

# **Strategisches Marketing-Management regionaler Tageszeitungsverlage**

Chancen und Perspektiven der deutschen und tschechischen  
regionalen Tageszeitungsverlage, unter Berücksichtigung der operativen  
Auswirkungen des Marketing-Managements

## **Kurzfassung - Autoreferat**

DISSERTATION

der betriebswirtschaftlichen Fakultät  
am Lehrstuhl für Marketing der Wirtschaftsuniversität Prag  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

KAI FRHR. SCHILLING V. CANSTATT  
von Deutschland

Genehmigt im Auftrag von  
Prof. ing. Eduard Stehlik, Csc  
Doc. PhDr. Hilda Bartova, Csc

Prag, im Juni 1997

## INHALTSANGABE

|   |    |
|---|----|
| 1. Einleitung.....                            | 1  |
| 2. Status Quo .....                           | 3  |
| 3. Marktentwicklungsstrategien.....           | 7  |
| 4. Operatives Marketing und Organisation..... | 11 |
| 5. Ausblick.....                              | 14 |
| 6. Wissenschaftlicher Nutzen der Arbeit.....  | 15 |

## 1. EINLEITUNG

Die zunehmende Instabilität auf dem Medienmarkt stellt eine Herausforderung für den lokalen/regionalen Tageszeitungsverlag dar. Mit seinem Kernprodukt verfügt er über ein Medium, das sich innerhalb seiner Produktlebenskurve im Zenit der Sättigungsphase befindet. Diese Situation in Verbindung mit der wachsenden Konkurrenz aus anderen Segmenten des Informations- und Werbemarktes waren Ausgangsbasis der vorliegenden Arbeit.

Es sollte dabei untersucht werden, in welchem Umfang das Management lokaler/regionaler Tageszeitungsverlage Unternehmensstrategien im Sinne eines strategischen Marketing-Managements einsetzt, um auf die unternehmerischen Herausforderungen planmäßig reagieren zu können.

Ziel der Arbeit war es daher, unter Berücksichtigung der zugrundeliegenden Probleme ein praxisorientiertes strategisches Marketing-Managementkonzept für lokale/regionale Tageszeitungsverlage zu entwerfen. Dabei sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

1. Welche internen wie externen strukturellen Probleme kennzeichnen die strategische Planung der Tageszeitungsverlage in der Bundesrepublik und in der Tschechischen Republik ?
2. Nach welchen produkt- und organisationsimmanenten Gesichtspunkten sollte das strategische Marketing-Managementkonzept eines typisierten mittelständischen Tageszeitungsverlags ausgerichtet sein, und in welchem Umfang behindern die existierenden Strukturen dabei eine zukunftsorientierte Unternehmensausrichtung ?

3. Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für ein strategisches Marketingkonzept eines Tageszeitungsverlages in der Bundesrepublik Deutschland und in der Tschechischen Republik ?

Besonderes Gewicht wurde bei der Beantwortung auf die möglichst umfassende Darstellung der vielfältigen entscheidungserheblichen Kriterien gelegt.

## 2. STATUS QUO

Es konnte festgestellt werden, daß sowohl sozio-demographische als auch technische Entwicklungen für die momentane Situation kumulativ verantwortlich sind.

Auf der technischen Seite haben namentlich die Neuerungen im Bereich des Desk-top-publishing und die Möglichkeiten der modernen elektronischen Datenverarbeitung, zu einer bislang für die lokale/regionale Tageszeitung unbekannten Konkurrenzsituation geführt. Durch diese Entwicklungen konnten sich Konkurrenten einerseits auf dem Gebiet der Informationsvermittlung und andererseits auf dem Gebiet der Werbungsdistribution etablieren. Die Tageszeitung verliert daher auf beiden von ihr zu bedienenden Märkten sukzessive an Marktanteilen.

Obwohl die Tageszeitung hinsichtlich des Verkaufs von Werbemöglichkeiten - Anzeigen und Beileger - bislang regelmäßig höhere absolute Einnahmen verzeichnen konnte, nimmt ihr Anteil am Gesamtwerbeaufkommen beständig ab. Einerseits liegt dies in der Ursache, daß seit Anfang der 80er Jahre in nennenswertem Umfang Werbung von konkurrierenden Medien angeboten wird. Andererseits kann, unter Berücksichtigung der Entwicklungen im Werbe- und Konsumgütermarkt davon ausgegangen werden, daß die Tageszeitung zunehmend an Attraktivität verliert. Zusätzlich sollte nicht übersehen werden, daß die Erlöse keinen Aufschluß über die verkaufte Millimeter Anzeigenfläche, und damit über die Attraktivität des Mediums Zeitung zulassen, da sich ein Millimeterrückgang bei einer entsprechenden Preissteigerung nicht in den Erlösen niederschlagen würde.

Daneben tragen auf der Leserseite einerseits wirtschaftliche Gründe, andererseits ein verändertes Mediennutzungsverhalten dazu bei, daß die Kurve der Auflagenzahlen der lokalen/regionalen Tageszeitungen stetig, wenngleich in noch sehr geringem Umfang, abwärtsgerichtet verläuft.

Insbesondere das Kaufverhalten einzelner Bevölkerungsteile - Jugend, Senioren und Frauen - geben hierbei Grund zur Sorge, da ihr Anteil an den Zeitungslesern unter ihrem entsprechenden Anteil an der Gesamtbevölkerung liegt.

Angesichts dieser Situation im Kerngeschäft stellt sich die Frage, mit welcher Strategie der mittelständische, lokale/regionale Tageszeitungsverlag den langfristigen wirtschaftlichen Wachstum seiner Unternehmung sicherstellen will.

Es konnte in diesem Zusammenhang anhand mehrerer Indizien festgestellt werden, daß das Management der lokalen/regionalen Tageszeitungen im Beobachtungszeitraum, in den wenigsten Fällen über eine entsprechend zukunftsgerichtete Strategie verfügte. Werden darüber hinaus die Aussagen zur eigenen Situation herangezogen, muß davon ausgegangen werden, daß in den meisten Fällen von einer Tendenz zur Überschätzung der eigenen Lage auszugehen ist. Dies wiederum beruht auf mehreren historischen und organisatorischen, zeitungstypischen Gegebenheiten.

Als Grund läßt sich zunächst das, von den Westalliierten praktizierte Lizenzvergabesystem anführen. Dies führte seinerseits in weiten Teilen der Einflußbereiche zu Angebotsmonopoloiden, die ihrerseits die wirtschaftliche Basis der lokalen/regionalen Tageszeitungsverlage sicherte. Zum einen handelte es sich dabei um eine gewünschte Folge, da nur auf diesem Wege sichergestellt werden konnte, daß die lokale/regionale Tageszeitung ihrem demokratischen Grundauftrag, vierte Macht im Staat zu sein, nachkommen konnte. Zum anderen resultierte dies aber auch, bedingt durch das jahrzehntelange Fehlen signifikanter Konkurrenz, in einer wenig ausgeprägten Sensibilität des Tageszeitungsmanagements, technologische Neuerungen und moderne, kundenorientierte Konzepte zur zukunftsichernden Unternehmensexpansion einzusetzen. Folgerichtig führte dies einerseits zu Konzentrationsprozessen, andererseits dazu, daß sich die lokalen/regionalen Tageszeitungen erst durch die Konkurrenz - wie beispielsweise im Anzeigen- und Offertenblattbereich - zum Handeln gezwungen sahen. In vielen Fällen

wurden sie dabei von ihrem angestammten Platz des Marktführers verdrängt, um sich anschließend in der Rolle des Nachfolgers wiederzufinden.

In den fünf neuen Bundesländern und der Tschechischen Republik verhinderte die zentrale Wirtschaftsplanung sozialistisch-kommunistischen Zuschnitts eine konkurrenzbedingte Entwicklung vollständig, und verstärkte damit noch die Tendenz zur Ausbildung regionaler Angebotsmonopole. Während insbesondere in der Tschechischen Republik das Anzeigenaufkommen sehr befriedigend verläuft, mußten in den landesweiten Auflagenzahlen starke Rückgänge ausgewiesen werden. Die Tageszeitung besitzt hier - ausgehend von der Verdichtungs- und Unterhaltungswert - zwischenzeitlich einen unter dem westeuropäischen Niveau liegenden Informations-

Daneben konnte die historische Verlagsorganisation als weiterer Grund innovations-hemmenden Verlagsmanagements ausgemacht werden. Das organisatorische Eigenleben der Redaktion, insbesondere deren Konzentration auf rein journalistische Aufgaben, als Folge der branchentypischen organisatorischen Zweiteilung des Verlags, verhindern namentlich in den Bereichen der Produktentwicklung und Diversifizierung die Aktivierung kreativen Potentials.

Die vergleichende Betrachtung der Situation in der Tschechischen Republik war insbesondere wegen des starken Anteils deutschen Kapitals an tschechischen Tageszeitungsverlagen von großem Interesse. Eine entsprechend zukunftsorientierter ausgerichtete strategische Konzeption hätte darauf hingewiesen, daß die gegebenen Strukturen in der Bundesrepublik vom Verlagsmanagement nicht zu beeinflussen wären, gleichwohl das Management bei günstigeren Umständen in der Lage wäre, entsprechend verbesserte Strategien zu implementieren, um damit wettbewerbsgerechte und unternehmenssichernde Strukturen zu schaffen. Gleichwohl zeigten sich auch hier, abgesehen von einigen sozio-demographischen Entwicklungen, keine nennenswerten Unterschiede im Verlagsmanagement. Im Ergebnis kann daher festgehalten werden, daß das lokale/regionale Tageszeitungsmanagement auch unter verbesserten Bedingungen nur in

geringem Maße wettbewerbsorientierte, mittel- bis langfristige Strategien verfolgt, und daher für diesen Bereich wenig sensibilisiert erscheint.

### 3. MARKTENTWICKLUNGSSTRATEGIEN

Aufbauend auf der vermeintlich düsteren status-quo Analyse, wurde mit Hilfe alternativer Marketingstrategien versucht, potentielle Entwicklungsmöglichkeiten der Branche aufzuzeigen. Hierzu wurde als Basis für die weitere Bearbeitung eine Corporate Mission entworfen, durch die sich der lokale/regionale Tageszeitungsverlag als Marktführer im Bereich der Distribution von Informations- und Werbungsinhalten innerhalb seines Verbreitungsgebiets definierte:

"Der XY-Verlag versteht sich als wirtschaftliches Unternehmen, dessen oberste Geschäftsmaxime darin besteht im regionalen Bereich wichtigster und bedeutendster Informationsmittler zu sein.

Die regionale Tageszeitung stellt dabei den operativen Kernbereich der Geschäftsaktivitäten dar. Die Unternehmensleitung fühlt sich ihr nicht nur aus der Tradition heraus verpflichtet, sondern sieht sich auch in der publizistischen Verantwortung, die sich aus der Herausgabe einer Tageszeitung ergibt. Dazu gehört insbesondere das tägliche Einstehen für eine freiheitlich demokratische Grundordnung, sowie die Verteidigung des Rechtsstaatsprinzips und der individuellen Menschen- und Freiheitsrechte unter größtmöglicher Ausnutzung der Presse- und Informationsfreiheit.

Darüber hinaus versteht sich der Verlag nicht als Selbstzweck. Vielmehr handelt er auch unter der wirtschaftlichen Maxime der Gewinnerzielung. Aus diesem Grund entspricht es der Überzeugung des Verlages technische Innovationen sowie gesellschaftliche, politische und demoskopische Veränderungen in seine strategischen und operativen Überlegungen aktiv aufzunehmen, und sie wirtschaftlich offensiv zu nutzen, um so seinen Kunden bedürfnisgerechte Medienprodukte auf dem bestmöglichen Niveau anbieten zu können.

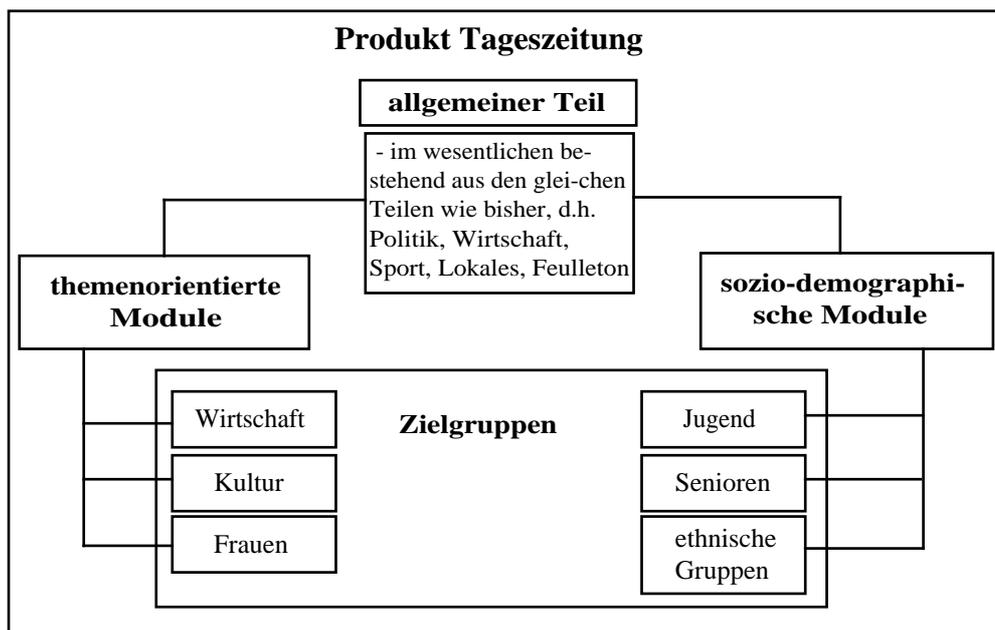
Über allem steht jedoch der Wille, sich stets ausgewogen und konstruktiv im gesellschaftlichen und politischen wie auch im sozialen und kulturellen Bereich als Teil eines übergeordneten Ganzen einzubringen und seinen Verpflichtungen gegenüber Belegschaft, Umwelt und Anteilseignern in größtmöglichem Umfang nachzukommen."

Unter dem Gesichtspunkt der zukunftsorientierten Unternehmenssicherung wurden darauf aufbauend verschiedene strategische Konzeptionen entwickelt:

Dabei konnte festgestellt werden, daß die Marktdurchdringungsstrategie wegen der hohen Saturationsrate des Marktes einerseits, und kontraproduktiver Tendenzen im Leser- und Inserentenverhalten andererseits, wenig geeignet ist, nachhaltiges Wachstum zu sichern.

Anschließend wurden im Rahmen der Produktentwicklungsstrategie die zeitungsimmanenten Möglichkeiten herausgearbeitet. In diesem Bereich konnten vielfältige Möglichkeiten aufgezeigt werden das Produkt Tageszeitung sowohl für neue Werbe-, wie auch Lesermärkte zu erschließen. Insbesondere die stärkere Ausrichtung auf Zielgruppen, vor allem Jugend, Senioren und ggf. ethnische Gruppen, würde der Anzeigenakquisition neuen Raum verschaffen. Darüber hinaus könnte die Bearbeitung themenorientierter Spezialgebiete - insbesondere in den Bereichen Wirtschaft, Kultur und Frauen - neue Leser aus der bisher wegen unbefriedigender Informationsdarstellung uninteressierter Bevölkerungsteile erschliessen. Hierbei könnten entsprechende Erkenntnisse aus dem Zeitschriftenmarkt genutzt werden. Um der Gefahr zu entgehen, das Kinde mit dem Bade auszuschütten, indem das im übrigen erfolgreiche Produkt "lokale/regionale Tageszeitung" seinen bisherigen Charakter, und damit möglicherweise auch große Teile seiner bisherigen Stammleser verliert, wurde in diesem Zusammenhang die Modultechnik vorgestellt. Diese erlaubt es, je nach Redaktionsplanung, den allgemeinen Teil der Tageszeitung mit themenorientierten und sozio-demographischen Modulen zu ergänzen, um dadurch sowohl die Attraktivität gegenüber dem Leser wie auch gegenüber dem Werbekunden zu erhöhen.

Produktentwicklungsstrategie für lokale/regionale Tageszeitungsverlage mit Hilfe der Modultechnik



Quelle: eigene Überlegung

Die räumliche Vergrößerung des Verbreitungsgebietes ist wegen des hohen Konzentrationsgrades im Bereich der lokalen/regionalen Tageszeitungsverlage, einerseits tatsächlich nur noch bedingt möglich, andererseits wegen der hohen Akquisitionskosten ökonomisch kaum noch sinnvoll. Die Marktentwicklungsstrategie ist daher nur noch unter dem Gesichtspunkt der Internationalisierung erfolgversprechend. Bestätigt wird dieses Ergebnis durch den hohen Investitionsgrad deutscher regionaler Tageszeitungsverlage an tschechischen Tageszeitungen.

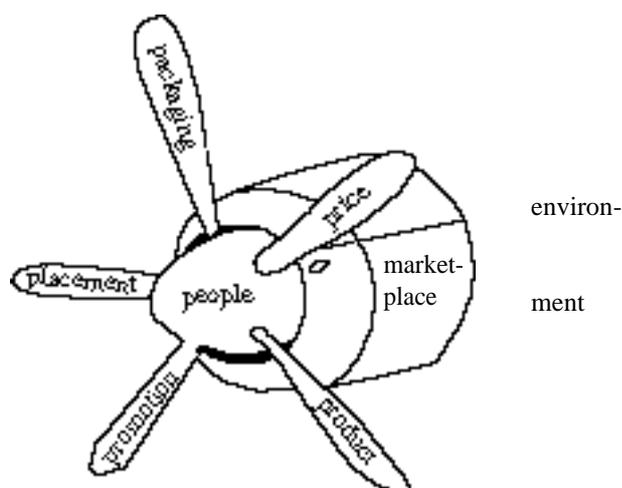
Zuletzt konnten im Rahmen der Diversifikationsstrategie weitere Marktentwicklungspotentiale dargestellt werden. Unter Anlehnung an die präskriptive Strategielehre, konnten in den angestammten Tätigkeitsfeldern entwicklungsfähige Bereiche insbesondere unter "Zweitnutzen der Information", "Produktinnovation im Anzeigen- und Vertriebsbereich" und "Diversifikation im Servicebereich" subsumiert werden. Daneben existieren für den lokal/regional operierenden Tageszeitungsverlag weitere Zukunfts- und Wachstumsmärkte im Online-Bereich, und in verschiedenen Möglichkeiten der Zusammenarbeit innerhalb strategischer Partnerschaften.

#### 4. OPERATIVES MARKETING UND ORGANISATION

Die Komplexität der Darstellung legte es darüber hinaus nahe, die Auswirkungen des strategischen Marketing-Managements auf das operative Marketing aufzuzeigen.

Als Antwort auf die Eigenschaft der Flüchtigkeit der Information, in Verbindung mit der Herausforderung des zielgruppenorientierten Medienmarketings wurde das Propeller Modell als innovatives Marketingmodell vorgestellt.

##### Das Propeller-Modell des/ im Medienmarketing



Quelle: eigene Überlegung

Es besteht neben den aus anderen Modellen bekannten vier Ps - product, price, promotion, placement - aus zwei weiteren Ps - packaging und people, und trägt somit einerseits dem Kriterium der Medienträgers, wie auch dem medien-nutzer-orientierten Verlagsansatz Rechnung. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, daß die Tageszeitung als Kuppelprodukt sowohl als Sachgut, wie auch als Dienstleistung einzuordnen ist, und deshalb seinerseits das operative Marketing ebenfalls entsprechend zweigleisig geplant und durchgeführt werden sollte.

Für die einzelnen Bereiche des operativen Marketings konnte außerdem festgestellt werden, daß sie von der jeweiligen strategischen Marketingkonzeption in unterschiedlichem Umfang beeinflußt werden.

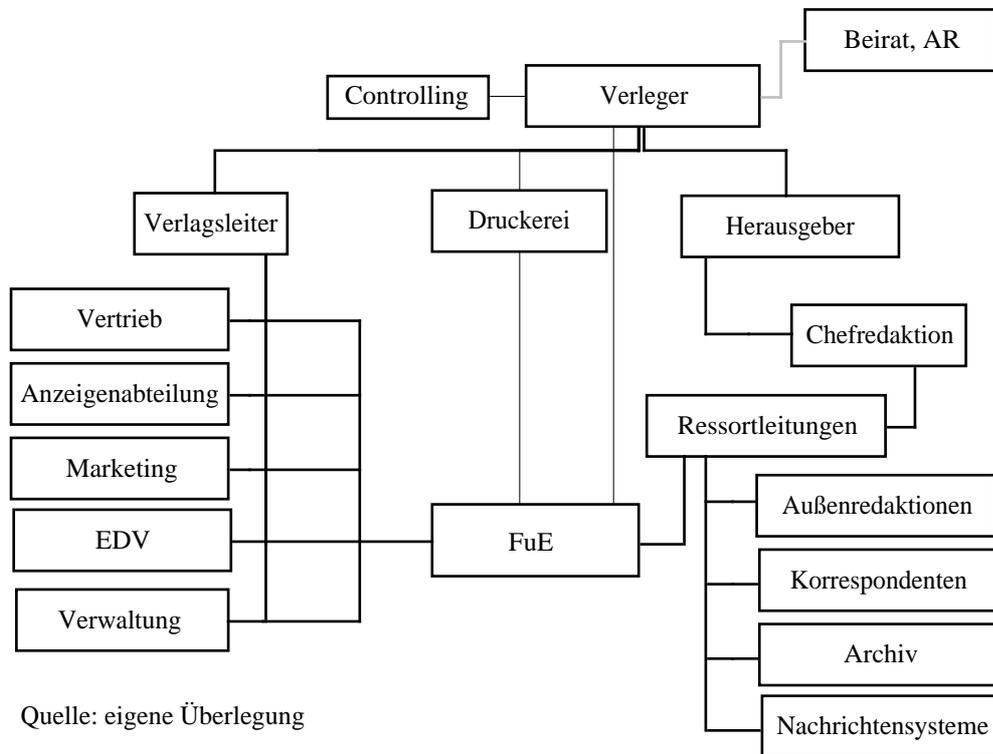
Schließlich mußte die Frage nach den organisatorischen Konsequenzen beantwortet werden. Zunächst wurde das strategische Marketing-Management, sowie die Formulierung der Corporate Mission als übergeordnete Führungsaufgabe der Unternehmensspitze definiert. Die nächste Organisationsebene muß daher entsprechend gestaltet sein, um die Umsetzung der strategischen Vorgaben gewährleisten zu können.

Entsprechend dem in anderen Branchen bereits erprobten Konzept einer eigenständigen und institutionalisierten organisatorischen Einheit, die sich ausschließlich Fragen der Forschung und Entwicklung widmet, empfiehlt es sich auch für den lokalen/regionalen Tageszeitungsverlag eine entsprechende Alternative zu entwickeln. Ziel dieser Einheit sollte die kontinuierliche Entwicklung neuer Produkte und Märkte sein, um auf diese Weise verlagsinterne Innovationskräfte zu mobilisieren, und damit zukünftige Wachstumsbereiche für das Unternehmen zu sichern.

Daneben gilt es aber auch die bestehenden Organisationseinheiten als strategische Geschäftseinheiten zu etablieren. Ein erster Schritt in diese Richtung besteht in der konsequenten Umsetzung des Profit-Center-Gedankens, der den Teilbereichen im Rahmen der übergeordneten Unternehmensvorgaben unternehmerische Selbstverantwortung übertragen würde, und damit in letzter Konsequenz jeden Bereich zur Wachstums- und Innovationsorientierung veranlassen würde.

Konsequenterweise muß auch das Verlagscontrolling in diesem Zusammenhang von seiner überwiegenden Kostenorientierung abkommen, und marktorientierter Kalkulationsmuster und Controllinginstrumente entwickeln und bereithalten.

### Innovationsfördernde Organisation eines Tageszeitungsverlages



Quelle: eigene Überlegung

## 5. AUSBLICK

Abschließend kann deshalb der folgende Ausblick gewagt werden: Der lokal/regional operierende Tageszeitungsverlag verfügt, gemessen an den marketingüblichen Kriterien Dauer des Product-Life-Cycle, Marktsaturation und Kundenzufriedenheit über eines der erfolgreichsten Produkte der modernen Produktionsgeschichte.

Obgleich die Anzeichen erst schemenhaft auszumachen sind, müssen sich die Marktteilnehmer jedoch darüber bewußt werden, daß das gegenwärtige Produktkonzept in den meisten Fällen an die Grenzen seiner Absatzmöglichkeiten gestoßen ist. Gleichzeitig entwickelt sich nämlich einerseits ein ständig wachsendes Konkurrenzangebot, andererseits, bedingt durch die Umwälzungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie, ein verändertes Kundenprofil.

Um diesen Herausforderungen begegnen zu können muß die Branche einige alte Zöpfe neu flechten, andere möglicherweise ganz abschneiden. Dies beinhaltet sowohl organisatorische Konsequenzen, wie auch eine Neuordnung des verlagseigenen Produktmix.

Wie die vereinzelt Versuche der Branche innerhalb der letzten Vergangenheit zeigen, scheint hier mit Halbherzigkeit nicht viel gewonnen zu sein. Nur mit einer entsprechend zukunftsorientierten Unternehmensausrichtung, und unter Ausnutzung der gegebenen eigenen Stärken, kann sich der lokale/regionale Tageszeitungsverlag auch zukünftig als dominanter Informations- und Werbemittler der jeweiligen Region positionieren, ohne dabei seinen Auftrag zur Stabilisierung der verfassungsmäßigen Grundordnung beizutragen, vernachlässigen zu müssen. Nur ein operativ gesundes Unternehmen kann auf Dauer die Erfüllung seines verfassungsmäßigen Auftrages garantieren, sodaß auch aus diesem Grunde eine Diversifikation wünschenswert erscheint.

## 6. WISSENSCHAFTLICHER NUTZEN DER ARBEIT

Größere Abhandlungen die sich mit dem Thema "Strategisches Marketing-Management der regionalen Tageszeitungsverlage" befassen, existieren hinsichtlich der Situation in der Bundesrepublik Deutschland und den weiteren Industriestaaten derzeit nur in sehr begrenztem Umfang. In den Fällen in denen dennoch dieser umfassende Ansatz gewählt wurde, kann jedoch festgestellt werden, daß sich - im Gegensatz zur vorliegenden Arbeit - mit den organisatorischen Folgen der strategischen Entscheidungen nicht befaßt wird.

Der lokal/regional operierende Tageszeitungsverlag stand dabei aus mehreren Gründen im Mittelpunkt der vorliegenden Betrachtung. Zunächst traf und trifft diese Branche - wie gezeigt werden konnte - der technologische Wandel mit erheblicher Wucht. Gleichzeitig muß sich der regionale Tageszeitungsverlag mit den neuen Marktpotentialen auseinandersetzen, da ihm eine geographische Expansionsmöglichkeit in den meisten Fällen nicht möglich ist. Darüber hinaus ist die deutsche Nachkriegssituation noch mehr als die tschechische durch relativ gesicherte Märkte gekennzeichnet, sodaß sich die Frage stellte, ob und ggf. in wieweit die deutschen und tschechischen Tageszeitungsverlage für eine konkurrenzbedingte Strategiekonzeption zur eigenen Zukunftssicherung sensibilisiert sind, und wie sich oligopolistische Angebotsstrukturen auf die strategische Ausrichtung eines Unternehmens auswirken.

Diesbezüglich war es besonders interessant das Verhalten der tschechischen Tageszeitungsverlage zu beobachten. Zum einen konnten sie 1989 mit einer "verlegerischen Stunde Null" beginnen, die ihnen die Einführung moderner Verlagsstrukturen erleichtert hätte. Zum anderen zeichnet sich die tschechische Situation dadurch aus, daß sich die jeweiligen Unternehmen zu einem großen Prozentsatz in den Händen deutscher Kapitaleigner mit entsprechendem Fachwissen befinden. Dies wiederum führte zu der Hypothese, daß bei gleichen Unternehmenskonzepten in den jeweiligen Ländern, bei ansonsten relativ identischen Märkten, weniger strategische Defizite in der Tschechischen Republik bestehen müßten. Das Ergebnis legt den

Umkehrschluß nahe: Sowohl die deutschen wie auch die tschechischen Verlagsunternehmen stehen den Herausforderungen des Medienmarktes auf Grund ihrer oligopolistischen Situation verhältnismäßig konzeptionslos gegenüber. Dieses Ergebnis ist insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Markt deregulierung von besonderer Bedeutung, da es eindrucksvoll zeigt, daß Angebotsoligopole Märkte, und damit die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, in ihrer Dynamik behindern.

Zusammenfassend kann daher angeführt werden, daß, auch wenn sich die Situation gemessen an der Anzahl wissenschaftlicher Publikationen insbesondere innerhalb der letzten Vergangenheit erheblich gebessert hat, doch gerade im Hinblick auf das wirtschaftliche und politisch-kulturelle Gewicht der regionalen Tageszeitungsverlage nach wie vor von einem großen Defizit der wissenschaftlichen Bearbeitung dieses Bereiches ausgegangen werden muß, und die vorliegende Arbeit daher einen wichtigen Ansatz in diese Richtung leistet.

Daneben versucht die vorliegende Arbeit erstmals eine systematische Darstellung der Gesamtumstände zu vermitteln, und versucht damit erstmalig die verschiedenen Einflußfaktoren des Produkts Tageszeitung ökonomisch erfaßbar zu machen.

Daß die Abhandlung darüber hinaus die Situation der Tageszeitungen in der Tschechischen Republik berücksichtigt, stellt seinerseits den ersten Versuch seit dem Systemwechsel dar, die momentane Situation zu analysieren und entsprechende Entwicklungen der Branche aufzuzeigen. Darüber hinaus können die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit als Beispiel für die Auswirkungen ausländischer Direktinvestitionen in oligopolistischen Märkten angeführt werden.

Der Ansatz dieser Arbeit lag u.a. in dem Anspruch ein möglichst umfassendes Bild der einzelnen Einflußfaktoren lokaler/regionaler Tageszeitungsverlage darzustellen. Wegen der naturgemäßen Beschränkung des Umfangs einer solchen Ausarbeitung konnte streckenweise jedoch nur die Oberfläche der Themen berührt werden. Hieraus ergibt sich aber andererseits die positive Möglichkeit im Rahmen weiterer Forschungsarbeit tätig zu werden.