

Ausblick

# Zeitungsgeschäft im Wandel

Die Zukunft der Zeitungen: Zwischen Vertrauen in die Innovationskraft der Verlage und Befürchtungen um die Qualität bewegen sich die Gastkommentare der Verbandsverantwortlichen und Experten.

**Das Stimmungsbild in der Bevölkerung** ist eher verhalten und das hat nichts mit der jüngsten Katastrophe in Südostasien zu tun. Laut Umfrage des Instituts für Demoskopie in Allensbach/Bodensee gingen nur 38 Prozent der Bevölkerung mit Hoffnung ins neue Jahr. Diese Zahl wäre unter dem Eindruck des Seebebens sicher noch niedriger ausgefallen.

Wenig Hoffnung auf die Konjunktur und auf politische Initiativen – aber dennoch optimistische Aussichten für die Zeitungsbranche, das bescheinigen die von uns befragten Experten. Nur mit viel Tatkraft und Innovationsfreude ist die anhaltend schwierige Lage der Zeitungen in Deutschland zu bewältigen. Wir fragten nach Trends und Entwicklungen für das Jahr 2005, nach bestimmenden Themen und Empfehlungen für die Zeitungsverleger und das Verlagsmanagement.

## Vertrauen in die Innovationskraft der Verlage

„Die konjunkturelle Lage in Deutschland gibt weiterhin Anlass zur Besorgnis. Auf der Welle wirtschaftlicher Hochzeiten im Jahr 2000 konnten sich die Verlage tragen lassen, aber fünf Jahre danach gilt die Herausforderung, unter schlechten wirtschaftlichen Bedingungen die Produkte weiter zu entwickeln.“

Täglich 23 Mio. Zeitungsexemplare, 350 Titel: Deutschland ist der größte Zeitungsmarkt in Europa und der fünfgrößte der Welt. Drei von vier Deutschen informieren sich laut Media-Analyse regelmäßig aus der Zeitung. Damit bleibt

die Zeitung im Vergleich der Mediengattungen der führende Werbeträger. Die schlechte Konjunktur hat die Anzeigenumsätze jedoch in den letzten Jahren um ein Drittel sinken lassen. Stark betroffen waren die überregionalen Zeitungen mit ihren Stellenmärkten. Gibt es keine Jobs, gibt es auch keine Stellenanzeigen. Bei den Auto- und Immobilienanzeigen haben sich neben den Verlagen andere Wettbewerber positioniert.

Aber die Rubrikenmärkte der Verlage sind besser: Zeitungen haben gegenüber den reinen Online-Plattformen entscheidende Vorteile: Sie sind lokal, regional oder national starke Marken, und sie können Print und Online kombinieren. Die Kunden honorieren das und setzen wieder verstärkt auf die Zeitung. Die Verlage werden hier am Ball bleiben und ihr Angebot ständig verbessern.

Das Zeitungsgeschäft befindet sich weiterhin im Wandel. Kernprodukt bleibt die gedruckte Zeitung, es wird jedoch immer wichtiger, dass neue und profitable Produkte und Geschäftsfelder hinzukommen. Diese werden sich aus den originären Stärken der Verlage entwickeln.

Es geht darum, inhaltlich und gestalterisch noch bessere Zeitungen zu machen und neue zu entwickeln. Etablierte Zeitungsprodukte werden renoviert, um die Leser zu binden, neue Produkte werden eingeführt, um vor allem jüngere Zielgruppen zu erreichen. Die Innovationsbereitschaft der Verlage ist

*„Kernprodukt bleibt die gedruckte Zeitung, es wird jedoch immer wichtiger, dass neue und profitable Produkte und Geschäftsfelder hinzukommen.“*

Jörg Laskowski,  
BDZV-Geschäftsführer



hoch. Eine Reihe von Tabloid-Formaten ist an den Start gegangen und damit wird intensiv daran gearbeitet, jüngere Zielgruppen zu erreichen.

Darüber hinaus haben mehr als 100 Zeitungen Jugendseiten im Programm; viele erscheinen sogar täglich. Es gibt Jugendbeilagen und eine wachsende Zahl von Jugendwebsites, E-Mail und SMS-Angebote. Ob Jugendseiten in der etablierten Zeitung tatsächlich das ideale Angebot sind oder die Jugendlichen neue Produkte brauchen, wird in der Branche intensiv diskutiert.

### Gute Perspektiven für das Postgeschäft

Viele Verlage sind aktiv damit beschäftigt, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Gute Perspektiven hat die adressierte Postzustellung, die bei vielen Verlagen bereits aufgenommen wurde. Die Verlage haben sowohl die vorhandene Logistik, eine hohe Kompetenz und vorhandene Personalstrukturen im Vertrieb. Optimale Voraussetzungen, um in die Briefzustellung einzusteigen. Langfristiges Ziel der Verlage ist es, ihren regionalen Briefkunden eine nationale Zustellung anbieten zu können. Hierzu werden Kooperationen und eine



**Verlage als Postdienstleister: Regio-Print-Vertrieb, Tochter der SAARBRÜCKER ZEITUNG und PostModern, Joint-Venture von SÄCHSISCHE ZEITUNG und der Fiege-Gruppe**

Bündelung der Interessen unter den Verlagen notwendig sein. Insofern ist der Einstieg von Axel Springer AG und Verlagsgruppe von Holtzbrinck bei der PIN AG sicherlich ein wichtiger Schritt.

Bereits jetzt gibt es eine vollständige Abdeckung des Saarlandes, Berlin und Mecklenburg-Vorpommern. Die PIN AG ist mit ihren Kooperationspartnern in der Lage, in Berlin aufgegebene Briefe in allen neuen Bundesländern durch privatwirtschaftliche Briefdienste zuzustellen. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Geschäftsfeld in den nächsten Jahren ein hohes Wachstumspotential erfahren wird.

Hinzu kommt der Verkauf von Büchern, CD's, DVD's und anderen Produkten mit dem Ziel, die Zeitung als Dachmarke zu nutzen. Welche Geschäftsfelder im Einzelnen verfolgt werden, muss jeder Verlag für sich entscheiden.“

Jörg Laskowski

Geschäftsführer Bundesverband Deutscher Zeitungsverlage  
(Internet: [www.bdzv.de](http://www.bdzv.de), E-Mail: [laskowski@bdzv.de](mailto:laskowski@bdzv.de))

### Lokalpresse: Rationalisierungsdruck und Jugendprojekte



*„Der Verband richtet sein Augenmerk in diesem Jahr auch verstärkt auf das Verhältnis Jugendlicher zur Zeitung.“*

*Martin Wiese,  
Geschäftsführer Lokalpresse*

„Die deutschen Lokalzeitungen brauchen in weiterhin schwierigen Zeiten praktische Hilfe.

Diese zu leisten ist neben der politischen Interessenvertretung Hauptaufgabe unseres Verbandes und seiner angeschlossenen Gesellschaften. In 2005 unternehmen daher unser Vorstand, unsere Geschäftsführung und unsere Ausschüsse ganz konkrete gemeinsame Anstrengungen.

In den Bereichen Anzeigen, Vertrieb, Redaktion und Technik entwickeln wir Aktionen und fördern den Austausch der Verlage untereinander. Konkrete Planungen bestehen beispielsweise hinsichtlich der Vermarktung von Anzeigen. Ein umfangreiches Angebot an Sonderthemen und Redaktionsdiensten, elektronischen Ideen-Pools, Roundtable-Gesprächen, Seminaren, hochprofessionellen Anzeigenkampagnen und vielem mehr tragen zur Unterstützung der Häuser vor Ort bei. Die von uns unterstützte Einkaufskooperation Deutscher Lokalzeitungen hilft den Verlagen, viel Geld zu sparen.

Der Verband richtet sein Augenmerk in diesem Jahr auch verstärkt auf das Verhältnis Jugendlicher zur Zeitung. Neben der Vorstellung von Jugendprojekten wird er sich auf seinem nächsten Jahreskongress auch mit weiteren konkreten Maßnahmen zur Bindung von Kindern und Jugendlichen an das Medium Zeitung beschäftigen. Wir planen sogar die Herausgabe eines eigenen Produktes, das den Verlagen sehr helfen wird. Eine Anzeigenkampagne und Diskussionen mit Schülerzeitungs-Chefredakteuren werden unsere Jugend-Aktivitäten fortsetzen.

Angesichts der strukturellen und konjunkturellen Zeitungskrise stellt sich die Frage nach der weiteren Entwicklung der Zeitungslandschaft. Im Rahmen der Diskussionen um ein neues Pressefusionskontrollgesetz haben wir dazu gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit wiederholt Stellung bezogen. Wir meinen, dass unsere mittelständisch geprägte Presselandschaft harten Belastungen ausgesetzt ist und keiner weiteren bedarf. Die Ausweitung von Regionalketten ist in diesem Markt ausgesprochen kontraproduktiv. Tatsache ist, dass bereits heute immer mehr kleine, bislang unabhängige Zeitungen diesen Verlagsketten angeschlossen werden.

Gerade kleinere und mittlere Tageszeitungen werden auch in diesem Jahr die Wirtschaftlichkeit einzelner Bereiche überprüfen. Schließlich lasten gerade Sozialabgaben und ein hohes Tarifniveau in umsatzschwachen Zeiten auf den Verla-

gen. Für viele wird der Ausweg weiter in der Rationalisierung und zum Teil im Outsourcing einzelner Abteilungen liegen. Wichtig ist vor allem, dass die mittelständischen Zeitungen ihren Trumpf verstärkt ausspielen: Das Lokale. Denn hier sind sie nach wie vor mit Abstand und unangefochten die Nummer eins. Hier liegt ihre größte Kompetenz.“

Martin Wieske

Geschäftsführer Verband Deutscher Lokalzeitungen e.V., Lokalpresse Service GmbH und Medienservice Berlin GmbH (Internet: [www.lokalpresse.de](http://www.lokalpresse.de), E-Mail: [ann-kristin.ebeling@lokalpresse.de](mailto:ann-kristin.ebeling@lokalpresse.de))

## Hänjes: Kernbereiche und Produktivität auf den Prüfstand

„Neben der aktiven Kundengewinnung dürfen Bindungsmaßnahmen nicht außer Acht gelassen werden.“

Knut Hänjes, Verlagsberater



„Wettbewerbsintensität, Wirtschaftslage und demografische Entwicklung zwingen auch in diesem Jahr viele Tageszeitungen, ihre Kernbereiche und deren produktive Leistungen auf den Prüfstand zu stellen. Bei vielen Lokal- und Regionalzeitungen müssen insbesondere im Vertriebsbereich weitere Anstrengungen hinsichtlich eines professionellen Akquisitionsmanagements, Database-Marketing sowie Prozessoptimierung des Logistikbereiches unternommen werden.

Vor dem Hintergrund der immer wichtiger werdenden Vertriebslöse (im Verhältnis zu den Werbeeinnahmen) müssen Verlage über ein professionelles Akquisitionsmanagement nachdenken das heißt, sie sollten ein integriertes Vertriebsmarketing zur systematischen Lesergewinnung aufbauen. Dabei könnten traditionelle Maßnahmen wie Direktmailing, LwL-Prämien und Zustellerwerbung intern abgewickelt werden, während der persönliche Leserkontakt durch spezielle externe Dienstleister realisiert werden sollte.

Ein bewährtes Mittel stellt zwar nach wie vor die Telefonwerbung dar, allerdings ist diese Form der Kundengewinnung durch das am 1. Juli 2004 in seiner neuen Fassung in Kraft getretene Gesetz gegen Unlauteren Wettbewerb (UWG) stark eingeschränkt. Unabhängig davon führt Telefonwerbung seitens der Bevölkerung mehr und mehr zu Reaktanzverhalten gegenüber dem werbenden Unternehmen. Im Umkehrschluss müssen innovative Instrumente eingeführt werden. Aber auch ein gut funktionierender Außendienst in Form von Verlagsrepräsentanten wird immer essentieller.

Als Erfolgsvoraussetzung im Haustürverkauf gilt mittlerweile die gute Ausbildung des Verkaufspersonals. Warum investieren die Verlage so viel Geld in die Aus- und Weiterbildung des Anzeigenaußendienstes und vernachlässigen hierbei auf stiefmütterlicher Weise den Vertriebsaußendienst?

Neben der aktiven Kundengewinnung dürfen Bindungsmaßnahmen nicht außer Acht gelassen werden. Zu klären ist, ob

Treuebücher noch zeitgemäß sind? Oder ob Kundenkarten wirklich das Allheilmittel darstellen? Fakt bleibt gerade bei diesem Thema, dass abgesehen von einer innovativen Vermarktung des Produktes, insbesondere die Redaktionen verstärkt in die Pflicht genommen werden müssen: Maßgebend für eine hohe Abonnentenloyalität sind letztlich die redaktionellen Inhalte wie Aufmachung, Informationen, Service und Unterhaltung!

## Flexibilisierung der Angebotsformen

Ein weiterer Fokus innerhalb des Vertriebsmarktungs ist die Flexibilisierung der Angebotsformen. Zum Beispiel gewinnt das Thema Teilabonnement zunehmend an Bedeutung. Eine von uns durchgeführte Studie ergab, dass Verlage durch die Einführung von Teilabonnements höhere Dekungsbeiträge erzielen, in bestimmten Marktsegmenten Auflagensteigerungen bewirken und Kundenrückgewinnungsquoten steigern können (siehe dnv 22/04, Seite 20 ff.).

Zur erfolgreichen Anwendung der Direktkommunikation ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Redaktion, Anzeigen und Vertrieb aber auch ein funktionierendes Informations- und Marktbearbeitungssystem im Rahmen des Database-Marketing erforderlich, um nachhaltig den Markt erfolgreich zu bearbeiten. Durch fortlaufende Pflege und Aktualisierung des Datenbestandes könnten diverse Vertriebsaktivitäten viel effizienter abgewickelt werden. Viele Lokalzeitungen besitzen jedoch immer noch rudimentäre Leserdatenbanken, sowohl im Vergleich zu anderen Medienunternehmen als auch zu externen Dienstleistern.

Der dritte Schwerpunkt liegt in der Prozessoptimierung des Logistikbereiches. Während viele Verlage heute bereits erfolgreich ihre Hauptabteilungen auf Kosteneinsparpotenziale untersucht haben, ist dieses für ihre Logistikprozesse nur unzureichend erfolgt. Zustellbereiche sind deutschlandweit absolut unterschiedlich organisiert. Es gibt zum Teil gravierende Abweichungen in Art und Höhe der Zusteller- und Speditionvergütungen. Hier müssen die Verlage Potenziale und Schwächen umgehend analysieren, um mit diesen Erkenntnissen den Logistikapparat zu optimieren und Kostenzusammenhänge proaktiv zu steuern. Gerade eine leistungsstarke und wirtschaftliche Zustellorganisation ist eine Schlüsselgröße des zukünftigen Unternehmenserfolges.“

Knut Hänjes

Verlagsberater (Internet: [www.haenjes.de](http://www.haenjes.de), E-Mail: [info@haenjes.de](mailto:info@haenjes.de))

## Prof. Haller: Drei Gründe zur Beunruhigung

„Die Talsohle der Krise scheint durchschritten, die Anzeigenlöse der Tagespresse rutschen nicht noch weiter ab: Diese Einschätzung, die von Nielsen und verschiedenen Zeitungshäusern bestätigt wird, mag hier oder dort die Schweißperlen auf der Stirn der Verlagschefs trocknen; beruhigend ist sie freilich noch lange nicht. Und dies aus drei Gründen.

Erstens die Ökonomie: Erhebliche Anteile ihres Stellen- und Rubrikenmarktes (Immobilien, Gebrauchtwagen) haben die Zeitungen für immer ans Internet verloren. Und dort sind sie nicht innovativ genug gewesen, um sich das Web-Werbe-geschäft zu sichern. Die alte Erlösformel – 63 Prozent aus Anzeigen, 32 Prozent aus Vertrieb und fünf über Wertschöpfungen – stimmt nicht mehr. Bei Zeitungen in den neuen

„Die Zeitungsmacher müssen innovativ werden und ihr Medium den veränderten Nutzungsweisen anpassen.“

Prof. Dr. Michael Haller,  
Medienfachmann



Bundesländern mit dem dort notorisch schlechten Werbemarkt rutschte der Werbeerlös schon bald unter die 50-Prozent-Marke, obwohl die Abo-Preise deutlich unter Westniveau liegen. Diese „Low-Budget-Blattmache“ sehen viele Verlage nun als Modell auch für die alten Bundesländer: Outsourcing mit kleineren Redaktionen, mit schlechter bezahltem Personal und geringerer Ausstattung, lautet das Fazit. Doch dies mündet in eine Sackgasse. Denn:

### Sparkurs bedroht die publizistische Qualität

Zweitens die Qualität: Viele Regionalzeitungen haben in den vergangenen Jahren aus den zuvor genannten Gründen ihre publizistische Qualität abgesenkt. Es gab keine Leserproteste, keine Abbesteller-Wellen. Daraus schlossen die Verlagschefs, ihre Leser bräuchten keine anspruchsvolle Zeitung. Doch diese Rechnung wird nicht aufgehen. Denn Abonnenten reagieren langsam und zeitverzögert. Man muss sie schon über längere Zeit enttäuschen und frustrieren, ehe sie ihr Abonnement kündigen. Und so steht zu befürchten, dass sich der Sparkurs der vergangenen Jahre erst in naher Zukunft voll auswirken und die Reichweite der Blätter weiter zurückgehen wird. Ob dann endlich die richtigen Schlüsse gezogen werden?

Drittens das Nutzerverhalten: In Deutschland konnten die Zeitungsverleger während vier Jahrzehnten mit sich und der Welt zufrieden sein. Ihre Blätter verkauften sich prima. Marktforschung, Weiterentwicklungen und Innovationen schienen nicht nötig. Es ist so, wie wenn Volkswagen noch heute den Golf der ersten Generation verkaufen würde. Dies ginge aber nur, wenn der VW Golf das einzige Auto auf dem Markt wäre.

Tatsächlich hat sich das Mediennutzungsverhalten in den vergangenen 20 Jahren dramatisch verändert. Es gibt kaum noch Nurleser, knapp 90 Prozent der Erwachsenenbevölkerung konsumiert cross- und multimedial. Die Zeitungen stehen – in den Köpfen ihrer Leser – in einem harten Wettbewerb mit anderen Medienangeboten.



Innovationen im Experiment: WELT KOMPAKT, DIREKT und 20 CENT

Die Zeitungsmacher müssen darum innovativ werden und ihr Medium den veränderten Nutzungsweisen anpassen. Spät – hoffentlich nicht zu spät – sind zahlreiche Verlagshäuser aufgewacht und experimentieren jetzt: 20 CENT in der Lausitz, WELT KOMPAKT in Berlin, NEWS in Frankfurt, um nur drei Beispiele zu nennen. Die Palette der synergetisch hergestellten Printangebote (Stichwort: Newsroom) muss also breiter, die Wertschöpfungsketten müssen länger werden.

Endlich auch haben einige Verleger erkannt, dass die Tageszeitung ein topaktuelles Informationsmedium sein kann, wenn sie sich anders aufstellt und die Möglichkeiten des Einzelverkaufs voll ausschöpft.

Denkbar, dass wir eine Renaissance der Straßenverkaufszeitung erleben – nicht trotz, sondern wegen der elektronischen Informationsüberflutung. Denn die Leute wollen auch in Zukunft wissen, was in dem riesigen Info-Müll, der tagtäglich auf sie hereinprasselt, zu wissen wichtig ist. Und das kann auch in Zukunft die Zeitung am besten sagen. Denn sie bleibt weiterhin das glaubwürdigste Medium.

Professor Dr. Michael Haller

Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft an der Uni  
Leipzig (E-Mail: Michhaller@aol.com)

### „2005 wird das Jahr der Neugründungen“

Das Jahr 2005 könnte sich als das spannendste Jahr in der Zeitungsbranche seit Jahrzehnten erweisen, meint Jim Chisholm, Leiter des Projekts „Shaping the Future of the Newspaper“ beim Weltverband der Zeitungen (WAN). Das neue Jahr werde positive Veränderungen der allgemeinen Marktsituation mit sich bringen, denn die Zeitungsindustrie sei in Bewegung geraten:



„Achten Sie auf neue Zeitungsgründungen und neue Zeitungskonzepte. Der Erfolg neuer Titel in Deutschland und Osteuropa wird sich anderenorts wiederholen. Größere Zeitungskonsortien werden ihre Expansion auf internationaler Ebene fortsetzen. Diese Erfolge wiederum werden sie in schwach entwickelten Märkten nachzuahmen versuchen. Der Trend zum Tabloid und sogar noch kleineren Formaten ist unaufhaltsam.“

Chisholm glaubt als Vertreter der internationalen Zeitungsorganisation, dass ein Markteintritt von Gratiszeitungen nicht ausgeschlossen ist: „Im Anzeigengeschäft wird die Zeitungsindustrie wohl endlich ihren wahren Wert kommunizieren können und zwar nach zwei Seiten. Die verstärkte Forschung im Bereich der Werbewirksamkeit wird nachweisen, dass Anzeigenkampagnen in Zeitungen ganz oben im Marketingplan stehen müssen. Andererseits sollten die Zeitungen erkennen, dass die herkömmlichen Methoden der Leserforschung unzureichend sind.“

Aufgabe der Verlage sei es, hier anzusetzen und die Leserinteressen besser zu erforschen. „Die Ergebnisse auch belegbar zu machen, ist eine der Hauptaufgaben, die wir unserem Publikum gegenüber zu leisten haben.“ Neue Contentmanagement-Systeme werden die Zeitungsherstellung sowohl im Print als auch in elektronischer Form flexibler und effizienter machen. (ck)