwendung von Frühwarnsystemen im Pressesektor** 61
- 3.5.1 Schwächen im strategischen Management 63
- 3.5.2 Fazit 64
- 3.6 **Checkliste** 65

4	Typischer Ablauf von Unternehmenskrisen	67
4.1	Krisenanzeichen und -ursachen	69
4.1.1	Unternehmer oder Management	69
4.1.2	Personalwesen	70
4.1.3	Absatzbereich	71
4.1.4	Produktionsbereich	72
4.1.5	Organisation	72
4.1.6	Investitionssektor	73
4.1.7	Forschung und Entwicklung	73
4.1.8	Beschaffung und Logistik	74
4.1.9	Finanzen/Controlling	74
4.2	Unterschiedliche Krisenphasen und deren Bewältigung	79
4.2.1	Vorgelagerte Krisenursachen (strategische/personelle Krise)	79
4.2.2	Rentabilitätskrise	80
4.2.3	Finanzkrise	80
4.2.4	Management- und Führungskrise	80
4.2.5	Spontankrisen	82
4.2.6	Akzeptanz- oder Vertrauenskrisen	82
4.2.7	Führungs- oder Konsenskrisen	82
4.2.8	Existenzkrisen	83
4.3	Strategiekrise im Presseverlag	85
4.3.1	Überprüfung des Verlagsportfolios	85
4.3.2	Wettbewerbsfaktor Verlagsorganisation	85
4.3.3	Ergebniskrise im Presseverlag	86
4.3.4	Liquiditätskrise im Presseverlag	89
4.4	Szenarien zur Krisenbewältigung	91
4.5	Checkliste	95
5	Unternehmensphilosophie und -leitbild	97
5.1	Unternehmensphilosophie	99
5.1.1	Die Bedeutung der Unternehmensphilosophie in Krisenzeiten	99
5.1.2	Konzept einer Unternehmensphilosophie	101
5.2	Das Unternehmensleitbild	103
5.2.1	Aufgaben des Unternehmensleitbildes	103

5.2.2	Implementierung von Unternehmensleitbildern	104
5.2.3	Anforderungen an das Unternehmensleitbild	104
5.3	Einführung von Unternehmensleitbildern	107
5.3.1	Die Auswahl der richtigen Strategie	107
5.3.2	Top-Down-Strategie	108
5.3.3	Bottom-up-Strategie	108
5.3.4	Center-out-Strategie	108
5.4	Checkliste	109
6	Organisation als Erfolgsfaktor	111
6.1	Organisaton als Gestaltungsobjekt	113
6.1.1	Anforderungen an Verlagsorganisationen	113
6.1.2	Die Aufgabe von Organisationen	114
6.1.3	Netzwerkorganisation als Mischform	115
6.2	Transaktionskosten	117
6.2.1	Transaktionskosten als Grundlage für »make-or-buy«	117
6.2.2	Informationstechnologien und Transaktionskosten	118
6.3	Auswahl der Ziele für eine Organisation	119
6.3.1	Gewinnziele	120
6.3.2	Shareholder-Ziele	120
6.3.3	Stakeholder-Ziele	121
6.4	Gliederungs-Prinzipien und Strukturen	123
6.4.1	Funktionale Organisationsstruktur	123
6.4.2	Divisionale Organisationsstruktur	124
6.5	Checkliste	127
7	Marketing als Erfolgsfaktor	129
7.1	Managementaufgabe Marketing	131
7.1.1	Ganzheitliches Denken für Marketingstrategien in Krisen	131
7.1.2	Kernressourcen und Unternehmensneuordnung	134
7.1.3	Krisenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit	135
7.2	Kunden im Fokus des Marketing	139
7.2.1	Bedeutung der Marktforschung für Kundenbedürfnisse	139
7.2.2	Kundenbedürfnisse und Organisation	141

7.3	Neuordnung Strategischer Geschäftsfelder (SGF)	143
7.3.1	Überarbeitung des Produktportfolios	144
7.4	Innovation in neuen Märkten	147
7.4.1	Innovation: Neue Titel und Produkte (print)	149
7.4.2	Prozessinnovationen	150
7.4.3	Innovation: Internet und Multimedia	151
7.4.4	Innovation: Licensing und Merchandising bzw. Nebenmärkte	154
7.4.5	Innovation: kostenlose Produkte	154
7.5	Integriertes Verlagsmarketing	155
7.5.1	Veränderungen in Redaktionen	155
7.5.2	Veränderungen im Anzeigensektor	159
7.5.3	Krisenmanagement im Vertrieb	161
7.6	Checkliste	165
8	Kennzahlenanalyse und Konsolidierung	169
8.1	Aufbau einer betriebswirtschaftlichen Konsolidierung	171
8.1.1	Struktur einer Konsolidierungskonzeption	172
8.1.2	Aufbau einer Kennzahlenanalyse	172
8.1.3	Ermittlung der Vermögenslage	173
8.1.4	Aussagen über die finanzielle Stabilität	174
8.1.5	Strukturelle Liquiditätssicherung	176
8.1.6	Cash-flow	179
8.1.7	Veränderungen in der Ertragskraft	180
8.2	Einsatz von Kostenrechnung	181
8.2.1	Prozesskostenrechnung als innovative Kostenrechnungsmethode	181
8.2.2	Aufgaben des Controllings	183
8.3	Übersicht über Kennzahlenanalyse	185
8.4	Insolvenzplanverfahren	187
8.4.1	Sanierung oder Insolvenz?	187
8.4.2	Außergerichtliche Einigung	188
8.4.3	Insolvenzplan	188
8.5	Checkliste	189

9 Unternehmensnachfolge und Gesellschafterwechsel	191
9.1 Unternehmensnachfolge bei mittelständischen Verlagen	193
9.2 Umsetzung der Nachfolge im Familienkreis	197
9.3 Nachfolgeregelung außerhalb des Familienkreises	203
9.3.1 Management-Buy-out (MBO): Übergabe an das bisherige Verlagsmanagement	203
9.3.2 Management-Buy-in (MBI): Verkauf an familienfremde externe Nachfolger	205
9.3.3 Verkauf des Unternehmens	206
9.4 Möglichkeiten der Umstrukturierung im Gesellschafterkreis	209
9.4.1 Strategischer Investor	212
9.4.2 Finanzinvestor, Turnaround, Sanierungsnachfolge, LBO	215
9.5 Checkliste	217
Abbildungen	IX
Literatur	XI
Index	XIX
Die Autoren	XXIII