



## Zeitungsverlage im Umbruch – Geschäftsmodellinnovationen als neues Potenzial auf der Sonnenseite der Gewinnleichung

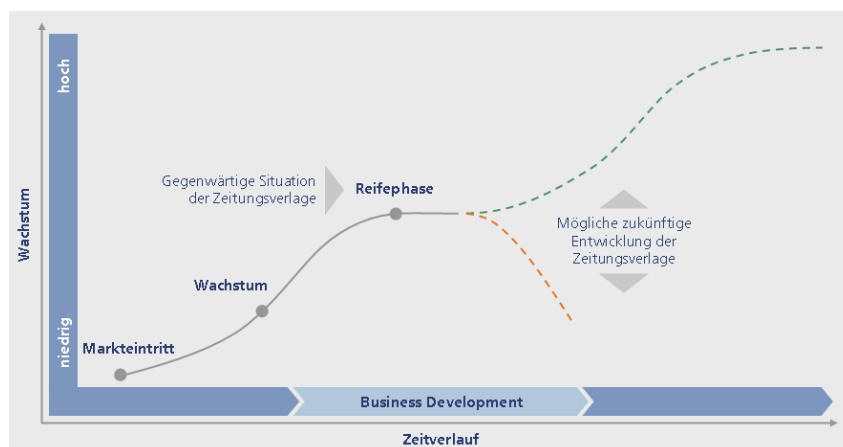
**Nach Restrukturierungen und Kostensenkungsmaßnahmen in der Vergangenheit stehen Zeitungsverlage vor der großen Herausforderung, neue Umsatzpotenziale zu identifizieren und zu realisieren. Nur wie?**

Der deutsche Zeitungsmarkt befindet sich in einem strukturellen Wandel. Rückläufige Auflagen und ein stagnierender Objekt- und Anzeigenmarkt resultieren aus einer harten Konkurrenz der Zeitungen zu den digitalen Medien. Vor circa zwölf Jahren versuchte TellSell Consulting bereits Zeitungsverlage für Scout24 als Partner zu gewinnen. Zu dieser Zeit glaubten die Verlage nicht an die Tatsache, dass das Internet die Kleinanzeigen ersetzen könnte. Intensive Restrukturierungen und Kostensenkungsmaßnahmen haben nicht selten die Qualität der Berichterstattung außer Acht gelassen. Nun erkennen die Zeitungsverlage, dass neue Wachstumspotenziale identifiziert und umgesetzt werden müssen, um ein glaubhaftes und nachhaltiges Zukunftsszenario für die Zeitungsverlage zu entwickeln. Die Suche nach Wachstumspotenzialen löst also den Fokus auf Kostenreduktion ab. Dennoch sind die Potenziale nicht einmal annähernd ausgeschöpft, wenn man die Möglichkeit von Geschäftsmodellinnovationen ganzheitlich betrachtet.

Größtes Marktsegment im deutschen Zeitungsmarkt stellen die Tageszeitungen mit einem Marktanteil von ca. 94 % dar. 5 % Marktanteil verbleiben für Wochen- und Sonntagszeitungen. Einen Marktanteil von 1 % erzielen sogenannte Supplements: kostenlose, themenspezifische Beilagen in den Zeitungen, durch die die Verlage gezielt Lesergruppen ansprechen, Themen adressieren und Potenzial zur Differenzierung und Kundenbindung sehen. Obwohl der Markt seit 2003 mit einem durchschnittlichen Jahreswachstum von 0,8 % leicht gewachsen ist, lässt sich feststellen, dass insbesondere seit dem Internet-Hype um die Jahrtausendwende die Auflagen der Zeitungsverlage einen starken Rückgang erlitten haben. Hart getroffen hat es dabei lokale und regionale Abonnementzeitungen sowie Kaufzeitungen.

Ein Blick auf die Player im Markt zeigt, dass eine Konsolidierungswelle mit entsprechenden Übernahmen den deutschen Zeitungsmarkt seit einiger Zeit durchläuft. Insbesondere im Segment der Tageszeitungen zeigt sich der Konsolidierungstrend, der als Indiz für eine zunehmende Marktreife herangezogen werden kann. Der kumulierte auflagenbezogene Marktanteil der Top 5 Player Axel Springer AG, Verlagsgruppe Stuttgarter Zeitung/Die Rheinpfalz/Südwest Presse, Verlagsgruppe WAZ, Verlagsgruppe DuMont Schauberg und der Ippen-Gruppe hat seit dem Jahr 2006 zugenommen und beträgt nunmehr fast 45 %. Ein Blick auf die Marktsegmente macht deutlich, dass zwischen Kaufzeitungen und Abonnementzeitungen ein deutlicher Unterschied im Konsolidierungsgrad besteht. Der Markt der Kaufzeitungen ist stark monopolistisch geprägt, da die Axel Springer AG bereits einen Marktanteil von fast 80 % für sich verbuchen kann. Bei den Abonnementzeitungen hat der stärkste Player, die Verlagsgruppe Stuttgarter Zeitung/Die Rheinpfalz/Südwest Presse gerade einmal einen Marktanteil von 10,8 %.

Zukunft für Zeitungsverlage aussieht. Teils vorsichtige, teils radikale Versuche, neue Produkte zu platzieren führten ebenso wenig zu durchschlagendem Erfolg wie der Versuch neue Märkte oder neue Zielgruppen zu erschließen. So lässt sich schlussfolgern, dass es weniger isolierte Maßnahmen sind, die eine erfolgreiche Zukunft versprechen. Vielmehr muss eine ganzheitliche Analyse des Geschäftsmodells erfolgen, welches die gesamte Wertschöpfung eines Zeitungsverlages in Frage stellt und die Stärken der Zeitungsverlage als Säulen des zukünftigen Geschäftsmodells betrachtet. Zu Recht fragt sich die Verlagsgruppe WAZ, „welche Art von Printprodukten heute auf dem Markt noch unterzubringen sind“. Dennoch müsste die eigentliche Frage aber lauten, in welchem Umfang Printprodukte langfristig überhaupt eine Rolle spielen, welcher Teil der Wertschöpfung durch die Zeitungsverlage zukünftig zu erbringen ist und inwiefern sich die Stärken Lokalität, Qualität und Glaubwürdigkeit möglicherweise auf andere Weise monetarisieren lassen. Nicht zuletzt Großunternehmen mit globalen Strukturen fehlt zum Beispiel ein lokaler, glaubwürdiger Zugriff auf



Vor dem Hintergrund der sich ändernden Rahmenbedingungen stellt sich die Frage, wie das Geschäftsmodell der

potenzielle Kunden, so dass entsprechenden Kooperationen Win-Win-Situationen für beide Seiten erzeugen können.

Zeitungsverlage können sich zum Beispiel bei Unternehmen als Lieferant hochwertiger, lokaler Marktinformationen positionieren, die es den Großunternehmen ermöglichen, ihre Kunden noch gezielter anzusprechen.

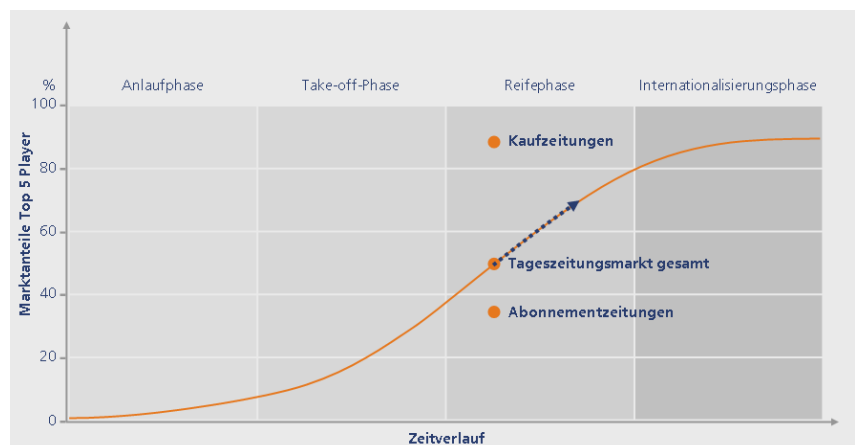
Analog zur Entwicklung im Einzelhandel, wo das Konzept „Kaufhaus“ getreu dem Slogan „Alles unter einem Dach“ zunehmend durch spezialisierte Händler und Flagstores der etablierten Marken abgelöst wird, sehen wir bei den Zeitungsverlagen eine starke Fokussierung mit klarer Positionierung als erfolgversprechend an. Niemand wird langfristig Börsenkurse oder das Weltgeschehen in den lokalen Zeitungen suchen. Hier gibt es bereits spezialisierte Player oder etablierte andere Medien. Die wichtigste Ressource der Zeitungsverlage ist die bestehende Kundenbasis, die es gilt, zukünftig mit einem tragfähigen Geschäftsmodell zu monetarisieren. Im Rahmen des Business Development der Zeitungsverlage müssen die relevanten Stellhebel gefunden werden, um die gegenwärtige Marktreife als Chance zu nutzen und die zukünftige Entwicklung zu eigenen Gunsten zu steuern. Die Stellhebel liegen dabei selbstverständlich weiterhin in der Entwicklung neuer Produkte und Penetration neuer Märkte. Darüber hinaus sollten Zeitungsverlage sich jedoch ihre eigene Kernkompetenz vor Augen halten, die vielmehr in dem Verfassen zielgruppenadäquater Inhalte und dem zuverlässigen Überbringen der Inhalte besteht als in dem Drucken von Zeitungen. Auf Basis der Kernkompetenz sollten neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Denkbar wären hier zum Beispiel Modelle, bei denen die Recherche-Kompetenz stärker in den Vordergrund gestellt wird und unter einem unabhängigen Label Recherche-Aufträge von Unternehmen erledigt werden, die sonst üblicherweise an ein Marktforschungsunternehmen vergeben worden wären.

Die „Hyperlokalisierung“ des Contents, d.h. eine zunehmend enge Fokussierung geographischer Gebiete, kann ebenso eine Marschrichtung sein wie der Zukunftsmarkt der E-Books. Zeitungsverlage verfügen durch ihre Erfahrungen mit E-Papers bereits über wertvolle Kompetenzen, die Szenarien von einer E-Book-Plattform bis hin zu Vertriebskooperationen mit Geräteherstellern plausibel machen.

Dennoch reichen allein gute Ideen nicht aus, um das Zukunftsszenario auch Realität werden zu lassen. Nur eine wirkliche Integration mit dem bestehenden Geschäftsmodell der Zeitungsverlage ermöglicht eine erfolgreiche Umsetzung der Vorhaben. Hierzu müssen die Mitarbeiter in ihrer aktuellen Situation abgeholt werden und individuelle Entwicklungspfade im neuen Geschäftsmodell aufgezeigt werden. Das bestehende Bedrohungsszenario kann so durch eine positive Zukunftsvision für

alle Mitarbeiter abgelöst werden. Auf diese Weise kann ein wirklicher Wandel stattfinden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass es sich die Zeitungsverlage zu Beginn des Internet-Hypes noch leisten konnten, eine gewisse Veränderungsresistenz an den Tag zu legen. Heutzutage sind neue Wachstumsperspektiven unerlässlich, da allein Kosteneinsparungen und Restrukturierungen kein nachhaltiges Geschäft liefern und Umsatzrückgänge nicht kompensieren können. Zeitungsverlage sollten sich ihre Kernkompetenzen und ihre lokale Stärke vor Augen halten um darauf aufbauend neue Geschäftsmodelle zu definieren. Dabei geht es um mehr als die Entwicklung einer Online-Plattform. Es geht darum, neue Geschäftsfelder zu finden, die eine Zukunftsperspektive bieten und möglicherweise fernab des Drucks von Zeitungen liegen.



Quelle: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V., kress, Media Perspektiven

Das vorliegende Dokument stellt eine Quintessenz der TellSell-Consulting-Expertise zum Thema Business Development für Zeitungsverlage dar. Detailliertere Informationen können wir Ihnen gern im Rahmen eines persönlichen Gesprächs zur Verfügung stellen.

Ihr Ansprechpartner Christian Proll

#### Impressum:

**TellSell Consulting GmbH**  
Schumannstraße 59, 60325 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 238520-0, Fax +49 69 238520-25  
spotlight@tellsell.de, www.tellsell.de/spotlight

#### Verantwortlich für den Inhalt:

Dr. Frank Baumgärtner

#### Redaktion:

Linda Randt