



---

# Zukunft Zeitung Strategie für regionale Zeitungsverlage

---

1. Aktuelle Entwicklung	Seite 3
2. Prognose	Seite 13
3. Erfolgsstrategien	Seite 20
4. Was ist zu tun?	Seite 29

# 1. Aktuelle Entwicklung

## „Who killed the Newspaper?“

In den USA hat die Diskussion über die Zukunft der Zeitung teilweise absurde Züge angenommen.

Beispiel:

- ▶ Arthur O. Sulzberger Jr. Herausgeber der New York Times 2007 in einem Interview:  
*„Ich weiß wirklich nicht, ob die Times in fünf Jahren noch gedruckt wird. Und wissen Sie was? Es kümmert mich auch nicht.“*
- ▶ NYT-Newspaper: 1,1 Mio. Abonnenten  
NYT-Online: 1,5 Mio. Besucher täglich  
(bei im Schnitt 14 Seitenaufrufen pro Besucher)
- ▶ Bill Keller Chefredakteur der NYT in einer Diskussion über die Zukunft der Printausgabe:  
*"There are still people who buy vinyl records."*



# 1. Aktuelle Entwicklung

---

## Printgipfel München 2008: „Wachstum unter schwierigen Bedingungen“

- ▶ „Wir stehen auf einem guten Fundament“ , „Wir holen auf, wir sind da“  
*Dr. Dirk Ippen Medientage München 2008*
  
- ▶ „Die Zeitung durchläuft einen Transformationsprozess“  
*Helmut Heinen bdzv Präsident und Dietmar Wolff Hauptgeschäftsführer bdzv in Zeitungen 2008*



**Veränderungsbewusstsein**  
**Zuversicht**

# 1. Aktuelle Entwicklung

## Werbemarkt

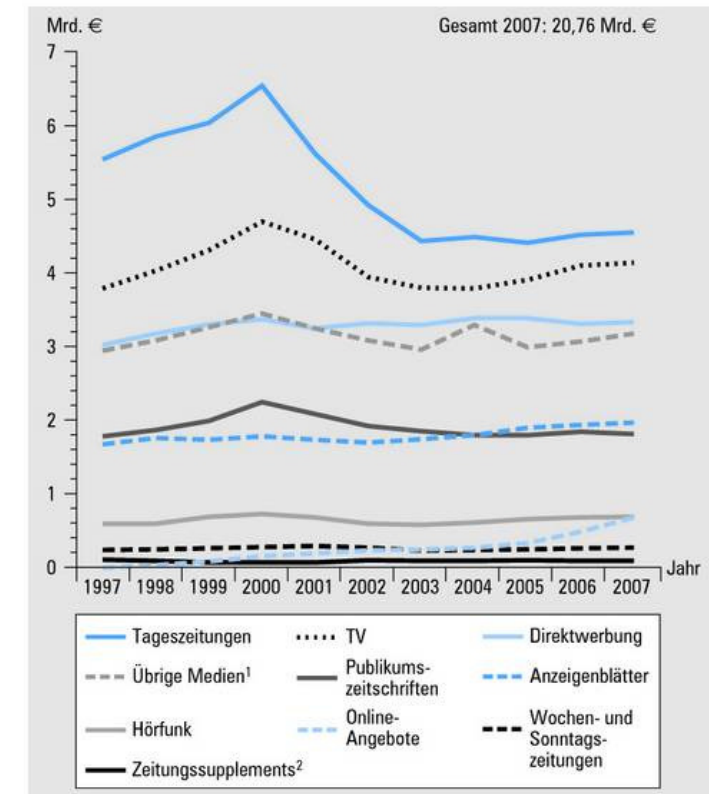
- ▶ Die Werbeaufwendungen in deutschen Tageszeitungen stagnieren seit 2003.
- ▶ Der Anteil am gesamten Werbeaufwand nahm in den letzten Jahren kontinuierlich ab.
- ▶ Die Tageszeitung bleibt mit ca. 4,5 Mrd. EUR das bedeutendste Werbemedium in Deutschland.
- ▶ Die laufende Konzentration bei Versicherungen und Banken (Berlinkölnische zu Gothaer, Postbank zu Commerzbank ) sowie im Handel (Walmart zu Metro AG) wirken sich auf die Entwicklung im Anzeigengeschäft aus.
- ▶ In der derzeitigen Unsicherheit mit Rezessionsängsten ist zu befürchten, dass die Werbeaufwendungen kurzfristig weiter sinken!



**Steigender Wettbewerb mit anderen Medien bzw.  
Kanälen um Werbegelder**

**Hohe konjunkturelle Abhängigkeit führt aktuell zu Umsatzrisiken!**

Werbeaufwendungen in der Bundesrepublik Deutschland 1997-2007



Quelle: BDZV/ZMG 2008

# 1. Aktuelle Entwicklung

---

## Anzeigenmarkt

- ▶ Der Konzentrationsprozess insbesondere im Einzelhandel reduziert die Zahl potenzieller Kunden.
- ▶ Regional steht die Zeitung im Wettbewerb zum Lokalfernsehen / -Radio, zu Flugblattaktionen, zum Mailing und neuen Printobjekten: Stadtteilzeitungen, Lokal- und Jugendmagazine.
- ▶ Viele Geschäftsleute setzen verstärkt auf einen Mix verschiedener Werbekanäle und splitten ihr Werbebudget – nicht selten zu Lasten der Zeitungsanzeige.
- ▶ In wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden Anzeigen kleiner und / oder in geringerer Frequenz geschaltet.
- ▶ Dies gilt insbesondere, wenn der Nutzen der Anzeige für den Kunden nicht messbar bzw. spürbar ist.



**Steigender Wettbewerb mit anderen Medien bzw. Kanälen um Werbegelder geht einher mit sich wandelnden Ansprüchen der Anzeigenkunden!**

# 1. Aktuelle Entwicklung

---

## Rubrikmärkte

- ▶ Hoher Wettbewerb in den Rubrikmärkten:
  - Anzeigen- und Wochenblätter
  - Überregionale Internetportale (ebay, Immoscout und Co.)
  - Kombi-Angebote von Marktteilnehmern in der Region
- ▶ Der zuletzt noch boomende Stellenmarkt ist sehr konjunkturabhängig und ist damit keine verlässliche Basis.



**Der Rubrikenmarkt hat heute immer noch einen hohen Anteil am Anzeigenumsatz der Zeitungen. Gerade hier etabliert sich ein stärker werdender Wettbewerb.**

# 1. Aktuelle Entwicklung

---

## Beilagenmarkt

- ▶ Die Beilagenkonditionen sind durch Angebote diverser Direktverteiler (nicht zuletzt die Post – Einkauf aktuell) und auch durch Anzeigenblätter stark unter Druck geraten.
- ▶ Auf Druck des Marktes ist die Resthaushaltverteilung auch bei Abonnementzeitungen Teil des Leistungspaketes geworden.
- ▶ Die Kostenstruktur ist hierfür in der Regel anders als bei Anzeigenblätter oder anderen Direktverteilern!



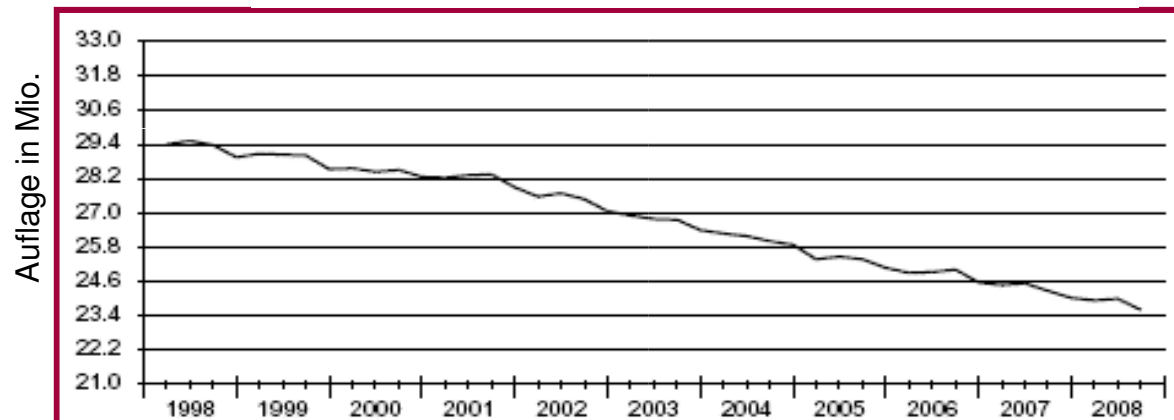
**Der Rubrikenmarkt hat heute immer noch einen hohen Anteil am Anzeigenumsatz der Zeitungen. Gerade hier etabliert sich ein stärker werdender Wettbewerb.**

# 1. Aktuelle Entwicklung

## Zeitungsverkauf

- ▶ Rund 20 % Auflagenrückgang in den letzten 10 Jahren (Deutschland)
- ▶ Grund hierfür ist im Wesentlichen ein verändertes Mediennutzungsverhalten
- ▶ Gründe für sinkendes Interesse am Lesermarkt:
  - Kein Interesse
  - Keine Zeit
  - Kein Geld (zu teuer)
- ▶ Die sinkenden Verkaufszahlen konnten in der Vergangenheit durch höhere Abopreise teilweise mehr als kompensiert werden, ein Vorgehen, dass sich in Zukunft nicht einfach fortführen lässt.

Entwicklung verkaufte Auflage bei Tageszeitungen\*



Quelle: [www.ivw.de](http://www.ivw.de), Nov. 2008

\*Verkaufte Auflage einschließlich Sonntagsausgaben und Sonntagszeitungen

# 1. Aktuelle Entwicklung

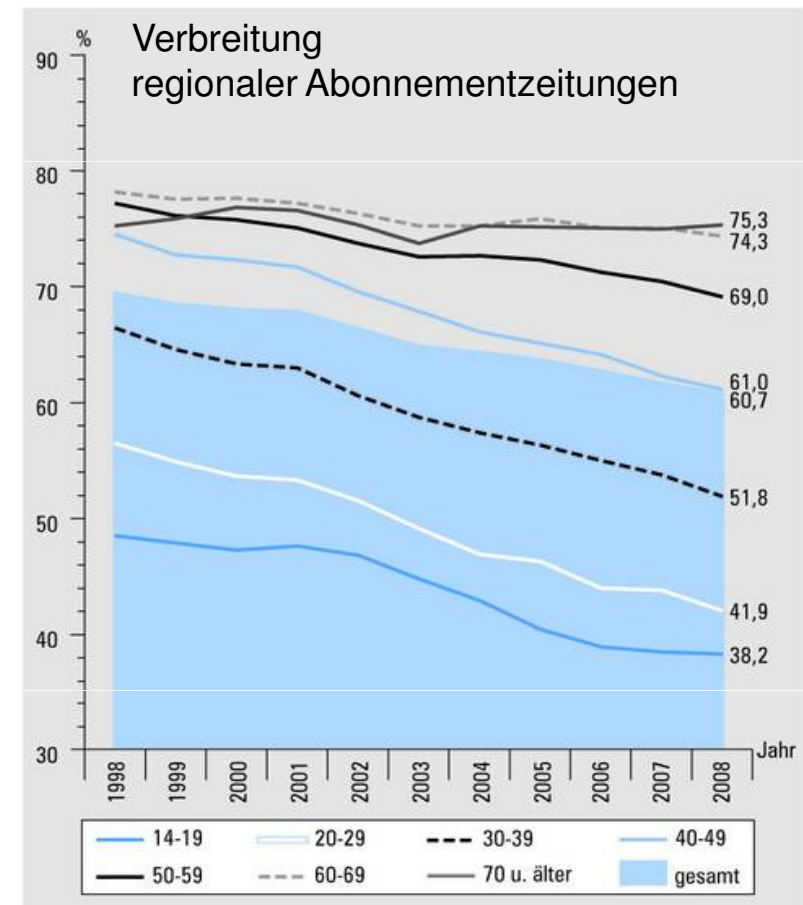
## Reichweiten regionaler Abonnementzeitungen in Deutschland

- ▶ Die Reichweite hat von 1998 bis 2008 um 12 % (Tageszeitungen gesamt -8 %) abgenommen.
- ▶ Obwohl die Zahl der Menschen über 50 Jahre steigt, fällt die Reichweite auch hier leicht ab!
- ▶ Die Reichweite der für die Zeitungen wichtige Altersklasse von 30 bis 49 Jahre ist mit rund 15 %-Punkte überdurchschnittlich gefallen!
- ▶ Die These, dass mit entsprechender „Reife“ (Alter zwischen 30 und 40) Menschen verstärkt zur Zeitung greifen, ist nicht haltbar!



**Die regionalen Abonnementzeitungen verlieren im Zeitungsmarkt überproportional an Reichweite!**

**Sinkende Reichweiten drücken indirekt auch auf die Attraktivität der Zeitung als Werbemedium!**



Quelle: ag.ma/BDZV/ZMG

# 1. Aktuelle Entwicklung

---

## Vertriebserlöse

- ▶ Trotz stagnierender Verbreitung und Abonnentenzahlen konnte der Vertriebsumsatz bei den meisten Verlagen gehalten werden.
- ▶ Sinkende Verkäufe wurden durch Preiserhöhungen kompensiert (teilweise sogar überkompensiert).
- ▶ Der Anteil des Vertriebsumsatzes am Gesamtumsatz (und damit dessen Bedeutung für die Verlage) ist in den letzten Jahren gestiegen.

# 1. Aktuelle Entwicklung

---

## Veränderungen im Lesemarkt

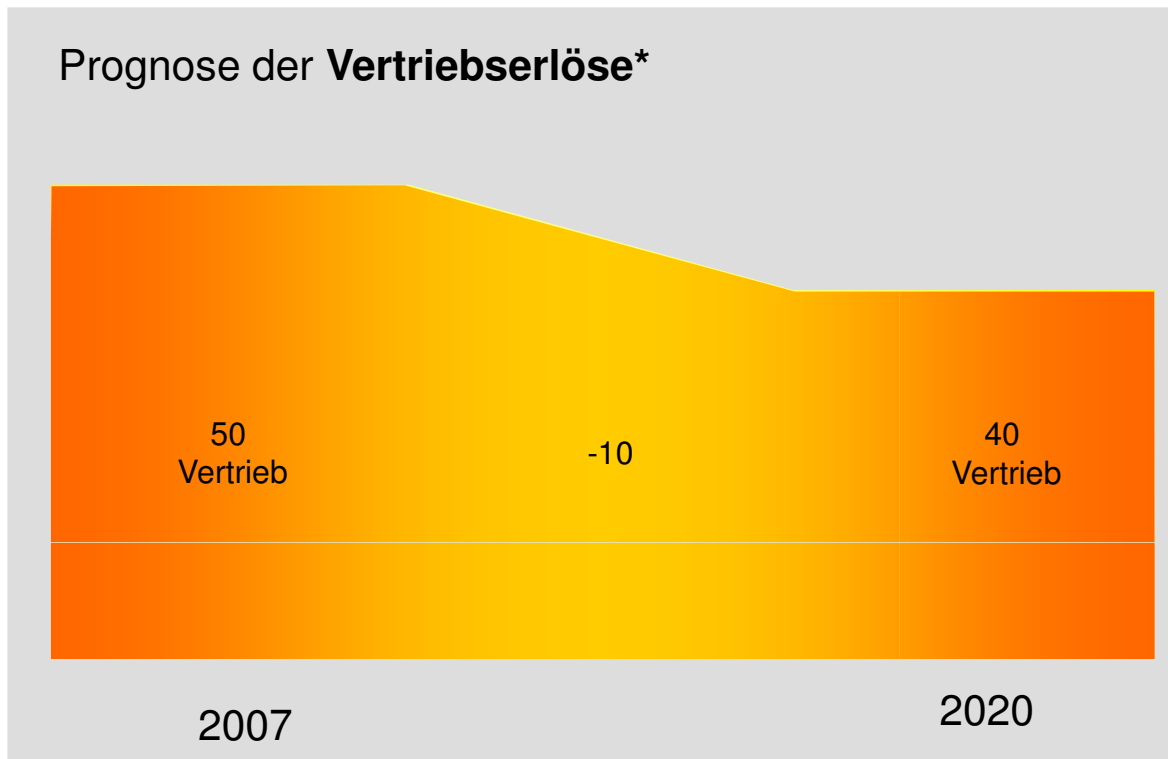
- ▶ Das Mediennutzungsverhalten ändert sich nachhaltig
  - Non-Print-Medien bieten höhere Aktualität
  - Zeitungen ergänzen Nachrichten mit Hintergrundinformationen, Reportagen, Ratgebern ...
- ▶ (Leser-)Bindung zu erzeugen wird schwieriger
- ▶ Die demografische Entwicklung in Deutschland impliziert zumindest eine Stagnation des Lesemarktes.

## 2. Prognose



### Vertriebserlöse

- ▶ Die sinkende Reichweite kann nicht mehr vollständig durch Preiserhöhungen ausgeglichen werden.



\* Gesamterlöse = 100

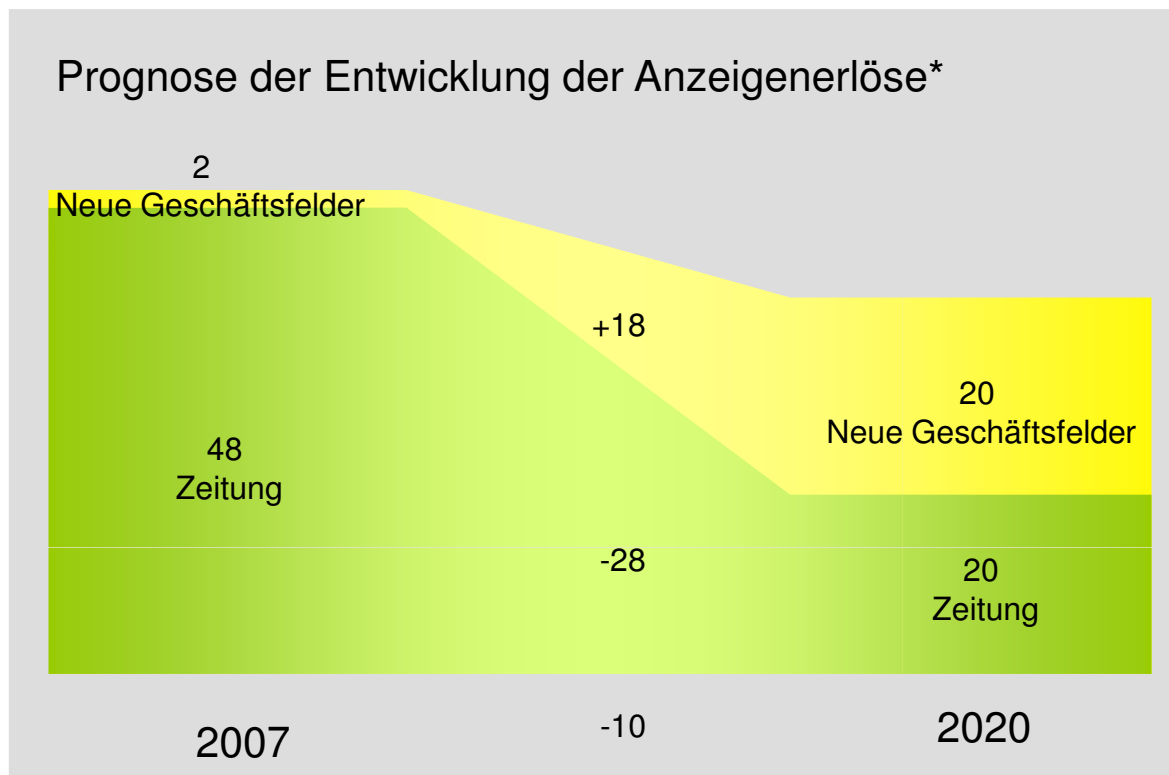
Quelle: Booz & Company, Münchner Medientage; IFRA Spezial Report 07.2008

## 2. Prognose



### Anzeigenerlöse

- ▶ Erlöse aus neuen Geschäftsfeldern müssen den Anzeigenrückgang in der Zeitung zumindest zu einem großen Teil kompensieren.



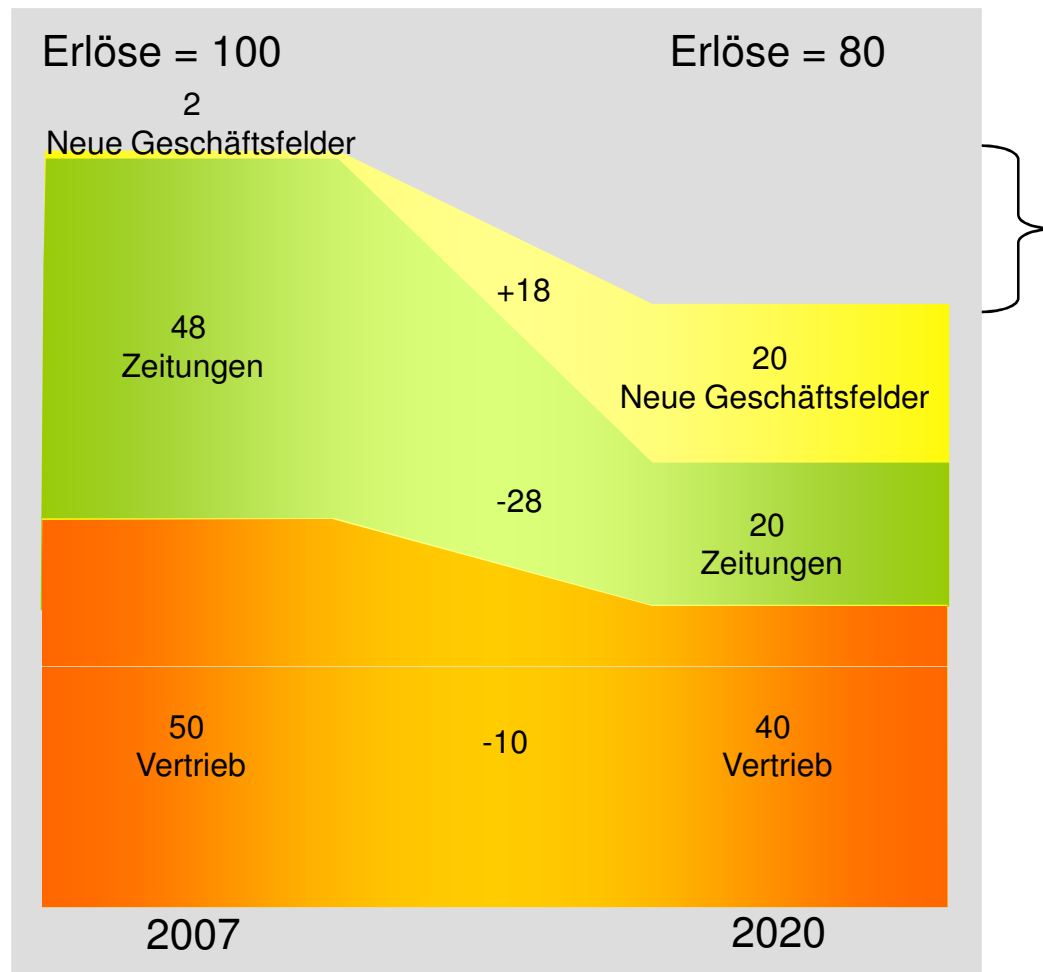
\* Gesamterlöse = 100

Quelle: Booz & Company, Münchner Medientage; IFRA Spezial Report 07.2008

## 2. Prognose



### Prognostizierte Erlösentwicklung insgesamt



- ▶ Die Erlöse regionaler Zeitungen werden in Zukunft sinken.
- ▶ Für die verbleibenden Erlöse aus Anzeigen und Vertrieb ist ein überproportionaler Aufwand erforderlich.
- ▶ Die Erschließung neuer Geschäftsfelder ist mit höheren Anstrengungen in Vermarktung und Realisierung verbunden.

**Es ist eine Steigerung der Marktaktivitäten bei gleichzeitigen Kosteneinsparungen erforderlich**

Quelle: Booz & Company, Münchner Medientage; IFRA Spezial Report 07.2008

## 2. Prognose

---



- ▶ Gemessen an den Netto-Werbeinnahmen sind Tages- und Wochenzeitungen noch immer die unangefochtene Nummer Eins der Werbeträger.
- ▶ Der Marktanteil der Zeitung als Werbemedium weist langfristig rückläufige Tendenzen auf.
- ▶ Wer die Trends und Entwicklungen nicht frühzeitig für sich analysiert und agiert, sieht schwierigen Zeiten entgegen.
- ▶ Eigene Marktchancen lassen sich oft besser in Kooperationen realisieren.
- ▶ Die Ausgangssituation der Regionalzeitungen birgt nicht nur Risiken, sondern auch Chancen für die Zukunft.
- ▶ Die Anforderungen an die Mitarbeiter in den Verlagen werden sich ändern (müssen):
  - Gewohnheiten werden sich ändern  
(Welche Relevanz hat der Beitrag für die Leser?, Was bringt den Geschäftskunden weiter?, Was lässt sich entsprechend vermarkten?)
  - Heute Selbstverständliches in Frage stellen  
(Sind wir mit unseren aktuellen Angeboten auf dem Punkt?)
  - Es gilt, neue Sichtweisen zu gewinnen  
(Redaktionelle Aufgabe, Marktbearbeitung, Zusammenarbeit)

## 2. Prognose

---



### Welche Trends etablieren sich am Zeitungsmarkt in Reaktion auf die Erlösentwicklung?

- ▶ Digitale Werbebeilagen
- ▶ E-Commerce-Plattform (Angebote regionaler Händler)
- ▶ Online Bildgalerien
- ▶ Portale und Foren im Internet
- ▶ Online Communities und Bloggs
- ▶ SMS-News-Ticker
- ▶ Mobile Kommunikation
- ▶ Podcasts
- ▶ News-TV im Web
- ▶ IP-TV
- ▶ Kinder- und Jugendausgaben in Print und Web
- ▶ Engere Verzahnung von Print- und Web-Content
- ▶ Interaktivität mit den Lesern (Online-Blitzumfragen, Leser-Bewertung von Beiträgen)
- ▶ Tabloid Format als „Zeitung für unterwegs“
- ▶ ...



**Wie geht was?**

**Welche Investitionen  
für welchen Payback?**

?



## 2. Prognose

---

### Welche Herausforderungen ergeben sich daraus?

- ▶ Verlage als Mediaplaner von Medienmix-Konzepten für Geschäftskunden
- ▶ Neuaufbau der Zeitung als Print- und Onlinemarke
- ▶ Stärkere Orientierung an der Zielgruppe
- ▶ Vertrieb in Verbindung mit einer klaren Contentstrategie
- ▶ Schaffung neuer Vermarktungswege
- ▶ Vermeidung austauschbarer Inhalte
- ▶ Umstrukturierungsmaßnahmen
- ▶ Investition in IT-Kompetenz
- ▶ Time-to-Market verkürzen
- ▶ Anreizsysteme für regionale Firmen
- ▶ Reorganisation der redaktionellen Strukturen
- ▶ Veränderung der bestehenden Kostenstrukturen
- ▶ Innovations- und Produktentwicklungskompetenzen aufbauen



**Relevanz für die Märkte schaffen!  
Starten oder warten?**

## 2. Prognose

---



### Risiken

- ▶ Verzetteln in vielen Aktivitäten (Anzeigen online, Kinderseite, E-Paper, Onlinespiele, ...)
- ▶ Kosten ohne Payback (bis heute fehlen wirksame Online-Businessmodelle)
  - Einsatz von Managementressourcen verpufft
  - Brennpunkte werden vernachlässigt
- ▶ Fremdkapital: Konditionen für Kredite verschlechtern und Anforderungen an Sicherheiten erhöhen sich.

### Chancen

- ▶ Steigerung der Reichweite durch Kooperationen und Online-Angebote
- ▶ Erhöhen des Angebots für Leser und Geschäftskunden durch Kooperationen (z. B. Contentsharing)
- ▶ Höherer Nutzen und Attraktivität für Leser zur redaktionellen Neuorientierung
- ▶ Höhere Anziehungskraft auf Geschäftskunden durch Angebot eines individuellen Werbemixes (Anzeigen, Spots, Events, Mailings,...)

### 3. Erfolgsstrategien

---

#### Eckpfeiler des wirtschaftlichen Erfolgs:

- ▶ Verlegerisches Gesamtkonzept:
  - Klare Positionierung
  - Aufeinander abgestimmte Teilkonzepte:

Objektkonzept

Werbemarktkonzept

Lesermarktkonzept

Marketing- /  
Markenkonzept

- ▶ Strenges Kostenmanagement:
  - Trennen von verlustbringenden Engagements nach dem Motto „Schmerz? Ja sofort!“
  - Kostensenkungspotenziale identifizieren und aktivieren
  - Investitionen an Return on Investment binden

### 3. Erfolgsstrategien – Objektkonzept



Objektkonzept

Werbemarktkonzept

Lesermarktkonzept

Marketing- /  
Markenkonzept

- ▶ Wie präsentieren wir diese Leistungen?
  - Kanäle (Zeitung, Magazinbeilage, Internet, ...)
  - Medium (Zeitungsrubrik, Sonderveröffentlichung, definierte Bloggs, IP-TV, definierte Foren, ...)
- ▶ Vernetzung der Kommunikationskanäle:  
Mit redaktionellen Beiträgen korrespondierendes Online-Angebot (anstelle von Doppelung)
- ▶ Aus fehlender Aktualität eine Tugend machen im Sinne von Quality-Time. Beispiele:
  - Meinungen, Einordnung und Orientierung statt News und Meldungen
  - Stärkung des Leseerlebnisses (hochwertigere Papiere, Bildauswahl, Gestaltung)
- ▶ Sonderveröffentlichungen:  
Kleinauflagige Objekte zur Nischenabdeckung ohne zusätzliche redaktionelle Kosten.



**Redaktion neu definieren und organisieren, um die Anforderungen bei angemessener Qualität kostenminimiert zu leisten**

### 3. Erfolgsstrategien – Werbemarktkonzept



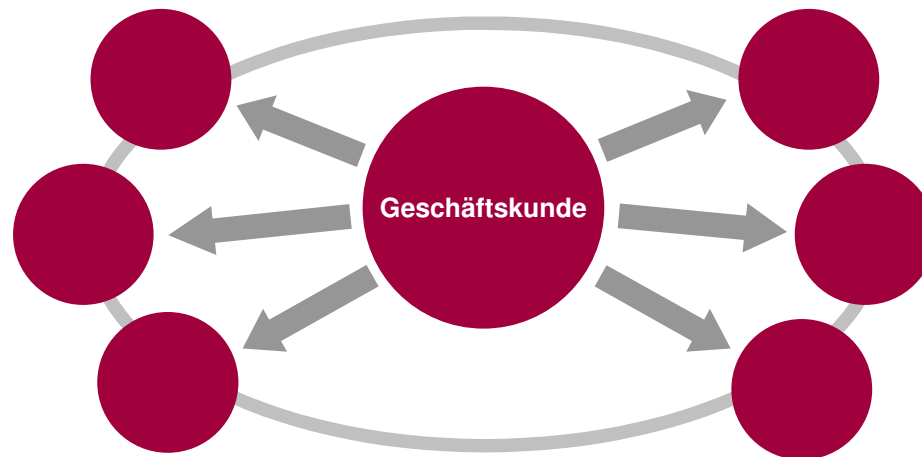
Objektkonzept

**Werbemarktkonzept**

Lesermarktkonzept

Marketing- /  
Markenkonzept

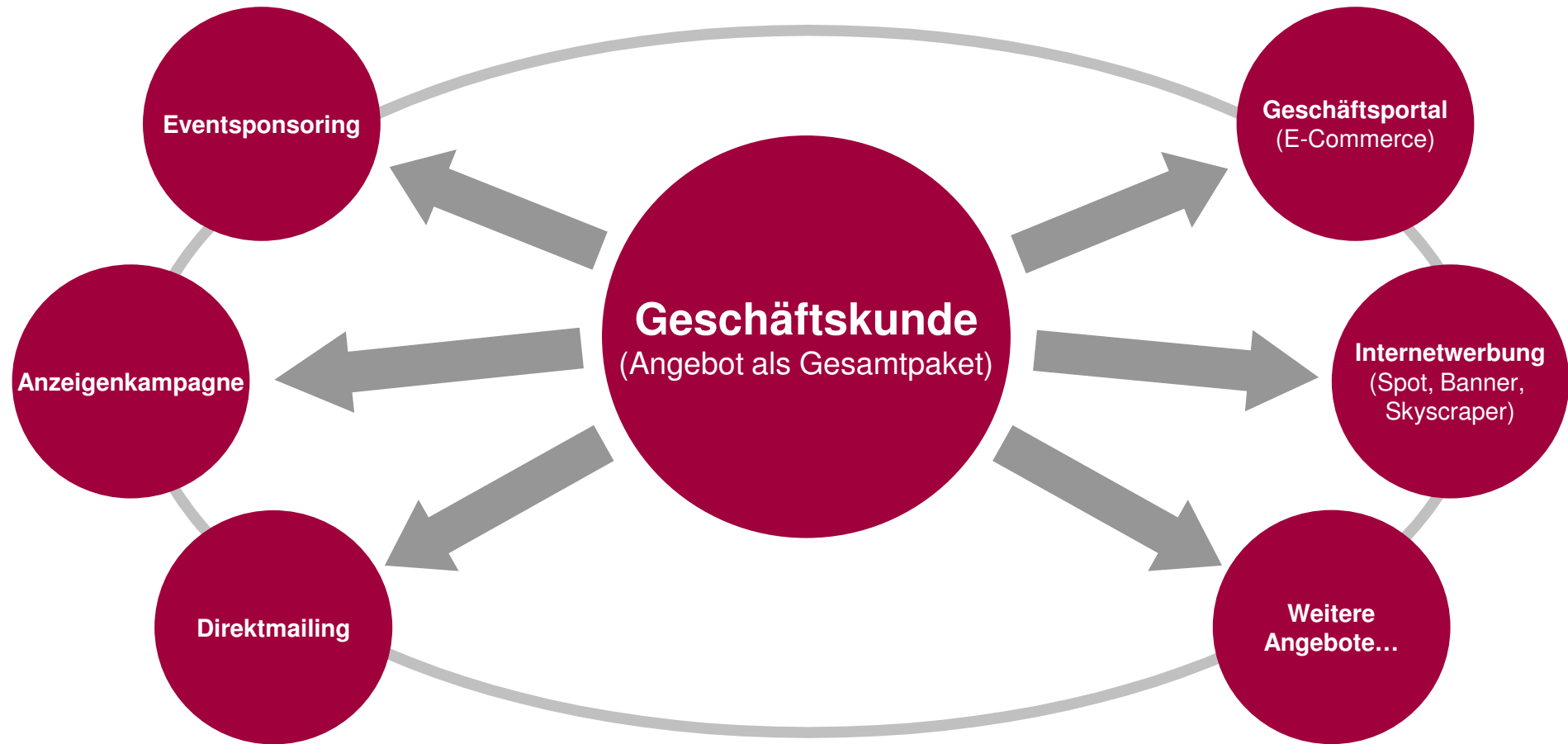
- ▶ Verkauf von Werbeplänen, statt Millimetern
- ▶ Im Fokus steht nicht die einzelne Anzeige, sondern
  - das Werbeziel / Werbeerfolg
  - der passende Werbemix
  - das Werbebudget
- ▶ Nicht Einzelanzeigen verkaufen, sondern ganze Pakete



### 3. Erfolgsstrategien – Werbemarktkonzept



#### Verkauf von Werbeplänen an Geschäftskunden



### 3. Erfolgsstrategien – Werbemarktkonzept

---

#### Geschäftskundenmarkt

- ▶ Welche Zielmärkte können / wollen wir gewinnen?
  - Regionaler Einzelhandel
  - Immobilienmakler
  - Autohändler
  - Markenartikler
  - Handelsketten
  - ...
- ▶ Welche Angebote sind für diese Zielgruppen interessant?
- ▶ Welche Strategie verfolge ich bei welchem Zielmarkt?
- ▶ Beratung zu Werbekonzept und Werbemix
- ▶ Komplette Werbelösungen anbieten:
  - Anzeige
  - Mailing
  - Online-Preisausschreiben
  - Online Shop-Lösung für Einzelhändler
  - Eventsponsoring
  - ...

### 3. Erfolgsstrategien – Lesermarktkonzept



Objektkonzept

Werbemarktkonzept

Lesermarktkonzept

Marketing- /  
Markenkonzept

- ▶ Kennen wir unsere heutigen Leser wirklich?
  - Für wen schreiben wir?
  - Soziale Stellung, Altersgruppen, Frauen und Männer, Familien, Singles, ...
  - Interessen, Sorgen, Arbeit (Pendler mit Fokus Stuttgart, Hausfrauen, die Nebenjobs suchen ..)
  - Wie hoch ist der Bedarf nach „Community“?
- ▶ Was bieten wir den identifizierten Zielgruppen für einen konkreten Nutzen?
  - Was hat für die Zielgruppen eine hohe **Relevanz**?
  - Was eignet sich davon, sich von anderen Angeboten zu **differenzieren**?
  - Mit welchen Leistungen können wir hoch relevante und einzigartige Angebote für unsere Leser bieten?



**Leser als Kunden verstehen**  
**Contentstrategie**

### 3. Erfolgsstrategien – Lesermarktkonzept



Objektkonzept

Werbemarktkonzept

Lesermarktkonzept

Marketing- /  
Markenkonzept

- ▶ Bestimmung der Zielleserschaft:
  - Was interessiert welche Zielleserschaft?
  - Wen wollen wir mit welchen Inhalten und Leistungen ansprechen?
- ▶ Familien
  - Tipps und Informationen
  - Meldungen zu Veranstaltungen
- ▶ Geschäftsleute
  - Business-Tipps
  - Marktrecherchen / Marktinfos aus der Region
  - Business-News aus der Region
- ▶ Jugend
  - Communities, Trends, Freizeit, ...

**Distributionsstrategie entwickeln**

### 3. Erfolgsstrategien – Lesermarktkonzept




Objektkonzept

Werbemarktkonzept

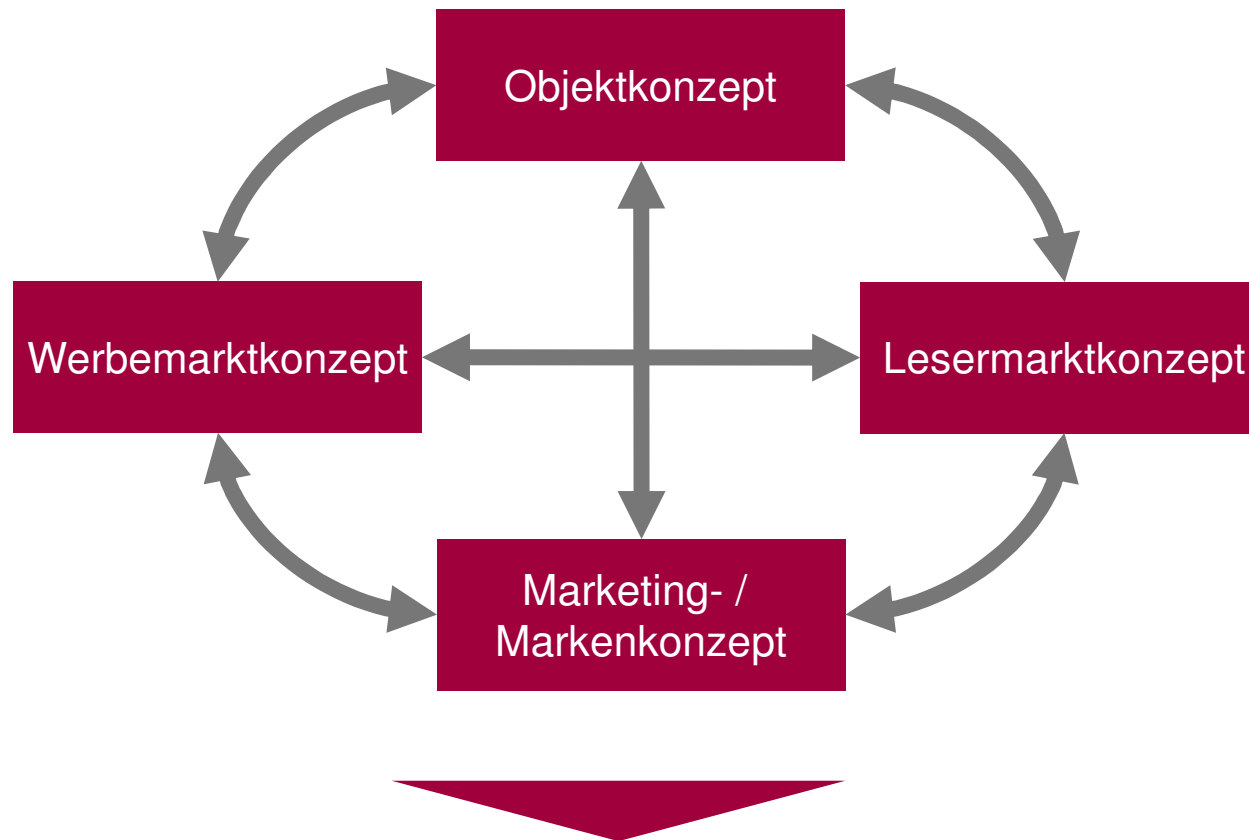
Lesermarktkonzept

Marketing- /  
Markenkonzept

- ▶ Zeitungsmarke mit Werten besetzen:  
High-Quality, High-Tech, **High-Touch** (Roland Berger Strategie Consultants)
- ▶ Veranstaltungen zur Stärkung der Marke und als Zusatzgeschäft  
(was nichts kostet, ist nichts wert):
  - Kostenpflichtige TOP-Veranstaltungen (Beispiel SZ-Forum)
  - Konzerte (Eintritt ermäßigt für Abonnenten oder mit aktueller Kaufquittung von Werbekunden, ...)
  - Leserreisen (gehören in diese Kategorie)
  - Sportevents (Teilnahmegebühr, Sponsoringmöglichkeiten für Werbekunden)
- ▶ Shop-Lösung (in Kooperation mit Werbekunden)
- ▶ und vieles mehr



**Die Marke präsent und erlebbar machen!**  
**Distributionsstrategie entwickeln**



**Enge Zusammenarbeit (Führung) der Bereiche  
Redaktion, Anzeigen, Vertrieb und Marketing ist erforderlich!**

# 4. Was ist zu tun?



## Konsequenz in drei Phasen

