

Diplomarbeit

Neue Erlösformen für Verlage

Fachhochschule St. Pölten

Ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades

Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe
am Fachhochschul-Diplomstudiengang Medienmanagement St. Pölten

von

Sandra Huber

mm011088034

Begutachter:

Dr. Angela Fritz, MA

Zweitbegutachter:

MMag. Christian Strasser

St. Pölten, am 1. Mai 2006

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

St. Pölten, am 1. Juni 2006

Ort, Datum

Unterschrift

Zusammenfassung

Diese Diplomarbeit befasst sich mit neuen Erlösformen für Verlage.

Zeitungen erwirtschaften ihre Erlöse prinzipiell in zwei klassischen Bereichen: Vertrieb und Anzeigen. Aufgrund der sinkenden Leserzahlen und der damit verbundenen sinkenden Auflage sowie des Rückgangs im Anzeigengeschäft sind Zeitungsverlage auf der Suche nach neuen Erlösquellen. Diese Arbeit stellt sich der zentralen Frage:

Welche Erlösformen abseits von den klassischen Anzeigen- und Vertriebs Erlösen können Zeitungsverlage für sich nutzen?

Das Ziel der Arbeit ist es, die zusätzlichen Erlösformen für Verlage aufzuzeigen und schließlich zu bewerten, welche Erlösformen zukunftssträftig sind, um die Kernmärkte abzusichern.

Zeitungen können Erlöse erwirtschaften, indem sie ihren Content auf verschiedenen Plattformen (Online, Mobile, Buch, CD-ROM, DVD,...) präsentieren. Zweitens können sie Produkte über die Zeitung verkaufen. Drittens können sie als Veranstalter auftreten sowie im Rahmen des Vorteilsclubs Geschäfte abwickeln. Schließlich kann Crossmedia zusätzliche Erlöse bringen.

Mit dem strategischen Instrument der SWOT-Analyse werden die einzelnen Erlösformen bewertet, um herauszufinden, auf welche Erlösformen es sich zu setzen lohnt.

Aufgrund der Untersuchungen ergab sich, dass die Vermarktung von Content über alle möglich denkbaren Kanäle (Print, Online, Mobile, iPod,...) in Zukunft Erlöse bringen wird. In Abstimmung mit dem Markenkern der Zeitung kann auch die Erlösgenerierung durch den Verkauf von Büchern, CDs, DVDs oder generell von verschiedenen Produkten erfolgreich sein. Die Zeitung als Veranstalter und der Vorteilsclub werden keine großen Erlösbringer darstellen, sind aber sehr wichtig für den Faktor Kundenbindung. Crossmedia wird das bestimmende Zauberwort der Zukunft.

Abstract

This diploma thesis deals with new ways of making profit for newspapers.

In general newspapers make money from two classic areas: sales or advertisement. Because of the decreasing number of readers and circulation and the fall of the advertisement branch, newspapers are searching for new proceeds for newspapers. The diploma thesis discusses one basic question:

Which new forms of proceeds beside the traditional advertisement and sales proceeds can be used by newspapers?

The aim of this thesis is to show the different forms of proceeds for newspapers and to finally evaluate which forms of proceeds are relevant for the future to support the core business. Newspapers can be financially successful through presenting their content on different media (online, mobile, book, CD-ROM, DVD,...). Secondly a newspaper can sell products. Thirdly newspapers can act as organiser or make money within the subscriber club. Finally newspapers can make additional profit with crossmedia.

With the strategic instrument SWOT-analysis the forms of proceeds are valued to find out, which forms will be relevant in the future.

The analysis pointed out that commercialisation of content on every possible platform (print, online, mobile, iPod,...) will bring proceeds in the future. In coherence with the brand of the newspaper the generation of proceeds by selling books, CDs, DVDs or a vast range of products can be successful. The newspaper as organiser or within the club will not be profit-bringers, but will be important for customer relationship management. Crossmedia will be the magic word of the future.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	1
1.1. Rückgang der Auflagen	3
1.2. Anstieg der Mediennutzungszeit	3
1.3. Neue Herausforderungen für die Printbranche	5
2. Ökonomische Entwicklung der Erlösformen	7
2.1. Klassische Erlösformen von Zeitungen	13
2.2. Zusätzliche Erlösformen in der Vergangenheit	16
2.3. Notwendigkeit alternativer Erlösformen	16
3. Erlösmodelle für Zeitungen	18
3. 1. Kernkompetenz: Informationsvermittlung	18
3.1.1. Sonderwerbformen	18
3.1.2. Drucktechnik	23
3.1.3. Synergien von Print & Online.....	24
3.1.3.1. Zeitungen im Internet	27
3.1.3.2. Erlösquellen für Zeitungen im Internet.....	30
3.1.3.2.1. Online-Archiv.....	31
3.1.3.2.2. E-Paper	33
3.1.3.2.3. Web-Auktion	37
3.1.3.2.4. Weblogs	40
3.1.4. Synergien von Print & Mobile Information.....	48
3.1.4.1. Zeitimpuls Mobile Publishing	48
3.1.4.2. Anwendungsbereiche Mobile Services bei Zeitungen.....	50
3.1.4.2.1. Mobile Aktivitäten bei Zeitungen.....	54
3.1.4.3. Zahlungsbereitschaft Mobile Dienste.....	59
3.1.4.4. Einführung von SMS-Services bei Verlagen	60
3.1.4.5. iPod	61
3.1.5. Synergien Zeitung und die Informationsträger Buch, CD und DVD	64
3.1.5.1. Süddeutsche Zeitung Bibliothek.....	66
3.1.5.2. F.A.Z.-Angebot.....	69
3.2. Diversifikation – Die Zeitung als Handelshaus	71
3.2.1. Markendehnung	72
3.2.2. Markendehnung bei Printmedien.....	76
3.2.3. Zusammenfassung und Ausblick	78
3.3. Crossmedia	81
3.3.1. Definition und Wirkung	81
3.3.2. Die Bedeutung für den Markt.....	83
3.4. Weitere Erlösformen	86
3.4.1. Zeitung als Veranstalter	86
3.4.2. Vorteilsclub	89

4. Analyse der Erlösmodelle	91
4.1. Die Methodik: SWOT-Analyse	91
4.1.1. Stärken/Schwächen	92
4.1.2. Chancen/Risiken	93
4.2. Die SWOT-Analyse der neuen Erlösformen	96
4.2.2.1. Webauktion	97
4.2.2.2. Archiv	98
4.2.2.3. E-Paper	99
4.2.2.4. Weblogs	100
4.2.2.5. SMS.....	101
4.2.2.6. iPod.....	104
4.2.2.7. Bücher, DVDs	105
4.2.2.8. Zeitung als Handelshaus	106
4.2.2.9. Crossmedia	109
4.2.2.10. Zeitung als Veranstalter.....	109
4.2.2.11. Vorteilsclub.....	110
4.3. Bewertung der Erlösformen.....	111
5. Die Zukunft der Zeitung	114
5.1. Zeitung als „content engine“	116
5.2. Multi-Media	117
5.3. Veränderte Rezipientenbedürfnisse	118
5.4. Customer Relationship Management (CRM)	121
5.5. Interaktivitätsanspruch an die Zeitung	123
5.6. Orientierung an den Lesern	124
5.7. Nutzung von Synergien	125
5.8. Globalisierung und Internationalisierung	126
6. Resumée	127
7. Anhang A: Literatur- und Quellenverzeichnis.....	I
8. Anhang B: Abbildungsverzeichnis	IX
9. Anhang C Expertenbefragung	X
9.1. Leitfaden Experteninterview	X
9.2. Experteninterviews	XI
9 Anhang D Danksagung	XXXIX

1. Einleitung

*„Vom reinen Herstellen einer Zeitung oder eines Fernsehprogramms
können wir alle heute nicht mehr leben.“*

Hans Mahr, Premiere-Vorstand¹

Die Zeitungsverlage erleben momentan weltweit eine sehr bewegte Zeit, eine Zeit des Umbruchs und der Neuorientierung. Nach den konsumfreudigen 80er und 90er Jahren brach das Anzeigengeschäft mit Ende 2001 ein, unter anderem auch, weil nutzerfreundliche Internetportale begannen Jobbörsen, Tauschbörsen, Immobilien- und Autobörsen anzubieten. Die Verlage mussten in diesen Rubriken entsprechende Abstriche machen, die nicht wieder gut zu machen sind und die man auch in Zukunft nicht zurückholen wird können. Die Erlöse der Verlage gingen spürbar zurück. Es schwanden nicht nur Anzeigenerlöse, sondern auch die Leserzahlen und damit die Auflage.

Die Verlagshäuser stehen heute vor einer bedeutenden Herausforderung: bei sinkendem Anzeigenvolumen und rückläufigen Leserzahlen, die aufgebauten Strukturen zu halten und optimistisch in die Zukunft zu blicken.

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit neuen Erlösformen für Verlage. Prinzipiell erwirtschaften Zeitungen ihre Erlöse aus zwei klassischen Bereichen: Vertrieb und Anzeigen. Da die Einnahmen aus beiden Erlösquellen zurückgehen, will diese Arbeit herausarbeiten, welche Erlösquellen für Zeitungen neben Erlösen aus dem Zeitungs- und Anzeigenverkauf nutzbar sind.

Diese Arbeit stellt sich der zentralen Frage:

Welche Erlösformen abseits von den klassischen Anzeigen- und Vertriebserlösen können Zeitungsverlage für sich nutzen?

Das Ziel der Arbeit ist es, die verschiedensten Erlösformen für Verlage aufzuzeigen und schließlich zu bewerten, welche Erlösformen zukunftssträftig sind.

Im ersten Schritt werden dazu die unterschiedlichen Erlösformen dargestellt. Zeitungsverlage können erstens im klassischen Bereich der Inhalteverwertung Erlöse erwirtschaften, indem sie ihre Inhalte auf verschiedenen Plattformen

¹ Mahr, Hans, In: Der österreichische Journalist 12/2005 + 01/2006, S. 76.

(Online, Mobile, Buch, CD-ROM, DVD,...) präsentieren bzw. in Synergien mit diesen Medien Geschäftsmodelle entwickeln. Zweitens können sie Erlöse erwirtschaften, indem sie Produkte über die Zeitung verkaufen. Drittens sind auch Erlöse denkbar, wenn die Zeitung als Veranstalter auftritt und Erlöse generiert, sowie im Rahmen des Vorteilsclubs Geschäfte abwickelt.

„Gegengeschäfte“ (Eintausch Werbefläche gegen Leistung verschiedenster Unternehmen) gehören zu den beliebtesten Formen von „Geschäften“ in der Medienbranche. Es existiert kaum ein Unternehmen bzw. kaum eine Branche in der Wirtschaft, die aus Sicht der Verlage nicht „gegengeschäftsfähig“ sind. Die Gegengeschäftspalette reicht vom Büromöbel-Einkauf für den Verlag bis zum Fahrzeug des Herausgebers und dessen privaten Aufwendungen. Prinzipiell lässt sich jedes Geschäft über Gegengeschäft abwickeln, der Verlagsgeschäftsführer muss nur Unternehmen finden, die Anzeigenguthaben in seinem Medium als Bezahlform akzeptieren. Einige Verleger haben diese Geschäftsform zur Perfektion betrieben und kaufen für sich und ihren Verlag ausschließlich auf Gegengeschäft ein, sagen Brancheninsider. Oft werden diese Gegengeschäfte mit prozentuellen Aufteilungsvarianten versehen – ein Teil Barzahlung, ein Teil Gegengeschäft, zum Teil gemischt mit Produkttests und Berichterstattung. Im Prinzip handelt es sich beim Gegengeschäft um ein Tauschgeschäft und keine klassische Erlösform. Deshalb wird dieses Modell in dieser Arbeit nicht näher beleuchtet. Bei Gegengeschäften werden oft keine Anzeigenabgabe und keine Mehrwertsteuer abgeführt, was sie steuerrechtlich bedenklich macht. Auskünfte sind von Verlagen und Unternehmen kaum zu erhalten, in der Praxis dürften Gegengeschäfte aber in großer Menge vorkommen.

Anhand praxisrelevanter Beispiele werden die einzelnen Möglichkeiten der Erlösgenerierung durchleuchtet. Mit dem strategischen Instrument der SWOT-Analyse sollen die einzelnen Erlösformen bewertet werden, um schlussendlich herauszufinden, auf welche Erlösformen es sich zu setzen lohnt.

Von dieser Analyse ausgehend, beschäftigt sich die Arbeit mit der Zukunft von Verlagshäusern. Wie werden Verlage in Zukunft aussehen? Mit welchen Entwicklungen und Trends werden sie konfrontiert sein? Wie gelingt es ihnen trotz der Konkurrenz neuer Medien am Puls der Zeit zu bleiben bzw. wie können sie die neuen Medien einbinden, um langfristig davon zu profitieren?

1.1. Rückgang der Auflagen

Die Nettoreichweite der Tageszeitungen in Österreich geht langsam, aber kontinuierlich zurück. Betrug die Nettoreichweite der österreichischen Tageszeitungen 1995 noch 76 Prozent, ging sie im Jahr 2000 auf 75,3 Prozent zurück, um 2004 schließlich auf 73,5 Prozent zu sinken.²

In Deutschland sinken die Reichweiten ebenfalls: Im Jahr 1979 betrug die Reichweite der Tageszeitungen in der Gesamtbevölkerung noch 83 Prozent.³ Die Media Analyse 2005 ergab eine Tagesreichweite von 76 Prozent, damit bleiben die Werte von 2004 auf 2005 konstant. Die regionalen Tageszeitungen erreichen dabei 64 Prozent, die Kaufzeitungen 22 Prozent und die überregionalen Abonnementzeitungen kommen auf 6 Prozent.⁴

Ein Blick in die USA zeigt ein ähnliches Bild: Die Zahl der verkauften Zeitungen pro Jahr sinkt um 1 Prozent. Die Reichweite der Tageszeitungen ging von 1973 bis 2002 von 73 auf 55 Prozent zurück gemessen an der Gesamtbevölkerung. Bei den 18- bis 24-Jährigen sank die Reichweite von 64 auf 41 Prozent.⁵

1.2. Anstieg der Mediennutzungszeit

Die ständige Veränderung des Medienangebots bringt eine Änderung des Mediennutzungsverhaltens mit sich. Zehn Stunden widmet jeder deutsche Erwachsene täglich dem Fernsehen, dem Radio, den Printmedien, dem Internet und den audiovisuellen Speichermedien. Der Medienkonsum hat in den letzten 25 Jahren um rund 75 Prozent zugenommen - von 346 Minuten in 1980 auf 600 Minuten pro Tag in 2005. Diese Ausdehnung ging primär von den elektronischen Medien aus - zunächst vom Fernsehen und vom Radio, in den letzten Jahren verstärkt auch vom Internet und den neuen digitalen Speichermedien. Dabei bleiben Fernsehen und Hörfunk die den Tagesablauf der deutschen Bürger dominierenden Medien. Mit 74 Prozent des gesamten Medienkonsums blieb ihr Anteil am wachsenden Medienzeitbudget in den letzten 25 Jahren stabil.⁶

² Mediaanalyse 2004.

³ Vgl. Wrzeciono, Ursula/ Hippler, Hans-Jürgen: Die Zeitungslektüre gehört zum „täglichen Brot“. In: media-spectrum 10/2005.

⁴ Vgl. Glotz, Peter: Herausforderungen an eine neue Zeitungskultur, 19. Juli 2004, www.netzeitung.de/medien/296118.html, 22. April 2006.

⁵ Vgl. Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: Von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 6.

⁶ Einerem van, Birgit/ Ridder, Christa-Maria: Trends in der Nutzung von Bewertung der Medien von 1970 bis 2005. In: Media Perspektiven 10/2005.

Einen Anstieg gibt es bei den meisten Medien nicht nur bei der Mediennutzungszeit, sondern auch bei den Tagesreichweiten. Zwei Effekte sind bei dieser Entwicklung offensichtlich entscheidend: Immer mehr Tätigkeiten (Essen, Arbeiten, Freizeit, usw.) werden von Medien „begleitet“. Das führt zu einer Erhöhung der mit Medien verbrachten Zeit (Netto-Zeitbudget). Medien erlauben außerdem eine Doppelnutzung (z.B. im Internet surfen und Radio hören) und führen damit zu einer Erhöhung des Brutto-Zeitbudgets.⁷

Das neue Leitmedium Internet hat bereits 12 Prozent, das entspricht rund 58 Minuten des täglichen Zeitbudgets bei den 14- bis 49-Jährigen erobert.⁸

Betreffend die Frage nach der Wichtigkeit der Medien, kann das Internet klare Zuwächse verzeichnen. 1999 noch maßen ein Viertel der Befragten dem Internet eine hohe Bedeutung zu, im Sommer 2005 sahen rund 63 Prozent der Befragten das Internet als wichtig oder sehr wichtig an. Das Fernsehen bleibt das wichtigste Medium mit 77 Prozent (1999: 71 Prozent) vor dem Radio mit 70 Prozent (1999: 73 Prozent) und der Zeitung mit 66 Prozent, die aber 1999 noch 74 Prozent verzeichnen konnte und somit in der Wichtigkeit deutlich zurückging.⁹

Anders als bei den elektronischen Medien Hörfunk und Fernsehen geht die mittel- und langfristige Nutzung der Tageszeitung am Durchschnittstag deutlich zurück. Die Studie Massenkommunikation registriert von 1970 bis 2005 einen Rückgang um rund ein Viertel der ursprünglichen Tagesreichweite.¹⁰

Fernsehen, Hörfunk und Tageszeitung sind die Medien, die pro Tag die meisten Menschen erreichen. Das hat auch das Internet noch nicht ändern können. Die ARD/ZDF-Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung ergab, dass 89 Prozent der Menschen ab 14 Jahre täglich fernsehen, 84 Prozent hören täglich Radio und die Hälfte der Erwachsenen (51 Prozent) greift zur Tageszeitung. Das Internet wird täglich von 28 Prozent der Befragten genutzt, im Jahr 2000 waren es noch 10 Prozent.¹¹

⁷ Gerhards, Maria/ Klingler, Walter: Mediennutzung in der Zukunft, In: Media Perspektiven 2/2006, S. 78.

⁸ Vgl. Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: Von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 6.

⁹ Vgl. o.V.: SevenOne Media Time Budget 12, 8. Dezember 2005, www.wuv.de/studien/2005/12/19188/page2.php, 5. Jänner 2006.

¹⁰ Eimeren, Birgit/ Ridder Christa-Maria: Trends in der Mediennutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation. In: Media Perspektiven 10/2005.

¹¹ Vgl. Ridder, Christa-Maria/ Engel, Bernhard (2005): Massenkommunikation 2005: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich, in: Media Perspektiven 9, 2005, S. 424-425.

Die Zeitung erreicht pro Tag erheblich weniger Menschen als die beiden elektronischen Medien Radio und Fernsehen. Immerhin 75 Prozent der Befragten geben an, mehrmals in der Woche Zeitung zu lesen, und 84 Prozent greifen nach eigener Aussage 2005 mindestens mehrmals im Monat zu einer Zeitung.

Das wichtigste Nutzungsmotiv ist der Wunsch, sich zu informieren (98 Prozent). An zweiter Stelle rangiert der Wunsch, mitreden zu können. Der Spaßfaktor ist für die Befragten der dritt wichtigste Grund Zeitung zu lesen.¹²

1.3. Neue Herausforderungen für die Printbranche

Die Medienbranche ist wie kaum eine andere Branche von den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels von der Industrie- zur Informationsgesellschaft betroffen. Hierbei ist die **enorme Entwicklungsdynamik** in der Informations- und Kommunikationstechnologie ein Haupteinflussfaktor. Digitalisierung und Vernetzung sind zu Triebfedern der Konvergenz geworden. Die Globalisierung wirtschaftlichen Handelns und die Deregulierung der Märkte führen zu einer zunehmenden Internationalisierung des Mediengeschäftes. Alle diese Faktoren erfordern sich wandelnde Geschäftsmodelle, neu integrierte Wertschöpfungsprozesse, veränderte Organisationsstrukturen und innovative Leistungsangebote.

Zusätzlich wird der Wettbewerbsdruck in der Branche immer härter, der Kampf um die Aufmerksamkeit bei den Werbekunden und Rezipienten verschärft sich. Vor allem die Konkurrenz auf dem Anzeigenmarkt durch das boomende Medium Gratiszeitung macht das Agieren für Zeitungsverlage zur Herausforderung. Der technische Strukturwandel verbunden mit der Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit macht klar, dass für Medienhäuser Handlungsbedarf besteht, wenn sie ihr wirtschaftliches Überleben auf dem Markt sichern wollen.

Der Umsatzdruck auf die klassischen Medien in Österreich ist enorm. In jedem Fall ist die Kreativität der Verlage gefragt. All diese abschreckenden Entwicklungen nehmen der Printwelt jedoch nicht ihren verlegerischen Mut. In den letzten Jahren sind zahlreiche neue Printtitel auf den Markt gekommen. Heuer zum Beispiel startete in Österreich die Wochenzeitung für Forschung, Technologie & Wirtschaft, „economy“. Im Speziellen für den Tageszeitungsmarkt wird 2006 ein einschneidendes Jahr, werden doch die einstigen Beherrscher des österreichischen

¹² Vgl. Ridder, Christa-Maria/ Engel, Bernhard (2005): Massenkommunikation 2005: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich, in: Media Perspektiven 9, 2005, S. 429.

Magazinmarktes, die News-Gruppe, nun auch den Tageszeitungsmarkt in Angriff nehmen. Seit der bunten, 1992 gegründeten (2000 wieder eingestellten) „täglich Alles“ ist das die nächste Tageszeitungsneugründung am österreichischen Markt.

Medien werden zwar so häufig wie noch nie verwendet und die durchschnittliche Mediennutzungsdauer steigt Jahr für Jahr an, bei der Mediennutzung allerdings ändert sich der Kontext. Medien sind die zentrale Verbindung zwischen Menschen in der steigend vernetzten Gesellschaft.¹³ Neue Technologien machen es möglich, dass Information mit einer höheren Flexibilität gesucht wird. Daher ist es für Zeitungsverlage wichtig, neue Medien zusätzlich zum Printprodukt Zeitung zu generieren. Neue und alte Medien werden zunehmend in völlig verschiedenen Kontexten gebraucht. Wir beobachten neue Zeiten, neue Plätze und neue emotionale Kontexte. Es kommt zum Gebrauch von synchronen Medien auf asynchrone Art und Weise: von Radio zu Podcasting und vom Fernsehen zum Personal Video Recorder¹⁴. Die Entwicklung geht von asynchronen Medien hin zu synchronen Medien: Zeitungsschlagzeilen werden zu Newsflashes am Handy. Der Gebrauch von Medien an einem bestimmten Platz (PC-basiertes Internet) hat sich zu mobilem Gebrauch (mobiles Internet) verlagert. Das Bild vom Italiener mit Corriere della Sera unter dem Arm die Piazza Unità kreuzend wird immer seltener und entwickelt sich zum Motorola Razr V3-Benutzer am Tisch im Coffeeshop.¹⁵ Die Zeitungsverlage müssen sich auf diese Entwicklungen und diesen Zeitgeist einstellen, wenn sie sich langfristig ihre Leserzahlen sichern wollen.

Kommt damit auf die Zeitung ein Adaptionsprozess zu, der bisher einzigartig in ihrer Geschichte ist, um ihr wirtschaftliches Überleben zu sichern? Wie hat sich die ökonomische Seite der Zeitung im Laufe ihrer Geschichte entwickelt?

¹³ Vgl. Petrovic, Otto: Long-term mobile strategies for newspapers. Enlarge the context flexibility of your brand. Vortrag am 7. April 2005 im Rahmen des INMA Mobile Workshop for Newspapers, Wien.

¹⁴ Personal Video Recorder ist ein Videorekorder mit einer integrierten Festplatte statt des üblichen Bandlaufwerks, der sich die Programmvorlieben des Benutzers speichern kann und diesem ein auf die Festplatte gespeichertes Programm nach persönlichen Interessenschwerpunkten anbietet. Häufig wird Time-Shift angeboten, das zeitversetzte Anschauen von Sendungen, während diese noch aufgenommen werden. (Personal Video Recording, Wikipedia, Die freie Enzyklopädie im Internet, http://de.wikipedia.org/wiki/Personal_Video_Recorder, 16. Mai 2006.)

¹⁵ Petrovic, Otto: Long-term mobile strategies for newspapers. Enlarge the context flexibility of your brand. Vortrag am 7. April 2005 im Rahmen des INMA Mobile Workshop for Newspapers, Wien.

2. Ökonomische Entwicklung der Erlösformen

Vor einer Beleuchtung der Geschichte der Erlösformen der Zeitung sollen die Begriffe Erlösformen und Zeitung geklärt werden.

Definition Erlösformen

Unternehmen der Medienwirtschaft können mit ihren Produkten nicht nur in einem Markt, sondern in mehreren Märkten Erlöse erwirtschaften. Klassische Absatzmärkte sind der Rezipienten-, der Werbe- und der Contentmarkt¹⁶. Auch Märkte für Kundendaten bilden sich heraus. Die Kombination von Märkten und Erlös Konzepten lässt ein breites Spektrum an Erlösmodellen zu.¹⁷

Unter Erlös versteht man den Wert verkaufter Leistungsmengen. Erlös wird im Sinne von Umsatzerlös als Geldwert der abgesetzten Leistungen interpretiert.¹⁸

1. Nach der Art des Erlös Konzeptes

a. Erlös Konzept **Content**

Der Verkauf von informativen oder unterhaltenden Medieninhalten, Content, steht im Mittelpunkt dieses Erlös Konzeptes. Die primären Abnehmer dieses Contents sind die Rezipienten. Als weitere Abnehmer sind andere Medienunternehmen denkbar, die den Contentmarkt bilden. An diese Unternehmen können Inhalte im Wege der Mehrfachverwertung weiterverkauft werden.¹⁹

b. Erlös Konzept **Commerce**

Das Commerce-Erlös Konzept beruht auf dem Verkauf von marktgängigen Produkten bzw. Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit den eigentlichen redaktionellen Medieninhalten stehen. Die Erlösgenerierung erfolgt prinzipiell durch den Verkauf von Werberaum

¹⁶ Content (engl.= Inhalt), Gesamtheit der Verlagsrechte, die die wirtschaftliche Verwertbarkeit abgeschlossener Verträge eines Medienunternehmens beinhaltet (=Substanz). Die Substanzen und ihre Vielfachverwertung in den verschiedenen Trägermedien stellen den entscheidenden strategischen Vorteil in der Stabilisierungs- und Expansionspolitik eines Medienunternehmens dar. (Frühschütz, Jürgen: Lexikon der Medienökonomie, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2000, S. 95.)

¹⁷ Vgl.: Sjurts, Insa [Hrsg.]: Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage GmbH, 2004, S. 165.

¹⁸ Vgl. Lechner, Karl [Hrsg.]/ Egger, Anton/ Schauer, Reinbert: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre: 19. überarbeitete Auflage, Wien: Linde Verlag, 2001, S. 449.

¹⁹ Vgl.: Sjurts, Insa [Hrsg.]: Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage GmbH, 2004, S. 165.

an Werbekunden, den Verkauf von Kundendaten an Unternehmen anderer Branchen oder auch den Verkauf von Merchandisingartikeln an Rezipienten.²⁰

c. Erlösmodell **Connection**

Durch das Angebot von Interaktion wird Erlös erwirtschaftet. Das Erlösmodell Connection zielt auf die verstärkte Ein- und Anbindung der Rezipienten an das jeweilige Medienprodukt.²¹ Ein typisches Beispiel sind Gewinnspiele, bei denen der Leser per kostenpflichtigen SMS teilnehmen kann.

d. Erlösmodell **Context**

Dieses Erlösmodell bietet eine Orientierungsfunktion im Medienangebot an. Es richtet sich an Rezipienten, die durch die Nutzung von CD-ROMs oder auch kostenpflichtigen Informationsportalen im Internet einen besseren Überblick über das mediale Angebot erhalten.²²

2. Nach der Zahl der bearbeiteten Märkte

a. Monoerlösmodell

Erlösgenerierung nur in einem Markt, d.h. typischerweise entweder im Rezipienten- oder im Werbe- oder im Contentmarkt.²³ Für Zeitungen ist das Monoerlösmodell jedenfalls nicht interessant, weil sie zumindest auf Rezipienten- und Werbemarkt aktiv sind. Eine Ausnahme dabei bilden klarerweise die Gratiszeitungen, die nur im Werbemarkt Erlös erwirtschaften.

b. Duales Erlösmodell

Die Erlösgenerierung findet auf zwei Märkten statt, sowohl im Rezipienten- als auch im Werbemarkt bzw. sowohl im Rezipienten- als

²⁰ Vgl.: Sjurts, Insa [Hrsg.]: Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage GmbH, 2004, S. 165.

²¹ Vgl.: Sjurts, Insa [Hrsg.]: Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage GmbH, 2004, S. 165.

²² Vgl.: Sjurts, Insa [Hrsg.]: Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage GmbH, 2004, S. 166.

²³ Vgl.: Sjurts, Insa [Hrsg.]: Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage GmbH, 2004, S. 166.

auch im Contentmarkt. Ein duales Erlösmodell ist charakteristisch für Tageszeitungen.²⁴

c. Multiples Erlösmodell

Sowohl im Rezipientenmarkt als auch im Werbemarkt und in einem weiteren Markt erfolgt die Erlösgenerierung. Als dritter Markt kommt der Contentmarkt in Frage, ebenso der Verkauf von Kundendaten an Unternehmen anderer Branchen.²⁵ Außerdem zählen alle sonstigen Erlösstandbeine der Zeitung dazu, seien es die Erlöse aus SMS-Einsatz, Internet, bis hin zum Verkauf von verschiedensten Produkten und Dienstleistungen.

In letzter Zeit ist die Entstehung neuer Medienteilmärkte und infolge des technischen Fortschritts ein Trend zu multiplen Erlösmodellen festzustellen. Dabei werden mehrere Erlösmodelle aus Content, Commerce, Connection und Context miteinander kombiniert. Durch die Verbreiterung der Erlösbasis werden die Erlösabhängigkeit von einer Erlösquelle und das Risiko reduziert.²⁶

Definition Zeitung

Traditionelle oder etablierte Zeitungsverlage sind Unternehmen, die ein zumeist (arbeits-)täglich oder seltener wöchentlich erstelltes und auf Papier in größerer Auflage gedrucktes Informationsleistungsbündel seit längerem an Leser/Rezipienten und Werbetreibende/Anzeigenkunden mit Gewinnerzielungsabsicht vermarkten.²⁷

Den Begriff Zeitung definiert Emil Dovifat 1976 folgendermaßen:

„Es gibt mehr als hundert Begriffsbestimmungen der Zeitung. Je erschöpfender sie sind, umso unverständlicher werden sie. Bringt man ihre zahlreichen Kennzeichen rein äußerlich auf einen letzten Nenner, so kann man sagen: Die Zeitung vermittelt jüngstes Gegenwartsgeschehen in kürzester regelmäßiger Folge der breitesten Öffentlichkeit.“²⁸

²⁴ Vgl.: Sjurts, Insa [Hrsg.]: Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage GmbH, 2004, S. 166.

²⁵ Vgl.: Sjurts, Insa [Hrsg.]: Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage GmbH, 2004, S. 166.

²⁶ Vgl.: Sjurts, Insa [Hrsg.]: Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage GmbH, 2004, S. 166.

²⁷ Vgl. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 141.

²⁸ Schaffrath, Michael: Zeitung, Begriff und Theorie, In: Grundwissen Medien, 4. Auflage, München, S. 433.

Die Zeitung wird gegenüber anderen Medien nach traditionellen Theoriekonzepten durch folgende medienspezifische Charakteristika abgegrenzt:

1. Publizität (Öffentlichkeit und prinzipiell für die Allgemeinheit)
2. Aktualität (Gegenwartsbezogenheit und Zeitnähe)
3. Periodizität (Regelmäßigkeit, wiederkehrendes Erscheinen)
4. Universalität (inhaltliche Vielfalt, thematische Offenheit)
5. Disponibilität (freie Verfügbarkeit nach Ort und Zeit)
6. Fixierung in Schrift und Druck²⁹.

Gedruckte Zeitungen werden in der Regel durch folgende drei Kriterien systematisiert: Erscheinungshäufigkeit (Tages- oder Wochen-/Sonntagszeitungen), räumliches Verbreitungsgebiet (lokal oder regional oder überregional) und überwiegende Vertriebsart (Abonnement oder Einzelverkauf).³⁰

Prinzipiell ist anzumerken, dass das Zeitungswesen in freiheitlich-demokratischen Systemen als ein Teil der Öffentlichkeit gilt, der informiert, meinungsbildend wirkt, unterhält, kritisiert und das gesetz- und rechtmäßige Agieren von Regierung, Parlament, Verwaltung, Rechtssprechung und anderen Institutionen im öffentlichen Raum kontrolliert.³¹

Die Wurzeln der Zeitung

An dieser Stelle soll der Blick auf die Geschichte der Zeitung gelenkt werden.

Das Zeitungswesen hat zwei weit in die Vergangenheit zurückreichende Wurzeln: eine ökonomische und eine publizistische³². Dieses Spannungsverhältnis zwischen journalistischem Ethos und ökonomischer Rentabilität war bereits in der Entstehung der Zeitung verankert.

Die ökonomische Wurzel ist bis in die Anfänge des Buchdrucks um 1440 zurückzuverfolgen. Das Druckgeschäft war von Anfang an kapitalintensiv, weil man hohe Investitionen zu tätigen hatte, um eine Druckerpresse, etliche Kisten mit Lettern und einiges anderes Zubehör anzuschaffen. Außerdem waren einige Mitarbeiter und eine eigene Werkstatt erforderlich. Darüber hinaus gab es keine regelmäßigen Druckaufträge, was zur Folge hatte, dass die Druckkapazitäten nicht

²⁹ Schaffrath, Michael: Zeitung, Begriff und Theorie, In: Grundwissen Medien, 4. Auflage, München, S. 433.

³⁰ Vgl. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 141.

³¹ Vgl. Schaffrath, Michael: Zeitung, Begriff und Theorie, In: Grundwissen Medien, 4. Auflage, München, S. 433.

³² Vgl. Dussel, Konrad: Die deutsche Tagespresse im 19. und 20. Jahrhundert, 1. Aufl., Münster: LIT-Verlag, 2004, S. 7.

genutzt wurden und damit Geld kosteten. Deshalb hielt man Ausschau nach Erlösformen, mit denen man ohne viel Aufwand Erlös erwirtschaften könnte.

Daraus entwickelten sich kleine Schriften mit aktuellen und sensationellen Inhalten. Ökonomische Interessen verbanden sich mit der Urform des journalistischen Anliegens, der Informationsverbreitung. Nachrichtenaustausch an sich hat es immer schon gegeben, auch in schriftlicher Form und er ist wesentlich älter als jede Zeitung. Die Keimzelle indirekter, individueller Kommunikation bildete der Brief. Weil die konkurrierenden Informationsmedien fehlten, diente der Brief in sehr ausgeprägter Form dazu, allgemein interessierende Neuigkeiten zu verbreiten. Obwohl zunächst individuell adressiert, konnte er gesondert weitergegeben und handschriftlich vervielfältigt werden. Damit war das Stadium der geschriebenen Zeitung erreicht.³³

Als älteste Zeitungen werden zwei Organe aus dem Jahr 1609 betrachtet, die in Straßburg und Wolfenbüttel („Relation“ und „Aviso“) erschienen.³⁴ In Wien folgte das erste periodische Blatt erst 1621. Die erste Tageszeitung erschien in Leipzig 1630, wo verschiedene Postlinien zusammentrafen und damit ein hohes Nachrichtenaufkommen garantiert war. 1650 gab es zum ersten Mal sechs Ausgaben pro Woche und damit war der Status einer Tageszeitung erreicht.³⁵

Für das Entstehen der ersten periodischen Zeitungen werden in der Fachliteratur zwei Motive angeführt:

- Primär versuchten Drucker Erlösschwächen im Buchdruck mit dem Verkauf von mehr oder weniger „losen Blättern“ wettzumachen, die unregelmäßig erschienen und häufig „sensationelle“ Meldungen enthielten. Diese Neuigkeiten wurden nicht systematisch gesammelt, sondern bildeten sich aus zufällig erlangten Mitteilungen von Reisenden und wurden in Form der „Neuen Zeitungen“ publiziert. Sie sind als die unmittelbaren Vorläufer der periodisch erscheinenden Blätter zu verstehen. Das oberste Ziel der Drucker und Herausgeber dieser Neuen Zeitungen war es nicht politische oder andere wichtige Nachrichten zu vermitteln. Sie waren in erster Linie daran interessiert, ihre Geschäftslage zu verbessern und die vorhandenen Druckkapazitäten bestmöglich auszunützen. Das ökonomische Interesse im

³³ Vgl. Dussel, Konrad: Die deutsche Tagespresse im 19. und 20 Jahrhundert, 1. Aufl., Münster: LIT-Verlag, 2004, S. 7.

³⁴ Dussel, Konrad: Die deutsche Tagespresse im 19. und 20 Jahrhundert, 1. Aufl., Münster, 2004, S. 11.

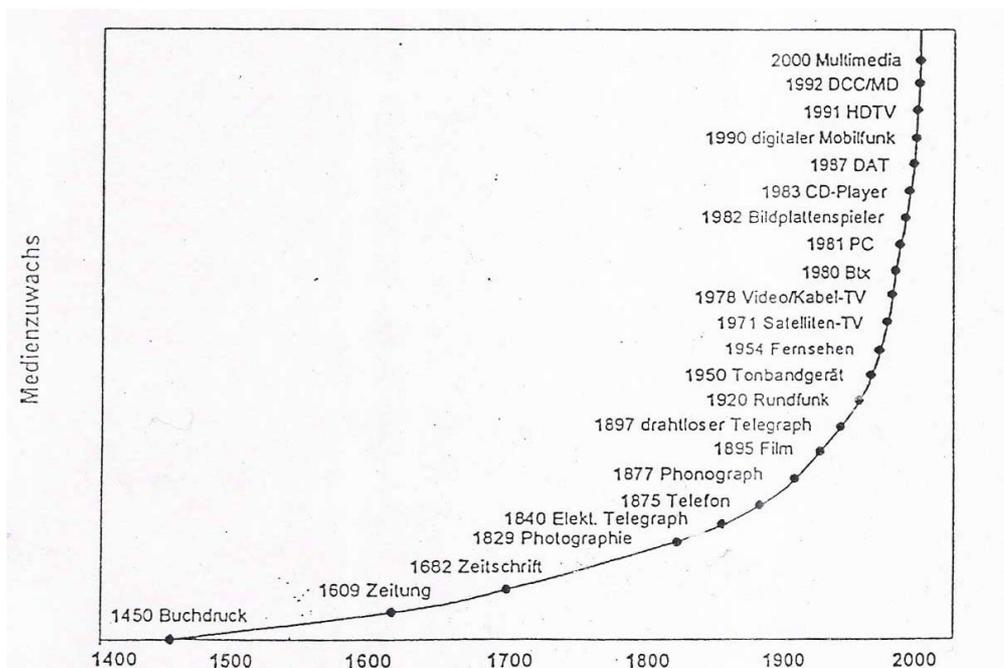
³⁵ Dussel, Konrad: Die deutsche Tagespresse im 19. und 20 Jahrhundert, 1. Aufl., Münster, 2004, S. 13.

Sinne einer Gewinnmaximierung ist eindeutig für die Entstehung periodischer Medien mitverantwortlich.

Damit kann man sagen, dass die Zeitung in ihren Ursprüngen nur eine zusätzliche Erlösquelle des Buchdrucks war und sich im Laufe der Geschichte zum eigenständigen Medium entwickelt hat.

- Das zweite Motiv war folgendes: Die weltliche und geistliche Obrigkeit nutzte die aufkommende Presse zu Zwecken der Verwaltung und damit zur Disziplinierung der Untertanen. Sie bedienten sich der Medien, um auf periodischem Wege ihre Befehle und Verordnungen zu verlautbaren. Die Leser wurden damit zu Adressaten der öffentlichen Gewalt und damit zum Publikum.

Abbildung 1: Evolution der Medien 1450 – 2000



Quelle: Merten, Klaus (1994): Evolution der Kommunikation. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg Siegfried (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen. S. 142.

Die Medienentwicklung hat sich in den vergangenen Jahren immer mehr beschleunigt. In den vergangenen 50 Jahren wurden in der Medienwelt ungefähr die gleiche Anzahl an einschneidenden Erfindungen gemacht wie in den

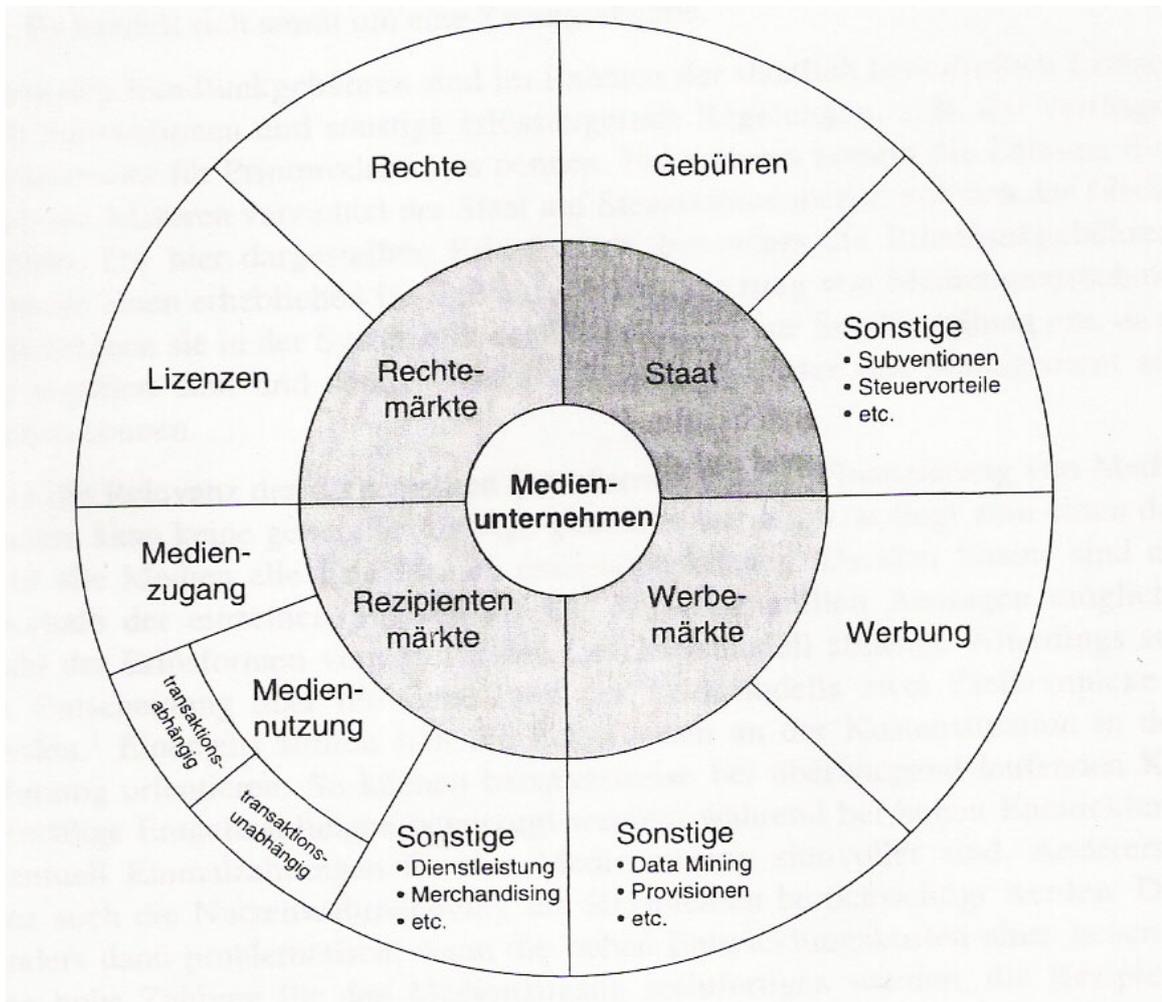
fünfeinhalb Jahrhunderten von 1400 bis 1950. Das zeigt sehr deutlich, dass sich die Medienbranche wie kaum eine andere Branche sehr rasant entwickelt.

Die Primärerfahrungen der Menschen nehmen im Laufe der Geschichte prozentual ab. Die Wirklichkeit wird immer mehr mediatisiert und konstruiert.

2.1. Klassische Erlösformen von Zeitungen

Zeitungen als Medienunternehmen können aus verschiedensten Bereichen Erlöse erwirtschaften. Die nachstehende Grafik soll einen Überblick über die Erlösquellen bieten, die im Anschluss näher erklärt werden.

Abbildung 2: Systematik der Erlösformen



Quelle: Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 47.

Der Rezipientenmarkt

Medienprodukte richten sich primär an Rezipienten, daher sollen zuerst die Rezipientenmärkte als Quelle der Erlöserzielung betrachtet werden. Der Rezipient entrichtet in der Regel ein Entgelt zur Nutzung eines Medienproduktes. Eine Ausnahme bilden dabei Gratiszeitungen, wo kein Entgelt von Rezipientenseite zu entrichten ist. Man unterscheidet zwischen transaktionsabhängigen und transaktionsunabhängigen Entgelten. Das **transaktionsabhängige Entgelt**, das sich nach Leistungsmenge (z.B. Preis pro Zeitung, Preis pro Film beim Pay-per-view-TV) und Leistungsdauer (z.B. Minutenpreis bei Online-Medien) richtet, bezahlt der Rezipient für die konkrete Nutzung des Medienproduktes. Das **transaktionsunabhängige Entgelt** zahlt der Rezipient, in der Regel regelmäßig, nur für die Möglichkeit der Nutzung des Medienproduktes (z.B. Zeitungsabonnement, Pay-TV-Abonnement). Die Möglichkeit der Nutzung wird in vielen Fällen nach oben begrenzt auf natürliche (z.B. der Fernsehkonsum eines Rezipienten durch die Zeit) oder technische (z.B. der Datentransfer mit Online-Medien durch Bandbreiten und Verarbeitungsgeschwindigkeiten) Art und Weise. Neben den Entgelten für die Mediennutzung kann auch ein Entgelt für den Medienzugang eingefordert werden, was jedoch für den Printbereich irrelevant ist und vorwiegend die technischen (z.B. Decoder für Pay-TV, Modem/ WLAN für Internet) und administrativen (z.B. Anmeldegebühren) Voraussetzungen für die Nutzung im audiovisuellen Bereich und im Internetbereich betrifft. Aber auch unabhängig von Medienzugang und Mediennutzung können auf den Rezipientenmärkten Erlöse erzielt werden: Sonstige Erlöse kommen aus Archivdiensten von Zeitungen oder Fernsehsendern, Auktionen, SMS-Services, und vielen mehr. Auch der zunehmende Vertrieb von verschiedensten Produkten ist diesem Bereich zuzuzählen.³⁶

Der Werbemarkt

Als zweites Marktsegment zur Erlöserzielung werden die Werbemärkte herangezogen. Die Werbeeinnahmen machen zwischen 40 und 60 Prozent der Gesamterlöse aus und bilden damit eine wichtige Einnahmequelle der Verlage. Medienunternehmen erzielen Erlöse, indem sie Werberaum zur Verfügung stellen (Zeitungsanzeigen, TV- und Radiospots, Internetbanner). Das Produktangebot im Werbemarkt von Zeitungen besteht aus klassischen Werbeleistungen wie Anzeigen und Beilagen. Weitere Einnahmequellen können Product Placement und

³⁶Vgl. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 47-48.

Sponsorships entstehen. Abgesehen davon kann auch mit dem Weiterverkauf von Nutzerdaten Erlös generiert werden³⁷.

Der Markt für Rechte und Lizenzen

Die dritte Quelle zur Erlösgenerierung werden die Märkte für Rechte und Lizenzen genannt. Rechte erlauben als originäre Rechte im Gegensatz zu Lizenzen jede beliebige Verwertung der Inhalte. Lizenzen sind als abgeleitete Rechte zu bezeichnen, die nur in dem Umfang genutzt werden können, wie der Besitzer der originären Rechten dies zulässt. Medienunternehmer agieren auf Rechtemärkten sowohl als Nachfrager als auch als Anbieter. Erlöse werden hauptsächlich aus der Verwertung eigener Produktionen erzielt. Außerdem werden Rechte und Lizenzen auch weiterverkauft, was als ein abgeleitetes Geschäftsfeld zu verstehen ist und in Zusammenhang mit der Produktion des Contents steht. Medienunternehmer befinden sich damit im Wettbewerb zu Produzenten und Händlern, deren Kerngeschäft der Verkauf von Rechten und Lizenzen darstellt³⁸.

Die Leistungen des Staates

Als vierte Erlösquelle werden die Leistungen des Staates angesehen. Obwohl die hier erzielten Einnahmen keine Erlöse im engeren betriebswirtschaftlichen Sinn darstellen, fließen sie dennoch in die Darstellung mit ein, weil sie meist einen erheblichen Einfluss auf die Finanzierung von Medienunternehmen haben. Die Rundfunkgebühren als Zwangsabgabe fallen in diesen Quadranten der Erlöserzielung. Außerdem kommen Subventionen hinzu, wie zum Beispiel die Presseförderung. Weiters zählen erlössteigernde Regelungen zu diesem Erlössegment, wie verringerter Umsatzsteuersatz für Printprodukte³⁹. Als indirekte Subvention sind die ermäßigten Postgebühren für Zeitungen zu erwähnen.

Bei der Entscheidung über die Wahl des Erlösmodells sind zwei Zielkomplexe als Orientierungshilfe anzunehmen: Die Kostensituation des Medienunternehmens und die Nutzenwahrnehmung der Rezipienten bzw. die „Verkaufbarkeit“ gegenüber den Rezipienten.

³⁷Vgl. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 48.

³⁸Vgl. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 48.

³⁹Vgl. Wirtz, Bernd W., Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden 2000, S. 48-49.

2.2. Zusätzliche Erlösformen in der Vergangenheit

Wenn man in die Geschichte zurückblickt, findet man schon vor mehr als hundert Jahren zusätzliche Erlösformen. Die 1900 gegründete österreichische Kronen Zeitung konnte schon zu Beginn des letzten Jahrhunderts mit einer Diversifizierung einen Erfolg erzielen: Denn die Zeit zwischen 1904 und 1906 war international durch blutige Ereignisse gekennzeichnet. In Russland wütete die Revolution, im Fernen Osten tobte der russisch-japanische Krieg. Unruhen in Polen, ein Bombenanschlag in Madrid, Vesuvausbruch und Erdbeben in Kalifornien. Die Krone-Redaktion behielt neben den internationalen Vorkommnissen auch die nationalen und lokalen Geschehnisse im Auge. Die Tatsache, dass Rindfleisch um zehn Heller mehr kostete und die österreichischen Hausfrauen verzweifeln ließ, trug die Kronen Zeitung folgendermaßen Rechnung: Die Redaktion rief die Leserinnen auf, ihre besten Rezepte einzuschicken, die dann zum Kochbuch „Gute Küche“ zusammengestellt wurden. Der Ansturm an Einsendungen war enorm, wollten doch die Hausfrauen mit ihrem Rezept im Kochbuch „Gute Küche“ verewigt sein. Das Kochbuch, das aus lesergeneriertem Content bestand, kostete 90 Heller und wurde ein Bestseller.⁴⁰

2.3. Notwendigkeit alternativer Erlösformen

*„Akzeptieren Sie die Tatsache, dass junge Menschen
vielleicht keine Zeitungsleser sein werden.
Machen Sie sie trotzdem zu Kunden Ihres Medienunternehmens.“*
New York Times-Verleger Arthur O. Sulzberger⁴¹

Aufgrund der veränderten Kosten- und Erlössituation der Verlage wird es notwendig, sich mit den Geschäfts- und Erlösmodellen von Zeitungen auseinander zu setzen.

„A business model is defined as the organization (or architecture) of product, service and information flows, and the sources of revenues and benefits for suppliers and customers.“⁴²

⁴⁰ Vgl. Dichand, Hans: Kronen Zeitung. Die Geschichte eines Erfolges, Wien: Orac-Verlag, 1977, S. 35-36.

⁴¹ Kah, Volkmar: Mit SMS in die Zukunft, In: Der Journalist 3/2005, S. 44.

Ein Geschäftsmodell bildet den Material-, Arbeits- und Informationsfluss sowohl zwischen Unternehmen und Umwelt als auch innerhalb des Unternehmens sowie die Erlösströme ab. Mit dem Begriff Geschäftsmodell wird die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems einer Unternehmung bezeichnet⁴³. Das Erlösmodell ist ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells.

Die verschiedensten Trends haben Einfluss auf die Wertschöpfung von Zeitungsunternehmen. Allen voran sind die **technologischen Trends** zu beachten, denen sich Zeitungen stellen müssen: Digitalisierung, Vernetzung, zunehmende Bandbreite, mobiler Datenempfang, Ubiquität, kontinuierliches Wachstum der Rechenleistung, Miniaturisierung der Endgeräte, Kompatibilität unterschiedlichster Endgeräte und Netze, Trennung von Inhalt und Medium. Neben den technologischen Trends verändern auch die **Neueintritte in den Markt** die Wertschöpfung: die Neueintritte der Softwareindustrie, Unterhaltungselektronikindustrie und Videospieleindustrie. **Rechtliche Trends** wie die Deregulierung (Telekommunikation, Rundfunkfrequenzen) und verschärfter Urheberrechtsschutz sind außerdem ausschlaggebend für die erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens. Auch die **Nutzerakzeptanz** hat sich verändert: Es ist ein Trend zur Individualisierung und Personalisierung zu verzeichnen. Im Zuge des Information Overload besteht ein starkes Bedürfnis nach Orientierung. Lean back und Lean forward Situationen wechseln sich ab: der Mediennutzer ist im ersten Fall entspannt und wird unterhalten, im zweiten Fall ist er aktiv und fokussiert bei der Informationsaufnahme. Es kommt zu einer zunehmenden Überalterung der Gesellschaft, außerdem steigt die Mobilität immer stärker. Der Wert sozialer Netze wächst außerdem (Chatrooms,...).⁴⁴ Weiters besteht das Problem des „**digital divide**“, der ökonomischen Zweiteilung der Gesellschaft in diejenigen, die Zugang zu den neuen Technologien haben und denjenigen, denen der Zugang verwehrt bleibt.

Zeitungsverlage müssen sich an die veränderten Gegebenheiten anpassen und ihre Wertschöpfungskette neu ausrichten. In den folgenden Kapiteln sollen die verschiedensten Erlösmöglichkeiten behandelt werden, die von Zeitungen in die Wertschöpfungskette aufgenommen werden können.

⁴² Timmers, Paul: Electronic Commerce – Strategies and Models for Business-to-Business Trading, Sussex 1999, S. 31.

⁴³ Vgl. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden 2000, S.44

⁴⁴ Vgl. Picot, Arnold: Wandel der Wertschöpfung in der Medienindustrie durch neue Technologien, Vortrag im Rahmen der Münchner Medientage, 27. Oktober 2005.

3. Erlösmodelle für Zeitungen

3. 1. Kernkompetenz: Informationsvermittlung

Zeitungsverlage suchen Zusatzerlösquellen in den verschiedensten Bereichen. Am Naheliegendsten ist jedoch, die Kernkompetenz Information(svermittlung) auszubauen und zu stärken. Im Folgenden soll das Geschäft mit der Kernkompetenz von Zeitungsverlagen näher beleuchtet werden.

Im klassischen Werbegeschäft von Verlagen sind die Möglichkeiten der Werbeschaltungen in den vergangenen Jahren ausgebaut worden, einerseits durch innovative Werbeansätze und kreativere bzw. mutigere Zugänge von Verlagen oft gegen großen Widerstand der Redaktionen, andererseits durch die neuen Möglichkeiten in der Drucktechnik. Außerdem versuchen Verlage auch mit dem Verlegen von Büchern, CDs und DVDs Erlös zu generieren. Durch das Internet sind nicht nur crossmediale Werbemöglichkeiten entstanden, sondern auch zusätzliche mögliche Erlösquellen wie ein Onlinearchiv, E-Paper, Webauktionen und Weblogs. Im Bereich der mobilen Information sind mit SMS-, MMS-Services sowie iPod neue Erlösmöglichkeiten für Verlage entstanden.

3.1.1. Sonderwerbformen

„Die Kunden und wir denken massiv darüber nach, wie man sich abheben kann, wie man auffallen kann. Wir leben in einer Zeit, in der Menschen mit Werbung fast erschlagen werden. Jetzt suchen die Kunden Sonderwerbformen, mit denen sie besonders auffallen: von der mutierten Titelseite, über die klassische Banderole bis hin zum Stanzen und Ummanteln – auf alle Fälle, Werbformen, die sich von der Norm abheben.“
Reinhold Gmeinbauer, Geschäftsführer „Die Presse“, 25. April 2006⁴⁵

Abseits der klassischen Anzeigenformen haben sich in den vergangenen Jahren innovative Sonderwerbformen entwickelt, die sich bei Anzeigenkunden immer größerer Beliebtheit erfreuen. Die Medienhäuser sind flexibler geworden, was das Anzeigenangebot betrifft und bewegen sich in ihrem Angebot über den normalen

⁴⁵ Interview Reinhold Gmeinbauer, Geschäftsführer Die Presse, Wien, 25. April 2006.

Anzeigenraum hinaus, indem sie die Zeitung flexibel als Werbepattform einsetzen und durchaus auch die Zeitung an sich für eine Werbeaktion verändern lassen.

Sonderwerbformen (AdSpecials) haben für die Werbekunden den Vorteil, dass sie den Weg von der Anzeigenrezeption zum Kauf des Produktes verkürzen. Es findet eine Annäherung an das Produkt statt und die Marke wird anfassbar. Mit aufmerksamkeitsstarken Sonderwerbformen kann man sich von der Werbeflut abheben. Weiters können Synergien mit dem Trägermedium genutzt werden: Im Vergleich zum Postwurf können Wertigkeit und Image des Titels auf die Marke und das Produkt abstrahlen und umgekehrt. Denn der Titel „beglaubigt“ Produkt und Marke.⁴⁶

Flappe

Die Flappe ist ein halbseitiger Umschlag über das erste und das vierte Buch der Zeitung, der beidseitig bedruckbar ist. Dieser Werbeauftritt ist nur über die Gesamtauflage möglich.⁴⁷ Die Flappe gehört mittlerweile zum Standardangebot von jedem Verlag und ist nicht mehr so aufmerksamkeitsstark wie in ihren Anfängen. Die Stärke der Flappe ist, dass die Werbung ganz vorn zu sehen ist, wenn der Leser die Zeitung zur Hand nimmt, fällt sein Blick zuerst auf die Flappe. Die Schwäche liegt darin, dass man gestalterisch eingeschränkt ist und vier halbe Seiten füllen muss. Die Gefahr besteht, dass traditionsbehaftete Leser die Flappe nicht gutheißen.⁴⁸

Mantel

Der Mantel umhüllt die Zeitung mit zwei oder vier ganzen Seiten. Damit ist der Werbende im absoluten Blickfeld der potentiellen Kunden. Eine hohe Werbewirkung und maximale Gestaltungsfreiheit machen den Mantel zur effizienten Werbeform. Der Mantel ist nur bei Buchung der Gesamtauflage realisierbar.⁴⁹ Der Werbekunde hat damit die Möglichkeit, einen Tag, eine Woche eines Titels zu besetzen. Die Ummantelung der Zeitung ist mit hohen Kosten verbunden. Mag. Joachim Feher, Chief Operating Officer der Mediacom, der größten Mediaagentur Österreichs, stellt die Frage: „Habe ich tatsächlich mit den vier Seiten einen höheren Impact als mit nur einer Seite?“⁵⁰

⁴⁶ Vortrag Dr. Christoph Melchers, Forschungsinstitut IFM: Werbung zum Anfassen, Die Tiefenpsychologie von Sonderwerbformen, Wien, 23. Mai 2006.

⁴⁷ Vgl. Sonderwerbformen. Verkaufsbroschüre Die Presse, S. 7.

⁴⁸ Vgl. Interview Mag. Joachim Feher, Chief Operating Officer, Mediacom, Wien, 23. Mai 2006.

⁴⁹ Vgl. Sonderwerbformen. Verkaufsbroschüre Die Presse, S. 8-9.

⁵⁰ Interview Mag. Joachim Feher, Chief Operating Officer, Mediacom, Wien, 23. Mai 2006.

Transparente Titelseite

Bedrucktes Transparentpapier wird über die Titelseite gezogen. Dieser Werbeauftritt ist sehr dezent und elegant und dadurch extrem präsent.⁵¹ Da sich nur wenige Werbebotschaften für transparentes Papier eignen, wird diese Werbeform eher selten genutzt.

Mutation der Titelseite

Bei einer mutierten Titelseite wird die Titelseite nach den Wünschen des Werbetreibenden verändert. Damit hat der Anzeigenkunde einen Auftritt an der prominentesten Stelle der Zeitung. Bei einer mutierten Titelseite sind den Variationen prinzipiell keine Grenzen gesetzt.⁵²

Büroklammer

Die Werbebotschaft wird mittels Büroklammer auf der Titelseite befestigt. Der Vorteil dieser Befestigung mit Büroklammer liegt darin, dass die Werbebotschaft auf der Titelseite als auffälliger Eyecatcher platziert wird. Außerdem werden weder die Zeitung noch das Werbematerial des Kunden beim Herausnehmen beschädigt. Es besteht das Risiko, dass die Büroklammer verloren geht.⁵³

Tip-on-Card

Die Tip-on-Card im Postkartenformat wird auf der Titelseite unten, direkt in Verbindung mit einem Teaserinserat platziert und wird somit zum absoluten Aufmerksamkeitserreger. Im Postkartenformat hebt sich die Tip-on-Card optisch und haptisch von der Titelseite ab.⁵⁴ Die Tip-on-Card birgt ein direktes Responselement. Außerdem bietet sie für den Leser einen Serviceaspekt. „Die Tip-on-Card ist ein High-Involvement-Produkt, damit kann Leser Informationen anfordern oder bei einem Gewinnspiel mitmachen. Bei beiden Möglichkeiten steht die Tip-on-Card in Konkurrenz mit Internet. Es ist oft billiger auf der Anzeige groß die Internetadresse anzukündigen, wo man sich registrieren kann, damit erspart man sich die Tip-on-Card“⁵⁵, erklärt Mag. Joachim Feher. Der Nachteil der Tip-on-Card ist, dass sie mit Klebstoff leicht an die Zeitung angebracht wird und damit auch die Möglichkeit besteht, dass sie sich von der Zeitung löst.

⁵¹ Vgl. Sonderwerbformen. Verkaufsbroschüre Die Presse, S. 10-11.

⁵² Vgl. Sonderwerbformen. Verkaufsbroschüre Die Presse, S. 20-21.

⁵³ Vgl. Sonderwerbformen. Verkaufsbroschüre Die Presse, S. 4-5.

⁵⁴ Vgl. Sonderwerbformen. Verkaufsbroschüre Die Presse, S. 12-13.

⁵⁵ Interview Mag. Joachim Feher, Chief Operating Officer, Mediacom, Wien, 23. Mai 2006.

Post-it

Ein Post-it wird als Eyecatcher auf die Titelseite geklebt. Der Werbetreibende kann seine Werbebotschaft auf einem gelben Spickzettel transportieren, der von Menschen gern verwendet wird, um an wichtige Dinge erinnert zu.⁵⁶ Das Post-it kann mit speziellem Servicecharakter aufgewertet werden, indem man nützliche Informationen wie Internetadressen oder Einkaufsliste für ein Rezept darauf darstellt. Indem der Leser das Post-it von der Zeitung löst, vollzieht er eine faktische Tat, die ihn ein Stück näher an den Kauf heranführt.⁵⁷ Wie bei der Tip-on-Card besteht die Gefahr, dass sich das Post-it von der Zeitung ablöst und damit der Werbeauftritt verloren geht.

Beihefter

Der Beihefter (ab vier Seiten möglich) wird als fixer Bestandteil einem Buch der Zeitung hinzugefügt. Die Werbung ist damit Teil der Zeitung und sehr nahe am redaktionellen Inhalt. Es findet wiederum ein Kompetenztransfer statt zwischen Titel und Produkt. Das Herausnehmen der Werbung zielt meistens auf Aufbewahrung.⁵⁸

Shadow Print

Beim Shadow Print wird die aktuelle redaktionelle Zeitungsseite mit einem Inserat unterlegt. Das Werberaster scheint dann hinter den Zeilen hervor.⁵⁹ Die Shadow Print-Anzeige gilt als besonders charmante und dezente Werbeform, weil sie erst auf den zweiten Blick als Werbung zu erkennen ist und damit die Neugierde des Betrachters hervorruft. Es besteht jedoch auch das Risiko, dass Shadow Print aufgrund der Unaufdringlichkeit vom Leser nicht wahrgenommen wird.⁶⁰

Stanzung

Eine Fläche der Anzeige wird ausgestanzt und die darauf folgende Seite kommt dadurch zum Vorschein. Diese Stanzung ist möglich auf mindestens 4-seitigem (Sonder-)Themenvordruck.⁶¹ Die Möglichkeiten der Stanzung sind relativ eingeschränkt, weil die Zeitung im Rotationsdruck reißen kann.⁶²

⁵⁶ Vgl. Sonderwerbformen. Verkaufsbroschüre Die Presse, S. 16-17.

⁵⁷ Vortrag Dr. Christoph Melchers, Forschungsinstitut IFM: Werbung zum Anfassen, Die Tiefenpsychologie von Sonderwerbformen, Wien, 23. Mai 2006.

⁵⁸ Vortrag Dr. Christoph Melchers, Forschungsinstitut IFM: Werbung zum Anfassen, Die Tiefenpsychologie von Sonderwerbformen, Wien, 23. Mai 2006.

⁵⁹ Vgl. Sonderwerbformen. Verkaufsbroschüre Die Presse, S. 14-15.

⁶⁰ Vgl. Interview Mag. Joachim Feher, Chief Operating Officer, Mediacom, Wien, 23. Mai 2006.

⁶¹ Vgl. Sonderwerbformen. Verkaufsbroschüre Die Presse, S. 18-19.

⁶² Vgl. Interview Mag. Joachim Feher, Chief Operating Officer, Mediacom, Wien, 23. Mai 2006.

Banderole

Die Banderole umschließt die Zeitung und wird auf der Rückseite zusammengeklebt. Sie bindet als Blickfang die Leser ein. Die Realisierung ist sowohl für Teilauflagen als auch für die Gesamtauflage möglich.⁶³ Die Stärke der Banderole ist einerseits die bessere Papierqualität und andererseits die Möglichkeit sie vollflächig färbig zu gestalten. Die Schwäche ist die Kurzlebigkeit dieser Werbeform, weil die Banderole vom Leser nicht aufbewahrt wird, sondern angesehen, aufgerissen und weggeschmissen wird.⁶⁴

Auktion des Anzeigenraums

Mit einem modernen Anzeigensystem wie dem der Salzburger Nachrichten ist es möglich, den Anzeigenraum zu auktionieren, d.h. den Anzeigenkunden Werbefläche im Rahmen einer Versteigerung anzubieten. Diese Methode ist eine interessante Initiative für die Belebung des Anzeigengeschäftes.

Neue Sonderwerbformen

„Neben den oben beschriebenen Sonderwerbformen, die mittlerweile in die Anzeigentarife der Verlage Einzug gehalten haben, gibt es auch noch Werbeformen, die in keinem Tarif drinnen stehen, die tatsächlich etwas Besonderes sind. Diese entstehen aus der Strategie, aus der Idee, aus der Kampagne für ein Produkt heraus und sind auch einmalig“, erklärt Mag. Feher.⁶⁵ Die Salzburger Nachrichten haben zum Beispiel anlässlich der Benetton-Shop Eröffnung in Salzburg die Zeitung grün eingefärbt. Der Standard hat für seinen Werbekunden One die Zeitung einmal auf blauem Papier gedruckt. Prinzipiell sind den kreativen Möglichkeiten meist nur zwei Grenzen gesetzt, die sich aus dem Selbstverständnis des Mediums Zeitung ergeben: Die Zeitung will sich im Allgemeinen in ihrem redaktionellen Auftritt nicht von den Anzeigen behindern lassen. Außerdem sind beim Druck technische Grenzen gegeben, die zum Beispiel eine Stanzung nicht immer möglich machen.⁶⁶

⁶³ Vgl. Sonderwerbformen. Verkaufsbroschüre Die Presse, S. 22-23.

⁶⁴ Vgl. Interview Mag. Joachim Feher, Chief Operating Officer, Mediacom, Wien, 23. Mai 2006.

⁶⁵ Vgl. Interview Mag. Joachim Feher, Chief Operating Officer, Mediacom, Wien, 23. Mai 2006.

⁶⁶ Vgl. Interview Mag. Joachim Feher, Chief Operating Officer, Mediacom, Wien, 23. Mai 2006.

3.1.2. Drucktechnik

Zeitungen stehen vor einem grundlegenden Strukturwandel, der von stagnierendem Wirtschaftswachstum, Überkapazitäten durch beachtliche Produktionssteigerungen im Druckmaschinensektor sowie fortschreitende Digitalisierung und Internationalisierung geprägt sind. Dadurch entsteht ein Preisdruck, der - gekoppelt mit der Verschärfung des Verdrängungswettbewerbs - von den Unternehmen eine strategische Neupositionierung fordert.⁶⁷ Die Zeitungsverlage erleben im Spannungsfeld zwischen Medienkonvergenz und -substitution eine Renaissance.⁶⁸

Innerhalb weniger Jahre haben sich die Drucktechnologien mehrere Male entscheidend geändert. In den Siebziger Jahren löste der Fotosatz den Bleisatz ab und schuf damit die Voraussetzung für den Aufstieg des Offsetdrucks. In den Achtziger Jahren erlebte Desktop-Publishing durch die rasante Entwicklung in der Informationstechnologie eine schnelle Verbreitung. Die neuen Techniken der Bild- und Textverarbeitung wurden zum allgemeinen Standard. In den vergangenen Jahren war der Drucksektor geprägt von Automatisierung, Digitalisierung und Computer-to-X-Techniken (z.B.: Computer-to-Plate, der Bebilderung von Druckplatten aus dem digitalen Datenbestand heraus).⁶⁹ Die Druckbranche erwartet in den kommenden 5 Jahren den nächsten Technologiesprung (Computer to press).

⁶⁷ Vgl. Friedrichsen, Mike: Wandel der Geschäftsprozesse: Vom klassischen Druckunternehmen zum modernen Mediendienstleister, In: Brösel, Gerrit/Keuper, Frank: Medienmanagement, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003, S. 383.

⁶⁸ Friedrichsen, Mike: Wandel der Geschäftsprozesse: Vom klassischen Druckunternehmen zum modernen Mediendienstleister, In: Brösel, Gerrit/Keuper, Frank: Medienmanagement, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003, S. 383.

⁶⁹ Vgl. Friedrichsen, Mike: Wandel der Geschäftsprozesse: Vom klassischen Druckunternehmen zum modernen Mediendienstleister, In: Brösel, Gerrit/Keuper, Frank: Medienmanagement, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003, S. 388.

3.1.3. Synergien von Print & Online

„Zeitung als ultimativer Browser – in 20 Minuten erhält man einen Gesamtüberblick über die Nachrichtenlage. Perfekte Kombination aus Print und Online, das ist ein Konzept, an das ich zutiefst glaube.“

Eugen A. Russ, Eigentümer des Vorarlberger Medienhauses⁷⁰

Der Medienmarkt hat sich in den letzten Jahren entscheidend verändert: Die drei Wirtschaftszweige Informationstechnologie (Hardware, Software, Schnittstellen), Telekommunikation (Telefonie, Kabelnetze, Satelliten, etc.) sowie die Inhalteanbieter (Verlagshäuser, Audiovisionsunternehmen, Informations- und Werbeagenturen, Spielehersteller u.a.) sind zusammengeschmolzen. Durch dieses Zusammenwachsen ist ein neuer Komplex entstanden, die **„Konvergenzindustrie“**. Die TIMES-Industrie (Telecommunications, Information Technology, Multimedia, Education and Entertainment, Security) hat sich entwickelt und das Internet hat sich als viertes Massenmedium neben Zeitung, Radio und Fernsehen etabliert.

Das Internet hat seine Wurzeln im 1969 entstandenen ARPANET, einem Projekt der Advanced Research Project Agency des US-Verteidigungsministeriums.⁷¹ In den Siebziger und Achtziger Jahren positionierte sich das Internet als Kommunikationsmedium der Scientific Community.⁷² Eine dynamische Entwicklung erlebte das Internet durch die Einführung des World Wide Web im Jahre 1993 mit dem ersten grafikfähigen Webbrowser namens Mosaic.

Seit der Verbreitung des Internets stellt sich die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft immer wieder die Frage, ob das Internet im Zusammenhang mit traditionellen Medien in Rahmen der Konvergenz, Konkurrenz, Komplementarität oder Kannibalisierung auftritt.

Inwiefern kann es sein, dass ein Medium diesen Kampf um den Medienmarkt nicht mehr mithalten kann und von den anderen Medien überholt und besiegt wird? Kann das Internet die Zeitung auf lange Sicht vom Markt verdrängen?

⁷⁰ Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Mut zur Masse, Trend Bestseller Medienspezial 2005, S. 14.

⁷¹ Vgl. o.V.: Internet <http://de.wikipedia.org/wiki/Internet>, 15. März 2006.

⁷² Vgl.: Zimmer, Jochen: Strukturwandel der Medienwirtschaft durch Onlinemedien, In: Knoche, Manfred: Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation, München: R. Fischer, 1999, S. 9.

In diesem Spannungsfeld wird oft das **Rieplsche Gesetz** aus der Dissertation des Chefredakteurs der größten Nürnberger Tageszeitung, Wolfgang Riepl, „Das Nachrichtenwesen des Altertums“ aus dem Jahre 1913 angeführt: „Es ergibt sich gewissermaßen als ein Grundgesetz der Entwicklung des Nachrichtenwesens, dass die einfachsten Mittel, Formen und Methoden, wenn sie nur einmal eingebürgert und für brauchbar befunden worden sind, auch von den vollkommensten und höchst entwickelten niemals wieder gänzlich und dauerhaft verdrängt und außer Kraft gesetzt werden [...], sondern sich neben diesen erhalten, nur dass sie genötigt werden, andere Aufgaben und Verwertungsgebiete aufzusuchen.“⁷³ In der Kurzfassung bedeutet das, dass kein neues, höher entwickeltes Medium ein altes substituiert.

Grundsätzlich hat noch kein Medium die Existenzberechtigung eines anderen Mediums ernsthaft bedroht, obwohl es in der Mediengeschichte der vergangenen 200 Jahre immer wieder heraufbeschworen wurde.

Dem Rieplischen Gesetz zufolge wird die Zeitung als gut eingebürgertes und sehr brauchbares Medium nie vom - wenn auch noch so hoch entwickelten - Internet verdrängt werden. Dennoch: Die Digitalisierung hat den Medienmarkt nachhaltig beeinflusst und erfordert bei den klassischen, „alten“ Medien ein kreatives Umdenken. Die Zeitung muss ihre Position verteidigen, sich den veränderten Gegebenheiten anpassen und wird zu kreativen Modernisierungsmaßnahmen gezwungen.

Doch diese Herausforderung stellt sich in der Geschichte der Medien nicht zum ersten Mal. Die Erfindung der Fotografie stellte für die Malerei eine kreative Bewährungsprobe dar. Die Einführung des Films zu Beginn des 20. Jahrhunderts brachte die Modernisierung des Romans mit sich. Eine ähnliche Entwicklung ist zurzeit zu beobachten aufgrund des Veränderungs- und Konsolidierungsdrucks, den die neuen Medien, Formen und Formate wie MP3, der iPod, die Blogger-Communities oder das digitale Fernsehen auf die klassischen Medien ausüben.⁷⁴ Das Internet und die neuen Kommunikationstechnologien treten gern unter dem Mantel des **Infotainment** (englisches Kunstwort aus Information und Entertainment) auf und bieten auch zahlreiche Services an, die jenen der

⁷³ Riepl, Wolfgang: Das Nachrichtenwesen des Altertums. Mit besonderer Rücksicht auf die Römer, Leipzig 1913, S. 4.

⁷⁴ Vgl. Wenzel Eike/Brechtel Detlev: Medialution: Von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 6-7.

klassischen Medien in vielen Bereichen ähneln oder sogar kongruent sind. Darüber hinaus jedoch können Online-Medien mit multimedialen, interaktiven und telekommunikativen Zusatzfunktionen aufwarten, die Zeitungen aufgrund ihrer prinzipiell gegebenen Gebundenheit ans Papier nicht bieten können. Diese Digitalisierung führt auf der Angebotsseite zu einer Fragmentierung und Spezialisierung des Angebotes. Folglich wird der Markt mit **neuen Formaten** überschwemmt, wie z.B. SMS Informationsdiensten, Magazinsendungen und Internetportalen. Die technischen Innovationen vereinfachen die Beschaffung, Vervielfältigung und Distribution der Inhalte. Der Medienkonsument ist mit einer immer größer werdenden **Informationsflut** konfrontiert, in der er sich zurechtfinden muss. Die Existenz mehrerer Medien bedeutet also, dass für das einzelne Medium weniger Zeit bleibt. Je stärker die Anzahl der Angebote zunimmt, desto mehr stagniert bzw. sinkt die Nachfrage pro Angebot, was folglich die Medien zueinander in Konkurrenz stehen lässt. Neben dem Konkurrenzeffekt spricht man in diesem Zusammenhang auch von Kannibalisierung- und Substitutionseffekten, die durch ein Überangebot ausgelöst werden können. Unter Substitutionseffekten werden vereinfacht gesprochen die Austauschbeziehungen zwischen den Medien verstanden.⁷⁵

Güter werden gegeneinander substituiert, um einen aus dem Konsum resultierenden Nutzen zu maximieren. Wenn zwei Güter teilweise den gleichen Nutzen haben, können sie gegeneinander ausgetauscht werden. Ein Beispiel dafür wäre ein Zeitungsleser, der seine Informationen nur mehr online bezieht und die Zeitung nicht mehr liest. In diesem Fall hätte das Internet die Zeitung substituiert. Messkategorien für die Substitution sind einerseits das zeitliche und auch das monetäre Budget, das der Konsument zu vergeben hat, andererseits der Grad der Abwanderung von Werbebudgets in die Kanäle neuer Medienangebote. Die Ausbreitung neuer Medien führt jedoch auf keinen Fall zwingend zu Konkurrenz- oder Kannibalisierungseffekten, es können auch Symbiosen zwischen den Medien entstehen. Von solchen so genannten Komplementäreffekten spricht man dann, wenn ein Medienangebot Bedürfnisse auslöst (z.B.: Informationsbedarf), die durch ein anderes Medium befriedigt werden (z.B. Fernsehen und Fernsehzeitschriften). Komplementäreffekte können jedoch auch durch eine ausgewogene Print-Online-Kombination erzielt werden, indem die Zeitung die Vorteile des Onlinemediums gezielt für sich zu nutzen versteht.⁷⁶

⁷⁵ Vgl. Wirtz, Bernd W. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 252.

⁷⁶ Vgl. Wirtz, Bernd W. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 252.

3.1.3.1. Zeitungen im Internet

Nach der Einführung des Internet gingen die Zeitungen relativ rasch mit ihrem Produkt ins World Wide Web. 1994 stellte die erste amerikanische Zeitung ihre Inhalte ins web, die Beilage Digital Ink Co der Washington Post. Im Mai 2000 berichtete Editor & Publisher, dass 148 der 150 auflagenstärksten amerikanischen Tageszeitungen online waren. Die erste deutschsprachige Zeitung im Internet war die österreichische Tageszeitung Der Standard.

Die Mehrheit der Verlagshäuser investierte in den Aufbau einer Internetplattform viel Geld. Der deutsche Verlagsmanager Johannes Gross meinte dazu: „Etwas für die Verlagsbranche völlig Untypisches ist passiert. Das ökonomische Denken der Manager hört beim Internet ganz offenbar auf“.⁷⁷

Und so warten viele Verlage heute noch vergeblich auf den Return on Investment ihres Internetauftrittes. Am Internet führte jedoch kein Weg vorbei, keine Zeitung kann es sich heute auf Dauer leisten, sich ohne ansprechenden Internetauftritt der Öffentlichkeit zu präsentieren. Die Zeitungsartikel eins zu eins ins Internet zu stellen, reicht bei weitem nicht mehr aus. Zeitungen präsentieren zwar die Inhalte aus der Zeitung auf ihrer Internetplattform, aber der Webauftritt präsentiert sich als eigenes Onlinemedium. Die Zeitung kann man in einem registrierten Bereich als E-Paper lesen. Viele Verlage haben eigene Onlineredaktionen aufgebaut. Die Internetuser wollen Zusatzinformationen, weiterführende Links, Archivfunktionen, Weblogs und Interaktivität. Außerdem versprechen sie sich durch das Internet einen Mehrwert.

Einige Zeitungen gehen auch dazu über, alle Kanäle aus einer Hand betreuen zu lassen: Der multimediale Redakteur von heute schreibt sowohl für die Zeitung, als auch für Online, Mobile und andere im Medienhaus vorhandene Medien. Die neue Tageszeitung „Österreich“, die im September 2006 auf dem Markt eingeführt wird, setzt auf multimediale Redakteure. Auch die Anzeigenverkäufer bedienen alle Medienkanäle und verkaufen dem Anzeigenkunden Werbung auf den verschiedenen Medienkanälen aus einer Hand. Im Vorarlberger Medienhaus gibt es ebenfalls ein eigenes multimediales Traineeprogramm für Jungjournalisten. Die Nachwuchskräfte durchlaufen während ihrer einjährigen Ausbildung die Zeitungen,

⁷⁷ Friedrichsen, Mike: Printmanagement, Herausforderungen für Druck und Verlagsunternehmen im digitalen Zeitalter, 1. Aufl., Baden-Baden, 2004, S. 7.

Radios und Onlineportale von Eugen Russ' Medienhaus.⁷⁸ Im Gegensatz dazu setzt die Tageszeitung Die Presse auf zur Gänze voneinander getrennte Redaktionen. Denn jedes Medium erfordert spezifisches Können. Demnach gibt es ein eigenes Printredaktionsteam, eigenes Onlineteam und in Zukunft soll es auch ein eigenes Mobile-Redaktionsteam geben, das die mobile Ausgabeplattform betreut.⁷⁹

Die Verknüpfung der einzelnen Medien wird in Zukunft für die Tageszeitung immer wesentlicher und unerlässlicher. Nur durch die Verzahnung des Content-Angebots über verschiedene Medienkanäle kann sich die Zeitung als wichtigster Contentlieferant nachhaltig positionieren. Die Nutzererwartungen und Nutzerbedürfnisse sind betreffend das Internetangebot deutlich komplexer geworden, gegenüber dem Printprodukt muss ein klarer Mehrwert geboten werden. Andere Modelle, die sich auf Context oder Commerce beziehen, sind über Kooperationen zu verwirklichen. Verkaufsbasierte Erlösmodelle sind für Verlage nur soweit sinnvoll, wie Exklusivität vorliegt, d.h. es werden nicht anderswertig substituierbare Inhalte, Need to know-Inhalte, angeboten. Kann ein Anbieter diese Exklusivität nicht aufweisen, sollte er sich werbebasierten Erlösmodellen zuwenden. Außerdem können auch Einnahmen aus anderen Serviceleistungen generiert werden, wie z.B. der Bereitstellung eines Internetzugangs. Je nach Verlagstyp ist eine Kombination aus den verschiedenen Modellen denkbar.⁸⁰

Zeitungsverlage haben prinzipiell passende Ausgangsbedingungen mit dem Internet ihre Produktpalette zu erweitern und im E-Business erfolgreich zu sein. Ihre Zeitungen stellen Produkte geistiger Natur dar und es ändert primär nichts an ihrer Wertigkeit, ob sie auf Papier oder am Bildschirm zu lesen sind.⁸¹

Im E-Business-Bereich müssen sich Verlage drei wesentlichen Trends stellen, die den Wendepunkt von der klassischen Medienwelt hin zur neuen Medienära markieren und die Unterschiede hervorstreichen:

1. Durch die **Konvergenz**, **Start-ups** und die zunehmende **Globalisierung** verändert sich das Wettbewerbsumfeld der Medienwirtschaft gravierend.

⁷⁸ Interview Eugen Russ, Eigentümer des Vorarlberger Medienhauses, Schwarzach, 21. April 2006.

⁷⁹ Interview Reinhold Gmeinbauer, Geschäftsführer Die Presse, Wien, 25. April 2006.

⁸⁰ Vgl. Friedrichsen, Mike: Printmanagement, Herausforderungen für Druck und Verlagsunternehmen im digitalen Zeitalter, 1. Aufl., Baden-Baden, 2004, S.10.

⁸¹ Vgl. Friedrichsen, Mike: Printmanagement, Herausforderungen für Druck und Verlagsunternehmen im digitalen Zeitalter, 1. Aufl., Baden-Baden, 2004, S. 7.

2. Die **Digitalisierung** der Inhalte führt zur **Aufhebung der Grenzen** der klassischen Medien.
3. Das **Internet** kommt als neues, attraktives Medium hinzu, das sich zum Massenmedium entwickelt.

Diese drei großen Trends haben zur Folge, dass die klassische Wertschöpfungskette aufbricht. Die damit verbundenen Änderungen in der Kosten- und Erlösstruktur der Verlage stellen Medienmanager vor neue Herausforderungen. Denn die Digitalisierung der Inhalte erleichtert und verbilligt die Produktion, Zusammenstellung und Distribution von Inhalten. Aus diesem Grund ist es notwendig, sich von der Linearität und Starrheit der Wertschöpfungskette zu lösen und gänzlich neue Geschäftsmodelle mit den damit verbundenen neuen Produktions- und Distributionswegen ins Auge zu fassen.⁸²

Ein wesentlicher Punkt in diesem Zusammenhang ist die Geschäftsoptimierung: Es besteht ein Reorganisationsbedarf der Verlage, neue Wertschöpfungsschritte müssen überdacht werden. Die strategische Orientierung (Kooperation, Beteiligung, Partnerschaft) sollte überlegt werden. Produktinnovationen verbunden mit neuen Geschäftsmodellen, Teilsubstitution von alten Geschäften und ein verkürzter Produktlebenszyklus stehen auf der Tagesordnung. Content-Management wird zum Kernthema, es geht um die Sammlung, Selektion, Systematisierung und das Packaging von Informationen. Das Marketing-Management samt neuen Marketing- und Vertriebswegen wird für Verlage immer wichtiger. Außerdem wird dem Kalkulations- und Kosten-Management (kostenbewusste Medienproduktion, Mediencontrolling) ein sehr hoher Stellenwert beigemessen.⁸³

In wirtschaftlicher Hinsicht unterscheiden sich Online-Zeitungen auf der Kostenseite von gedruckten Zeitungen insofern, als dass bei Online-Zeitungen der Verlag kein Papier einzusetzen hat und auf Druckereianlagen sowie die Distributionslogistik für ein materielles Gut verzichten kann. Bei gedruckten Abonnementzeitungen entfielen auf die drei Kostenfaktoren Papier, Druck und Vertrieb im Jahr 2000 etwa 57 Prozent der gesamten Zeitungskosten, wobei der Anteil der drei Kostenarten gegenüber 1988 um circa 4 Prozent zurückgegangen

⁸² Vgl. Friedrichsen, Mike: Printmanagement, Herausforderungen für Druck und Verlagsunternehmen im digitalen Zeitalter, 1. Aufl., Baden-Baden, 2004.

⁸³ Vgl. Picot/Freudenberg/Gassner 1999, In: Friedrichsen, Mike: Printmanagement, Herausforderungen für Druck und Verlagsunternehmen im digitalen Zeitalter, 1. Aufl., Baden-Baden, 2004.

ist. Die journalistischen Produktionskosten (Redaktion), die Kosten für die Werbekundenakquisition und die Verwaltungskosten unterscheiden sich in ihrer Höhe und Absatzerfolgsabhängigkeit zwischen Online-Zeitungen und gedruckten Zeitungen nicht wesentlich, weil in der Praxis journalistische Inhalte für Online-Zeitungen überwiegend aus dem gedruckten Zeitungstitel übernommen werden. Folglich sind die Gesamtkosten von Online-Zeitungen vor allem für etablierte Verlage deutlich niedriger als die von gedruckten Zeitungen.⁸⁴

3.1.3.2. Erlösquellen für Zeitungen im Internet

Auf der Erlösseite von Zeitungen im Internet lassen sich verschiedene denkbare Erlösquellen unterscheiden:

1. Entgelte von Anzeigenkunden
2. Entgelte von Lesern
3. E-Business-Kommissionen von anderen Unternehmen für die Anbahnung von Transaktionen z.B. durch Weiterleitung von Online-Zeitungs-Lesern auf die Website des Verkaufspartners
4. Entgelte für über die eigentliche Online-Zeitung hinausgehende, im eigenen Namen und auf eigene Rechnung verkaufte Zusatzleistungen (z.B. Nachweis günstiger Einkaufsmöglichkeiten für ein Gebrauchsgut, Archivdienste, Web Design für Werbekunden, Internet-Zugang für Leser)
5. Entgelte von Dritten für die Wiederverwertung von redaktionellen Elementen der Online-Zeitung z.B. auf deren Website im Internet
6. Entgelte von Dritten für Daten, die Online-Zeitungs-Anbieter über ihre registrierten Leser im Zusammenhang mit deren Nutzung der Online-Zeitung gewinnen und kommerziell verwerten können.

⁸⁴ Vgl. Gerpott, Torsten J., Wettbewerbsstrategien von Verlagsunternehmen auf Online-Zeitungsmärkten. In: Wirtz, Bernd W., Handbuch Medien- und Multimediamanagement, 2005, S. 148.

In der Praxis haben von diesen Möglichkeiten nur die Werbeumsätze durch Anzeigenkunden wirtschaftliche Bedeutung erlangt.⁸⁵ Entgelte von Online-Zeitungslesern zu verlangen, die analog zum Abonnement- oder Einzelverkaufspreis gedruckter Zeitungen verrechnet werden, konnten von den Verlagen am Markt bis heute fast nie durchgesetzt werden. Die Online-Werbung hat ein starkes Wachstum prognostiziert bekommen. Analysten der in San Francisco tätigen Investmentbank JMP Securities beziffern das jährliche Wachstum der weltweiten Online Werbeumsätze auf etwa 25 Prozent. Zumindest für die nächsten fünf Jahre gehen die Experten von dieser durchschnittlichen Wachstumsrate aus. Die Einnahmen im Jahr 2010 schätzen die Analysten global auf rund 65 Milliarden US-Dollar.⁸⁶

3.1.3.2.1. Online-Archiv

Das Online-Archiv ist vor allem ein wichtiges Kundenbindungstool. Man kann mit dem Online-Archiv jedoch auch Erlöse generieren.

In den meisten Fällen ist die Benutzung des Online-Archivs folgendermaßen geregelt: Für Abonnenten der Zeitung ist das Archiv als Service inkludiert und seine Benutzung kostenfrei. Von Nicht-Abonnenten der Zeitung wird in den meisten Fällen ein Entgelt für die Abfrage des Artikels verlangt.

Der professionelle Internetauftritt wird auf lange Sicht mit dem Angebot eines Online-Archivs gekoppelt sein. Zeitungen, die noch kein Online-Archiv anbieten, überdenken mit dem nächsten Website-Relaunch ein Online-Archiv einzurichten. Andere Zeitungen, die bereits ein Online-Archiv zur Verfügung stellen, überlegen ob sie nicht alle Zeitungen seit Anbeginn der Zeitung online abrufbar machen wollen, was mit einem hohen Digitalisierungsaufwand verknüpft ist und auch eine Rechtsproblematik vor allem im Bereich der Bilder aufwirft.

Der Internetleiter der Salzburger Nachrichten, Robert Rosin, überlegt, die Archivnutzung mit einem Testleserabo zu verbinden: „Ich fände es gut, wenn wir den Interessierten ein 14-Tage Testabo anbieten. Dafür kann man die Zeitung lesen, online und in gedruckter Form und man kann das Archiv nutzen. Damit

⁸⁵ Vgl. Gerpott, Torsten J., Wettbewerbsstrategien von Verlagsunternehmen auf Online-Zeitungsmärkten. In: Wirtz, Bernd W., Handbuch Medien- und Multimediamanagement, 2005, S. 149.

⁸⁶Vgl. o.V.: Online-Werbung wächst in den nächsten Jahren kräftig, 22. Dezember 2005, www.computerwoche.de/nachrichten/570348, 16. März 2006.

können wir Testabonnenten generieren, die wir dann vielleicht zu fixen Abonnenten machen können. Das wird sicher wesentlich mehr bringen, als wenn wir für einen Tag Archivnutzung 1,99 € verlangen.“ Darüber hinaus kann er sich auch vorstellen, Geld für die Benutzung des Archivs zu verlangen. Das Archiv bleibt aber vor allem ein Kundenbindungstool: „Wie viele Leute brauchen das SN-Archiv wirklich aus klassischen Recherchegründen? Wir werden schon ein Angebot legen, wenn du einen Tag stöbern willst, wenn Firmen irgendwelche Artikel brauchen, dann werden wir ein bisschen was verlangen. Aber das sind Cent-Beträge, das ist sicher keine Erlösquelle. Wenn wir jetzt Kundenbindung als Erlös bewerten könnten in Zahlen, dann würden wir schon Zahlen zusammenbringen, aber das geht leider nicht.“⁸⁷

Die Herangehensweise an die Vermarktung des Archivs ist zwischen den Zeitungen sehr unterschiedlich, die verschiedensten Konzepte sind vorzufinden: von kostenfrei bis kostenpflichtig mit ausgeklügelten Paketangeboten. Beispielhaft sollen im Folgenden einige Zeitungen mit ihren Archivauftritten und Archivzugängen behandelt werden.

Die Tageszeitung Der Standard hat ihr Archiv 2004 kostenpflichtig gemacht. Man kann auf derstandard.at kostenlos sämtliche Artikel seit Beginn 1998 suchen, der Abruf der Artikel selbst jedoch ist kostenpflichtig. Dazu muss man einen Zugang zum Onlinearchiv bestellen, der als Abo mit Softstorno (das Abo ist jederzeit kündbar, der Kunde bekommt das restliche Geld des begonnenen Monats zurück) zum Vollpreis von 9 € im Monat angeboten wird. Mit einer Ausnahme: Die Artikel der letzten 30 Tage sind kostenfrei abzurufen, wenn man sich auf derstandard.at registriert hat.

Die Nutzung des Online-Archivs der Tageszeitung Die Presse ist bis auf weiteres kostenfrei, die Artikel seit November 1999 sind online abrufbar. Das Wirtschaftsblatt hat ein kostenpflichtiges Online-Archiv. Beim Kurier ist im Abonnement die Nutzung des umfangreichen Online-Archivs inkludiert.

Im Archiv der Frankfurter Allgemeinen Zeitung findet man über 1,75 Millionen Artikel von 1993 bis heute. Ein Artikel kostet beim Abruf im Freizeittarif (Montag bis Freitag von 20 bis 8 Uhr und Wochenende) 0,85 €, beim Abruf im Normaltarif (Montag bis Freitag 8 bis 20 Uhr) 1,50 €. Es werden aber spezielle Pakete für spezifische Zielgruppen angeboten, z.B. das Lehrerpaket, bei dem die Lehrperson

⁸⁷ Interview, Robert Rosin, Internetleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 21. März 2006.

100 Artikel für 39 € bekommt. Im Premium-Abo zahlt man einmal pro Jahr 16 €. Das inkludiert den Abruf von fünf Artikeln im Monat. Beim Business-Paket können in einem Jahr 100 Artikel um 49 € abgerufen werden. Das F.A.Z.-Archiv wird auch für mobile Endgeräte angeboten. Um das F.A.Z.-Archiv nutzen zu können, muss das Handy oder Smartphone über einen html-Browser verfügen. Mit dem mobilen F.A.Z.-Archiv kann man immer und überall auf das F.A.Z.-Archiv zugreifen. Die leicht zu benutzende Suchoberfläche und eine übersichtliche Liste der Treffer macht es dem Nutzer leicht, sich in der Artikelmenge zurechtzufinden. Das mobile F.A.Z.-Update verbindet den Interessenten mit seinem Thema, immer wenn ein Artikel zum Thema des Interesses veröffentlicht wird, stellt das F.A.Z.-Update die Verbindung zwischen Interessenten und Text – mobil oder auf dem Desktop. Das F.A.Z.-Archiv bietet seine Datenbank auch auf CD-ROM zur individuellen Recherche an. Die CD-ROMs enthalten sowohl den jeweiligen Artikelbestand als auch eine leistungsfähige Software für die Recherche und Anzeige der Dokumente. Der Inhalt der CD-ROM kann am PC ohne eine Online-Verbindung genutzt werden. Es werden Wissens-CD-ROMs angeboten, in der von einem Wissensgebiet die Artikel von 1993 bis 2005 verpackt sind, vier Stück zum Preis von 95 €. Sämtliche Artikel des Jahres 2005 auf zwei CD-ROMs kosten 895 €. Das F.A.Z.-Kombinationspaket mit allen Zeitungen von 1993 bis 2005 auf 13 CD-ROMs kostet 6464,50 €. Wenn beachtliche Verkaufszahlen möglich werden, lassen sich damit durchaus Erlöse generieren.

Die Vermarktung des Zeitungsarchivs ist in vielen Fällen noch ausbaufähig. Generell geht der Trend auch im Internet in Richtung bezahlten Content, sodass auf lange Sicht sämtliche Verlage ihre Gratis-Archive schließen werden und in kostenpflichtige Angebote umwandeln werden.

3.1.3.2.2. E-Paper

Das E-Paper bzw. die Digital Edition der Zeitung ist für Verlage prinzipiell ein Zusatzfeature. Die Erstellung dieses journalistischen Onlineprodukts ist mit keinen wesentlichen Extrakosten verbunden. Es handelt sich beim E-Paper um die elektronische Form der Printzeitung, die durch eine technische Transformation hergestellt werden kann. Das E-Paper kann auf zwei Arten dargestellt werden, als PDF-Datei oder als HTML- bzw. XML-Datei, die direkt im Browser angezeigt werden kann. Bei beiden Verfahren werden die Daten direkt aus dem klassischen

Produktionsprozess der Zeitung herausgenommen und weiterverarbeitet – entweder vollautomatisiert oder mit geringem personellem Aufwand. Die komplette Zeitung wird verkleinert, originalgetreu in das Onlinemedium überführt und dort mit spezifischen Navigations- und Erschließungsmöglichkeiten ausgestattet. Die Rhein-Zeitung aus Koblenz war die erste europäische Zeitung, die 2001 E-Paper angeboten hat.⁸⁸

Zeitungen verbreiten die vollständige Ausgabe ihres Printprodukts auf elektronischem Wege weltweit im Internet, meist schon am Vorabend oder frühen Morgen des Erscheinungstages der Printausgabe. Es handelt sich dabei um eine exakte Kopie der Printausgabe, Layout und Inhalte sind identisch. Das E-Paper kann online gelesen, von der Homepage auf den PC geladen werden oder es wird per E-Mail zugestellt. Inzwischen sind in Deutschland über 40 Tageszeitungen als E-Paper online verfügbar, sowohl regionale als auch überregionale Blätter. Weiters bieten auch Wochen- und Sonntagszeitungen (z.B. Die Zeit, Welt am Sonntag), Publikumszeitschriften (z.B. Stern, Brigitte), Info- und Wirtschaftsmagazine (z.B. Focus, Spiegel, Manager Magazin, Wirtschaftswoche) und Special Interest-Titel (z.B. Kicker, PC Professional und Internet Professional) ihre Digital Editions an.⁸⁹

Verkaufsstrategien E-Paper

Sowohl beim E-Paper als auch bei den Premium-Bereichen der Tageszeitung im Internet sind drei Verkaufsstrategien mit mehreren Varianten erkennbar.

Bei der ersten Strategie werden die Onlineausgaben nur an Printkunden weitergegeben, um die „Kannibalisierung“ der Printausgabe durch das Internet zu verhindern und gleichzeitig das Printabonnement aufzuwerten. Die Rhein-Zeitung verfolgt diese Strategie. Abonnenten einer lokalen Ausgabe zahlen für die identische Ausgabe im Internet 2 € pro Monat, für eine andere Ausgabe 5 €. Kurier-Abonnenten haben automatischen Zugriff auf alle Ausgaben des Kurier und der Freizeit-Beilage als E-Paper.⁹⁰

Die zweite Strategie sieht vor, den Content sowohl an Print- als auch an Nur-Online-Abonnenten abzugeben, wobei die unterschiedlichsten Preismodelle denkbar sind. Der digitale Ableger kann im Preis des Printabonnements inkludiert

⁸⁸ Vgl. Bucher, Hans-Jürgen; Büffel, Steffen; Wollscheid, Jörg: Digitale Zeitungen als E-Paper: echt online oder echt Print? Nutzungsmuster von ePaper, Zeitungsonlineangeboten und Tageszeitung im Vergleich. In: Media Perspektiven 09/2003, S. 434.

⁸⁹ Vgl. Breunig, Christian: Paid Content im Internet – ein erfolgreiches Geschäftsmodell? Marktchancen kostenpflichtiger Onlineinhalte, In: Media Perspektiven 08/2005, S. 411.

⁹⁰ Vgl. Breunig, Christian: Paid Content im Internet – ein erfolgreiches Geschäftsmodell? Marktchancen kostenpflichtiger Onlineinhalte, In: Media Perspektiven 08/2005, S. 411.

sein, wie zum Beispiel bei Financial Times Deutschland, Handelsblatt und Die Zeit. Die Nicht-Printabonnenten müssen einen Aufschlag zahlen. Die Welt bietet ihr Abo für 14 € im Monat an, Printkunden erhalten das E-Paper kostenlos als Service. Bei der Tiroler Tageszeitung kann man TTDigital um 10,80 € pro Monat bestellen.⁹¹

Die dritte Strategie verfolgt das Ziel auf alle Fälle Zusatzerlöse mit dem E-Paper zu machen. Die Süddeutsche Zeitung bietet das E-Paper für Abonnenten um zusätzlich 2,50 € im Monat an und für Nicht-Abonnenten für 9,90 € pro Monat. Die F.A.Z. bietet das E-Paper im Normalpreis für 25 € im Monat an, für Abonnenten sind 5 € pro Monat aufzuzahlen.⁹²

Aufgrund der wegfallenden Papier- und Zustellungskosten liegen die Preise für die E-Paper-Ausgabe unterhalb des Printabonnements. Allerdings sind die großen Mehrheiten der E-Paper-Bezieher Printabonnenten, sodass die Zusatzeinnahmen gering sind. Die verkauften Auflagen des E-Papers sind für die meisten Verlage wenig zufriedenstellend. Im zweiten Quartal 2005 verzeichneten nur 13 deutsche Tageszeitungen mehr als 500 Abonnenten. An der Spitze steht das E-Paper der Süddeutschen Zeitung mit 4200 verkauften Abonnements. Ob sich E-Paper im Internet durchsetzen wird, ist fraglich. Die Verlage testen mit E-Paper die Zahlungsbereitschaft der Onlinenutzer, um in Zukunft auch für anders gestaltete Contentformate Geld verlangen zu können.⁹³

Die Salzburger Nachrichten könnten von den technischen Möglichkeiten her, E-Paper schon lange durch das multicom-System anbieten. Aber man will erst mit dem Relaunch der Website Ende 2006 das E-Paper-Angebot starten. Internetleiter Robert Rosin meint: „Ich stelle es mir so vor, dass der Printabonnent auch E-Paper dabei hat. Ob man da jetzt Aufschlag verlangt oder ob’s einfach im normalen Jahresabopreis enthalten ist, das gilt es noch zu diskutieren. Aber es soll trotzdem auch immer die Printzeitung dabei sein, das hat auch mit der ÖAK (Österreichische Auflagenkontrolle) zu tun. Da die Zeitung auch sehr wohl zur Auflage dazuzählt und solange das E-Paper alleine nicht dazuzählt, muss es mit Print kombiniert sein.“⁹⁴

⁹¹ Vgl. Breunig, Christian: Paid Content im Internet – ein erfolgreiches Geschäftsmodell? Marktchancen kostenpflichtiger Onlineinhalte, In: Media Perspektiven 08/2005, S. 411.

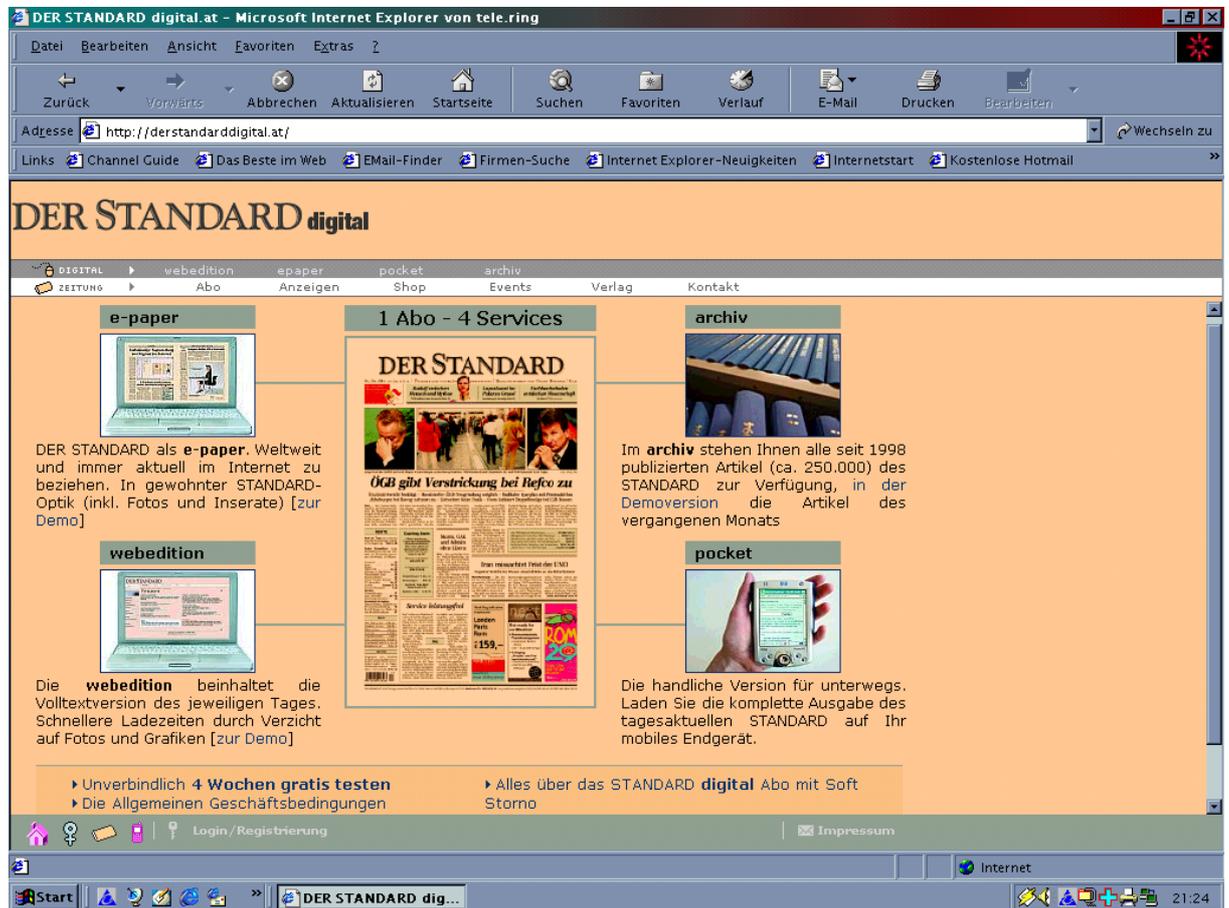
⁹² Vgl. Breunig, Christian: Paid Content im Internet – ein erfolgreiches Geschäftsmodell? Marktchancen kostenpflichtiger Onlineinhalte, In: Media Perspektiven 08/2005, S. 411.

⁹³ Vgl. Breunig, Christian: Paid Content im Internet – ein erfolgreiches Geschäftsmodell? Marktchancen kostenpflichtiger Onlineinhalte, In: Media Perspektiven 08/2005, S. 412.

⁹⁴ Interview, Robert Rosin, Internetleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 21. März 2006.

Der Standard bietet als eine der wenigen Tageszeitungen in Österreich E-Paper an.

Abbildung 3: Das digitale Angebot der Tageszeitung Der Standard



Quelle: <http://derstandarddigital.at/>

Das E-Paper stellt eine kleine Erlösquelle dar, mit Auslandsabonnenten lässt sich in bescheidenem Rahmen Geld machen. Generell ist jedoch zu konstatieren, dass die Mehrheit der Auslandsabonnenten die gedruckte Zeitung präferiert und dafür auch zeitliche Verzögerung in Kauf nimmt.⁹⁵

⁹⁵ Vgl. Interview Reinhold Gmeinbauer, Geschäftsführer Die Presse, Wien, 25. April 2006.

3.1.3.2.3. Web-Auktion

Die Zeitung kann auch mit einem printbasierten Crossmedia-Event, einer Webauktion, beachtliche Zusatzerlöse erzielen. Die Zeitungsauktion ist eine Möglichkeit, die Anzeigenerlöse auszubauen.

Es handelt sich bei der Webauktion um ein **transaktionsbasiertes Einnahmenmodell**. Die Webauktion, die mit eBay bereits große Erfolge erzielt, soll aus der Isolation des Internets herausgeführt werden und im Verbund mit einer Zeitung weiterentwickelt werden. Die Aufgabe von Zeitungen ist es, Verbindungen zwischen Menschen zu schaffen. Zeitungen sind im „Connecting People Business“ angesiedelt. Je mehr Verbindungen eine Zeitung zu schaffen im Stande ist, desto besser ist sie unter ihren Lesern und Inserenten verankert. In der Verbindung mit dem Internet ist die Zeitung ein „Hub“ des lokalen Lebens. Inhaltlich findet die Verbindung über Ereignisse und Stilmittel statt, die die Leute lokal auch wirklich betreffen. Je mehr die Leute über die Geschichten und Informationen in der Zeitung sprechen, je stärker diese Informationen ins reale Leben integriert sind, desto wichtiger ist die Rolle einer Zeitung in einem Markt. In Bezug auf die Werbung heißt das, je mehr Transaktionen (Verkäufe) – je mehr direkte Verbundenheit zwischen Produkten/Dienstleistungen und den Lesern – eine Anzeige in der Zeitung auslöst, desto besser ist die Verankerung in einem Werbemarkt.⁹⁶

Ein möglicher Schritt auf diesem Weg ist die Webauktion. Die Auktion wird hauptsächlich über den - im Hauptheft der Zeitung beigelegten - „Auktionskataloges“ beworben und übers Internet abgewickelt. Das funktioniert folgendermaßen: Die Kundenberater werben Händler an, insbesondere Neukunden, aber auch inaktive und bestehende Kunden, die ihre Produkte über die Internetplattform zu Versteigerung anbieten. Die zur Versteigerung stehenden Produkte werden in einer Printbeilage und im Onlineauftritt der Zeitung den Lesern präsentiert. Die eigentliche Versteigerung erfolgt dann online innerhalb eines festgelegten Zeitraumes (meist zehn Tage, damit zwei Wochenenden in den Versteigerungszeitraum fallen). Wird das Produkt von einem Zeitungsleser ersteigert, behält die Zeitung den Erlös in der Höhe des Endgebotes und der Händler erhält Werberaum im Wert des Ladenpreises des Produktes. Diese Werbegutschrift kann vom Händler dann in den Folgemonaten nach der Auktion

⁹⁶ Vgl. Specker, Norbert: Es muss nicht immer eBay sein – Die Lokalzeitung als Auktionsplattform. Vortrag Zeitung Online BDVZ, Berlin, 15. Juni 2004.

für alle denkbaren Werbeauftritte in den verschiedenen Medienkanälen eingelöst werden. Der Zeitraum, in dem der Werbekredit abgearbeitet werden muss, wird von der Zeitung festgelegt.

Die Zeitungsauktion verstärkt auch die **Kundenbindung**. Der Zeitungsleser profitiert von der Differenz zwischen dem Ladenpreis und dem Ersteigerungspreis, d.h. er hat den positiven Effekt sich mit entsprechendem Ersteigerungsgeschick einiges ersparen zu können.

Die Firmen Catchup! bzw. CityXpress haben seit 2002 weltweit bei 350 Zeitungen schon über 500 Mal Zeitungsauktionen durchgeführt, bis Ende Mai 2006 genau 45 Mal in Deutschland, Österreich und der Schweiz⁹⁷.

Was sind die **technischen Voraussetzungen** von Seiten des Verlages, um eine Zeitungsauktion abwickeln zu können?

1. **Javafähiger Rechner:** Der Verlag braucht einen Java-fähigen Rechner, um die Zeitungsauktion durchführen zu können.
2. **Auktions-Software:** Man benötigt die geeignete Software, um die Auktion abwickeln zu können. Die Software kann man mit dem gesamten Schulungsprogramm bei der Firma Catchup! kaufen. Die Catchup!-Software besteht aus einem System Manager und einem Fullfillment Manager. Im System Manager werden vor Auktionsbeginn sämtliche Händler- und Produktdaten erfasst. Der Fullfillment Manager kommt während der Auktion ins Spiel: mit seiner Hilfe wird die Versteigerung mit ihren Gebotsprozessen sowie der Zahlvorgang nach Abschluss der Auktion abgewickelt. Man kann unter anderem Bieter disqualifizieren oder den Bezahlstatus abfragen. Erhebliche Anteile vom Erlös müssen an die Firma Catchup! abgeliefert werden. Aus diesem Grund hat die Kleine Zeitung sich nach der einmaligen Erfahrung einer Zeitungsauktion dieses Auktionstool selbst programmiert.
3. **Quark Xpress:** Das Layout für den Print-Auktionskatalog muss an Catchup! als Quark Xpress-Dokument abgeliefert werden, damit Catchup! schließlich die Produkte in den Katalog einspeisen kann⁹⁸.

⁹⁷ Vgl. o.V.: Catchup: Was ist unser Beitrag?, <http://www.catchup.ch/produkte/zeitungsauktion/dienstleistung.php>, 18. Dezember 2005.

⁹⁸ Interview Dieter Glavnik, Projektleiter Webauktion, Salzburger Nachrichten, März 2006.

Die Abwicklung einer Webauktion bringt zahlreiche Vorteile auf unterschiedlichen Ebenen:

1. **Soft Factors:** abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Weiterbildung der Verkäufer im Sinne von Crossmedia, Positionierung als innovativer Werbepartner im Markt
2. **Neukundengewinn:** Am Werbemarkt lassen sich Imagegewinne verzeichnen. Werbekunden, die bis jetzt nicht inseriert haben, beteiligen sich bei diesem neuen Ansatz.
3. **Erhöhte Einnahmen:** Bestehende Kunden können zu höheren Ausgaben bewegt werden.
4. **Leserschaft:** Die Leser fühlen sich von der Möglichkeit, etwas preiswert kaufen zu können, angesprochen. Die Bindung zur Zeitung wird verstärkt.⁹⁹

Die Webauktion vereint zahlreiche **strategische Stärken** in sich:

- Bewusstsein stärken für die kombinierte Stärke von Zeitung und Internet
- Instrumentalisierung des Internets zur Stärkung der Marke
- Schnelle Resultate
- Aus Werbekunden werden Partner
- Stärke des Verkaufskanals Zeitung öffnet eine neue Einnahmeperspektive
- Mehrwert für die Leser
- Konvergenz innerhalb der Stärken der Zeitung
- Einzigartige Marktposition aufbauen¹⁰⁰

Die Webauktion ist eine Erlösform, die zuverlässig funktioniert, das beweisen die 500 weltweit durchgeführten Auktionen bei Zeitungen. Einen Haken hat sie jedoch: Sie ist nicht unendlich oft durchführbar, weil die Marktsättigung sehr rasch erreicht wird. Sowohl vom Organisationsaufwand als auch vom Leserinteresse scheint eine Durchführung ein bis zwei Mal jährlich realistisch zu sein.

⁹⁹ Vgl. Specker, Norbert: Es muss nicht immer eBay sein – Die Lokalzeitung als Auktionsplattform. Vortrag Zeitung Online BDVZ, Berlin, 15. Juni 2004.

¹⁰⁰ Vgl. Specker, Norbert: Es muss nicht immer eBay sein – Die Lokalzeitung als Auktionsplattform. Vortrag Zeitung Online BDVZ, Berlin, 15. Juni 2004.

3.1.3.2.4. Weblogs

“The Internet is the most important medium since the printing press...
When anyone can be a writer,
in the largest sense and for a global audience,
many of us will be.”
Dan Gillmor, Journalist und Blogger, The San Jose Mercury News

Weblogs sind der explosivste Ausbruch in der Informationswelt seit der Erfindung des Internets und sie werden jedes Geschäftsfeld durchrütteln. Mit den Veränderungen in der heutigen Welt ist es keine Entscheidung mehr Weblogs zu haben, es ist eine Voraussetzung geworden.¹⁰¹

Abbildung 4: Cover des BusinessWeek, 2. Mai 2005



Quelle: http://www.businessweek.com/magazine/content/05_18/b3931001_mz001.htm, 19. April 2006.

¹⁰¹ Vgl. Blogs will change your business, 2. Mai 2005, http://www.businessweek.com/magazine/content/05_18/b3931001_mz001.htm, 19. April 2006.

Weblog (Kombination aus den beiden englischen Wörtern Web und Log = Netz-Tagebuch), oft auch nur Blog genannt, ist Wikipedia zufolge eine dynamische Website, die periodisch neue Einträge enthält. Neue Einträge stehen an oberster Stelle, ältere folgen in umgekehrt chronologischer Reihenfolge. Die ersten Weblogs tauchten Mitte der 90er Jahre auf und wurden Onlinetagebücher genannt, in denen User periodisch über ihr Leben berichteten. Als einer der ersten Blogger gilt der Amerikaner Justin Hall, der 1994 in seiner Studienzeit ein Weblog führte. Im Jahr 2004 begann man das Bloggen geschäftsmäßig einzusetzen. Onlinemedien begannen mit Blogs, um ihre Leserschaft zu erweitern.¹⁰²

Neue Anwendungen wie Weblogs und Wikis¹⁰³ werden unter dem Begriff der „Social Software“ zusammengefasst. Damit werden (Software-)Systeme bezeichnet, die der menschlichen Kommunikation, Interaktion und Kooperation dienen. Social Software unterstützt den Aufbau und die Pflege sozialer Netzwerke und Communities im Internet und funktioniert auf der Basis der Selbstorganisation.¹⁰⁴

Es gibt heute weltweit rund 35 Millionen Blogs, die Anzahl der Blogs verdoppelt sich alle sechs Monate. Diese Wachstumsrate ist in den letzten 24 Monaten konstant geblieben, es ist keine Verlangsamung der Entwicklung zu erkennen.¹⁰⁵ Das kalifornische Unternehmen Technorati als führender Betreiber von Suchmaschinen hat ermittelt, dass täglich 75.000 neue Blogs online gehen und jede Sekunde ein neuer Blog im Netz entsteht.¹⁰⁶

Verwendungszwecke Weblogs

Mit dem stetigen Wachsen der Blogosphäre, einer Sphäre der virtuellen Gemeinschaft mit ähnlichen Themen und Mindsets, werden Blogs auch facettenreicher. Neben den klassischen Weblogs, die eine Mischung aus Tagebucheinträgen, Kommentaren und Netzinformation darstellen, machen Photoblogs (kurz auch Phlogs) mit Fotos auf sich aufmerksam. Außerdem werden auch Handykamerabilder in so genannten Moblogs veröffentlicht und Internet-TV findet in Videoblogs (kurz Vlogs) statt. Blogs werden auch nach den Themen, mit

¹⁰² Vgl. o.V.: Weblog, Wikipedia Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Weblog>, 14. Februar 2006.

¹⁰³ Wiki ist eine im World Wide Web verfügbare Seitensammlung, die von den Benutzern gelesen und auch online geändert werden kann. Wikis ähneln damit Content Management Systemen.

¹⁰⁴ Vgl. o.V.: Social Software, Wikipedia Die freie Enzyklopädie, http://de.wikipedia.org/wiki/Social_software, 16. Februar 2006.

¹⁰⁵ Vgl. Schuster, Michael, Consulter Agentur Knallgrau, Interview Wien, 11. April 2006.

¹⁰⁶ Vgl. Köhler-Ludescher, Andrea: Blogs als Online-Trend. In: Medianet vom 14. Februar 2006, S. 12.

denen sie sich beschäftigen, gruppiert. Demnach gibt es LitBlog (für Literatur), Blawg/Weblawg/Lawblog (für Recht), Corporate Blog (offizieller Blog eines Unternehmens), und viele andere mehr. Es haben sich auch Watchblogs entwickelt, die sich mit der medienkritischen Betrachtung von Print- und Onlinemedien auseinandersetzen, wie zum Beispiel www.ORFblog.org, wo kritische Kommentare zur Seite des österreichischen Rundfunks abgegeben werden.

Der Watchblog www.bildblog.de wird von Medienjournalisten geführt, die kritisch und teilweise unterhaltsam auf die Fehler in der Berichterstattung der Bildzeitung aufmerksam machen. Der Bildblog wird täglich von rund 40.000 Usern gelesen. Der Bildblog hat schon einige Preise gewonnen, unter anderem 2005 den „Leuchtturm-Preis“ des „Netzwerkes Recherche“, dessen Vorsitzender Thomas Leif den Sieg folgendermaßen begründete: „Bildblog zeigt, was eine unabhängige Medienkritik auf der Basis von verlässlichen Gegen-Recherchen zu leisten vermag. Bildblog deckt Fehler von Europas größter Boulevard-Zeitung auf, gibt Bild-Opfern eine Stimme und sorgt mit dieser Form seriöser Aufklärung für ein Stück unverzichtbarer Informations-Hygiene. Der Bildblog mit seinen 40.000 täglichen Usern ist ein schönes Beispiel dafür, wie viel Resonanz ein Weblog erhalten kann und welche Community sich mit interessantem Content aufbauen lässt.“¹⁰⁷

Die möglichen Verwendungszwecke von Weblogs sind so vielfältig wie das Internet selbst. Die untenstehende Grafik soll die Einsatzgebiete von Blogs veranschaulichen.

¹⁰⁷ Vgl. o.V.: Bildblog, Wikipedia Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Bildblog>, 16. Februar 2006.

Abbildung 5: Verwendungszwecke von Weblogs



Quelle: Schuster Michael, Knallgrau: Understanding Blogs, 21.PWM Community Treffen, 30. September 2005.

Das Nutzerverhalten ändert sich in der heutigen Zeit rasant, Nachrichten zu vermitteln, ist nicht mehr allein der Zeitung vorbehalten. Das Internet erlaubt einen Rückkanal und macht den Themendialog möglich. Der „newspaper generated content“ wird ergänzt durch den „user driven content“, die Internetuser steigen zunehmend ins Nachrichtengeschäft ein und werden selbst zum Redakteur. Außerdem hat man mit Blogs die Möglichkeit, Nachrichten auf den Grund zu gehen, das Rundherum der Nachricht zu erforschen. Die Relevanz einer Nachricht wird durch Nähe bestimmt, sei es geografische Nähe zum Ereignisort, fachliche Nähe zum Thema oder persönliche Verbundenheit zur Thematik.

Ein Hauptverwendungszweck von Weblogs ist demnach im Journalismus zu finden. Nicht nur, dass Redakteure in Weblogs publizieren, es hat sich insbesondere auch eine Form des „Bürgerjournalismus“ entwickelt. Prinzipiell kann jeder seine persönlichen Geschichten in Weblogs erzählen, seine Kommentare zu verschiedensten Themen - seien es die Weltpolitik oder das Abschneiden des örtlichen Fußballclubs - abgeben. Weblogs sind damit eine spannende Möglichkeit,

die Leser mehr ins Medium einzubinden, in dem diese noch stärker als bisher - durch Leserbriefe - die Chance haben zu Wort zu kommen.

Außerdem kann auch das Marketing Weblogs für sich nutzen, indem Themen behandelt werden, die in der Zeitung keinen Platz finden. Weblogs ermöglichen es, neue und auf anderen Wegen schwer zugängliche Zielgruppen anzusprechen. Durch die Verbreitung in anderen Blogs, Suchmaschinen und vor allem Massenmedien, die immer häufiger Weblogs zitieren, erzielen Weblogs hohe virale Effekte. Weblogs sind damit ein ergänzend gut einsetzbares Marketingtool.¹⁰⁸ Außerdem hat das Printprodukt die Gelegenheit in Weblogs die Marke zu positionieren und zu schärfen. Weblogs können auch ein nützliches Projektmanagement-Tool im Verlag sein. Die einzelnen Mitarbeiter können sich gegenseitig über den Lauf des Projektes mittels Weblogs auf dem Laufenden halten. Darüber hinaus können Weblogs auch im Bereich des Wissensmanagements und des Personals eingesetzt werden.

Im Bereich des Corporate Leadership sind Weblogs ebenfalls hilfreich, indem sie die Kommunikation eines Unternehmens nach Innen und Außen verstärken. Sie ermöglichen die Vermittlung von Strategie und Vision in authentischer Art nach dem Storytelling Prinzip.¹⁰⁹

Beispiele für den Einsatz von Weblogs bei Medien

Blogs vollziehen in idealtypischer Weise den Quantensprung vom Massenmedium zur individualisierten Kommunikation. Blogger fordern die klassischen Online-Medien heraus. Der Berliner Spreeblick-Verlag (www.spreeblick.com) ist der erste Blogger-Verlag in Deutschland. Das Kleinunternehmen bietet sechs redaktionelle Blogger-Seiten an und finanziert sich durch Vermarktung dieser Seiten. Rund 100.000 Nutzer rufen monatlich die Seiten auf, eine ernstzunehmende Konkurrenz also für die klassischen Onlineseiten. Erste Agenturen arbeiten an professionellen Blogger-Kampagnen und Unternehmen wie Intelliseek (www.intelliseek.com) und BuzzMetrics (www.buzzmetrics.com) analysieren für Kunden die Blogosphäre, um interessante Rückschlüsse auf sich verändertes Konsumentenverhalten ziehen zu können. Blogs ermöglichen intensive und authentische Kommunikation, ein Feature, das von Internetusern immer mehr gesucht wird.¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. Was Sie schon immer über Weblogs wissen wollten. Agentur Knallgrau.

¹⁰⁹ Vgl. Was Sie schon immer über Weblogs wissen wollten. Agentur Knallgrau.

¹¹⁰ Vgl. Wenzel Eike/Brechtel Detlev: Medialution: Von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 21.

Die Salzburger Nachrichten gingen im Mai 2006 mit den ersten Weblogs online. Die Themen sind breit gestreut: Im Weblog „Brüsseler Spitzen“ gewährt EU-Korrespondent Manfred Perterer einen Blick hinter die Kulissen des EU-Geschehens. In Wizanys Weblog finden die Leser die beeindruckenden Werke des Karikaturisten der Salzburger Nachrichten, Thomas Wizany. Außerdem gibt es eigene Weblogs für den Bereich Fußball, Gesundheit aktuell, Stauplatz Salzburg und Jugend 2006.¹¹¹

Die Kleine Zeitung hat im Dezember 2005 unter dem Titel „Meine Kleine“ ihre Weblogs gelauncht. Im Online-Vorteilsclub hat die Kleine Zeitung eine zeitgemäße, interaktive Community für Abonnenten aufgebaut. Die Kleine Zeitung betreut das Weblog redaktionell mit Berichten von Michael Jungwirth aus Brüssel oder mit Artikeln aus dem Redaktionsalltag. Leser und in weiterer Folge Abonnenten können sich online mit Texten, Bildern von Familie, Reisen, usw. präsentieren. Moderne Technologien wie MMS, SMS und E-Mail sind einbezogen, d.h. man kann Fotos und Texte vom Urlaubsort online oder per SMS/MMS direkt in das Weblog einfügen. Mittlerweile zählt „Meine Kleine“ insgesamt mehr als 20.000 Weblogs zu verschiedensten Themen.¹¹²

Die Zeit ist schon seit 2001 mit Weblogs auf ihrer Internetplattform. Im März 1996 ging „Die Zeit“ ins Internet und damit auch die Link-Rubrik „Surftipps zur ZEIT“. Seit Mai 2001 erscheint sie regelmäßig unter „Weblog - Fundsachen im Netz“. Die „Fundsachen“ sind ein einfaches Weblog, das sich aus den kleinen Entdeckungen während dem Tagesgeschäft in der Online-Redaktion entwickelt.¹¹³

Das Handelsblatt veranstaltete am 22. Februar 2006 die erste Webloglesung. Bekannte Blogger von verschiedensten Plattformen präsentierten ihre Blogs einer breiten Öffentlichkeit. Mehr als 300 Interessierte besuchten diese Veranstaltung. Das zeigt ganz deutlich, dass der Stellenwert von Blogs gestiegen ist und in der Wahrnehmung der Zeitungsmacher einen wesentlichen Platz einnimmt. Auf handelsblatt.com werden Blogs von Redakteuren zu den verschiedensten Themen präsentiert. Außerdem wird Global Reporting angeboten: 28 Handelsblattkorrespondenten bloggen live aus aller Welt.

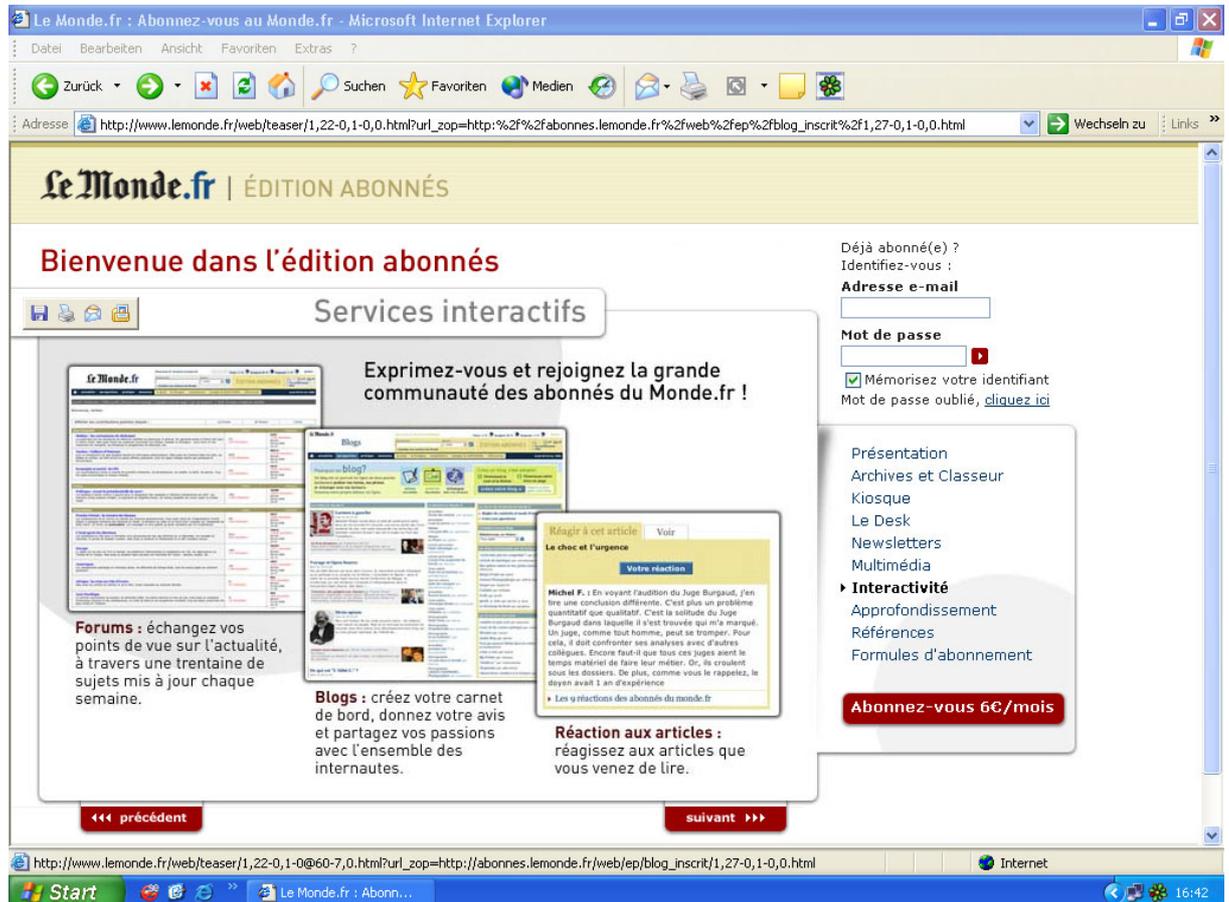
¹¹¹ Vgl. Öhlinger Gerhard: Die Blogwelt wächst rasant. In: Salzburger Nachrichten vom 18. Mai 2006, S. 3.

¹¹² Interview Helga Schrott, Geschäftsführerin Kleine Zeitung, Graz 10. April 2006.

¹¹³ Vgl. o.V.: Fundsachen, <http://blogg.zeit.de/fundsachen/>, 18. März 2006.

Die französische Tageszeitung „Le Monde“ bietet einer exklusiven Zielgruppe an einen interaktiven Service an. Für 6 €/Monat können Abonnenten dieses Services im Forum Einträge posten, eigene Weblogs gestalten und auf gelesene Artikel reagieren.¹¹⁴

Abbildung 6: Interaktives Service bei Le Monde



Quelle: http://www.lemonde.fr/web/teaser/1,22-0,1-0,0.html?url_zop=http://abonnes.lemonde.fr/web/ep/blog_inscrit/1,27-0,1-0,0.html, 18. März 2006.

In den USA nimmt Weblogs Inc., ein Netzwerk von über 100 Autoren, zwar mehr als 2 000 Dollar täglich über Onlinewerbung ein.¹¹⁵

In den US werden bei Videoblogs Erlöse erzielt, indem ein 10-Sekunden-Werbevorspann vorgeschaltet wird, bevor der Film bzw. die Nachrichten

¹¹⁴ Vgl. o.V.: http://www.lemonde.fr/web/teaser/1,22-0,1-0,0.html?url_zop=http://abonnes.lemonde.fr/web/ep/blog_inscrit/1,27-0,1-0,0.html, 18. März 2006.

¹¹⁵ Knüwer, Thomas/Fuchs, Simone: Private Blogs vermarkten: nur geringe Chancen, Handelsblatt 21. Oktober 2005.

beginnen. Dies ist vor allem für Medienhäuser interessant, die über keinen eigenen Fernsehsender verfügen, weil sie dadurch auch Werbeeinschaltungen aus dem Fernsehen bekommen. Das ist auf lange Sicht eine Bedrohung für die Fernsehsender. Denn Commercials können gezielt zu Nachrichtensendungen dazugebaut werden und die Abrufzahlen sind genau messbar.¹¹⁶

Die Anzahl der Weblogs wird mit einer enormen Geschwindigkeit weiter steigen. Weblogs werden so alltäglich wie E-Mail werden. Weiters entwickeln sich Weblogs zum persönlichen WebPortal. Weblogs werden weiters auch mobil werden, d.h. Weblogs werden über SMS, MMS und location based bespielt werden können.

¹¹⁶ Interview Roman Minimayr, EDV-Leiter, Salzburger Nachrichten, Salzburg, 28. März 2006.

3.1.4. Synergien von Print & Mobile Information

3.1.4.1. Zeitimpuls Mobile Publishing

*„Zeitung der Zukunft heißt, Inhalte anzubieten für jede Plattform.
Der neue Zeitungsbegriff klebt nicht am Papier.
Papier heißt auch immer gewaltige Druckkosten,
gewaltige Papierkosten und gewaltige Vertriebskosten.
SMS-Interaktion ist ein solches Modell mit Zukunftsaussichten.“*
Horst Pirker über die Zeitung der Zukunft.¹¹⁷

Rückgänge in den Leserzahlen, das veränderte Mediennutzungsverhalten sowie die Entwicklungen der Technik fordern von Zeitungsmachern neue Visionen. „Mobile Publishing“ kann eine dieser Visionen sein.

Mobile Medien lassen sich im Gegensatz zu stationären Medien zu jeder Zeit und an jedem beliebigen Ort nutzen. Veränderte Lebensbedingungen durch eine zunehmende Individualisierung, Flexibilisierung und Mediatisierung der Gesellschaft haben das Bedürfnis nach mobiler Information bzw. Kommunikation wachsen lassen und führten zur Entwicklung von mobilen Medien. Zu den ersten elektronischen mobilen Medien gehörten Transistor- und Autoradios. Kassettenrecorder und Walkman sowie tragbare Fernsehgeräte folgten in der Entwicklung. Auch Computer können als Laptop oder PDA (Personal Digital Assistant) mobil genutzt werden. Schließlich wurde mit der Einführung von Handy, MP3-Player und iPod am Markt die Möglichkeit der Mobilität weiter ausgebaut.¹¹⁸ Im Folgenden soll die Bedeutung der neuen mobilen Medien (Handy und iPod) für die traditionelle Zeitung herausgearbeitet werden.

Im Kommunikationszeitalter ist das mobile Medium Mobiltelefon mit seinen Funktionen SMS (Short Message Service), MMS (Multimedia Messaging Service) und WAP (Wireless Application Protocol) im täglichen nicht mehr wegzudenken. Außerdem hat sich das Mobiltelefon zum **Integrationsmedium** entwickelt, es ist

¹¹⁷ Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Mut zur Masse, Trend Bestseller Medienspezial 2005, S. 14

¹¹⁸ Vgl. Breunig, Christian: Mobile Medien im digitalen Zeitalter, Neue Entwicklungen, Angebote, Geschäftsmodelle und Nutzung. In: Media Perspektiven 01/2006, S. 2.

eine Plattform für Print, Fernsehen, Radio, Internet und andere Multimediadienste.¹¹⁹

Der Verleger Dirk Ippen, dessen Verlagskonglomerat regional verbreiteter Tageszeitungen die fünftgrößte Zeitungsgruppe in Deutschland darstellt, meinte: „Tageszeitungen müssen versuchen, Technologieführer in der digitalen Welt zu werden.“¹²⁰ Zeitungen haben erkannt, dass Mobiltelefonie nicht nur ein neues Distributionsmodell für den gleichen Content bietet, sondern viel mehr Möglichkeiten für ein gänzlich neues Geschäftsmodell zur Verfügung stellt. Kerry Northrup, Direktor von Ifra Newsplex der Universität von South Carolina, USA, meint: „All of our research and analysis indicates that the mobile phone and the emergence of the always-on, always-connected news consumer will rewrite the news business and rewrite the relationships between news consumers and providers even more than the Internet. If you miss this boat it is going to be absolutely devastating to your business.“¹²¹

Die Mobile Kommunikation wird stärker noch als das Internet das Nachrichtengeschäft verändern und die Beziehung zwischen den Nachrichtenkonsumenten und den Nachrichtenanbietern neu definieren, weil die Nachrichtenkonsumenten de facto immer mit der Informationsquelle verbunden sind, ihr Mobiltelefon ständig bei sich haben. Kein anderes Medium ist so nah am Benutzer dran wie das Mobiltelefon.

Das von der EU geförderte Projekt MINDS (Mobile Information and News Data Services) von Ifra und dpa-infocom widmet sich der Einflechtung von Mobiltelefonie in die Informationsstrategie von Zeitungsverlagen mittels SMS. Im europäischen Netzwerk haben verschiedenen Nachrichtenagenturen, darunter auch die APA, ein Technologie-Netzwerk entwickelt, in dem sie künftig technische und redaktionelle Konzepte für die Verknüpfung von Mobilfunk und klassischer Zeitung austauschen wollen.¹²²

„Das Ziel muss sein, am mobilen Kiosk die gleiche Medienvielfalt wie am regionalen Kiosk zu erreichen“, sagt Meinolf Ellers, Managing Director der dpa-Online Tochter dpa-infocom GmbH. Das Unternehmen verdient rund die Hälfte

¹¹⁹ Vgl. Breunig, Christian: Mobile Medien im digitalen Zeitalter, In: Media Perspektiven, 1/2006, S. 2.

¹²⁰ Mit SMS in die Zukunft, Das deutsche Medienmagazin Journalist, 3/2005, S. 44.

¹²¹ Price, Carly L., Newspapers In the Mobile Age, In: The Impact of Mobile Telephony on Newspapers, INMA Inc., 2004, S. 3-4.

¹²² Vgl. Mit SMS in die Zukunft, Das deutsche Medienmagazin Journalist, 3/2005, S. 44.

seines Erlöses mit Nachrichtenangeboten fürs Web, beliefert aber auch Mobilfunkbetreiber mit Content und hofft so auf weitere Umsätze. Das Projekt MINDS hat drei Schwerpunkte: das Formulieren technischer Standards, das Entwickeln von Geschäfts- und Vertragsmodellen sowie Inhalten und Diensten fürs Handy.¹²³

„Mobilfunk ist das ideale Interaktionstool für den Zeitungsleser. Postkarte, Fax und Internet sind im Vergleich langsamer oder umständlicher¹²⁴, betonte Ellers. Umgekehrt sei Mobilfunk erklärungsbedürftig und benötige ein textbasiertes Ausgangsmedium – ideale Voraussetzungen für die Kombination von Print und Mobilfunk.¹²⁵

3.1.4.2. Anwendungsbereiche Mobile Services bei Zeitungen

Die Motivation mobile Dienste anzubieten kann für den Verlag verschiedene Gründe haben:

- Erstens kann ein wesentlicher Beweggrund der Faktor der **Image-Verjüngung** der Zeitung sein. Zeitungen versprechen sich durch den Einsatz des Mobiltelefons, das besonders von Jugendlichen sehr rege zum Informationsaustausch via SMS/MMS genutzt wird, einen entsprechend jüngeren Auftritt in der Wahrnehmung der Leser und können ein innovatives Image aufbauen.
- Zweitens werden mobile Dienste eingesetzt, um auf lange Sicht **Erlöse** zu erwirtschaften.
- Drittens wird das Mobiltelefon gern als Retourkanal in der Kommunikation mit dem Leser eingesetzt, weil damit eine enorme Zeitersparnis verbunden ist. Eine unmittelbare **Interaktion** wird möglich. Die Information kommt direkt auf das Handy, näher an den Leser kann man nicht herankommen. Bei Votings erfährt der Verlag, was seine Leser bewegt.

¹²³ Vgl. o.V.: Wenn das Handy einmal piepst, 6. Februar 2004, http://www.minds-project.net/project_news/040206_handy_piepst.htm, 3. März 2006.

¹²⁴ BDZV Information Multimedia vom 1. August 2005, S. 9.

¹²⁵ Vgl. BDZV Information Multimedia vom 1. August 2005, S. 9.

- Viertens können auch **Branding-Effekte** wesentliche Motivationsgründe sein, mobile Dienste in das Programm aufzunehmen, um die Leser über alle Medienkanäle anzusprechen.
- Fünftens sind mobile Dienste im Sinne der **Kundenbeziehungspflege** ein sehr praktisches Tool, um die Beziehung zum Leser ständig am Leben zu erhalten.¹²⁶ Der Evening Standard in London bekam 50.000 Einträge zu einem Preisausschreiben. Innerhalb von sechs Monaten konnte eine Datenbank von 100.000 Unique Usern aufgebaut werden, mit der die Zeitung genau sagen konnte, wofür sich die Leser interessieren. Mit dieser Information ausgestattet, konnte die Zeitung Aufforderungen per SMS verschicken, die Zeitung zu kaufen, wenn sie relevantes Material enthält.¹²⁷
- Sechstens öffnen Verlage mittels Mobilkommunikation einen **neuen Kanal**, indem sie nicht nur ihren Werbekunden einen weiteren interessanten Werbekanal anbieten, sondern auch für ihre Leser einen neuen Kommunikationskanal erschließen.

Das Mobiltelefon ist in den unterschiedlichsten Bereichen einer Zeitung einsetzbar: in der Redaktion (sowohl Print, als auch Online), im Marketing, im Vertrieb (Abonnementverwaltung) und in den Anzeigen.

In der **Redaktion** kann SMS und MMS als direkter Rückkanal für direkte Kommunikation mit dem Leser genutzt werden, indem kurze SMS-Leserbriefe veröffentlicht werden, Umfragen durchgeführt werden. Das Handy kann auch in der Unterhaltung eingesetzt werden, wenn Gewinnspiele oder Quizzes veranstaltet werden. Auch im Bereich Horoskope, Kochrezepte, Bauernregeln, und vielen anderen mehr ist SMS gut einsetzbar. Die Zeitung kann Informationsdienste anbieten, wo der Leser einmalig oder als Abo Informationen aus den Bereichen Politik, Sport und TV-Programm erhält, die auch mit einer bestimmten Suchfunktion gekoppelt sein kann, sodass der Leser eine SMS erhält, wenn ein Artikel zu einem bestimmten Thema erscheint. Außerdem kann auch eine Inhaltsübersicht für Wochen- und Monatshefte angeboten werden. Die Leser können mit kontinuierlichem und individuell aufbereitetem Inhalt versorgt werden.

¹²⁶ Vgl. Keiper-Knorr, Daniel, 3 united: Mobile Services für Printmedien, 2004.

¹²⁷ Vgl. Lamers, Jan, Media Consultant, Belgien: Multimedia Multiplies Money, 11th World Editors Forum, Istanbul, 2004. www.wan-press.org/istanbul2004/.

Im **Marketing** kann SMS eingesetzt werden, um Veranstaltungen zu bereichern. Im Rahmen des Frequency Festivals im Sommer 2006 werden die Salzburger Nachrichten als Medienpartner auftreten und gezielt die mobile Jugend ansprechen. Es können Gewinnspiele durchgeführt werden, mit der Möglichkeit die Lösung per SMS einzusenden. Durch den mobilen Kommunikationskanal hat die Zeitung die Chance, eine enge Beziehung zum einzelnen Kunden auf einer noch nie da gewesenen Ebene aufzubauen. Mit Mobilkommunikation kann die Zeitung ein jugendlicheres Image aufbauen, das junge Zielgruppen anspricht.¹²⁸ In Zusammenarbeit zwischen Marketing und **Vertrieb** können im Lesermarketing SMS-Testaboaktionen angeboten werden. Ein zielgruppenspezifisches SMS-Marketing lässt sich aufbauen. Außerdem können Gutscheine für den Kauf eines Exemplars in der Trafik per SMS an potentielle Leser versendet werden.

Im Bereich der **Anzeigen** können den Werbekunden neue Werbeplätze besonders bei crossmedialen Aktionen angeboten werden: „... dieses Service präsentiert Ihnen XYZ“. Im **Kleinanzeigenbereich** können MMS eingesetzt werden: Mit der Kleinanzeige wird eine Nummer mitveröffentlicht. Mit einer kostenpflichtigen SMS an diese Nummer erhält man eine MMS mit dem Bild zur Kleinanzeige. Dies lässt sich besonders gut im Bereich Immobilien, Auto und auch Bekanntschaften realisieren.

Man unterscheidet generell bei Informationsdiensten zwischen **Pull- und Pushdiensten**:

Zum einen gibt es so genannte Pulldienste, die jederzeit nach Bedarf abgefragt werden können, wie etwa das Wetter-SMS oder das Ski-SMS. Mit dem Pull-Verfahren hat man die Möglichkeit, einzelne interessante Sportresultate oder News abzufragen.

Zum anderen gibt es Pushdienste oder Abonentendienste. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass der Kunde nach einmaliger Bestellung den SMS-Dienst automatisch erhält, bis er diesen per SMS wieder abbestellt. Darunter versteht man einen abonnierbaren WAP-Dienst, der bedarfsorientiert WAP-Seiten direkt auf das Mobiltelefon sendet und so den Nutzer automatisch mit den gewünschten Informationen versorgt. Typische Beispiele dafür sind das tägliche Horoskop- oder das Sport-SMS.

¹²⁸ Vgl. Price, Carly L., Newspapers In the Mobile Age, In: The Impact of Mobile Telephony on Newspapers, INMA Inc., 2004, S. 4.

Wie der gelungene Einsatz von SMS im Verlagswesen funktioniert, wissen und beweisen jedoch andere Länder. Japan ist im Bereich SMS traditionell sehr weit in der Entwicklung. Die „Times of India“ versendet täglich 1,5 Millionen SMS, von der echten Information bis zu Umfragen und Gewinnspielen. Aber auch die skandinavischen Länder sind führend in crossmedialen Mobilprojekten. Man hat im Jahr 2000 begonnen und die Projekte kontinuierlich weiterentwickelt.¹²⁹ Zeitungen bieten mobile Services an mit lokalen Nachrichten, sodass der Abonnent die wesentlichsten Ereignisse aus seinem Ort per SMS aufs Handy bekommt. Per Håkon Fasting, der CEO der Schibsted Telecom, Norwegen, meint: „The young target groups, if they have to choose one media channel, they use the mobile phone.“ Junge Zielgruppen würden sich für das Mobiltelefon entscheiden, wenn sie einen Medienkanal wählen müssten.

Norwegens Bevölkerung beherbergt die passioniertesten Zeitungsleser weltweit, viele Leser konsumieren 3 bis 4 Zeitungen pro Tag. „The age group we get through our mobile service that our newspapers do not get a good grip on is between 15 and 25. We can see that they use the mobile services and that they read newspapers in a different way than they used to. We can fill the generation gap that the newspapers have trouble getting.“¹³⁰ So sind die mobilen Dienste für Zeitungen vor allem bei der Ansprache der jungen Zielgruppe interessant. Doch auch die älteren Zielgruppen springen auf diesen Trend auf. „That is the whole thing about watching the youth market. It always translates somehow into the adult market,“ meint ITU’s Srivastava, “Young people are good to watch in terms of identifying early trends“.¹³¹

Torre Pedersen, Direktor von VG Multimedia, sieht Mobiltelefone als Chance, die Beziehung zum Leser zu vertiefen. Zeitungsleser können durch die Allgegenwärtigkeit des Handys zum Augenzeugenreporter werden. Die zusätzlichen Möglichkeiten im Journalismus sind klar gegeben. „Während des Hochwassers erhielten wir von den Vorarlberger Bürgern Fotos und Videos aus den betroffenen Gebieten“¹³², berichtet Markus Raith, Geschäftsführer der zum Vorarlberger Medienhaus gehörenden Teleport. Mit Mobile Channels im Sport und in der Verkehrsberichterstattung will das Vorarlberger Medienhaus auch

¹²⁹ Vgl. Mit SMS in die Zukunft, Das deutsche Medienmagazin Journalist, 3/2005, S. 45

¹³⁰ Price, Carly L., Newspapers In the Mobile Age, In: The Impact of Mobile Telephony on Newspapers, INMA Inc., 2004, S. 4-6.

¹³¹ Vgl. Price, Carly L., Newspapers In the Mobile Age, In: The Impact of Mobile Telephony on Newspapers, INMA Inc., 2004, S. 7.

¹³² Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Medienhäuser machen mobil, Trend Bestseller Medienspezial 2005, S. 22.

Abonnements vermarkten und erhofft sich Potenzial im Kleinanzeigengeschäft per SMS.

Auch im Rahmen der Attentate in London griffen die Bürger zum Handy, um ihre Videos und Fotos per Handy an die Zeitungen zu schicken. TV-Sender und Zeitungen machten von diesem Content in umfassendem Ausmaß Gebrauch.

Der Tenor einer vom Verband Deutscher Zeitschriftenverleger und HORIZONT Frankfurt abgehaltenen Veranstaltung war, dass Mobile Content auf absehbare Zeit keine Cash-Cow, sondern eine mögliche zusätzliche Erlösquelle darstellt.¹³³

3.1.4.2.1. Mobile Aktivitäten bei Zeitungen

Die Kleine Zeitung stellt sich mit ihrem Internetauftritt www.kleinezeitung.at der Herausforderung, als „multi channeled brand“ zu agieren, als Marke in vielen Kanälen. Das erklärte Ziel der Kleinen Zeitung ist es, multimedialer Lebensbegleiter zu sein bzw. zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, adäquaten Content bereitzustellen. Außerdem müssen verschiedene Medienformen verschiedene Ausgabeschienen aufweisen (Print, Online, Mobile). Darüber hinaus werden integrierte Content- und Serviceelemente im Kontext angeboten.¹³⁴

Die Erfahrung der Kleinen Zeitung zeigt, dass die Kombination aus Print und Mobile besser funktioniert als Online und Mobile. Der große Vorteil der Mobilkommunikation bzw. von SMS liegt darin, dass eine hohe Penetration gegeben ist und das Mobiltelefon durch Einfachheit und bekannte Funktion besticht.

Die Kleine Zeitung kommuniziert bereits auf verschiedenste Weise mit ihren Lesern per Handy. Die nachstehende Tabelle soll einen Überblick über die unterschiedlichen Angebote im Portfolio der Kleinen Zeitung bieten, die im Anschluss noch erläutert werden:

¹³³ Vgl. Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Medienhäuser machen mobil, Trend Bestseller Medienspezial 2005, S. 22.

¹³⁴ Ebner, Barbara, Kleine Zeitung: Digitale und mobile Aktivitäten, Vortrag im Rahmen des IMNA-Workshops, Wien, 7. April 2005.

Abbildung 7: Mobile Aktivitäten der Kleinen Zeitung

Abodienste Subscription Services	Couponing Voting Tool	Mobile En- ertainment Platform	Quiz	Pull Services	MMS
Neutrale Abo Content Push Application	Neutrale Applikation	White Label Platform	Neutrale Quiz Appli- cation	Content Pull Application und SMS Gateway	MMS Gate- way
Horoskop	Voting	Wallpaper	Multiple Choice Quiz	Ski SMS	Weblog
Sport SMS	„Leser generieren Content“	Logos		Wetter SMS	Inserataufgabe – Classifieds
Info-SMS intern	Acquisition Compaign	Truetones		Wahl SMS	
	Couponing Campaigns	Klingeltöne		Marathon Resultate	
	Gewinnspiele			Mobile Club Card	

Quelle: Ebner, Barbara, Kleine Zeitung: Digitale und mobile Aktivitäten, Vortrag im Rahmen des IMNA-Workshops, Wien, 7. April 2005.

Abodienste

Ein typischer Pushdienst ist das tägliche Horoskop per SMS aufs Handy. Außerdem bietet die Kleine Zeitung auch den SMS-Sport-Dienst an, bei dem man sich die wichtigsten Sportinfos von der Kleinen Zeitung direkt aufs Handy schicken lassen kann. Die Kleine Zeitung wirbt für diesen Dienst mit den Faktoren, für die die Zeitung steht: Aktualität, Regionalität und Kompetenz. Nur die Topmeldungen werden verschickt um 50 Cent pro SMS, maximal sieben Mal pro Woche. SMS werden außerdem für die hausinterne Kommunikation eingesetzt, in dem beispielsweise Informationen an alle Geschäftsführer im Konzern verschickt werden oder Informationen an alle Zeitungsausträger per SMS weitergeleitet werden.

Der große Vorteil des SMS-Abos ist, dass es jederzeit ganz leicht zu kündigen ist. Diese Tatsache nimmt den Kunden die Einstiegsbarriere, weil ihnen vermittelt wird, dass sie keinerlei Risiko auf sich nehmen müssen. Damit geht das SMS-Angebot auf die Bedürfnisse der Kunden in der heutigen Informationsgesellschaft optimal ein.

Couponing

Die Salzburger Nachrichten haben jede Woche in der Wochenendausgabe ein Kreuzworträtsel, bei dem der Werbekunde eine ins Rätsel integrierte Werbefläche buchen kann. Zusätzlich stellt der Inserent interessante Preise zur Verfügung. Die Leser senden das Lösungswort des Kreuzworträtsels per SMS an die Zeitung. Der Gewinncoupon (z.B. Gratiseintritt in der Therme) wird dann dem Gewinner ebenfalls per SMS zugesendet. Der Gewinner muss dann nur noch sein Handy mit dem SMS-Coupon vorweisen und kann seinen Gratiseintritt einlösen.

SMS-Meinungsumfrage

Beliebt sind bei Verlagen die Durchführung von SMS-Meinungsumfragen. Die Leser werden aufgefordert, mittels SMS zu einem bestimmten, wichtigen Thema abzustimmen. Die Leser konnten zum Beispiel für oder gegen den EU-Beitritt voten per SMS aber auch online. Das Ergebnis wird im Print am nächsten Tag in Prozent veröffentlicht, jedoch nicht totalen Zahlen. Das SMS-Voting ist eine reine Imageangelegenheit, weil der User keinen tatsächlichen Beitrag zahlt, d.h. keinen Mehrwert. Man kann jedoch eine Kombination mit einer Verlosung überlegen, um einen Mehrwert verlangen zu können und damit wirtschaftlich zu sein. Das Besondere an der SMS-Forschung liegt in der unmittelbaren Reaktion der meisten Befragten, womit präzise Untersuchungsergebnisse bereits wenige Stunden nach Erhebungsbeginn vorliegen. Der Faktor Zeit kann damit als wichtiger Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Weitere Vorteile liegen in der beinahe maximalen Marktabdeckung (Handypenetration: Österreich: 91,80 %, Deutschland: 87 %, Schweiz: 85 %¹³⁵), kein Daten-Qualitätsverlust durch nicht verfügbare Geheimnummern, trotz wachsender Mobilität sind Handybesitzer „immer“ erreichbar.

Leser generieren Content

Die Zeitung kann auch versuchen, die Leser dazu zu bewegen, Content zu generieren. Die Kleine Zeitung zum Beispiel hat anlässlich ihres 100. Geburtstag die Leser aufgefordert, eine SMS mit Wünschen und Erwartungen an die Kleine Zeitung zu schicken. Als Preis winkten Eintrittskarten für den Festakt „100 Jahre Kleine Zeitung“. 3.000 Leser folgten dem Aufruf und schickten ihre Wünsche, die dann auszugsweise in der Printversion der Kleinen Zeitung abgedruckt wurden.

¹³⁵ <http://www.dimoco.at/files/firmenvorstellung/firmenvorstellung.pdf>, Juli 2005.

Die Salzburger Nachrichten führten eine SMS-Reimeaktion für die Großarler Bergbahnen durch: Dabei mussten die Leser Werbeslogans per SMS-Text einschicken, die besten wurden dann auch in der Zeitung veröffentlicht. Diese Aktion stellt Interaktivität und Kommunikation zwischen Zeitung und Leser her und ist bedeutend für die Leserbindung.

Mobile Entertainment Platform

Die Kleine Zeitung hat ihre Website zu einer Unterhaltungsplattform ausgebaut. Leser können dort Klingeltöne herunterladen, sich Wallpapers, Comics und Logos per SMS zuschicken lassen.

Quiz

Der Leser muss ein leeres SMS an die Zeitung schicken und bekommt dann die erste Quizfrage zugeschickt, die er mit A, B oder C beantworten kann. Wenn sie richtig beantwortet wurde, dann kommt die nächste Frage. Wer die meisten Fragen richtig beantwortet, bekommt den täglichen Preis. Am Ende erfolgt unter den besten Spielern noch die Verlosung eines größeren Preises. Das Risiko dabei ist, dass Leser mitunter sehr viel Geld verspielen, was sich gefährlich für das Image der Kleinen Zeitung auswirken könnte, die dann in der Leserbeurteilung schnell in die Kategorie von unseriösen Abzockertum abdriften könnte. Zu diesem Zweck wurde ein Kostenfilter eingebaut, der ein Benachrichtigungs-SMS über den derzeitigen Einsatz bzw. Kostenstand verschickt.

Pull Services

Mit dem Wetter-Prognose-Dienst kann man aus ganz Österreich durch Schicken einer SMS mit dem Keyword WETTER und der POSTLEITZAHL des Ortes die Wetterprognose erhalten. Jede SMS kostet 0,60 €. Das Wetter-SMS-Service ist kein Abodienst, sondern wird immer einzeln angefordert. Das Schi-SMS mit Information zu Schneehöhen, Pistenzustand und Wetterprognose erhält man auf das Mobiltelefon, wenn man eine SMS mit dem Text SCHI und dem Namen des Skigebietes an eine Mehrwertnummer schickt. Mit dem Wahl-SMS können sich die Leser die Wahlergebnisse direkt aufs Handy holen. Die Ergebnisse des Graz-Marathons bietet die Kleine Zeitung in einem SMS-Ergebnisdienst an, der ein zielgruppenspezifisches Sportservice darstellt.

Elektronische Vorteilsclub-Karte

Mitglieder des Vorteilsclubs können ihr Handy mit einer SMS zur elektronischen Vorteilsclub-Karte machen und sich bei gewissen Aktionen direkt vor Ort als Mitglied ausweisen und Vorteile in Anspruch nehmen.

MMS

Fotoanzeigen werden per SMS an die Zeitung übermittelt, diese werden dann in der Printversion veröffentlicht, das ist vor allem im Kleinanzeigenbereich interessant, wenn es darum geht, auf schnelle Art und Weise Bilder zu veröffentlichen.

Interaktiv inserieren

Mit den Mobile Services kann das Printinserat um einen weiteren Medienkanal erweitert werden. Auf dem Printinserat werden SMS-Gewinnspiele, SMS-Gutscheinaktionen oder SMS-Umfragen erklärt, die dann per Handy durchgeführt werden.

SMS-Auktion

Der Standard veranstaltete eine SMS-Auktion, bei der das niedrigste Gebot den Zuschlag erhielt. Es wurde ein Plasma Fernseher versteigert. Der Leser erhielt den Zuschlag, wenn sein Gebot nur ein einziges Mal abgegeben wurde.

Weitere Erlösansätze

Die Tageszeitung FAZ bietet auf der Website FAZ.net die Top-Schlagzeile des SMS-Channels als SMS an. Am Ende der SMS wird eine Telefonnummer mitgesendet. Wenn man diese Nummer anwählt, wird der vollständige Artikel vorgelesen. Aus dem Artikel kann man dann bequem per Sprachnavigation zu weiteren Nachrichten gelangen.

Die Tiroler Tageszeitung bietet ihre Dienste auch als Gratis-SMS an -abgesehen von der An- und Abmeldungs-SMS, die 50 Cent kostet. Dafür wird am Ende der Nachricht der Sponsor angegeben.

3.1.4.3. Zahlungsbereitschaft Mobile Dienste

Das Geschäft mit SMS ist weltweit am Blühen. In Deutschland wurden im Jahr 2004 rund 23 Milliarden SMS sowie 116 Millionen MMS verschickt. Der SMS-Boom hat auch auf Österreich übergegriffen. Die Österreicher zählen zu den fleißigsten SMS-Nutzern in Europa. Pro Jahr werden etwa vier Milliarden SMS versendet, wobei die Zahl der erwachsenen User immer mehr zunimmt. Nach einer Studie der Universität Salzburg sind 33 Prozent der sms.at-Nutzer zwischen 20 und 29 Jahre alt, 23 Prozent zwischen 30 und 39. Bei den über 50-Jährigen beträgt der Anteil immerhin noch neun Prozent.¹³⁶

MMS (Multimedia Messaging Service) haben mit ihrer Markteinführung 2002 auf dem asiatischen und europäischen Markt die nächste Innovationswelle für mobilen Content, Marketing und Werbung eingeleitet. Damit können nicht nur längere Textpassagen als bei SMS mit der Beschränkung auf 160 Zeichen übertragen, sondern auch Bilder, Videos und Audiofiles versendet werden.¹³⁷

Der Mobiltelefonie-Bereich unterscheidet sich in der Herangehensweise sehr wesentlich vom Internet, auf das man Ende der 90er Jahre hoffnungsvoll gesetzt hat. Dem Internet ist die Tatsache zum Verhängnis geworden, dass die Internetuser von Beginn an gewohnt waren, dass die Inhalte im Internet kostenlos sind. Auch den Verlagen gelang es bis dato nicht, diese Gewohnheit zu ändern. Bei den SMS und MMS ist die Ausgangssituation jedoch eine gänzlich andere. Handybesitzer sind es gewohnt für Leistungen zu bezahlen. Hier muss kein Umdenken mehr erfolgen. In der Handykultur ist es selbstverständlich, dass Inhalte etwas kosten. Das beste Beispiel dafür sind Premium-SMS oder Klingeltöne.

Dennoch ist die Zahlungsbereitschaft noch eher zurückhaltend ausgeprägt. Eine Alternative zur Finanzierung über Werbung oder Marketing stellen für mobile Medien Bezahldienste (Abonnement oder Einzelabrechnung) dar. Die Zahlungsbereitschaft für mobile Dienste ist den Ergebnissen der Studie „Der Markt für mobile Inhalte“ des IT-Dienstleisters Logica CMG zufolge bisher gering. Nur 11 Prozent der Deutschen geben monatlich mehr als 15 Euro für mobile Dienste aus. Die große Mehrheit investiert weniger: 21 Prozent geben 1,50 bis 7,50 Euro aus, 35 Prozent der Befragten zahlen weniger als 1,50 für Downloads auf das Handy.

¹³⁶ Vgl. o.V.: SMS-Boom im Sommer, 22. Juli 2004, http://www.extradienst.at/jaos/page/main_heute.tpl?article_id=13441&offset=0, 7. März 2006.

¹³⁷ Vgl. Price, Carly L., Newspapers In the Mobile Age, In: The Impact of Mobile Telephony on Newspapers, INMA Inc., 2004, S. 9.

Durchschnittlich sind die Deutschen bereit, 4,50 Euro monatlich für mobile Inhalte zu zahlen. Im Berliner Pilotprojekt investierten die sehr interessierten Teilnehmer zwischen 5 und 15 Euro pro Monat für Rundfunkangebote via Handy. Gründe für die Zurückhaltung der Nutzer liegen offensichtlich, zumindest beim Handy, neben dem Fehlen attraktiver Angebote in einer intransparenten Preisgebung und im Mangel an vertrauenswürdigen Abbuchungssystemen. Im Juni 2005 scheiterte durch den Ausstieg von T-Mobile ein gemeinsames Projekt der vier großen internationalen Mobilfunkanbieter Orange, Telefónica Moviles, T-Mobile und Vodafone, die sich im Februar 2003 in der Mobile Payments Services Association zusammengeschlossen hatten, um eine Handy-Bezahlösung auf europäischer Ebene einzuführen. Stattdessen betreibt jeder Netzbetreiber sein eigenes Abrechnungssystem. Hierüber hinaus geht eine Initiative der British Telecom, die das im Jahr 2002 als Lizenzprodukt erworbene Online-Inkassosystem der Kölner Firma Firstgate inzwischen auch als mobile Variante vermarktet. Dies erlaubt zum Beispiel Verlagen und Fernsehsendern, ihre mobilen Inhalte unabhängig von den Mobilfunk-Netzbetreibern selbst zu vermarkten.¹³⁸

3.1.4.4. Einführung von SMS-Services bei Verlagen

Beim Einsatz von SMS-Diensten sind die Kosten für die Einführung und Durchführung des Services entsprechend hoch. Die Initialisierung der Mehrwertnummer kostet beim Anbieter Dimoco beispielsweise einmalig 2.000 €, hinzukommen noch die monatliche Grundgebühr von 740 € und allen voran das Entgelt für die Applikation, die entsprechend den Bedürfnissen des Verlages aufgesetzt wird und unterschiedlich viel kosten kann.

Wie viel Erlös können sich Verlage nun vom SMS-Einsatz erwarten? Bei den üblichen 0,60 €-Nummern können die variablen Kosten mit 0,30 € gedeckt werden. Circa 50 Prozent vom Mehrwert brutto bekommt die Zeitung, das ist jedoch abhängig vom jeweiligen Netzbetreiber, der den Großteil des Geldes bekommt. Mit Premium-SMS ist dementsprechend mehr Geld zu holen.¹³⁹ Der Verlag sollte sich jedoch gut überlegen, wie viel er für ein SMS verlangt, weil ein zu hoher Preis vom Konsumenten missverstanden werden kann und negativ auf das Image des Verlages zurückfällt. Die Möglichkeit der Mobilkommunikation wird von Verlagen mittlerweile beinahe vorausgesetzt. Gerade im Sinn des Zeitgeistes darf die Zeitung diesen Medienkanal nicht außer Acht lassen.

¹³⁸ Vgl. Breunig, Christian: Mobile Medien im digitalen Zeitalter, Neue Entwicklungen, Angebote, Geschäftsmodelle und Nutzung. In: Media Perspektiven 01/2006, S. 9.

¹³⁹ Postl, Carina, Director Sales Support, DIMOCO, Interview, Wien, 17. März 2006.

3.1.4.5. iPod

Steve Jobs elegante Wunderwaffe im Kampf um neue Absatzmärkte – der iPod – wurde im Oktober 2001, kurz nach 9/11 lanciert. Die Welt befand sich in Schreckenstarre, die Computermärkte stagnierten schon vorher, und MP3 war höchstens ein Thema für Techno-Jünger und Musikfreaks. Apple brachte mit dieser technologischen Innovation eine Revolution auf den Markt. Denn der iPod ermöglichte „die smarte Individualisierung des Musikgenusses möglich: mobilitätstauglich, situativ einsetzbar, nahezu unbeschränkter Zugriff auf Inhalte, an jedem Ort zu jeder Zeit, ein persönliches, ja intimes Genuss-Medium – ohne Kabel, ohne labyrinthische Verträge und ohne regelmäßige Gebühren“.¹⁴⁰

Der iPod konnte innerhalb kurzer Zeit einen Marktanteil von rund 75 Prozent bei den MP3-Playern erreichen.¹⁴¹ Ein Gadget wie der iPod und ein neues Medium wie das Podcasting eroberten die Welt in einer Zeit, in der sich die klassischen Medien in der größten Krise seit der Nachkriegszeit befanden.¹⁴²

Die Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie sprechen ebenfalls für sich und attestieren einen Umbruch im Umgang mit medialen Inhalten bei den 14- bis 49-Jährigen durch den MP3-Player. „Auditive Speichermedien sind bei Jugendlichen schon immer besonders beliebt gewesen. Allerdings hat noch nie ein neu entwickeltes Speichermedium einen derartigen Umbruch im Umgang mit medialen Inhalten ausgelöst und eine ganze Generation geprägt wie der MP3-Player. Die Möglichkeiten, Musikfiles auf den PC herunterzuladen, sie zu speichern und zu bearbeiten, um sie anschließend im Kleinstformat beliebig jederzeit verfügbar zu haben, schafft (nicht nur) bei dieser Generation ganz neue Erwartungen an die zukünftige Aufbereitung und Verbreitung von auditiven und visuellen Medien.“¹⁴³

Was sind die schlagenden Argumente des iPods und wie kann ein Verlag diese für sich nutzbar machen?

Der iPod, so wie der Walkman vor 20 Jahren, ermöglicht dem Einzelnen in der Großstadtheftik Rückzug, Abgrenzung und Komfort. Das personale Medium iPod

¹⁴⁰ Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 9.

¹⁴¹ Vgl. Breunig, Christian: Mobile Medien im digitalen Zeitalter, Neue Entwicklungen, Angebote, Geschäftsmodelle und Nutzung. In: Media Perspektiven 01/2006, S. 2.

¹⁴² Vgl. Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 13.

¹⁴³ Eimeren, Birgit van/ Ridder, Christa-Maria: Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005. In: Media Perspektiven 10/2005, S. 499.

nimmt Überforderung, Stress, Beklommenheit und die Einsamkeit in der Masse auf und stellt quasi eine Insel dar. Im Vergleich zum Walkman geht der iPod noch einen entscheidenden Schritt weiter: Mit dem Apple-Player lässt sich der Soundtrack fürs eigene Leben zusammensetzen, eine Spezialdramaturgie für den Weg zur Arbeit, ein Motivationseinheit fürs Staubsaugen und die Entspannungshilfe beim Kochen am Abend. Wegen seiner Speicherkapazität und der Benutzerfreundlichkeit ist der iPod das ideale Gadget für die einsame Insel, ein Medium als hautnaher Lebensbegleiter.¹⁴⁴ Der iPod könnte deswegen zum Kult werden, weil er den Mediennutzern ermöglichte, die Steuerungsfähigkeit über sich selbst auf genussvolle Weise (wieder) zu erlangen. Eine Mediennutzung, die auf diese Weise dem Einzelnen Individualisierungsmöglichkeiten schafft, wird auch die klassischen Ertragsmodelle der Medien umwälzen. In das Zentrum rückt das konsumierende Individuum, und nicht die „disperse Masse“.

In Verbindung mit dem Angebot von Audioplayern hat sich der Begriff „**Podcasting**“ etabliert. Mit Podcasting bezeichnet man die Produktion und Veröffentlichung von Audiodateien über das Internet, die als Weiterentwicklung der Weblogs entstanden sind. Podcasts sind über das Netz vertriebene Tondateien, die nach den Vorlieben der Nutzer individuell über das Internet zusammengestelltes Radioprogramm. Über einen Podcatcher, ein Programm, das nach Podcasts sucht und diese herunter lädt, z.B. iTunes, kann sich jeder sein persönliches Radioprogramm aussuchen, Radio-on-Demand. Wenn eine neue „Podshow“ des ausgesuchten Podcasts im Netz auftaucht, wird diese mittels Push-Technik sofort auf den Rechner geladen. Die einzelnen Audiodateien werden dann in der Regel auf den mobilen MP3-Player abgespielt. Apple brachte die Internetplattform iTunes Music Store für den iPod auf den Markt. Dort können rund 25.000 kostenlose und kostenpflichtige Podcasts abonniert werden.¹⁴⁵

Das Geschäft um mobile Inhalte hat bereits begonnen. Das amerikanische Unternehmen audible.com bietet Audio-Content fürs Büro, für die Dusche oder zum Entspannen und hat im Geschäftsjahr 2004 seinen Umsatz um 78 Prozent von 19,3 Millionen US-Dollar auf 34,4 Millionen Dollar gesteigert.¹⁴⁶ Audible bietet auf seiner Website eine ähnliche Kaufsystematik wie Amazon, das Unternehmen hat sich geschickt mit iTunes verkoppelt und bietet seinen Hörern mobilen Content von der New York Times über den Management-Klassiker bis hin zur erlesenen

¹⁴⁴ Vgl. Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 14.

¹⁴⁵ Vgl. Breunig, Christian: Mobile Medien im digitalen Zeitalter, Neue Entwicklungen, Angebote, Geschäftsmodelle und Nutzung. In: Media Perspektiven 01/2006, S. 3.

¹⁴⁶ Vgl. Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 15.

Belletristik. Das erste deutsche Unternehmen für mobilen Business-Content, voiceletter.de, hat wie audible.com ein Geschäft über Abonnements im Blickfeld. Andreas Rompel, Geschäftsführer von Voiceletter, erklärt das Geschäftsprinzip: „Sie abonnieren die Inhalte, für die Sie sich interessieren, und schließen ihren MP3-Player morgens an den Computer an. Wenn Sie sich dann abends auf den Heimweg machen, ist er randvoll mit Hörbüchern, Artikeln aus aktuellen Zeitschriften und akustischen Newslettern.“¹⁴⁷ Auf diese Weise kann der Kunde mobilen Content individuell und orts- und zeitunabhängig nutzen.

iPod bei Verlagen

Die Wochenzeitung Die Zeit bietet momentan noch kostenlos ausgewählte Artikel zum Hören an. Die Zeit weist auf ihrer Website dezidiert darauf hin, dass dieses Service nur mehr für kurze Zeit kostenlos zur Verfügung steht.

Jede Woche erhält der Abonnent einen Audioartikel aus der Zeit bequem per RSS-Newsfeed auf seinen Rechner. Das ist ein Service, das von Audible mit der Zeit angeboten wird.

Auch bei Podcasting ist die Zahlungsbereitschaft noch gering. Laut einer Befragung deutschsprachiger Podcasthörer würden 50 Prozent „vielleicht“ für einen Lieblings-Podcast zahlen und dafür rund 4 Euro im Monat ausgeben.¹⁴⁸

Podcasting ist ein Medium, das dem Trend der Individualisierung voll und ganz gerecht wird und damit sehr zukunftssträchtig ist. Den österreichischen Zeitungsverlagen ist diese Entwicklung durchaus bewusst und sie beschäftigen sich in Projekten damit, wie man Content für iPods möglichst kostensparend aufbereiten kann.

¹⁴⁷ Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 16.

¹⁴⁸ Vgl. Breunig, Christian: Mobile Medien im digitalen Zeitalter, Neue Entwicklungen, Angebote, Geschäftsmodelle und Nutzung. In: Media Perspektiven 01/2006, S. 9.

3.1.5. Synergien Zeitung und die Informationsträger Buch, CD und DVD

In den Geschäftsmodellen der Zeitungen und Magazine findet man heutzutage neben den Medienkanälen Print, Online und Mobile auch noch andere Mediengattungen als Erlösbringer: das Buch, die CD oder die DVD. Das Printprodukt bleibt dabei im weitesten Sinn seinem Kerngeschäft treu, indem es weiterhin Content anbietet, dabei jedoch auch andere Informationsträger zur Informationsvermittlung heranzieht.

Einzelne Bücher gehörten seit Jahrzehnten zu den originären und selbstverständlichen Produkten von Medienunternehmen: Inhalte, die ursprünglich redaktionell aufbereitet wurden und dann auch in Buchform publiziert wurden.

Schon vor rund 30 Jahren hatten auch die Salzburger Nachrichten ihren eigenen Buchverlag, den sie aber aufgrund des hohen Logistik- und Verwaltungsaufwandes wieder einstellen mussten.¹⁴⁹

Doch die Verknüpfung des eigenen Markenprädikats mit zugekauftem Content zu vornehmlich kommerziellen Zwecken war in dieser Form neu. Fast alle großen Zeitungshäuser sind inzwischen gruppendynamisch in das neue Geschäft eingestiegen. Die Eigenleistung besteht vor allem darin, dass die redaktionelle Berichterstattung und das Produkt „in ein Wechselspiel treten“¹⁵⁰, sagt Klaus Füreder, Bereichsleiter Neue Produkte der Süddeutschen Zeitung.

So geben immer mehr Verlage, vor allem die großen deutschen Verlage von Axel Springer über Gruner + Jahr, die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck bis hin zum Verlag der Süddeutschen Zeitung Bücher, CDs und DVDs heraus. Die Marketingstrategen der Verlagshäuser wagen sich in viele Marktsegmente vor: Von der Bibel bis zur Cinemathek mit Filmklassikern, von Kinderbüchern bis zur Bibliothek, von Weltliteratur bis zu Gesundheitsratgebern, wird alles verkauft. Auch Hörbücher finden mit der entsprechenden Vermarktung guten Absatz.¹⁵¹

¹⁴⁹ Vgl. Interview Dr. Maximilian Dasch, Herausgeber Salzburger Nachrichten, Salzburg, 12. April 2006.

¹⁵⁰ Zehnder, Adalbert: Glänzende Geschäfte, In: werben & verkaufen Nr.4 vom 26. Jänner 2006, S. 68.

¹⁵¹ Vgl. Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Das Eduscho-Prinzip, Trend Bestseller, Medienspecial 2005, S. 18.

Die Verkaufszahlen sprechen für sich: Von der Süddeutschen Zeitung/Bibliothek wurden in Österreich insgesamt 5.000 Gesamtbibliotheken „50 Klassiker der Weltliteratur“ verkauft, dazu weitere 250.000 Einzelbände im Direktvertrieb über den Standard. Weitere 200.000 Stück wurden im Buchhandel verkauft. Die Süddeutsche Zeitung setzte in Deutschland rund 67.000 Gesamtbibliotheken ab. Bei den Einzelverkäufen im Buchhandel wurden insgesamt mehr als elf Millionen Bücher verkauft.¹⁵² Dazu kommen 70.000 Klavierreihen von Joachim Kaiser, 1,5 Millionen Film-DVDs (SZ-Cinemathek) und 600.000 Pop-CDs (SZ-Discothek).¹⁵³ Gruner + Jahr verkaufte vom ersten Band der Brigitte-Buch-Edition, die gemeinsam mit Elke Heidenreich herausgegeben wird, innerhalb eines Monats 100.000 Stück.¹⁵⁴

Im Zuge des Booms der Editionen haben einige große Verlagshäuser ihre Organisationsform verändert. Bei der Süddeutschen Zeitung wurde im Frühjahr 2004 eine eigene Abteilung „Neue Produkte“ ins Leben gerufen, in der inzwischen 12 Mitarbeiter beschäftigt sind. Hier grenzt man sich vom Geschäft des SZ-Shops mit konventionellen Fan-Artikeln wie Badetuch, Regenschirm und Espressotasse klar ab. Der Leiter Neue Produkte bei der SZ, Klaus Füreder, meint: „Unter Merchandising verstehen wir reine Werbeartikel. Das, was wir machen, ist aber eine neuer Vertriebs- und Produktbereich. Das geht über das Merchandising im üblichen Sinne weit hinaus.“ Bei Gruner + Jahr werden die zuvor dezentralen Aktivitäten einzelner Titel in einer Abteilung Merchandising zentral koordiniert.¹⁵⁵

Die Styria lancierte über ihren eigenen Buchverlag und die Kleine Zeitung eine eigene „Gesundheitsbibliothek“ mit insgesamt 12 Bänden. Involviert waren außerdem noch die Bundesländerzeitungen und viele deutsche Zeitungen. Die Geschäftsführerin der Kleinen Zeitung, Mag. Helga Schrott, erläuterte: „Es waren in Summe 15 Verlage beteiligt und wir haben allein mehr verkauft als alle anderen zusammen. Aber da war ein sehr großer Marketingaufwand notwendig. Wir haben das Produkt in der Zeitung sehr offensiv beworben, weil es noch nicht gelernt ist, dass wir mit der Zeitung zum Beispiel Bücher verkaufen. Da müssen sich unsere Leser erst daran gewöhnen. Wir schauen immer, was passt zur Marke Kleine Zeitung. Wir machen nicht alles.“¹⁵⁶ Die Salzburger Nachrichten, die die

¹⁵² Vgl. Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Das Eduscho-Prinzip, Trend Bestseller, Medienspecial 2005, S. 18.

¹⁵³ Vgl. Hoffmann, Thomas: Verlage nutzen Lizenzen, In: Horizont 41 vom 13. Oktober 2005, S. 90

¹⁵⁴ Vgl. Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Das Eduscho-Prinzip, Trend Bestseller, Medienspecial 2005, S. 18.

¹⁵⁵ Vgl. Zehnder, Adalbert: Glänzende Geschäfte, In: werben & verkaufen Nr. 4, 26. Jänner 2006, S. 68

¹⁵⁶ Interview Helga Schrott, Geschäftsführerin Kleine Zeitung, Graz 10. April 2006.

Gesundheitsbibliothek ebenfalls verkauft haben, sprechen aus Erfahrung: „Die Kompetenz ist wichtig“, meint Anzeigenleiter MMag. Christian Strasser, „die SN sind kein Buchhändler“.

3.1.5.1. Süddeutsche Zeitung Bibliothek

Die Marketing-Ausgangs-Situation

Die Süddeutsche Zeitung steckte im Jahr 2003 mitten in einer Restrukturierungsphase. Es wurden neue Ertragsquellen gesucht, um die Abhängigkeit vom Anzeigengeschäft zu verringern. Aus diesem Grund wurde der Bereich „Neue Produkte“ ins Leben gerufen. Das erste Angebot startete im März 2004 mit der Süddeutschen Zeitung Bibliothek: 50 anspruchsvolle Belletristik-Klassiker des 20. Jahrhunderts wurden über 50 Wochen lang jeden Samstag als Hardcover zum Paperback-Billigpreis von 4,90 € aufgelegt. Durch den speziellen Farbkanon unterstreicht das Design der Einbände die Attraktivität der gesamten Reihe. Das Angebot war von Beginn an nicht als „Add-on“ zur Auflagenabsicherung konzipiert, auch nicht als Lockmittel für weitere Abonnenten. Die Süddeutsche Zeitung Bibliothek wurde als eigenständiges Produkt geplant und damit als Ertragsbringer für den Verlag konzipiert. Die Bücher werden über den Buchhandel, den Zeitschriftenhandel, den Onlinehandel und über Callcenter vertrieben. In der Planung war die Herausforderung eine verkaufte Auflage von 1,5 bis 2 Millionen Bänden. Das Ausgangsproblem dabei war jedoch, dass der deutsche Belletristikmarkt zur Zeit der Produkteinführung stagnierte. Dennoch sah die Süddeutsche Zeitung eine große Chance: Denn in Italien und Spanien erwirtschafteten Zeitungs- und Zeitschriftenverlage 20 bis 30 Prozent der Erträge über zusätzliche Produkte. Besonderes Vorbild war dabei die italienische Zeitung „La Repubblica“, die mit einer 50-bändigen Edition 84 Millionen Euro erwirtschaftet haben soll.¹⁵⁷

Die Marketing- und Werbeziele

Die Süddeutsche Zeitung setzte mit ihrer Bibliothek von Beginn an auf die Werte Qualität und Popularität. Sie trat mit dem Qualitätsanspruch der Süddeutschen Zeitung an und baute auf deren Markenwerten auf. Sie wandte sich weder an abgehobene Intellektuelle noch typische Schnäppchenjäger. Ganz wichtig war den SZ dabei, dass nie der Eindruck eines Buchklubs entsteht. Mit der ersten Belletristik-Reihe etabliert sich die Süddeutsche Zeitung Bibliothek als kompetenter

¹⁵⁷ Füreder, Klaus: Hochkultur für die Massen, Süddeutsche Zeitung, München, 2005.

Anbieter hochwertiger und anspruchsvoller, aber dennoch populärer und preisgünstiger Reihen. Die gesamte Marketingkommunikation war auf folgende zwei Ziele ausgerichtet: 1. die erste Buchreihe zum Verkaufserfolg zu führen und damit den Grundstein für weitere Produkte zu legen, 2. bei der Vermarktung der Buchreihe von der Überzeugungskraft der Marke Süddeutsche Zeitung zu profitieren, dabei im Umkehrschluss der Marke aber auch Werte zuzuführen, vor allem Innovationskraft.¹⁵⁸

Die Zielgruppe

Die Süddeutsche Zeitung setzt bei der Zielgruppe auf die „Masse mit Klasse“:

1. Alle Leser der Süddeutschen Zeitung
2. Alle Menschen, die Belletristik lesen

Beide Zielgruppen stimmen in ihren Merkmalen stark überein. Die Leser der Süddeutschen Zeitung gehören zur gehobenen Bildungsschicht. Die Schwerpunkte bilden 20 bis 49-Jährige mit höherer Schulbildung und hohem Einkommen (monatliches Nettoeinkommen 2500 € und mehr).¹⁵⁹

Kreativ-Strategie

Bei der Vermarktung der Süddeutschen Zeitung stehen die Inhalte der Romane und die Qualität der Zusammenstellung der gesamten Reihe im Mittelpunkt. Daraus folgt, dass jeder aktuelle Titel mit Hinweis auf die Gesamtreihe beworben wird und auch die Gesamtreihe als solches beworben wird.¹⁶⁰

Die Media-Strategie

Der Mediaplan basiert vor allem auf Schaltungen in der Süddeutschen Zeitung. Hier wird die Zielgruppe mit der höchsten Affinität zum Angebot am effektivsten erreicht. Zusätzlich werden Anzeigen in Fremdtiteln, ein TV-Spot und regionale Funkwerbung eingesetzt. Das Netto-Mediaschaltvolumen betrug 2004 rund 3,5 Millionen Euro.¹⁶¹

¹⁵⁸ Füreder, Klaus: Hochkultur für die Massen, Süddeutsche Zeitung, München, 2005.

¹⁵⁹ Füreder, Klaus: Hochkultur für die Massen, Süddeutsche Zeitung, München, 2005.

¹⁶⁰ Füreder, Klaus: Hochkultur für die Massen, Süddeutsche Zeitung, München, 2005.

¹⁶¹ Füreder, Klaus: Hochkultur für die Massen, Süddeutsche Zeitung, München, 2005.

Die Ergebnisse

1. Das Ziel 1,5 bis 2 Millionen Bücher zu verkaufen, war bereits nach vier Monaten im Juni 2004 erreicht und Ende 2004 wurde das 9 000 000ste Buch verkauft. Zu diesem Zeitpunkt haben rund 75000 Gesamteditionen Platz in den Heimregalen der Käufer gefunden. Im Jahr 2006 zählt man mehr als 11 Millionen verkaufter Bände.
2. Die Buchreihe hilft der Süddeutschen Zeitung nach einer GfK-Studie „best brands 2005“ als wachstumsstärkste Medienmarke des Jahres 2004 wahrgenommen zu werden.
3. Im Jahr 2004 entfallen auf die SZ- und Bildbibliothek zusammen 4 Prozent des Umsatzes mit belletristischer Literatur. Dabei liegt der Umsatz der Süddeutschen Bibliothek bei 3 Prozent.
4. Die Süddeutsche Zeitung gewann 2006 als bislang einzige Medienmarke den Marken-Award in der Kategorie „Beste Marken-Dehnung“. Der Preis wird seit 2001 vom Marketing-Fachmagazin Absatzwirtschaft aus der Verlagsgruppe Handelsblatt und dem Deutschen Marketing-Verband vergeben. Die Jury würdigte die Strategie der Süddeutschen Zeitung, mit ihren neuen Produkten wie der SZ-Bibliothek zusätzliche Erlöse zu erwirtschaften und gleichzeitig die Kernmarke zu stärken.¹⁶²

Die Süddeutsche Zeitung verfügt seit März 2005 über einen eigenen Online-Medienshop. Interessierte können auf der Website www.sz-mediathek.de Bücher, CDs und DVDs erwerben. Es stehen mehr als 350.000 Produkte zum Kauf bereit, 300.000 deutsche und englische Bücher, sowie 30.000 CDs und 20.000 DVDs. In den Rubriken Lesen, Hören und Sehen findet man die entsprechenden Produkte samt Rezensionen aus der Süddeutschen Zeitung bzw. Empfehlungen der Redaktion. In der Rubrik „SZ plus“ findet man den SZ Shop, in dem man gebrandete Teddybären, T-Shirts, Cappuccinotassen, Regenschirme, Zeitungsständer und Bücherregale erstellen kann. Die SZ gibt eigene Editionen heraus: die SZ Kriminalbibliothek, SZ WM-Bibliothek, SZ Junge Bibliothek, SZ-Diskotheek, SZ-Cinemathek (die schon 100 Filme umfasst), den Klavier Kaiser. Der Verlag vermarktet aber nicht nur eingekauftes Fremdmaterial: Das Buch „Die letzten 50 Tage“ über das Ende des Zweiten Weltkriegs ist aus einer SZ-Serie entstanden.

¹⁶² Pressemitteilung www.sueddeutscher-verlag.de, 14. März 2006.

3.1.5.2. F.A.Z.-Angebot

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung gibt ebenfalls zahlreiche Zusatzangebote heraus wie die F.A.Z.-Edition „Faszinierende Natur“, eine zehnteilige Reihe ausgewählter BBC-Dokumentationen in synchronisierter F.A.Z.-Fassung. Außerdem hat die F.A.Z. eine vierteilige F.A.Z.-Reihe „Jugendliteratur als Hörbuch“. Die 20 wichtigsten Opernaufführungen, die vom Feuilleton der F.A.Z. ausgewählt wurden, werden auf DVD angeboten. Die gemeinsame DVD-Dokumentation von F.A.Z. und Spiegel TV, „Hundert Jahre Deutschland“, ist ebenso im Programm.

Die F.A.Z.-Redaktion entwickelt und begleitet vielfach Angebote, die Stammkunden und Abonnenten wie auch Gelegenheitslesern einen Extranutzen bieten. So stellte die Feuilleton-Redaktion mit den „20 wichtigsten Opernaufführungen“ eine DVD-Reihe zusammen, die im Weihnachtsgeschäft nahezu ausverkauft war. Außerdem ist die DVD-Dokumentation „100 Jahre Deutschland“ in Kooperation mit Spiegel TV entstanden. Mit Hilfe neuer Medien unterstreichen Zusatzangebote wie diese die Kernkompetenzen der stärksten Zeitungsmarke Deutschlands.¹⁶³

Marketingleiter Jan P. Klage erläutert: „Da alle Angebote eine enge Verbindung zum Produkt haben, liegt der Fokus immer auf Qualität und Originalität. So verbindet sich der Blick auf den Massenmarkt und das Niedrigstpreissegment von selbst. Die F.A.Z. orientiert sich klar an den Ansprüchen der Kunden. Aus diesem Grund sind die Zusatzangebote auch eine Erfolgsgeschichte.“

3.1.5.3. Zusammenfassung und Ausblick

Die Zeitungsbranche ist durch die Anzeigenkrise wirtschaftlich sehr erschüttert worden. Auch der Buchsektor zählt nicht zu den Gewinnern in der Medien- und Unterhaltungsindustrie. Dennoch ist es vielen Zeitungen gelungen, mit dem Verkauf von Büchern beachtliche Erlöse zu erzielen. Marktbeobachter erklären sich den Erfolg damit, dass die Verlage mit ihren Marketingmaßnahmen Neuland betreten hätten. Die SZ-Bibliothek zum Beispiel warb mit einem Freixemplar zum Start für jeden Käufer und Abonnenten der Zeitung. Außerdem wurde zielgruppenideale Anzeigenwerbung in großzügigem Ausmaß im eigenen Medium geschaltet. Weiters wurde das Hardcover-Buch zum Taschenbuchtarif angepriesen. Die Buchedition wurde aus einer Mischung von Bestsellern und

¹⁶³ Vgl. Y & R Brand Asset Valuator 2003

Longsellern mit günstigen Lizenzen zusammengestellt. Außerdem konnten die Lizenzen von den Rechteinhabern mit dem Argument der Masse preiswert eingekauft werden. Neue Titel erschienen im Wochentakt und wurden mit farbiger Werbung auf Seite eins und redaktioneller Begleitung entsprechend beworben. Es wurden sämtliche Verkaufsstellen genutzt, die dem Zeitungsvertrieb zur Verfügung standen, außerdem der Fachhandel mit Kiosken, Tankstellen, Buchhandlungen, für CD-/DVD-Editionen auch Elektronik- und Drogeriemärkte. Die SZ hat mit diesen Zusatzgeschäften jährlich einen Zusatzumsatz von 20 bis 30 Millionen Euro erwirtschaftet.¹⁶⁴

Der Trend im Verlags-Business geht in Richtung Nebengeschäfte und neue Produktreihen. Doch der FAZ-Herausgeber Werner Dinka warnt: „Wenn die Zeitung irgendwann zum Nebenprodukt wird, ist dieses Geschäftsmodell tot“¹⁶⁵. Man darf dabei nie vergessen, dass die Kosten für Lizenzprodukte teilweise hoch sind und die Rendite drücken können. Doch die Marketingmacht der überregionalen Titel gleicht das aus. Eigenprodukte können mit großem Werbedruck in den Markt gepresst werden. Doch Bernd Hilder, Chefredakteur der Leipziger Volkszeitung weist auf reale Tatsachen hin: „Wenn die Süddeutsche den tatsächlichen Preis einer Anzeige gegen die Einnahmen aus dem Buchverkauf gegen rechnen würde, sähe die Sache vielleicht ganz anders aus“. Der Hamburger Trendforscher Peter Wippermann befürchtet indes bereits: Die Verlage avancierten mit ihren Nebengeschäften nicht nur zu Handelsunternehmen, sondern auch „vom Berichterstatter zur Werbepattform eigener Produkte“.¹⁶⁶

Die Süddeutsche Zeitung, die 2002 fast 80 Millionen Verlust verzeichnete, hat es geschafft mit ihren Projekten das Betriebsergebnis im Jahr 2004 zu verdoppeln. Geschäftsführer Klaus Josef Lutz rechnet damit, dass der Verlag mit Nebengeschäften bis 2007 ein kumuliertes Umsatzvolumen von 150 Millionen Euro erwirtschaften kann.¹⁶⁷ Die SZ investiert 50 Millionen € in die SZ-Redaktion, um den Qualitätsjournalismus abzusichern. Die SZ erwirtschaftet 15 Prozent Erlös durch Nischenprodukte. Insgesamt hat die Süddeutsche Zeitung 25 Ertragsquellen in der Pipeline. „Es muss alles SZ-affin sein, sonst lassen wir die Finger davon“; so Klaus Josef Lutz bei den Österreichischen Medientagen.¹⁶⁸

¹⁶⁴ Vgl. Zehnder, Adalbert: Glänzende Geschäfte, In: werben & verkaufen Nr. 4, 26. Jänner 2006, S. 68.

¹⁶⁵ Zehnder, Adalbert: Glänzende Geschäfte, In: werben & verkaufen Nr. 4, 26. Jänner 2006, S.

68.

¹⁶⁶ Hoffmann Thomas: Verlage nutzen Lizenzen, In: Horizont 41 vom 13. Oktober 2005, S. 90.

¹⁶⁷ Vgl. Hoffmann Thomas: Verlage nutzen Lizenzen, In: Horizont 41 vom 13. Oktober 2005, S. 90.

¹⁶⁸ Lutz, Klaus Josef: Wie Verlagshäuser diversifizieren und neue Ertragsquellen anzapfen, Österreichische Medientage, Wien, 6. Oktober 2005.

Der Verkauf von Content-Zusatzprodukten ist dann erfolgreich, wenn die nötige Verbreitung und die passende Zielgruppe gegeben sind.¹⁶⁹ Um Absatz zu generieren, wird es wichtig sein, den Sammeltrieb der Leser zu wecken: die 100 schönsten Krimis, die 100 besten Filme aller Zeiten,...¹⁷⁰ Außerdem sollte die Produktpalette zum Markenkern der Zeitung passen.

3.2. Diversifikation – Die Zeitung als Handelshaus

„Letztlich lässt sich fast jede Marke auch auf andere Felder ausweiten.“
Matthias Körner, Geschäftsleiter der Bauer Media KG¹⁷¹

Die vorangehenden Kapitel haben denkbare Erlösmöglichkeiten für Zeitungen unter Beleuchtung der Kernkompetenz Content behandelt. Immer mehr Printmedien spielen mit dem Gedanken, ihre starke Marke auf andere Felder zu übertragen und damit Erlösquellen zu erschließen.

Einige Zeitungen haben sich daher längst über ihr eigentliches Kerngeschäft hinausgewagt und nutzen die Zeitung als Plattform, um diverse Produkte zu verkaufen. Klaus Josef Lutz, Geschäftsführer der „Süddeutschen Zeitung“ (SZ) sprach in Anspielung an einen geschäftstüchtigen Kaffeeröster bereits von der „Tchiboisierung der Zeitung“: Neben Nachrichten werden die verschiedensten Dinge verkauft – unter der Voraussetzung, dass das Image der Marke nicht beschädigt wird.¹⁷²

Immer mehr Zeitungen entwickeln sich vom Nachrichten-Lieferanten zu einem so genannten **„Multi-Purpose-Enterprise“**.

Zeitungsverlage nehmen demnach eine **Diversifizierung** bzw. Diversifikation vor. Laut Wikipedia versteht man unter Diversifizierung die Ausweitung des Produktionsprogramms und Erschließung neuer Absatzmärkte durch ein Unternehmen, mit dem hauptsächlich Ziel, weniger anfällig gegen

¹⁶⁹ Interview Eugen Russ, Eigentümer des Vorarlberger Medienhauses, Schwarzach, 21. April 2006.

¹⁷⁰ Interview MMag. Christian Strasser, Anzeigenleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 19. April 2006.

¹⁷¹ Rinsum van, Helmut: Wie weit lassen sich Printmarken dehnen? In: Werben & Verkaufen Nr.18, 2006, S. 18.

¹⁷² Wallnöfer, Isabella: Die Zeitung als Wein- und Blumenhändler, In: Die Presse, 31. August 2004.

Konjunkturschwankungen und Übernahmen anderer Konzerne zu werden.¹⁷³ So versuchen die Zeitungsverlage ihr Geschäft auf mehrere Standbeine auszuweiten, um in Krisenzeiten auf verschiedenste Einnahmequellen zurückgreifen zu können und Konjunkturschwankungen abfedern zu können. Wenn Medienunternehmen ganz neue Produktkategorien erschließen, spricht man in diesem Zusammenhang von **Markendehnung**. Im Folgenden soll eine kurze Auseinandersetzung mit dem Begriff Markendehnung vorangestellt werden.

3.2.1. Markendehnung

Marken bieten durch Markendehnungen erhebliche Möglichkeiten zum Wachstum und zur Kapitalisierung.¹⁷⁴

Die Markendehnung bedeutet für das Unternehmen eine wesentliche Wachstumsmöglichkeit. Prinzipiell haben Unternehmen zum Aufbau und zur Erhaltung strategischer Erfolgspotenziale folgende Produkt-Marken-Optionen zur Verfügung: Wachstum ist mit vorhandenen oder neuen Marken in bisherigen oder neuen Produktkategorien möglich. Bei der Nutzung vorhandener Marken spricht man von Markendehnungen durch:

1. **Produktlinienerweiterungen (line extension):** Dehnung der Marke in bisheriger Produktkategorie.
2. **Markenerweiterungen (brand extensions):** Dehnung der Marke in neue Produktkategorien. Mit brand extensions will man Investitionen in die Marke durch den Transfer aufgebauter Vorstellungsbilder und damit verbundener Präferenzen in neue Produkte kapitalisieren.

Line extensions

Bei Produktlinienerweiterungen erfolgen Anpassungen an spezifische Bedürfnisse einzelner Kundensegmente durch Variationen eines bestehenden Produkts. Diese Strategie zur segmentspezifischen Anpassung von Marken bewirkt eine bessere Marktabdeckung. Eindeutig abgegrenzte Kundensegmente, die sich durch entsprechende Produktvarianten einer Marke auch angesprochen fühlen, sind die Voraussetzung einer Produktlinienerweiterung.¹⁷⁵ Die zweite Möglichkeit liegt in

¹⁷³ o.V. Diversifizierung, Wikipedia, Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Diversifizierung>, 26. Mai 2006.

¹⁷⁴ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Aufl., München, 2004, S. 16.

¹⁷⁵ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 279.

der Entwicklung neuer, flankierender Marken als Ergänzung einer bereits vorhandenen Marke in dieser Produktkategorie. Hinter flankierenden Marken steht die Absicht, den segmentierten Markt breiter zu bearbeiten.¹⁷⁶ Die Einführung einer flankierenden Marke ist immer dann empfehlenswert, wenn die Positionierung der vorhandenen Marke die Ansprache bestimmter Kundensegmente in einem Markt nicht zulässt.

So wird unter der Dachmarke „Stern“ das monatlich erscheinende Magazin „Neon“ herausgebracht, das die Zielgruppe der 20 bis 35-Jährigen anspricht und bereits mehr als 130.000 verkaufte Exemplare als Erfolg verbuchen kann. Außerdem überlegt man sich eine Markenerweiterung. Es liegen zahlreiche Kooperationsangebote vor, ein „halber Schrank“ sei voll, sagt Chefredakteur Timm Klotzek. Auch ein Fernsehableger Neon TV ist im Gespräch, allerdings will man nichts überstürzen. „Mit dem falschen Partner können wir die Marke beschädigen“; weiß Klotzek.¹⁷⁷

Die Gefahr der Kannibalisierung der Stammmarke entsteht bei Produktlinienerweiterungen und flankierenden Marken. Es stellt sich die zentrale Frage, ob sich die Kosten für die Einführung des Produktes amortisieren. Zu diesem Zweck müssen potenzielle Umsatzverluste der eigenen Marke zu erwarteten Umsatzzuwächsen von Konkurrenten in Relation gesetzt werden. Außerdem sind diese Umsatzzuwächse in Beziehung zu setzen zu den wachsenden Kosten für die Führung mehrerer Marken bzw. mehrerer Produkte unter einer Marke. Eine exakte Zielgruppenbestimmung und eine Analyse der Wanderungsbewegungen zwischen unterschiedlichen Segmenten sind in der Planungsphase entscheidend.

Brand extensions

Beim Vordringen in neue Produktkategorien kann man ebenfalls vorhandene oder neue Marken einsetzen. Neumarkenstrategien für einen neuen Produktbereich sind dann sinnvoll, wenn die Dehnung einer vorhandenen Marke aufgrund mangelnder Übereinstimmung oder Relevanz des Markenimages mit der neuen Produktkategorie nicht möglich ist.¹⁷⁸ Außerdem empfehlen sich Neumarkenstrategien, wenn das neue Produkt für den Kunden eine echte

¹⁷⁶ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 279.

¹⁷⁷ Häuser, Daniel: Der spezielle Twen-Spirit, In: werben & verkaufen Nr.50-51 vom 15. Dezember 2005, S. 30.

¹⁷⁸ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 281.

Innovation darstellt, die eigenständig am Markt positioniert werden soll. Die Einführungskosten für neue Marken sind enorm hoch. Denn der Marketingaufwand, um das Produkt den Kunden bekannt zu machen, ist immens.¹⁷⁹

Die außerordentlich hohen Flopquoten, die von Autoren zwischen 85 und 95 Prozent beziffert werden, führen dazu, dass die Markenerweiterung die derzeit am häufigsten genutzte Strategie ist, zur Einführung eines Produktes in einen für das Unternehmen neuen Markt. Unter Markenerweiterung versteht man die Nutzung eines etablierten Markennamens für den Eintritt in eine für die Marke neue Produktkategorie. Dabei wird die Markenbekanntheit und Image-Position des alten Produktes genutzt. Im Vergleich zur Neumarkenstrategie ergibt sich damit ein großer Zeit- und Kostenvorteil.¹⁸⁰

Eine Zeitung, die über ihre Marke verschiedenste Nicht-Zeitungs-Produkte verkauft, bedient sich damit einer Markenerweiterungsstrategie. Die Süddeutsche Zeitung zum Beispiel erhielt sogar 2006 den deutschen Markenaward in der Kategorie Markendehnung für die Erweiterung des Geschäftsbereichs auf Bücher, CDs und DVDs.

Chancen für Verlage

Die einzelnen Wachstumsstrategien der Produkt-Markt-Matrix bringen unterschiedliche Chancen und Risiken mit sich. Mit der Produktlinienerweiterung, bei der der Verlag eine neue Produktlinie einführt, lassen sich potenziell die größten Erfolge erzielen. Die Gründe für eine solche Entwicklung liegen in der Nähe und den Synergien zu den Produkten oder zum Markt, die man nutzen möchte. Denn je weiter man sich von seinen klassischen Stammbereichen und dem dort aufgebauten Know-how entfernt, desto größer wird das Risiko für das Unternehmen. Diversifikationen bringen immer das größte Risiko mit sich, weil man sich hier am weitesten vom Geschäftskern entfernt. Bei Diversifikationen bewegt sich das Verlage in Bereichen, die nicht in seiner Kernkompetenz liegen. Unter Kernkompetenzen sind in diesem Zusammenhang technologisches Know-how (Redaktions- und Anzeigensystem, Internettechnologie,...), fertigungstechnische Kenntnisse (Drucktechnik,...) oder Marktkennntnisse (Vertriebsnetz, Leserwünsche,...) zu verstehen, aber auch Markenkompetenzen

¹⁷⁹ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 282.

¹⁸⁰ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 283.

(über Jahre entwickeltes Image der Zeitung). Über die Zeitung verschiedenste Produkte zu verkaufen, ist sicherlich eine Herausforderung, vor allem was die benötigten Kompetenzen eines Handelshauses betrifft. Die wesentlichen Kompetenzen eines Handelshauses wie strategische Planung des Einkaufs bestimmter Warenmengen, Umgang mit Kundenbestellungen, Retouren, Auslieferung, Lagerverwaltung und viele andere Bereiche mehr muss sich die Zeitung erst erarbeiten. Doch den entscheidenden Faktor der Markenkompetenz kann die Zeitung in vollen Zügen für das Wachstum in neuen Märkten nutzen. Das Risiko des Eintritts in die neue Produktkategorie, den neuen Markt, wird dadurch erheblich verringert. Das Unternehmen stützt sich dabei auf den über einen langen Zeitraum hinweg geschaffenen Wert der Marke. Der Markenwert ist der Wert aus Kundensicht, all das, was die Kunden mit der Zeitungsmarke assoziieren. Mit der Nutzung der vorhandenen Marke will man die getätigten Investitionen kapitalisieren und ihre positiven Wirkungen nutzen.¹⁸¹

Mit einer Markendehnung wagen sich Verlage in den Bereich des Handels vor und treten auch in Konkurrenz zum Handel auf. Dabei zählen Handelsunternehmen üblicherweise zu den großen Anzeigenkunden. Der Marketingleiter von Spar Salzburg, Dr. Gerhard Fritsch, sieht einem möglichen Szenario gelassen entgegen: „Im Rahmen der Aboaktion haben wir seit Jahren nichts gegen den Verkauf von Produkten über die Zeitung. Wenn es aber wirklich zum Kerngeschäft gehören sollte, müssen wir uns ruhig an einem Tisch zusammensetzen. Man lebt in Partnerschaften, reden bringt die Menschen zusammen. Die Welt funktioniert heutzutage in Kooperationen“¹⁸². Demnach kann man Unstimmigkeiten mit dem Handel am besten vermeiden, wenn man die Kooperation mit dem Handel sucht, wie es die Bildzeitung vorzeigt (siehe unten).

Viele Wissenschaftler sehen in Markenerweiterungen die strategische Chance für die nächsten Jahrzehnte. Andere wiederum meinen, dass eine Marke immer nur für einen bestimmten Sachverhalt stehen kann.

Diese gegensätzlichen Standpunkte zeigen klar, dass ein umfassender Analyseprozess erforderlich wird, bevor man sich für oder gegen eine Markendehnung entscheidet. Viele Markendehnungen scheitern oder schaden der

¹⁸¹ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 287.

¹⁸² Interview Dr. Gerhard Fritsch, Marketingleiter Spar, Salzburg, 25. Mai 2006.

Stammmarke langfristig, weil Konzeption und Umsetzung einer Markendehnung nicht systematisch vorgenommen wurden.¹⁸³

Mit einer Markenerweiterung will man einen Goodwill-Transfer erzielen, d.h. positive Imagekomponenten von einer etablierten Marke auf ein Erweiterungsprodukt in einer neuen Produktkategorie übertragen. Zudem soll das Image des Erweiterungsprodukts zur Stärkung der Stammmarke beitragen.¹⁸⁴

Erfolgversprechend ist die Vermarktung von Produkten, die einen Zusatznutzen versprechen, entweder über Preisvorteile oder über Innovation. Der erweiterte Produktnutzen soll jedoch nicht von der Tageszeitung ablenken.¹⁸⁵

3.2.2. Markendehnung bei Printmedien

Viele Zeitungen haben sich bereits in die Ausweitung ihres Angebotes vorgewagt. Hier sollen auszugsweise einige Unternehmen erwähnt sein.

Die Zeit

Die Zeit veranstaltet Leserreisen, die den Lesern das zusätzliche Vergnügen der persönlichen Bekanntschaft mit einem Redakteur bereiten.

Die Zeit verkauft die neue Welt- und Kulturgeschichte in 20 Bänden. Das Zeitlexikon wurde bereits mehr als 110.000 Mal verkauft und „zählt damit zu den erfolgreichsten Nebengeschäften des Zeitungsverlages“¹⁸⁶, so Sandra Kreft, Leiterin Neue Geschäftsfelder bei der Zeit. 70.000 Lexika wurden im Direktverkauf und 40.000 im Buchhandel oder am Kiosk abgesetzt. „Das Konzept stieß bei den Interessenten auf große Resonanz“, meint Zeit-Geschäftsführer Rainer Esser erfreut, „der Verkauf der Lexikonreihe bringt uns über 20 Millionen Euro Umsatz.“¹⁸⁷

Die Welt

¹⁸³ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 288-289.

¹⁸⁴ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 301.

¹⁸⁵ Interview MMag. Christian Strasser, Anzeigenleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 19. April 2006.

¹⁸⁶ Vgl. o.V.: Diversifikationserlöse machen unabhängig, In: Der Kontakter Nr. 42 vom 17. Oktober 2005, S. 34.

¹⁸⁷ Vgl. Hoffmann, Thomas: Verlage nutzen Lizenzen, In: Horizont 41 vom 13. Oktober 2005, S. 90

Die Welt-Gruppe, die vor allem durch DVD-Beilagen wie „Die Welt entdecken“ Zusatzerlöse generiert, zeigt sich zufrieden. Peter Würtenberger, Verlagsgeschäftsführer der Welt-Gruppe meint: „Mit den DVD-Verkäufen erreicht die Welt-Gruppe einerseits neue, kaufkräftige Leserschichten. Andererseits binden solche Aktionen unsere treuen Leser noch enger an die Titel.“¹⁸⁸

Salzburger Nachrichten

Die Salzburger Nachrichten werden ab Herbst 2006 versuchen, Leedon-Skihelme über die Zeitung zu verkaufen zum Teil über Abomarketing, um neue Abonnenten zu gewinnen oder für bestehende Abonnenten. „Wir brauchen Produkte mit absolut innovativen Reiz und Zusatznutzen. Die positive Identifizierung mit dem Produkt bringt Image für die Zeitung und auch einen Geldwert“, erklärt MMag. Christian Strasser, Anzeigenleiter der Salzburger Nachrichten. Außerdem plant man SN-gebrandete Roco-Waggons verkaufen.

Burda

Die Burda-Tochter Burda Direct verkauft via Internet Handys, CDs und Blumen und trägt damit laut Jürgen Todenhöfer, dem stellvertretenden Burda-Vorstandschef, bereits fast ein Zehntel zum Gesamtumsatz des Konzerns bei. Außerdem verkauft man Anzeigen für Dritte.¹⁸⁹

Der Burda-Verlag hat 2004 durch gewachsene Erlöse und den Verkauf von Beteiligungen das beste Ergebnis seiner 100-jährigen Geschichte erzielt. Der Umsatz stieg um acht Prozent auf 1,5 Milliarden Euro. Zum ersten Mal konnte auch mit den eigenen Internet-Medien ein Plus erzielt werden. Größter Ertragsbringer war die Burda People Group (Bunte, InStyle).

Bild

Die Tageszeitung Bild stützt ihre Medienmarke durch zahlreiche line extensions: Bild-Bibeln, Volksprodukte wie PCs oder Sparplan. Die Bild bietet mit Partnern Produkte wie Kaffee- und Spülmaschinen an. Seit fünf Jahren arbeitet Bild auch mit C&A zusammen, wo eigene Bild-Shops errichtet wurden. Christian Nienhaus, Verlagsgeschäftsführer der Zeitungsgruppe Bild, verfolgt die These, sich vom Kern

¹⁸⁸ Vgl. o.V.: Diversifikationserlöse machen unabhängig, In: Der Kontakter Nr. 42 vom 17. Oktober 2005, S. 34.

¹⁸⁹ Vgl. Wallnöfer, Isabella: Die Zeitung als Wein- und Blumenhändler, In: Die Presse, 31. August 2004.

der Marke nach außen zu bewegen: „Allein im letzten Jahr haben wir über eine Million Kleidungsstücke verkauft.“¹⁹⁰

Karin Hilbert, Leiterin Werbung und Merchandising bei der Zeitungsgruppe Bild, meint, dass Zusatzgeschäfte nicht nur wirtschaftlichen Zugewinn bringen, sondern auch das Markenimage stärken: „Mit einem eigenen Merchandising-Bereich wollen wir die Marke Bild nachhaltig stärken. Die „Bild-Bestseller Bibliothek“ oder die „Bild Comic Bibliothek“ befinden sich durchweg in den oberen Verkaufscharts“, erläutert Hilbert.¹⁹¹

Handelsblatt

Die Wirtschaftszeitung Handelsblatt startete Mitte Mai 2005 mit einer Buchreihe, der „Handelsblatt Management Bibliothek“. Andreas Arntzen, Geschäftsführer der Handelsblatt GmbH, meint: „Produkte, die wir anbieten, sollten nahe an unserem Markenkern bleiben.“ Man will mit den Zusatzprodukten nicht nur Umsatz generieren: „Es geht uns auch um Kundenbindung und Imagegewinn. Wir wollen, dass das Handelsblatt als Marke ganz vielschichtig in Erscheinung tritt.“ Aus diesem Grund werden außerdem auch eine Veranstaltungsreihe, Sonderpublikationen zur Zweitverwertung von Handelsblatt-Artikeln und Audio-CDs angeboten.¹⁹²

NÖN

Die Niederösterreichischen Nachrichten haben schon jahrelang als Reisebüro-Partner Leserreisen angeboten, jedes Jahr im November in die Türkei. „Uns hat es aber gestört, dass wir außer der Leser-Blatt-Bindung nichts davon hatten“, begründet NÖN-Geschäftsführer Harald Knabl die Gründung eines Reisebüros. Mit 40 Prozent sind die NÖN an dem 2004 gegründeten Reiseanbieter Genon beteiligt und verdienen an den Reiseaktivitäten ihrer Leser mit.¹⁹³

3.2.3. Zusammenfassung und Ausblick

Angesichts einer solchen Erfolgsbilanz bei den verschiedensten Medienunternehmen sollte man sich folgende Fragen stellen:

¹⁹⁰ Rinsum van, Helmut: Wie weit lassen sich Printmarken dehnen? In: Werben & Verkaufen Nr.18, 2006, S. 16.

¹⁹¹ Vgl. o.V.: Diversifikationserlöse machen unabhängig, In: Der Kontakter Nr. 42 vom 17. Oktober 2005, S. 34.

¹⁹² Vgl. o.V.: Zusatzgeschäfte Kundenbindung und Imagegewinn, In: Der Kontakter Nr. 22 vom 30. Mai 2005, S. 28

¹⁹³ Vgl. Wallnöfer, Isabella: Die Zeitung als Wein- und Blumenhändler, In: Die Presse, 31. August 2004.

Was entscheidet wirklich über den Erfolg?

Welche Kraft kommt bei der Diversifikation aus der Marke?

Was fließt im Umkehrschluss zu ihr zurück?

Nur wer die Zusammenhänge zwischen Marke, Produktkonzept und Zielgruppe versteht, kann sein Produktportfolio erfolgreich erweitern.

Der erste Schritt bei der Diversifikationsüberlegungen sollte eine gründliche Analyse sein. Jeder Verlag, der seine Marke ausbauen will, sollte zuvor eine tiefgehende Konsumentenforschung durchführen. Denn die neuen Ideen müssen ausschließlich auf das Leserbedürfnis zugeschnitten sein. Mit einer konsistenten, kongruenten und stets differenzierten Markenpolitik vermindert sich die Gefahr, die Marke zu verwässern oder Kannibalisierungseffekte auszulösen.¹⁹⁴

Wirklich erfolgsentscheidend für den Launch eines Produktes über eine Zeitung ist die **Marke**. Die Marke der Zeitung muss für Vertrauenswürdigkeit und Seriosität stehen und soll mit dem verkauften Produkt zusammenpassen. Eine gut positionierte Marke hat es leichter verschiedenste Produkte zu verkaufen. Dennoch muss die **Wahl der Produkte** gut überlegt sein, weil das Image der Zeitung sich auf die Produkte überträgt und umgekehrt sich das Image der Produkte sich auf die Zeitung überträgt. Man sollte sich wohl überlegen, was man riskiert. Billigprodukte minderer Qualität zu verkaufen, kann zu verärgerten Kunden führen, die schnell auch das Vertrauen in das Produkt Zeitung verlieren. Auf der anderen Seite kann ein überzeugendes Produkt, mit dem der Kunde zufrieden ist, das Vertrauen in die Zeitung bzw. die Überzeugung und den Glauben an die Zeitung verstärken und intensivieren.

Neben dem Image der Marke sind auch die Qualität sowie der Innovationsgrad der Produkte erfolgsentscheidend. Der Verkauf der Produkte wird auf lange Sicht nur dann erfolgsbringend sein, wenn ihre Qualität stimmt, weil man sonst die Produkte auch woanders erwerben könnte. Höchstens es handelt sich um ein Produkt, dass es nur über die Zeitung gibt, weil es derart neu oder originell ist, dann kann man somit auch Kunden langfristig vom Produktangebot überzeugen.¹⁹⁵

¹⁹⁴ Vgl. Rinsum van, Helmut: Wie weit lassen sich Printmarken dehnen? In: Werben & Verkaufen Nr. 18, 2006, S. 18.

¹⁹⁵ Interview MMag. Christian Strasser, Anzeigenleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 19. April 2006.

Weiters wesentlich für den Erfolg ist die intelligente und intensive Bewerbung der Produkte im Eigenmedium und in Fremdmedien.

Die hauptsächliche Kraft bei der Diversifikation kommt aus der Marke. Alle Attribute, die die Leser der Zeitung zuschreiben, werden fürs Erste automatisch auch einmal den Produkten zugeschrieben, die über die Zeitung verkauft werden. Angenommen die Leser der Süddeutschen Zeitung nehmen die SZ als anspruchsvoll und kompetent wahr, dann werden die Produkte sowohl vom Inhalt als auch vom Design her als anspruchsvoll und kompetent erwartet werden. Entspricht das tatsächliche Angebot diesen Vorstellungen nicht, dann wird der Leser und potentielle Kunde wahrscheinlich dementsprechend irritiert reagieren, was keine optimale erste Begegnung mit dem Produkt darstellt. Deshalb ist für die Zeitung der Vertrieb jener Produkte umso leichter, die zum Markenkern passen, weil sie dafür kein neues Image aufbauen muss. Ganz im Gegenteil man kann auf die Bekanntheit der Marke und das damit verbundene (positive) Image setzen.

Die Zeitungsmarke beeinflusst demnach ganz wesentlich den Erfolg der angebotenen Produktpalette. Umgekehrt jedoch fließen Werte von den verkauften Produkten zur Zeitung zurück. Sind die Produkte zum Beispiel sehr innovativ, kreativ oder originell, dann werden diese Attribute auf die Zeitung abfärben und ihr ein innovatives, kreatives und originelles Image verpassen.

Für Regionalverlage ist das Geschäft mit Unterhaltungsware aufgrund der begrenzten Reichweite nicht die allererste Option. Das Angebot ist deshalb zum Teil auf regionale Themen begrenzt und überschaubar. Der Schwäbische Verlag, Leutkirch, hat bisher nur die Gesundheitsbibliothek im Angebot. „Weitere Produkte sind vorerst nicht geplant“, sagt Verlagsgeschäftsführer Udo Kolb. Unter dem Label Edition Sächsische Zeitung bringt der Dresdner Verlag eigene Bücher mit lokalem Bezug heraus, beispielsweise im Jahre 2002 mehrere Bände über die Jahrhundertflut. Das will der Verlag auch fortsetzen. Alte Titel neu aufzulegen, so heißt es von Verlagsseite, sei ein ganz anderes Geschäft. Auch bei der „Berliner Zeitung“ nutzt man die Markenkraft der Zeitung und die hohe Leserbindung, um große Stückzahlen mit einem guten Deckungsbeitrag zu verkaufen. Im Frühsommer bot der Verlag eine neunbändige Atlanten-Reihe zum Einzelpreis von 5,99 Euro an. Peter Skulimma, Geschäftsführer des Berliner Verlags, war sich des Erfolgs des Einzelverkaufs sicher: „Für uns stehen die Erlöse und nicht die Auflagen im Mittelpunkt steht. Sonst würden wir überlegen, den Zeitungen

Zusatzprodukte kostenlos beizulegen.“¹⁹⁶ In Österreich ist die Zugabe von Zusatzprodukten zur Zeitung gesetzlich verboten.

Das Verlagshaus Gruner + Jahr hat vor, im Jahr 2006 beim Magazin Geo mit neuen Geschäftsfeldern zu starten. Kostenpflichtige Services im Internet und auf mobilen Endgeräten wie etwa ein Routenplaner sowie der Ausbau zum umfassenden Reiseportal stehen bevor.¹⁹⁷

Die Financial Times Deutschland möchte ebenfalls Zusatzgeschäfte an Land ziehen. „Wir wollen unter dem Dach der FTD in den kommenden Jahren Submarken entwickeln, die das Hauptprodukt abrunden“, erklärt Chefredakteur Steffen Klusmann.¹⁹⁸

3.3. Crossmedia

3.3.1. Definition und Wirkung

Crossmedia-Kampagnen gelten als Universalkonzept des Marketings, um moderne Mediennomaden überall zu erreichen. Der Begriff Crossmedia jedoch ist nicht eindeutig zu definieren. Das Zusammenspiel der verschiedenen Kommunikationskanäle in der Werbung mit einer griffigen Formulierung zu umschreiben, ist schwierig. Die Experten der Branche liefern für den Begriff Crossmedia die unterschiedlichsten Definitionen: Harald Kratel, Geschäftsführer des Online-Vermarkters G+J EMS meint: „Crossmedia ist die werbliche Antwort auf das immer stärkere Zusammenwachsen der Medien (Konvergenz).“ Die persönliche Definition des Gründers der Frankfurter Agentur Neue Digitale, Andreas Gahlert, lautet: „Crossmedia bedeutet die Herstellung und Publizierung von Content in und durch verschiedene(n) Medienkanäle(n). Konvergenz ist unter anderem das Zusammenlaufen von Content und Funktionalität auf verschiedenen Kanälen und Endgeräten.“¹⁹⁹

¹⁹⁶ Hoffmann, Thomas: Verlage nutzen Lizenzen, In: Horizont 41 vom 13. Oktober 2005, S. 90.

¹⁹⁷ Vgl. o.V. Geo-Gruppe will im Jubiläumsjahr mit neuen Geschäftsfeldern wachsen, www.horizont.net vom 3. April 2006.

¹⁹⁸ Vgl. Hoffmann, Thomas: Verlage nutzen Lizenzen, In: Horizont 41 vom 13. Oktober 2005, S.

⁹⁰.
¹⁹⁹ Vgl. o.V.: Crossmedia Versuch einer Begriffsdefinition, www.emar.de/emar/daten/crossmedia1/text_1.html, 2. Mai 2006.

Laut Wikipedia, der freien Enzyklopädie im Internet, bezeichnet der Begriff Crossmedia die zeitnahe Kommunikation über mehrere inhaltlich und gestalterisch verknüpfte Medienkanäle, die den Nutzer über die verschiedenen Mediengattungen führt und auf einen Rückkanal bzw. ein Interaktionsangebot verweist. Es handelt sich hierbei um ein Schlagwort, das zuerst im Zusammenhang mit Online-Publishing aufgetaucht ist und später von der Werbewirtschaft übernommen wurde. Der Ausdruck „Crossmedia“ wird in der Regel im Zusammenhang mit Maßnahmen, die im Rahmen der Kommunikationspolitik stattfinden, verwendet. Das Besondere an einer crossmedialen Kommunikation ist nicht allein die Übermittlung einer Werbebotschaft auf verschiedenen Kommunikationskanälen. Vielmehr ist die Werbebotschaft so gestaltet, dass mindestens zwei Medien zwingend vom Nutzer genutzt werden müssen, damit die Werbebotschaft inhaltlich komplett übermittelt werden kann, so dass der Konsument ein hohes Involvement hat. Somit ist Crossmedia primär eine Aufgabe im kreativen Sinne. Die technische Verbindung der verschiedenen Medien ist möglich und wird durch Entwicklungen der technologischen Konvergenz zwischen den Medien vorangetrieben. Crossmedia folgt einer durchgängigen Leitidee, die die strategischen Ziele eines Unternehmens bezogen auf Produkte und Dienstleistungen unterstützt und sich dabei den Spezifika der verschiedenen Kanäle anpasst.²⁰⁰

„Crossmedia ist mehr als die Summe seiner Einzelteile“, konstatiert Christoph Schuh, Vorstand Marketing und Sales der Tomorrow Focus AG. Crossmediale Kampagnen basieren auf einer inhaltlichen Verknüpfung der Werbebotschaft über mehrere Medien. Medienübergreifende Kampagnen müssen zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt sein und der Nutzen für die Zielgruppe muss stimmen.²⁰¹

Crossmedia ist auf jeden Fall nichts Neues. „Seit es mehrere Mediengattungen gibt, wird auch Crossmedia gemacht“ meint Yahoo-Werbedirektor Christian Muche. Jens-Uwe Steffens, Geschäftsführer der Pilot Group, räumt mit dem Irrglauben auf, dass Crossmedia eine Cross-Buchung sei – zum Beispiel im Printtitel und auf der entsprechenden Website. Das wäre dann eher eine Rabatt-Kombination. Außerdem werde Crossmedia oft mit Crossschaltung in einem Atemzug genannt, etwa indem man denselben TV-Spot im Sender und auf dessen Website schaltet. Eine solche Eins-zu-eins-Umsetzung sei nicht medien- und

²⁰⁰ Vgl. o.V.: Crossmedia Wikipedia Die freie Enzyklopädie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Crossmedia>.

²⁰¹ Vgl. o.V.: Crossmedia Versuch einer Begriffsdefinition, www.emar.de/emar/daten/crossmedia1/text_1.html, 2. Mai 2006.

nutzungsgerecht.²⁰² Die Werbung muss in ihrer Beschaffenheit auf das Medium angepasst werden. Es kann nicht haarscharf das gleiche Produkt in verschiedenen Gewändern verkauft werden.

Das crossmediale Gebilde ist jedoch nur dann stabil, wenn die einzelnen Werbeträger und Botschaften zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt sind und es einen ganzheitlichen Verlinkungskreislauf gibt. Im deutlichen Gegensatz zum altbekannten Mediamix geht es nicht nur um den parallelen Medieneinsatz, sondern um eine integrative Kampagne, die auf ein Leitthema setzt, das sich in allen Medien wieder finden lässt. Im Idealfall bedeutet das, dass die Kernaussage der Werbung konstant bleibt, die Aufbereitung in Hinblick auf Layout, Multimedia, Informationstiefe- und breite dem Medium entsprechend variiert. Verlage haben einen Vorsprung bei der Erstellung qualitativ hochwertiger on- und offline Inhalte und sollten diese für die Vermarktung der Produkte einsetzen.²⁰³

3.3.2. Die Bedeutung für den Markt

Alle Welt spricht von Crossmedia-Kommunikation, doch keiner tut's. So lässt sich das Ergebnis der Studie „Crossmedia-Monitor 2004“ zusammenfassen, für die die Hamburger Agentur FCBi insgesamt 312 aktuelle deutsche Werbekampagnen analysierte. Aus der Studie geht hervor, dass nur circa jede dritte aktuelle Kampagne formal, inhaltlich, kreativ und kommunikativ die Vernetzung von TV, Print und Online schafft. So verweist mittlerweile zwar jeder zweite TV-Spot und jede zweite Printanzeige auf die jeweiligen Marken-Websites, doch stimmt dann nur etwa jedes siebte Online-Angebot mit den Kampagnenmotiven und –aussagen in TV und Print überein.²⁰⁴

Bereits Ende 2001 hatte beispielsweise G+J Electronic Media Sales in einer Studie nachgewiesen, dass Online-Werbung einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau von Marken und zur Erhöhung der Kaufbereitschaft leisten kann. T-Online ermittelte gemeinsam mit TNS Emnid, dass kombinierte Online- und Print-Kampagnen eine deutlich bessere Werbewirkung erreichen als einfache Anzeigenserien.²⁰⁵

²⁰² Vgl. o.V.: Crossmedia Versuch einer Begriffsdefinition, www.emar.de/emar/daten/crossmedia/, 2. Mai 2006.

²⁰³ Vgl. Wirtz, Bernd. W.: Medien- und Internetmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden, 2000, S. 258.

²⁰⁴ Vgl. o.V.: FCBi: Crossmedia Monitor 2004, www.emar.de/emar/daten/studien/022004/833/summary.html.

²⁰⁵ Vgl. o.V.: Crossmedia Definition und Wirkung, www.emar.de/emar/daten/crossmedia/text1.html.

Doch diese Erkenntnisse wurden lange Zeit nicht aktiv wahrgenommen, Tausend-Kontaktpreis-Debatten wurden belächelt. Online-Werbung wurde in ihren Kinderschuhen nicht wirklich ernst genommen. Doch mittlerweile ist die Online-Werbung erwachsen geworden und auch jene, die zuvor das Internet als Werbemedium vernachlässigt haben, erkennen, dass man mit Crossmedia einen echten Mehrwert verkaufen kann.

Online-Werbung hat sich vom Stiefkind zum Hoffnungsträger gemausert – im interaktiven Umfeld, vor allem in Internet und Mobilfunk, sind die Werbeumsätze in den vergangenen Quartalen überhaupt noch gewachsen. Crossmedia legte hier überproportional zu.²⁰⁶

Seitdem sich die ersten Online-Stellenbörsen etabliert haben, prophezeien Skeptiker den Printanzeigen ein baldiges Ableben. Aber das Internet wird Print auch in Zukunft nicht verdrängen, wenn die Verlage neue crossmediale Ansätze ermöglichen.²⁰⁷

Die Verlage weisen bei der Umsetzung von Crossmedia-Strategien ganz unterschiedliche Geschwindigkeiten auf. Spiegel Online oder Standard Online waren unter den Vorreitern, FAZ.net gehörte zu den Nachzüglern. Schnell haben die Verantwortlichen erkannt, dass trotz Single Source Strategien die 1:1 Darstellung der Printinhalte im Internet nicht ausreicht und nicht zielführend ist. Das ursprüngliche Basisangebot wurde um Zusatz-, Service- und Entertainment-Angebote erweitert. Die Aufbereitung und Darstellung der Inhalte ist multimedialer gestaltet und Interaktion ist zum dominierenden Thema geworden.²⁰⁸

Auf Seiten der Werbetreibenden kommt die Crossmedia-Strategie ebenfalls zum Tragen, einerseits um der Fragmentierung der Zielgruppen und Reichweiten entgegenzuwirken, andererseits um an die inhaltliche Crossmedia-Strategie anzuknüpfen. Die Werbekunden erhoffen sich durch die Verknüpfung unterschiedlicher Medienkanäle und Werbeträger einen maximalen werblichen Erfolg.

Deutschlands größte Tageszeitung Bild hat eine neue Wertschöpfungskette aufgebaut, die auf crossmedialen Kommunikationsstrategien beruht. Die Bild

²⁰⁶ Vgl. o.V.: Crossmedia Die Bedeutung für den Markt, www.emar.de/emar/daten/crossmedia/text2.html.

²⁰⁷ Vgl. Beck, Christoph: Die Zukunft heißt Crossmedia. In: Personalmagazin, 4/2006, S. 74.

²⁰⁸ Vgl. Wirtz, Bernd. W.: Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden, 2005, S. 258.

erreicht täglich über 12 Millionen Leser, ihr Internetauftritt Bild.T-Online zählt zu den größten Informations- und Unterhaltungsportalen im deutschsprachigen Netz. Laut ACTA 2002 nutzen 37,2 % der täglichen Bild Leser das Internet, während 14,8 % der deutschen Online Nutzer täglich Bild lesen. Auf beiden Seiten besteht großes Potential für die Verknüpfung von Print und Online. Die Strategie lautet: Aus Lesern Nutzer und aus Nutzern Kunden zu machen. Das Erlösmodell von Bild.T-Online basiert auf einem Drei-Säulen-Modell. Die erste Säule ist die klassische Online-Werbung, die zweite Säule beinhaltet die Paid-Produkte (aktuelle Nachrichten aus News, Sport, Show und Promis, Breaking News, Spiele, Klingeltöne, MMS, etc.) und die dritte Säule umfasst die strategischen crossmedialen Produktpräsentationen. Klassische Online-Werbung und Paid-Content verzeichnet noch zurückhaltendes Wachstum, in diesem Sinn gewinnt die dritte Erlösquelle an Bedeutung. Crossmediale Produktpräsentationen beinhalten sowohl das Sponsoring eines werberelevanten Themenchannels bei Bild.T-Online, die Kommunikation mit über 600.000 Newsletter Kunden, als auch die Produkt- bzw. Servicepräsentation in der wöchentlichen Bild.T-Online Beilage, die samstags in der Bild erscheint.²⁰⁹ Bild T.Online entwickelte ein ganzheitliches Konzept, das von der Information über das Internet bis hin zur Distribution eines internettauglichen PCs reicht.

Generell geht der Trend im Medienbereich zu ganzheitlichem Denken. Man versucht die Nutzer mit allem auszustatten, was sie für die optimale Nutzung des Angebotes brauchen. Die Austria Presse Agentur plant zum Beispiel zusätzlich zum Content für Infoscreens auch die dazugehörigen Infoscreens, sprich die Technik, an ihre Kunden zu verkaufen. Denn die Nachfrage danach besteht von Seiten der APA-Kunden.

Beim Angebot des Bild-PCs wurde Medienaktion durch Radio- und Fernsehspots ergänzt. Vertrieben wurde der PC online unter www.bild.t-online.de und www.plus.de, telefonisch und in den rund 2.700 Plus Filialen. Diese mehrkanalige Kommunikation erhöht den Werbedruck, bietet umfassender Produktinformation und ermöglicht die direkte Interaktion mit dem Kunden. Beispiele wie dieser Volks-PC belegen das Potential von konvergenten, crossmedialen und interaktiven Konzepten.

Die Zeitungsverlage müssen aktiv werden, um eine offensive Strategie der Markenausdehnung und Produktinnovation durchzusetzen. Die Entwicklungen in

²⁰⁹ Vgl. Wirtz, Bernd. W.: Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden, 2005, S. 259.

der Kommunikationstechnik mit den zahlreichen neuen Kommunikationsmöglichkeiten und die Entwicklungen in der Mediennutzung sind ernst zu nehmende Herausforderungen, für die neue Lösungsansätze konzipiert werden müssen. Neue Wertschöpfungsketten lassen sich ideal anhand von crossmedialen und interaktiven Konzepten umsetzen. Das fängt an bei der Mehrfachverwertung und Distribution eines Inhaltes durch die vielen elektronischen Medienkanäle, über die Entwicklung neuer Formate bis hin zu integrierter und individualisierter Kundenkommunikation.

Alles in allem können die Technologien noch so modern und multifunktional sein, ohne die qualitativ hochwertigen Inhalte, die von den Verlagen bereitgestellt werden, sind sie für die Konsumenten nur halb so interessant.

3.4. Weitere Erlösformen

3.4.1. Zeitung als Veranstalter

„Man darf sich nicht auf eine bloße Veranstalterzeitung reduzieren.“
Ernst Wuger, Marketingleiter, Salzburger Nachrichten²¹⁰

Zeitungen können sich ihre Glaubwürdigkeit und Kompetenz zunutze machen und als Veranstalter auftreten – entweder selbst oder im Rahmen von Kooperationen. Zeitungen können gut inszenieren, Dinge erfahrbar, erlebbar und bekannt machen, und dadurch unmittelbaren Kontakt zum Publikum schaffen.

Der Großteil der Verlage engagiert sich im Veranstaltungsbereich, wenn auch mehr oder weniger intensiv.

Zeitungsverlage veranstalten alleine oder in Kooperation mit anderen Partnern zahlreiche Events. Als Allein-Veranstalter ohne Sponsor werden zum Beispiel Diskussionsveranstaltungen (Podiumsdiskussionen, Expertengespräche,...) als redaktionelle Events, Events für Anzeigenkunden und Events für Leser (z.B.: Kinopremieren) organisiert. Darüber hinaus kann die Zeitung als Allein-Veranstalter mit Sponsoren im Rahmen von sportlichen Events auftreten. Außerdem sind Kooperations-Veranstaltungen zum Beispiel die Galanacht des Sports denkbar. Als Sponsor oder Medienpartner treten Zeitungen auf, indem sie

²¹⁰ Interview Ernst Wuger, Marketingleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 29. März 2006.

eine redaktionelle Kooperation anbieten (wenn der Nachrichtenwert für die Redaktion hoch genug ist, dass sie darüber berichten möchte) oder eine Marketing Kooperation durchführen (Austausch von Werbeleistung, z.B. Logopräsenz und Präsenz vor Ort für die Zeitung gegen Inseratenfläche für den Veranstalter).

In Kooperationen mit anderen Partnern haben Zeitungsverlage die Chance umfassende Projekte voranzutreiben. Der Marketingleiter der Kleinen Zeitung, Mag. Alexander Marko, entscheidet sich ein Event mitzuveranstalten, wenn das Thema zur Marke passt und die relevante Zielgruppe erreicht wird.²¹¹

Generell gibt es Themen, um die sich Zeitungen besonders gerne annehmen: Sport, Gesundheit, Wirtschaft. Ein gutes Beispiel ist die Aktion „Salzburg ist gesund“, die von den Salzburger Nachrichten in Zusammenarbeit mit dem Vita Club organisiert wurde und sich zum Ziel gesetzt hat, mit zahlreichen Veranstaltungen die Gesundheit der Salzburger – Körper, Geist und Seele - zu stärken. Bei einer derartigen Kooperation wird darauf geachtet, was jeder der beiden Partner einbringen kann. Der Vitaclub zahlte die Druckwerke und die Veranstaltungen vor Ort, d.h. für die Salzburger Nachrichten ergab diese Kooperation insofern Erlöse, als dass sie diese Leistungen ansonsten bezahlen hätten müssen.

Auch die Oberösterreichischen Nachrichten organisierten ein ähnliches Projekt. In diesem Zusammenhang haben Zeitungen die Chance, sich für ihre Zielgruppe zu positionieren und positive Werte zu vermitteln. Außerdem können Schwerpunkte der Aktion in der Berichterstattung eingebaut werden.

„Übers Jahr sollten bei den Veranstaltungen alle Bereiche abgedeckt sein. Wir wollen dabei gezielt Aktionen im Bereich Sport, Brauchtum und Wirtschaft setzen“, erläutert Ernst Wuger, Marketingleiter der Salzburger Nachrichten. „Außerdem natürlich themenbezogene Aktionen zum Mozartjahr, zur Fußball-WM. Wir wollen alle Altersschichten, Einkommensschichten, urbane und ländliche Bevölkerungsschichten mit unseren Aktionen abdecken.“²¹² Zwei weitere geplante Aktionen sind „Unsere Schule ist ein Hit!“ und „Meine Firma ist ein Hit“. Erstens wollen die SN das Thema Schule mit der Redaktion zusammen positiv gestalten. In der zweiten Aktion mit dem Partner Arbeiterkammer, wollen die SN von Salzburger Arbeitnehmern wissen, was ihnen besonders an ihrem Arbeitgeber gefällt.

²¹¹ Interview, Mag. Alexander Marko, Marketingleiter Kleine Zeitung, Graz, 15. Mai 2006.

²¹² Interview Ernst Wuger, Marketingleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 29. März 2006.

Das oberste Ziel solcher Aktionen ist es stets, Anzeigenkunden und Leserkunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu halten.

Die Salzburger Nachrichten bieten auch das so genannte Leserservice an. Dabei handelt es sich um eine attraktive Kooperation, bei der die Salzburger Nachrichten in die Veranstaltung vor Ort integriert sind und Kartenkontingente zur Verlosung unter den Abonnenten bekommen. Der Partner bekommt dafür Platz in der Zeitung auf ganzseitig gestalteten Seiten mit Logoleiste, für die er einen Aktionsbeitrag zu bezahlen hat, der in etwa der Hälfte des üblichen PR-Tarifes entspricht. Bei den Erlösen, die die Salzburger Nachrichten durch Aktionsbeiträge erwirtschaften, ist eine Schmerzgrenze erreicht. Es gibt zu viele Veranstaltungen, demnach kann man dem Partner kein fixes Datum für das Erscheinen seiner Leserserviceseite zusagen (8-Seiten-Sprung im Kleinformat), außerdem bekommt er bei diesem preiswerten Tarif keinen Probeabzug. Da muss man darauf achten, dass man die Kooperationspartner nicht verstimmt. Die Salzburger Nachrichten haben auch den SN-Saal als Erlösstelle, der zum Ort der Begegnung in Salzburg geworden ist. Der Saal bietet einem Auditorium von 300 Leuten Platz und steht zur Vermietung bzw. als Möglichkeit für Eigenveranstaltungen zur Verfügung.

Der Standard veranstaltet zahlreiche Events. Im Angebot stehen Diskussionen zu den unterschiedlichsten Themen sowie Seminare vor allem zu Medienthemen (z.B.: Dos and Dont's in der Medienarbeit, Pressearbeit in Zeiten von Internet & Co., Ferien-Seminar „Zwei Tage Journalist“, Situatives Führen).

Generell haben Zeitungsverlage die Chance, sich als Veranstalter ihren Kunden näher zu bringen.

Auch Die Presse hat Veranstaltungen als Zusatzerlösquelle im Unternehmen. Geschäftsführer Reinhold Gmeinbauer erklärt: „Wir machen sehr viele Veranstaltungen, wo wir mit Unternehmen kooperieren oder selbst veranstalten. Über Sponsorship und Eintrittsgelder generieren wir Zusatzerlöse, um diese Veranstaltung zu finanzieren. Das hat sehr viel mit Marketing und Marke nach außen tragen zu tun. Wir wollen die Zeitung nach außen für die Menschen angreifbar machen.“

Veranstaltungen können mit Hilfe von neuen Medien enorm bereichert werden. Die Unterstützung von Events mit Weblogs und Podcasts oder Videocasts wird ein zunehmend attraktiver Anwendungsbereich. Der Einsatz von Weblogs ermöglicht

eine authentische und aktualitätsbezogene Berichterstattung und Feedback aus der Perspektive eines Besuchers. Innerhalb kurzer Zeit wird Aufmerksamkeit erzeugt, die über das Event hinaus verlängert wird.²¹³

Es liegt nicht im Selbstverständnis der Veranstaltung einer Zeitung, dass sie enorme Erlöse erzielen muss. Das erklärte Ziel der Veranstaltung ist es, die Marke zu stärken, die Zielgruppe anzusprechen, einen Mehrwert zu bieten. Bei kluger Konzeption sind dennoch durchaus Erlöse erzielbar.

3.4.2. Vorteilsclub

Viele Zeitungsverlage bieten für ihre Abonnenten Vorteilsclubs an. Im Rahmen dieser Vorteilsclubs kooperieren Verlage mit Unternehmen, um Preisermäßigungen auf Produkte oder bei Veranstaltungen für ihre Abonnenten anbieten zu können. Der Vorteilsclub ist die wichtigste Kundenbindungsmaßnahme im Verlag und soll primär die Churn-Rate senken und sekundär dazu beitragen aus Interessenten Abonnenten zu machen.

In der derzeitigen Version des Presseclubs, der momentan überarbeitet wird, werden dem treuen Abonnenten zahlreiche zielgruppenspezifische Vorteile im Bereich Kultur, Genuss, Wellness, Shopping, Reise, dieses & jenes geboten. Außerdem werden viele Events und Ausstellungen im Rahmen des Clubs beworben und mit Vorteilen verbunden.²¹⁴

Bei den oberösterreichischen Nachrichten haben Interessenten die Möglichkeit, die OÖNcard um 18,50 € zu erwerben. Mit dem Kauf dieser zwei Jahre gültigen Card erwirbt das Mitglied zahlreiche Ermäßigungen bei Veranstaltungen und Gutscheine. Tiroler Tageszeitung und der Kurier verfügen ebenfalls über einen Vorteilsclub.

Bei Kooperationen im Vorteilsclub können sich Verlage Umsatzbeteiligungen mit den Kooperations-Unternehmen ausverhandeln und somit erhebliche Umsätze generieren. Diese Umsätze fließen in den meisten Fällen wiederum in die Investition in den Vorteilsclub, weil der Vorteilsclub mit entsprechendem Verwaltungs- und Personalaufwand verbunden ist.

In Zeiten, wo die Leser sich nicht mehr vertraglich an eine Zeitung binden wollen

²¹³ Vgl. Was Sie schon immer über Weblogs wissen wollten, Agentur Knallgrau.

²¹⁴ Vgl. <http://presseclub.diepresse.com/>

und sehr gerne zwischen Zeitungen wechseln, wird der Vorteilsclub einen immer wichtigeren Stellenwert einnehmen. Vor allem im Rahmen des Churn-Managements wird der Vorteilsclub unverzichtbar. Die positiven Seiten des Vorteilsclub steigern die Begeisterung der Leser für die Zeitung noch mehr und stärken die Kundenbindung.

Zum Thema der kostenfreien Mitgliedschaft für Abonnenten im Vorteilsclub hat es im Februar 2006 ein **OGH-Urteil** gegeben. Nicht nur bestehende Abonnenten, sondern auch andere Interessierte würden aufgrund der angebotenen Vorteile zum Erwerb von Jahresabonnements verleitet werden. Die Mitgliedschaft im Aboclub entspreche einer **geldwerten Zugabe** zum Jahresabonnement, weil aufgrund der Ankündigung erwartet werde, dass immer wieder vergleichbare Angebote mit der Mitgliedschaft verbunden sind. Die beklagte Partei, Medieninhaberin zweier Druckschriften, schaffe damit einen sittenwidrigen Anreiz zum Erwerb des Jahresabonnements und verstoße dadurch gegen §§ 1, 9a UWG.²¹⁵ „Für die Entwicklung der Aboclubs bedeutet das, dass es nicht mehr möglich sein wird, automatisch, kostenlos und ab sofort alle Abonnenten zu Clubmitgliedern zu machen“, erklärt Hans Paischer, Verlagsforscher der Salzburger Nachrichten. Im OGH-Urteil ist auch zu lesen, dass die Mitgliedschaft beim Aboclub ganz gewichtige finanzielle Vorteile bietet, denen ein entsprechender Wert zukommt, der einen Mitgliedsbeitrag als wirtschaftlich gerechtfertigt erscheinen ließe.

²¹⁵ nach OGH-Urteil 4Ob250/05a vom 14. Februar 2006.

4. Analyse der Erlösmodelle

4.1. Die Methodik: SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine integrierte Analysetechnik²¹⁶, die auch in der Praxis vielfach Anwendung findet. Dieses Modell hat seinen Ursprung in der strategischen „Design-Schule“, die die Entwicklung von Strategien als einen beabsichtigten und durchdachten Prozess betrachtet.²¹⁷

Der Begriff SWOT steht für die vier Bewertungskomponenten:

- Strengths (Stärken)
- Weaknesses (Schwächen)
- Opportunities (Möglichkeiten)
- Threats (Risiken)

Die SWOT-Analyse stellt eine Kombination von endogener Stärken-Schwächen-Analyse und exogener Chancen-Risiko-Analyse dar.²¹⁸ Grundsätzlich muss das Unternehmen die wichtigsten Gestaltungskräfte in der Makroumwelt (mit ihrer demographisch-ökonomischen, technologischen, politisch-rechtlichen und sozio-kulturellen Komponente) beobachten, die Auswirkungen auf seine Tätigkeit haben. Außerdem muss das Unternehmen die wichtigsten Akteure seiner Mikroumwelt im Auge behalten (Kunden, Konkurrenten, Absatzkanäle und Lieferanten), die Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben.²¹⁹

Abbildung 8: Die vier Dimensionen der SWOT-Analyse

	Gegenwart	Zukunft
positiv	S Strengths Stärken	O Opportunities Chancen
negativ	W Weaknesses Schwächen	T Threats Risiken

²¹⁶ Keuper, Frank: Strategisches Management, München, Wien, 2001, S. 260.

²¹⁷ Vgl. Recklies, Dagmar: Die SWOT-Analyse, <http://www.themanagement.de/MD/SWOT.htm>, 14. April 2006.

²¹⁸ Keuper, Frank: Strategisches Management, München, Wien, 2001, S. 260.

²¹⁹ Vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Stuttgart, 2001, S. 132.

Die SWOT-Analyse umfasst die wesentlichen Ergebnisse sowohl der Analyse der internen Fähigkeiten des Unternehmen als auch der Analyse der externen Einflussfaktoren. Das Ziel der SWOT-Analyse ist es, den Handlungsrahmen des strategischen Managements auf die mit dem spezifischen und potentiellen Ressourcenprofil des Unternehmens erreichbaren Handlungsalternativen zu fokussieren.²²⁰ Mit anderen Worten: Die SWOT-Analyse soll herauszufinden, inwieweit die gegenwärtige Strategie des Unternehmens sowie seine spezifischen Stärken und Schwächen geeignet, ausreichend und relevant sind, um auf die Veränderungen in der Unternehmensumwelt zu reagieren.²²¹

Die SWOT-Analyse basiert auf dem Prinzip, dass die Unternehmensstrategie mit den internen Fähigkeiten und externen Einflussfaktoren zusammenpassen soll.²²²

4.1.1. Stärken/Schwächen

Der SW-Teil (Stärken/Schwächen) beschäftigt sich mit den internen Faktoren, den Stärken und Schwächen des Unternehmens. Das sind jene Fähigkeiten und Ressourcen, über die das Unternehmen verfügen kann und Kontrolle hat.²²³ Eine Stärke ist etwas, in dem das Unternehmen gut ist bzw. ein Merkmal, das eine wichtige Fähigkeit hervorbringt. Außerdem ist auch eine Kompetenz eine Stärke, wenn sie einen Marktvorteil verschafft. Eine Schwäche ist das, was einem Unternehmen fehlt oder ein Bereich, in dem es einen Nachteil aufweist.²²⁴

Im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse wird eine funktionsbezogene Vorgehensweise empfohlen. Die Basis für eine solche Vorgehensweise bilden die wichtigsten Funktionsbereiche: Unternehmensführung, Forschung und Entwicklung, Produktion, Absatz, Personal und Finanzen, Firmenkultur, Fähigkeiten der Mitarbeiter, Qualität interner Prozesse, Marktposition, Beziehungen zu Kunden- und Lieferantennetzwerken.²²⁵

Für Verlage sind im Bereich der Zusatzerlösquellen vor allem die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Marktposition und Finanzierungsstruktur wichtig, weil es sich bei den

²²⁰ Keuper, Frank: Strategisches Management, München, Wien, 2001, S. 260.

²²¹ Vgl. Recklies, Dagmar: Die SWOT-Analyse, <http://www.themanagement.de/MD/SWOT.htm>, 14. April 2006.

²²² Vgl. Thompson, Arthur A.: Strategic Management, Concepts and Cases, Richard D. Irwin, 1990, S. 90.

²²³ Vgl. Recklies, Dagmar: Die SWOT-Analyse, <http://www.themanagement.de/MD/SWOT.htm>, 14. April 2006.

²²⁴ Vgl. Thompson, Arthur A.: Strategic Management, Concepts and Cases, Richard D. Irwin, 1990, S. 90.

²²⁵ Vgl. Krech, Jörg: Grundriß der strategischen Unternehmensplanung, München, Wien 1998, S. 117.

neuen Erlösquellen bei Verlagen meist um qualitativ anspruchsvolle Angebote handelt, die zu Beginn auch mit einer entsprechenden Investition verbunden sind.

Besonders von Nutzen ist es, die entscheidenden Erfolgsfaktoren (Critical / Key success factors) zu identifizieren. In Relation zu diesen Faktoren können dann alle Stärken und Schwächen gesetzt und abgeprüft werden. Wesentlich ist, dass alle Stärken und Schwächen von Relevanz sind. Erst im Benchmarking mit dem Mitbewerber gewinnen sie echte Aussagekraft. Die interne Analyse kann auf verschiedene Weise strukturiert werden, zum Beispiel für einzelne Geschäftseinheiten, Produktgruppen oder nach funktionalen Gesichtspunkten. Dafür stehen wiederum zahlreiche Modelle zur Verfügung. Eines der bekanntesten ist die Wertkette oder Value Chain.²²⁶

Die wirklichen Stärken sind die Faktoren, die dem Unternehmen zu einer relativ starken Wettbewerbsposition verhelfen, während die wirklichen Schwächen die Punkte sind, die ein Unternehmen daran hindern, Wettbewerbsvorteile zu erringen.

4.1.2. Chancen/Risiken

Der OT-Teil (Chancen/Risiken) identifiziert die Chancen und Risiken (Gefahren), die sich für das Unternehmen aus Trends und Veränderungen seiner Umgebung ergeben. Die Aufgabe der externen Analyse besteht vor allem darin, Chancen zu erkennen, die sich dem Unternehmen in seinem externen Umfeld eröffnen. Gleichzeitig soll die externe Analyse aber auch auf Risiken aufmerksam machen, die dem Unternehmen aus seinen Umfeldern drohen.²²⁷

Bei der Umfeldanalyse geht es vor allem darum, neue Chancen zu erkennen. Eine Marketingchance wird folgendermaßen definiert: „Eine Marketingchance ist ein mögliches Marketingvorhaben des Unternehmens, bei welchem das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil genießen könnte.“²²⁸ Diese Chancen müssen auf ihre Attraktivität und Erfolgswahrscheinlichkeit für das Unternehmen untersucht werden. „Eine umfeldinduzierte Gefahr ist eine Herausforderung, die dem Unternehmen aus einer ungünstigen Tendenz oder Entwicklung des Umfelds

²²⁶ Vgl. Recklies, Dagmar: Die SWOT-Analyse, <http://www.themanagement.de/MD/SWOT.htm>, 14. April 2006.

²²⁷ Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2000, S. 72.

²²⁸ Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Stuttgart, 2001, S. 132.

erwächst und das Unternehmen sowie die gesamte Branche bedroht, wenn keine Marketingmaßnahmen dagegen ergriffen werden.²²⁹

Auf externe Faktoren hat das Unternehmen keinen direkten Einfluss. Es kann nur durch sein Verhalten indirekt auf externe Faktoren einwirken.²³⁰

Hohe Kundenloyalität wie sie bei Abonnementzeitungen vorzufinden ist, wäre als interne Stärke zu werten. In Zeiten, wo Leser immer mehr „nomadisieren“, zwischen den Zeitungen wechseln und nur ungern bindende Verträge eingehen, spricht man von einem externen Risiko, auf das die Zeitungen reagieren müssen.

Auch für die externe Analyse steht eine Reihe von Modellen zur Verfügung. Eine der gängigsten ist das PEST(LE)-Modell, bei dem die politischen (political), wirtschaftlichen (economical), sozio-kulturellen (socio-cultural), technologischen (technological), rechtlichen (legal) und ökologischen (ecological) Einflussfaktoren und Trends untersucht werden. Bedeutend ist hierbei die Identifikation der wesentlichen Triebkräfte für Veränderungen in der Unternehmensumwelt und ihre möglichen Auswirkungen auf die Organisation sowie deren Umwelt. Chancen, die wirklich von Bedeutung sind, sind nur solche, die vom Unternehmen auch genutzt werden können, da sie gut zu den strategischen Ressourcen und Werten passen. Echte Risiken sind die, mit denen sich das Unternehmen unweigerlich befassen muss – und wofür es nicht gut ausgestattet ist.²³¹

Aus dem Gesamtbild aller Chancen und Risiken ergibt sich, wie attraktiv ein Geschäftsfeld ist. Ein Geschäft lässt sich folgenden vier Kategorien zuordnen: ein **ideales Geschäftsfeld** bietet zahlreiche gute Chancen bei nur wenigen oder gar keinen Gefahren. Ein **spekulatives Geschäftsfeld** bietet viele positive Entwicklungsmöglichkeiten, ist aber gleichzeitig einer Reihe ernsthafter Gefahren ausgesetzt. Im Gegensatz dazu steht das **ausgereifte Geschäftsfeld**, wo es weder große Chancen noch ernste Gefahren gibt. Ein **problembehaftetes Geschäftsfeld** bietet kaum Chancen, aber viele Gefahren.

²²⁹ Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Stuttgart, 2001, S. 133.

²³⁰ Vgl. Recklies, Dagmar: Die SWOT-Analyse, <http://www.themanagement.de/MD/SWOT.htm>, 14. April 2006.

²³¹ Vgl. Recklies, Dagmar: Die SWOT-Analyse, <http://www.themanagement.de/MD/SWOT.htm>, 14. April 2006.

Abbildung 9: SWOT-Analyse: interne Fähigkeiten des Unternehmens und externe Einflussfaktoren

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
Externe Analyse		Stärken/ Strengths (S)	Schwächen/ Weaknesses (W)
	Chancen/ Opportunities (O)	SO-Strategien: Einsatz von Stärken zur Nutzung von Chancen	WO-Strategien: Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten
	Risiken/ Threads (T)	TS-Strategien: Nutzen der eigenen Stärken zur Abwehr von Bedrohungen	WT-Strategien: Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen

Quelle: In Anlehnung an: Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, Wiesbaden, 2003, S. 299.

Für alle Felder können strategische Stoßrichtungen abgeleitet werden, die dann zur Gesamtstrategie gebündelt werden.

S-O-Strategien stellen den Idealfall dar. Die eigenen Stärken können genutzt werden, um Chancen auszuschöpfen. Das Unternehmen sollte seine Wettbewerbsposition dadurch ausbauen.²³² Im typischen Fall sind hier Strategien beheimatet, die auf eine Expansion des Geschäftes und die Entwicklung neuer Dienste abzielen.²³³

W-O-Strategien bezeichnen eine Situation, in der Unternehmen interne Schwächen beseitigen oder reduzieren sollten, um Chancen des Umfelds wahrzunehmen. Die Überwindung eigener Schwächen wird durch die Nutzung externer Chancen erleichtert.²³⁴

S-T-Strategien setzen eigene Stärken zum Absichern ein, um Risiken abzuwehren oder deren Auswirkungen zu mindern.²³⁵

²³² Vgl. Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2006, S. 235.

²³³ Vgl. Müller-Stevens, Günter/ Lechner, Christoph: Strategisches Management, 2005, S. 225.

²³⁴ Vgl. Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2006, S. 235.

²³⁵ Vgl. Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2006, S. 235.

W-T-Strategien sind für die kritische Kombination eigener Schwächen und externer Risiken erforderlich. Daher sollten eigene Schwächen abgebaut werden, um existenzbedrohende Situationen aufgrund externer Risiken zu vermeiden.²³⁶ Da die Kombination von Schwächen und Risiken für ein Unternehmen eine ungünstige Konstellation darstellt, wird diesen Strategien zumeist eine hohe Priorität eingeräumt.²³⁷

Die Entwicklung von strategischen Stoßrichtungen mit der SWOT-Analyse ist eine weit verbreitete und relativ einfache Vorgehensweise zur Ableitung strategischer Handlungsoptionen für einzelne Geschäftsfelder. Ein besonderer Vorteil ist die Komplexitätsreduktion auf einen Überblick über die strategisch relevanten Faktoren. Als Nachteile können die subjektiven Beurteilungen und die mangelnde Quantifizierbarkeit der Kriterien genannt werden. Außerdem lassen sich Wechselwirkungen zwischen strategischen Optionen kaum erkennen.²³⁸

4.2. Die SWOT-Analyse der neuen Erlösformen

In dieser SWOT-Analyse sollen nun die in dieser Arbeit behandelten neuen Erlösformen in ihren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken durchleuchtet werden. Sonderwerbformen werden in dieser SWOT-Analyse nicht diskutiert, weil sie von der Mehrheit der Verlage bereits ins Repertoire aufgenommen wurden und die Installierung dieses Angebots nicht mit erheblichen Mehrkosten verbunden ist.

Es wurden alle Erlösformen der SWOT-Analyse unterzogen, für die der Verlag sich bewusst entscheiden muss und die sich nicht im Rahmen des üblichen traditionellen Verlagsgeschäftes ergeben.

Die gewählte Methode dabei war, Experten in Führungspositionen österreichischer Medienhäuser zu befragen und sie die einzelnen Erlösformen mit dem Instrument der SWOT-Analyse einschätzen zu lassen. In den Interviews wurden folgende Stärken und Chancen, aber auch Schwächen und Risiken für die einzelnen Erlösquellen deutlich.

²³⁶ Vgl. Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2006, S. 235.

²³⁷ Vgl. Müller-Stevens, Günter/ Lechner, Christoph: Strategisches Management, 2005, S. 225-226.

²³⁸ Vgl. Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2006, S. 235.

4.2.2.1. Webauktion

Interne Analyse	Externe Analyse
<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ innovatives Verkaufstool für Anzeigenabteilung ▪ erprobtes System ▪ innerhalb kurzer Zeit hohen Werbeerlös generieren können ▪ starke Bindung der Regionalmedien zu Anbietern und Käufern ▪ Instrumentalisierung des Internets zur Stärkung der Marke ▪ Schnelle Resultate ▪ Aus Werbekunden werden Partner 	<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ garantierter Zusatzerlös ▪ Möglichkeit für regionale Kunden, seine Produkte in leistbarem Rahmen zu bewerben ▪ Großes Forum für Händler ▪ Hohe Vertrauenswürdigkeit und Sicherheitsfaktor bei den Lesern durch Seriosität der Zeitungsmarke ▪ Neukundengewinnung ▪ Motivierung bestehender Kunden zu höheren Werbeumsätzen ▪ Stärkung des Kontakts zu Lesern durch Interaktion ▪ Ein Event für die Leser schaffen ▪ Stellung des Internetauftritts der Zeitung stärken
<p>Schwächen</p>	<p>Risiken</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlechtes Signal für Nichtwerber: Man erzieht Kunden damit nicht zum Zahlen ▪ Keine dauerhafte Erlösquelle, Sättigungsgrad! 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestimmte Leserschichten schätzen Auktionen nicht ▪ Serververfügbarkeiten: Technik kann zusammenbrechen – verärgerte Kunden

Die Webauktion bringt innerhalb relativ kurzer Zeit einen enormen Zusatzerlös. Der große Vorteil ist, dass man neue Anzeigenkunden mit der Auktion anwerben kann und dadurch neue Einnahmequellen erschließen kann. Die Kosten für die Installation des Systems sind hoch, womit die Auktion mehrere Male durchgeführt werden sollte, damit sich die Kosten amortisieren. Die Auktion ist zudem auch nicht endlos skalierbar, sie stößt automatisch an eine bestimmte Sättigungsgrenze, d.h. der Verlag kann eine Auktion einmal bis zweimal im Jahr durchführen, alles

was mehr ist, wird sowohl vor Anzeigenkunden als auch vor Lesern schwierig zu argumentieren. Die Webauktion ist sicher ein wichtiger Verkaufstool für die Anzeigenabteilung, das schlummerndes Potential bei den Anzeigenkunden wecken kann. Die Webauktion ist unter ideales Geschäftsfeld einzuordnen.

4.2.2.2. Archiv

Interne Analyse	Externe Analyse
Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Gedächtnis eines Landes“ ▪ Erinnerung ▪ Beweisfunktion ▪ Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermarktungschance (CD-ROM)
Schwächen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Content is free“-Mentalität ▪ Vollständigkeit ▪ Verfügbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copyrights ▪ Gesamte Digitalisierung aller erschienen Zeitungen ist kostenintensiv

Der Großteil der Archive war bisweilen kostenlos zugänglich. Doch der Trend geht weg von der „Content is free“-Mentalität im Internet hin zur vermehrten Durchsetzung von Paid Content. Das Archiv ist momentan noch eine kleine Erlösschiene. Im Internet lassen sich aber noch unendlich viele Möglichkeiten für Paid Content finden, die man momentan wahrscheinlich noch nicht erkannt hat. Viele Verlage überlegen ein Geschäftsmodell, bei dem sie die Zeitungen rückwirkend bis in die Anfänge archivieren. Die gesamte Digitalisierung ist jedoch sehr kostenintensiv und die Nachfrage hält sich in Grenzen. Doch mit einem gesamten Archiv kann man auch Mehrwert anbieten und die Zeitung über CD-ROMs zum Beispiel vermarkten. Auch im Archiv schlummern sicher noch einige unentdeckte Vermarktungsmöglichkeiten.

4.2.2.3. E-Paper

Interne Analyse	Externe Analyse
Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ preiswerte Herstellungskosten ▪ preiswerte Distributionsmöglichkeit ▪ schnelle Verfügbarkeit ▪ Aktualisierung ▪ Ökologische Sauberkeit ▪ Archivierung ▪ Ungebundenheit des Ortes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprengung des engen, geografischen Zirkels ▪ Ortsungebundenheit ▪ Zusatzleistungen einbinden: bewegte Bilder, Downloads, Interviews (Original-Töne) ▪ fürs Auslandsabonnenten sehr praktisch ▪ Must-have: die Möglichkeit, die gesamte Zeitung am Bildschirm anzusehen und auszudrucken, gehört zum Portfolio
Schwächen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gedruckte Zeitung ist dramatisch besser ▪ geringe Erlössituation ▪ Sonderwerbformen nicht umsetzbar ▪ Haptik ▪ Schnelles Durchblättern nur schwierig möglich ▪ Fehlende Massentauglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurrenz kann E-Paper leicht erstellen, weil Druckerei und Vertriebsnetz nicht notwendig sind

Für Verlage ist das E-Paper ein kostengünstiges Zusatzfeature für die Leser. Vor allem Auslandsabonnenten machen von der Möglichkeit der zeitgerechten Information aus der Heimat Gebrauch. Eine weitere Zielgruppe sind vor allem auch jüngere Leser, die sich von der Printausgabe immer weniger angesprochen fühlen. Für die Leser ist der entscheidende Vorteil, dass sie die Informationen schon früher erhalten als bei der Printausgabe. Das E-Paper gibt außerdem in Vergleich zum Onlineauftritt der Zeitung den gewohnten und vertrauten Gesamtüberblick über die Zeitungssseite.

Der Nachteil für Verlage ist, dass das E-Paper allein in Österreich nicht zur Auflage zählt, deswegen im Idealfall immer mit einem Printabo gekoppelt werden sollte. Für den Leser ergibt sich der Nachteil, dass das E-Paper von der Navigation her schwieriger ist und die gewohnte und geschätzte Haptik der Zeitung fehlt.²³⁹

Das E-Paper hat hervorragende Voraussetzungen erfolgreich zu sein: geringe Erstellungskosten und geringe Vertriebskosten. Im Vergleich zur gedruckten Zeitung hat das E-Paper eindeutig nur Nachteile, bis auf die Vorteile, dass es umweltfreundlich und gut zu archivieren ist. Generell hat sich das E-Paper jedoch nicht durchsetzen können, weil ihm bislang der entscheidende Mehrwert fehlt. Das E-Paper hat jedoch die Chance einen Mehrwert einzubauen, indem Zusatzleistungen wie Downloads, O-Töne und bewegte Bilder angeboten werden. Dem E-Paper fehlt die Massentauglichkeit, damit kann es nie einen bedeutenden Erlösrahmen erreichen. Das E-Paper ist aber ein Must-have, das ins Portfolio einer Zeitung absolut dazugehört.

4.2.2.4. Weblogs

Interne Analyse	Externe Analyse
Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unbezahlter Content ▪ Demokratisierung der Medien ▪ Bürgerjournalismus ▪ Meinungs- und Informationsaustausch – am Kernnutzen des Produktes Ständig aktualisiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitgeist ▪ Lockmittel für Onlineinserenten ▪ Frequenzbringer ▪ Indirekter Erlösbringer ▪ Plattform zur Kommunikation
Schwächen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufwändige Prüfmechanismen des user-generated-content sind notwendig ▪ Personalaufwand ▪ Beiträge minderer Qualität ▪ Anonymität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missbrauch

²³⁹ Vgl. Breunig, Christian: Paid Content im Internet – ein erfolgreiches Geschäftsmodell? Marktchancen kostenpflichtiger Onlineinhalte, In: Media Perspektiven 08/2005, S. 411

Weblogs sind als Phänomen unserer Zeit ein wichtiges Kommunikationsmittel, dem sich Verlage öffnen sollten. Das Wachstum der Weblogs ist enorm und ein Ende des Booms ist nicht in Sicht. Für die Verlage sind Weblogs primär unbezahlter Content, den sie gern auf ihren Seiten und unter Umständen auch in der gedruckten Zeitung integrieren. Weblogs tragen außerdem entscheidend zur Demokratisierung der Medien bei. Diese Zeitgeist-Erscheinung ist sowohl indirekter Erlösbringer, weil sie Frequenz auf der Website generiert als auch direkter Erlösbringer, indem Werbung direkt in den Weblogs geschaltet wird. Dies ist eine große Chance Werbung sehr zielgruppenspezifisch zu platzieren, wenn auch die Klickraten noch eher gering sind. Weblogs sind ein sich selbst organisierendes System und der Aufwand für den Verlag hält sich gering: Dieser muss lediglich Beiträge inhaltlich kontrollieren. Weblogs werden in Zukunft ein bestimmendes Element der öffentlichen Kommunikation werden. Vor allem im Bereich der Kundenbindung lassen sich Weblogs sehr schön einsetzen.

4.2.2.5. SMS

Interne Analyse	Externe Analyse
Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „just-in-time“/ schnelle Informationsübermittlung ▪ Unmittelbare Verfügbarkeit: immer am Laufenden sein, schnell bzw. unverzüglich über aktuelle Ereignisse informiert werden, rund um die Uhr ▪ Vernünftige Verbreitung ▪ Quick-Information ▪ Convenience: Handy ist immer „am Mann“, griffbereit; einfache, unkomplizierte Darstellung der Infos; Zeitersparnis durch komprimierte Darstellung, überall verfügbar und verwendbar ▪ Keine Medienbrüche und sofortige Response: NICHT 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ deutlich leistungsfähiger und günstiger als Hotlines, zigtausend Responses pro Minute verarbeitbar, SMS-Dienste sind quasi unendlich skalierbar ▪ Erlössteigerung: bis zu 10 % messbare Erlössteigerung durch SMS-Kampagnen ▪ Refinanzierung: Mehrwertnummern generieren Erlöse, kostenneutral durch 0900-Mehrwertnummer ▪ Junge Menschen erreichen mit jungem Medium ▪ Effektives Kommunikationsmittel ▪ Zusätzliche Möglichkeit, seine

<p>Antwortkarte abreißen, ausfüllen, frankieren, kuvertieren, aufgeben, warten auf Einsendeschluss und Ziehung, NUR: Anzeige sehen, SMS senden, Gewinn und Info erhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ hohe Responsequote, lange Kontaktdauer, exakt messbar (SMS hat doppelte Response einer Postkarte, langer Kontakt bei Dialog-Kampagnen, Teilnahme exakt und ohne zusätzlichen Aufwand messbar ▪ Trendiness: sich jünger fühlen, mit der Jugend mitziehen; Mitreden können, Anerkennung finden ▪ Freiheit: ortsungebundene Informationsvermittlung ▪ Individualität: gezielte Themenauswahl entsprechend eigener Interessen ▪ Spaß/Freude: unterhaltsame Informationen ansehen, Infos als Unterstützung für die Freizeit ▪ Neugierde befriedigen: Wissensvorsprung bekommen, Informationsbedürfnis rasch erfüllen ▪ Komplexitätsreduktion: kurze, prägnante Meldungen erleichtern Informationsverarbeitung/Gegenpol zum Medien-Info-Flooding (sofern keine SMS-Flut) ▪ Transfer der Marke in einem sich neu entwickelnden Markt 	<p>Kompetenz in Sachen Content unter Beweis zu stellen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine riesige Investition ▪ Verwirklichung kreativer Ideen (Glückskeks-Promotion, SMS-Auktion,...) ▪ Neues Medium für crossmediale Kampagnen ▪ Abwicklung von Bezahlvorgängen mittels SMS (Abogebühren,...)
<p>Schwächen</p>	<p>Risiken</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oberflächlichkeit: Meldungen können auf Grund von technischen Einschränkungen (160 Zeichen) nicht in die Tiefe gehen. Informationen zu kurz und allgemein gehalten, nicht individuell genug ▪ Für Kunden scheinbar unkontrollierbare Kosten: Befürchtung des Missbrauchs durch Einzelabrechnung, Kosten nicht abschätzbar ▪ Medien-Konkurrenz: Web als schärfster Mitbewerber ▪ Mangelnde Aktualität: Aktuelle Meldungen, die nicht aktuell aufs Handy kommen, sind wertlos und verärgern ▪ Irrelevante News: Newsletter mit Infos, die nicht interessieren ▪ Telefonnummer ist einzige Information, die ich von Sender erhalte, außer ich rege dezidiert dazu an, mehr Daten zu schicken. ▪ Konkurrenz anderer potenter Telefonanbieter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information-Overkill: wertlose Nachrichten zu häufig versendet, unkontrollierbare Anzahl an Nachrichten ▪ Invasion ins Private: Störung des Alltags ▪ Push-Charakter: Infos werden als aufgezwungen erlebt, aktive Informationssuche bevorzugt ▪ Schlechten Ruf: SMS wird mit „Abzocke“ verbunden ▪ Votings bringen mangelnde Repräsentativität, fehlende Objektivität
---	---

Der Einsatz von Short Message Services bei Verlagen bietet einen neuen Kanal, um Content zu verbreiten. Es gibt kein Kommunikationstool, das näher am Menschen dran ist, die Information trifft punktgenau und aktuell den Adressierten. Außerdem ist ein Trendiness-Faktor mit dem Mobiltelefon verbunden, um mit der Jugend zu kommunizieren, ist das Bespielen der mobilen Plattform Handy ein Must-Have.

Die Installation des Dienstes bei Verlagen ist eine Investition, die sich jedoch schneller amortisiert, je mehr SMS-Aktionen man unternimmt. Der Einsatz von SMS muss sich erst im Bewusstsein der Redaktion und der Anzeigenabteilung

durchsetzen. SMS-Aktionen werden bei österreichischen Verlagen noch sehr stiefmütterlich behandelt, weil das Bewusstsein einerseits für diesen weiteren Werbekanal und andererseits für diesen Kommunikationskanal noch fehlt. Der große Vorteil beim Einsatz von SMS ist, dass der Umgang mit kostenpflichtigen Diensten gelernt ist und damit im Gegensatz zum Internet die Tatsache, dass SMS etwas kostet, selbstverständlich ist. Hat man die Ausstattung, um diesen Dienst anbieten zu können, einmal eingerichtet, wird der Arbeitsaufwand gering. Das System kann unendlich viele SMS-Aktionen innerhalb kurzer Zeit behandeln. Dennoch sollte man SMS-Aktionen bewusst einsetzen und auf das Image achten, weil bei permanentem Einsatz von Mehrwertnummern die Leser dies sehr schnell als „Abzocke“ missverstehen können.

Der Einsatz von MMS auf Verlagsseite hat sich aufgrund der Kostenbarriere und aufgrund technischer Übermittlungsschwierigkeiten noch nicht durchgesetzt. Diesen Bereich gilt es zukünftig zu beobachten und gegebenenfalls einzubauen.

4.2.2.6. iPod

Interne Analyse	Externe Analyse
<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Glaubwürdigkeit ▪ Kultobjekt ▪ Jugendliches Medium ▪ Mobilitätstauglich ▪ situativ einsetzbar ▪ nahezu unbeschränkter Zugriff auf Inhalte ▪ an jedem Ort zu jeder Zeit ▪ persönliches Genuss-Medium 	<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interessantes neues Medium ▪ Zielgruppe ansprechen ▪ Musikredaktion mit Hörproben verknüpft ▪ Zeitungsinhalte auf iPod ▪ Hautnaher Lebensbegleiter
<p>Schwächen</p>	<p>Risiken</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Content muss entsprechend aufbereitet werden ▪ Geschwindigkeit des Downloads und Aufbereitung spielen entscheidende Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angebot ist mit Extrakosten verbunden ▪ Nachfragesituation ist nicht geklärt

Mit dem Angebot von Diensten für den iPod, sei es Musikdownload über die Website oder Zeitungscontent für den iPod, können Zeitungsverlage gezielt junge Zielgruppen ansprechen. Der iPod ist ähnlich dem Mobiltelefon sehr nah am Benutzer dran, nicht ständig wie das Handy, aber in bestimmten Situationen wird der iPod sehr bewusst genutzt.

Der Content muss extra für diesen Vertriebskanal aufbereitet werden, was mit enormen Personalaufwand und Kosten verbunden ist. Deshalb muss gegengerechnet werden, inwiefern tatsächlich Nachfrage besteht. Content für den iPod anzubieten wird vor allem eine Imagefrage sein. Möchte die Zeitung sich als jugendliches, trendiges Medium präsentieren und in dieses Image auch investieren? Auf jeden Fall ist das Contentangebot für iPod ein beeindruckendes Zusatzfeature im Portfolio einer Zeitung. Im ersten Schritt wird der Einsatz des iPod nicht der große Erlösbringer sein, aber auf lange Sicht setzt doch die Mehrheit der Verlage auf dieses neue Medium.

4.2.2.7. Bücher, DVDs

Interne Analyse	Externe Analyse
Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wiederverwertung des Content ▪ Stärkung der Positionierung als Informationsvermittler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lesern Mehrwert bieten ▪ Zusatzerlöse erwirtschaften
Schwächen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setzt entsprechende Verbreitung, Zielpublikum und Auflage voraus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wirtschaftliches Risiko, die Produkte nicht verkaufen zu können

Der Vorteil bei Büchern und DVDs mit eigenem Content ist die Tatsache, dass der Content wiederverwertet werden kann. Den Lesern wird ein Mehrwert geboten, indem Redakteure Bücher verfassen oder Bücher empfehlen. Bei entsprechender Verbreitung, attraktiver Vermarktung, ausreichendem Zielpublikum und hoher Auflage kann sich diese Form zu einer erheblichen Erlösquelle entwickeln.

4.2.2.8. Zeitung als Handelshaus

Interne Analyse	Externe Analyse
Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitung kann über eigenes Medium Produkte intensiv bewerben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Großes Potential an Lesern zu Kunden machen
Schwächen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitung muss sich Kompetenzen im Handel erst aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitung tritt in Konkurrenz mit Handel, der im Anzeigenbereich Kunde der Presse ist ▪ Imagegefährdung, wenn Produkte nicht zur Marke passen

Zeitungen sind sehr vorsichtig, wenn es darum geht, ihr Produktrepertoire auf diverse Produkte auszudehnen. Denn man hat immer das Risiko in Konkurrenz mit dem Handel zu treten, den man als Werbekunden behalten möchte. Weiters ist Markendehnung immer auch mit einer Gefährdung für das Markenimage verbunden. Beim Versuch als Handelshaus aufzutreten, ist stets Vorsicht geboten.

Eine Zeitung in ein Handelshaus zu verwandeln, in dem das Printprodukt zum Nebenprodukt wird, kann viele Chancen in sich bergen. Auf Konsumentenseite bewirkt die Verwendung des bereits etablierten Markennamens eine bessere gedankliche Verarbeitung und Speicherung des Erweiterungsproduktes. Der Lernaufwand beim Konsumenten verringert sich erheblich.²⁴⁰ Der bekannte Markenname dient als Gedächtnisanker und wirkt beim Einkauf risikoreduzierend. Dieser Bekanntheits- und Vertrauensvorsprung und vor allem das Wiedererkennen der Marke können auslösend für einen Versuchskauf sein, da der Markenname für ein bestimmtes Qualitätsniveau steht. Damit können die Kaufbereitschaft und die Erstkauftrate gesteigert werden.

Auf Handelsseite bringt die Nutzung einer etablierten Marke eine verbesserte Point of Sales-Präsenz. Man sichert sich damit quasi einen Regalplatz, weil die Marke

²⁴⁰ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 301.

bereits etabliert ist. Dementsprechend verringert sich der Akquisitionsaufwand für das Unternehmen.

Auf Unternehmensseite ermöglichen die Synergien im Marketing-Mix Kostenersparnisse, unter anderem durch die Realisation von „Economies of Scale“ in der Kommunikation. Außerdem sind höhere Umsätze und Ertragssteigerungen wahrscheinlich.²⁴¹

Durch die brand extension werden neue Zielgruppen erschlossen und das Bedeutungsfeld der Marke wird erweitert. Damit wird die Voraussetzung für Wachstum in neuen Märkten geschaffen. Weiters ist eine schnellere Überwindung von Markteintrittsbarrieren, eine Umgehung von Wettbewerbsbeschränkungen und die Realisation eines Markenzeichenschutzes in neuen Produktbereichen möglich.

Die großen Chancen für die Stammmarke liegen in ihrer Revitalisierung. Der Markenlebenszyklus wird ausgedehnt. Markenerweiterungen machen außerdem Umpositionierungen der etablierten Marke und Imagemodifikationen einfacher realisierbar. Außerdem ermöglichen Markenerweiterungen eine Ausweitung des Kompetenzfelds der Marke. Darüber hinaus kann es zu „spill-over“-Effekten der Markenerweiterung kommen, denkbar durch den Rückfluss positiver Imagebestandteile und durch die Bekanntheit in einem vergrößerten Kreis von Konsumenten. Diese Faktoren führen zu einer Markenstärkung der etablierten Marke.²⁴²

Die nicht zu vernachlässigenden Risiken bleiben jedoch vorhanden. Drei wichtige Gründe werden in der Literatur für die mangelnde Akzeptanz einer Markenerweiterung angeführt:

1. Mangelnde Hebelwirkung der Marke:

Die Stammmarke war nicht stark genug für eine Markenerweiterung, d.h. sie verfügte über eine zu schwache Bekanntheit und ein zu schwaches Image, sodass sie keine klaren Werte auf das Erweiterungsprodukt übertragen konnte.²⁴³

²⁴¹ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 302.

²⁴² Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 303.

²⁴³ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 303.

2. Mangelnder Fit:

Die von der Stammmarke zu übertragenden Markenwerte und –vorstellungen waren für die Erweiterungskategorie nicht bedeutend oder entsprachen nicht dem Erweiterungsprodukt. Je ähnlicher ein Erweiterungsprodukt dem Mutterprodukt ist, desto höher ausgeprägt ist die Akzeptanz beim Kunden.²⁴⁴

3. Fehleinschätzung der Synergieeffekte:

Durch Überschätzung der Synergien erlitt das Erweiterungsprodukt Promotion- und Werbedefizite.²⁴⁵

Das große Risiko für die Stammmarke ist der mögliche Verlust an Markenidentität, zu dem zu viele oder zu schnell aufeinander folgende Markentransfers bei schwacher Affinität zwischen Erweiterungsprodukt und Stammmarke führen können. Eine Markenerosion und Verwässerung der Vorstellungen der Marke beim Konsumenten ist die Folge. Eine Unzufriedenheit der Konsumenten mit dem Erweiterungsprodukt kann die Wahrnehmung gegenüber der Stammmarke ebenso trüben.²⁴⁶

Aus diesem Grund ist bei der Markenerweiterung auf eine marken- und imagekonforme Integration der Marketingmaßnahmen für das Erweiterungsprodukt zu achten. Eine Imageverwässerung und eine Positionaufweichung der etablierten Marke durch Markenerweiterung zieht eine Gefährdung der Wettbewerbsposition nach sich.

Die erwähnten Chancen und Risiken machen klar, dass der Gestaltungsspielraum betreffend die Positionierung des neuen Produktes stark eingeschränkt ist. Das etablierte Markenimage der Stammmarke ist als Ausgangspunkt enorm entscheidend. Dieses Image darf nicht verworfen werden.²⁴⁷ Dieses Geschäftsfeld ist spekulativ.

²⁴⁴ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 304.

²⁴⁵ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 304.

²⁴⁶ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 304.

²⁴⁷ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2004, S. 304.

4.2.2.9. Crossmedia

Interne Analyse	Externe Analyse
Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verstärkung des Marktdrucks ▪ Aufwertung der einzelnen Medienkanäle durch Synergien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichkeit Zusatzerlöse zu erwirtschaften ▪ Im Zusammenarbeit mit Onlinedienst kann Zeitung dramatisch wertvoller werden
Schwächen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berichterstattung aus einer Redaktion für alle Medien ist fragwürdig 	

Crossmedia steckt noch in den Kinderschuhen, wird in Zukunft jedoch immer wesentlicher werden. Der Werbeauftritt über mehrere Medien hinweg, erzeugt einen erhöhten Marktdruck und es kommt zur Aufwertung der einzelnen Medienkanäle. Die Anzeigenabteilung muss verstärkt crossmedial auftreten, dann können beachtliche Zusatzerlöse erwirtschaftet werden.

4.2.2.10. Zeitung als Veranstalter

Interne Analyse	Externe Analyse
Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitung angreifbar machen ▪ Beziehung zum Leser vertiefen ▪ Glaubwürdigkeit der Zeitung ▪ Viele Menschen erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beziehungsvertiefung ▪ Mehrwert ▪ Direkte Kommunikation mit Leser ▪ Emotionalisierung
Schwächen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veranstaltungen müssen zum Markenimage passen ▪ Andere Unternehmen können 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei Kooperationen ist die Zeitung Fremdleistungen ausgeliefert ▪ Verlust des Profils, wenn Zeitung

besser veranstalten	bei allen Veranstaltungen mitmacht
---------------------	------------------------------------

Zeitungen treten als Veranstalter bzw. in Kooperationen auf. Wenn Veranstaltungen zum Markenimage passen, können sie die Beziehung zum Leser vertiefen. Veranstaltungen bedeuten einen Mehrwert für den Leser, Emotionalisierung spielt dabei eine wesentliche Rolle. Durch Eintrittsgelder und Sponsorings können Zusatzerlöse generiert werden.

4.2.2.11. Vorteilsclub

Interne Analyse	Externe Analyse
Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Glaubwürdigkeit der Zeitung ▪ Informationsbeschaffung über den Abonnenten ▪ Messbare Rückläufe erzeugen ▪ ständige Kommunikation mit den Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenbindungsmittel ▪ Reduktion der Churn-Rate
Schwächen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kapital- und ressourcenintensiv ▪ Verwaltungs- und Kontrollaufwand (der Clubkarte) 	

Der Vorteilsclub ist ein bedeutendes Kundenbindungsmittel. Der Aufbau eines Vorteilsclubs ist sehr kapital- und ressourcenintensiv. Die Investitionen zahlen sich aber zurück, weil nachweislich weniger Abonnenten ihr Abo kündigen. Die Kundenpflege ist ganz wesentlich, weil die Gewinnung eines Neukunden um ein vielfaches kostspieliger ist, als einen alten Kunden zu halten.

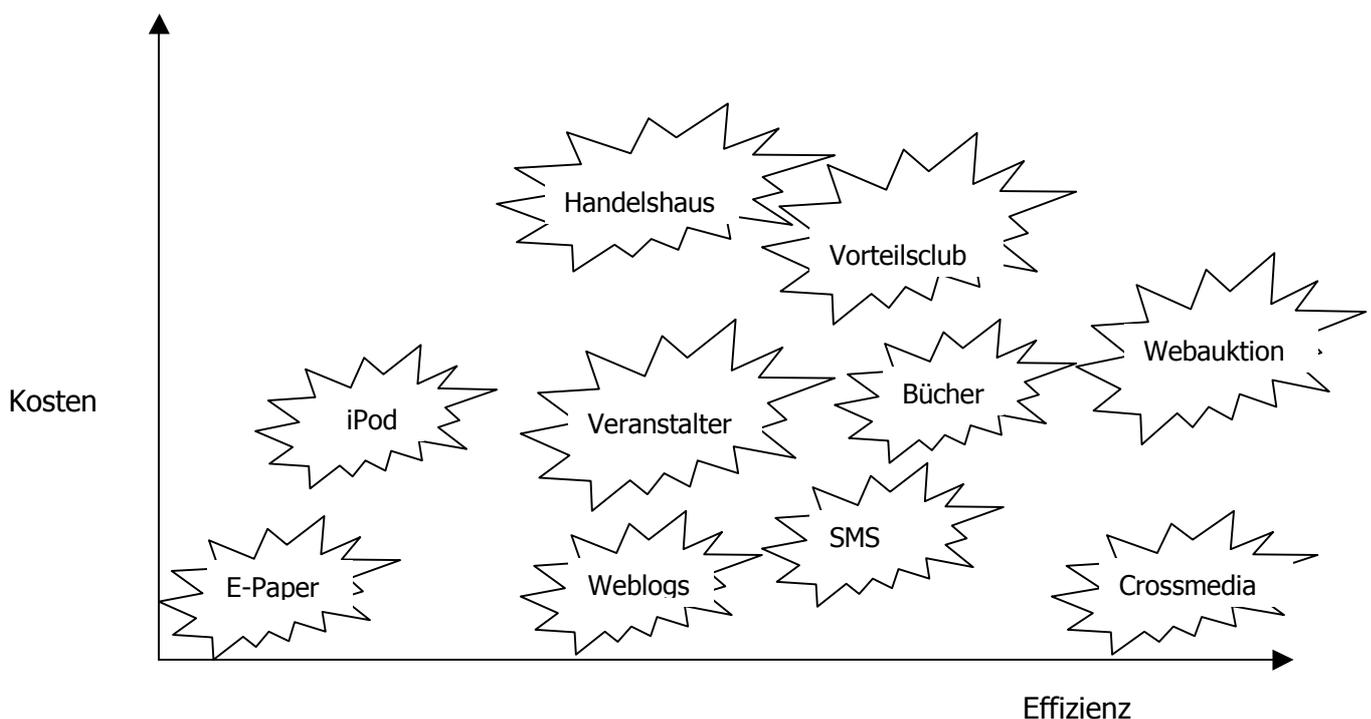
In Kooperationen mit Handelsunternehmen kann man unterschiedlichste Vorteile anbieten und gerät nicht in Gefahr mit dem werbenden Handel in Konkurrenz zu treten, wie das beim Zeitungs-Handelshaus der Fall ist. Man liefert dem Handel eine bedeutende Masse an potentiellen Kunden und kann unter anderem mit Umsatzbeteiligungen Erlöse erzielen.

4.3. Bewertung der Erlösformen

In der folgenden Grafik sollen die einzelnen Erlösformen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Außerdem soll ersichtlich werden, auf welche Erlösformen es sich definitiv zu setzen lohnt. Die Einschätzung der einzelnen Erlösformen richtet sich dabei nach folgenden zwei Parametern:

- **Kosten:** all jene Ausgaben, die zu tätigen sind, um die Erlösform ins Leben zu rufen und nutzen zu können
- **Effizienz:** im Sinn von messbarem Erlös bzw. nicht direkt messbarer Kundenbindung

Abbildung 10: Das Kosten-Effizienz-Diagramm der neuen Erlösformen



Wenn man die einzelnen neuen Erlösformen zueinander in Beziehung setzt, wird schnell deutlich, dass das E-Paper neben Weblogs und Crossmedia zwar zu den kostengünstigsten Erlösformen zählt. Dennoch ist es am untersten Ende der Effizienzskala anzusiedeln, weil es einfach nicht genügend von den Rezipienten angenommen wird und wohl auch in Zukunft kein Revival mehr erleben wird.

Die Adaptierung von Zeitungscontent für die Verwendung am iPod ist noch in den Kinderschuhen, da sie mit Extrakosten verbunden ist. Die Mehrheit der Verlage hat den iPod noch nicht in ihr Medienrepertoire integriert, deshalb ist die Effizienz momentan noch fraglich und daher im unteren Bereich anzusetzen.

Veranstaltungen sind für Zeitungen mit gemäßigten Kosten verbunden, weil der Großteil der Ausgaben über Gegengeschäfte ausgeglichen wird. Von Seiten der Effizienz sind Veranstaltungen sehr erfolgreich im Sinne der Kundenbindung, aber generell weniger effizient als direkter Erlösbringer.

Weblogs sind von der Kostenseite sehr zu empfehlen, da außer den Wartungskosten keine Kosten anfallen. Im Sinne der Kundenbindung sind Weblogs sehr effizient, als direkter Erlösbringer steht die Entwicklung jedoch noch am Beginn.

Erhebliche Kosten sind mit dem Aufbau eines Handelshauses verbunden. Die Produkte müssen um die Zeitungsmarke herum aufgebaut werden, was mit hohen Marketingkosten verbunden ist. Außerdem ist die Organisation inklusive der Ausbau des Logistiksystems mit Kosten verbunden. Die Effizienz ist einerseits durch Kundenbindung gesichert, wenn die Produkte die Marke stärken und nicht verwässern. Die Erlöse hängen stark davon ab, wie es der Zeitung gelingt, die Produkte zu vermarkten. Diese Erlösform ist die aufwändigste der behandelten Zusatz-Erlösquellen und auch mit dem größtem Risiko verbunden, weil die Zeitung sich damit in den Handel vorwagt, einen ganz neuen Wirtschaftsbereich, in dem sich die Zeitung erst zu bewegen lernen muss.

Der Vorteilsclub ist mit hohen Kosten verbunden, um die große Zahl an Abonnenten entsprechend professionell zu betreuen. Betreffend die Effizienz ist der Vorteilsclub ganz klar führend im Sinne der Kundenbindung. Was die direkten Erlöse betrifft, müssen Verlage entsprechende Modelle wie etwa eine Umsatzbeteiligung bei Kooperationspartnern entwickeln. Prinzipiell ist das primäre Ziel des Vorteilsclubs die Kundenbindung und nicht die Erlöserzielung, was sich aber in der Zukunft durchaus verschieben kann.

Der Verkauf von Büchern, CDs und DVDs ist mit Kosten verbunden, die unterschiedlich hoch sind, je nachdem ob die Zeitung eigenen Content verarbeitet oder Content zukaufen muss. Bei angemessenen Käuferzahlen lassen sich damit beachtliche Erlöse erzielen und die Kundenbindung wird verstärkt.

Mit dem Einsatz von SMS-Diensten lassen sich langfristig durchaus Erlöse erzielen. Dennoch dürfen die Anschaffungskosten des Dienstes nicht unterschätzt werden. SMS lassen sich gut für kreative Aktionen im Rahmen der Kundenbindung einsetzen.

Die Webauktion ist die sicherste Erlösform unter allen neuen Erlösformen, sie bringt garantierte Erlöse. Die Durchführung der Webauktion ist mit Kosten verbunden und auch die Erlöse fließen nicht zur Gänze in die Kasse des Verlags, Teile müssen dem durchführenden Anbieter, z.B. Catchup, abgeführt werden. Dennoch erwirtschaftet der Verlag mit diesem Modell sichere Erlöse und tut gleichzeitig etwas für die Kundenbindung.

Crossmedia ist betreffend der Kosten-Effizienz-Rechnung der eindeutige Sieger. Die Kosten sind nicht erheblich. Die Effizienz ist gegeben, sowohl im Sinne der Kundenbindung über mehrere Medienkanäle als auch im Sinn der Erlöse. In Crossmedia steckt für Verlage noch schlummerndes Potenzial.

5. Die Zukunft der Zeitung

"Newspapers cannot be defined by the second word - paper.
They've got to be defined by the first - news."
Arthur Sulzberger jr., Herausgeber der New York Times²⁴⁸

Wie steht es um die Zukunft der Zeitung? Medienmacher meinen Print habe mehr Zukunft denn je – als eines der letzten massentauglichen Medien. Es gelte lediglich mit der Zeit zu gehen und mit Blick auf den modernen Leser zu agieren.²⁴⁹

„Aus Printverlagen werden breit aufgestellte Medienhäuser. Digitalisierung, Modernisierung, Interaktivität und Cross Media sind die Trends der Zukunft.“²⁵⁰

Eine Studie des Verbands deutscher Zeitungen und der Boston Consulting Group ergab folgende Parameter für das zukünftige Medienhaus: Die Stockwerke des Medienhauses der Zukunft sind demnach Print, Online und Mobile. Die Stabilität des Hauses kann gesichert werden durch Effizienzsteigerung bei Contentproduktion, neue Ertragsmodelle und innovative Crossmedia-Angebote. Das Medienhaus der Zukunft erfüllt außerdem drei grundlegende Aufgaben: den Printbereich profitabler zu machen, das Portfolio zu bereinigen und kontrolliertes Unternehmertum zu wagen.²⁵¹

Nach Picot, 1998 verändern sich die Aufgaben des Managements von Verlagen. Das Management muss sich einer Entwicklung stellen, die sich von der Behaglichkeit zur Konkurrenz, von der Regionalität zur Globalität, vom Wettbewerb innerhalb der Branche zur Konkurrenz über Branchengrenzen hinweg bewegt. Die eindeutigen Branchengrenzen werden zunehmend unbestimmbarer, die Stabilität weicht einer Instabilität und die Vermittlerposition wird durch direkten Zugriff ersetzt. Der hohe Fixkostenanteil (First copy cost-Struktur) ändert sich durch das Angebot des Contents als digitales Gut im E-Business jedoch nicht. Dennoch wird

²⁴⁸ Gates, Dominic: Newspapers in the Digital Age. Forget the death of newspapers: The men running America's top chains say papers will survive the digital revolution, in: Online Journalism Review vom 1. Mai 2002.

²⁴⁹ Vgl. Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Mut zur Masse, Trend Bestseller Medienspezial 2005, S. 14.

²⁵⁰ Vgl. Fritz, Angela: Job für Verrückte, In: Medienmanager 06/2005, S. 4.

²⁵¹ Vgl. Friedrichsen, Mike: Printmanagement, Herausforderungen für Druck und Verlagsunternehmen im digitalen Zeitalter 1. Aufl., Baden-Baden 2004.

der Content zwei- oder auch mehrfach verwertet, was dazu führt, dass die Ausbringungsmenge steigt und die Durchschnittskosten fallen. Die Mehrfachverwertung kann durch Abstrahlungseffekte zu Markensynergien führen, d.h. man kann das Marken-Branding Print auf das Internet übertragen.²⁵²

Die Medien der Zukunft sehen sich neben der Vernetzung mit einer wachsenden mobilen und individuellen Nutzung konfrontiert. Drei Trends lassen sich in diesem Zusammenhang festhalten:

1. zunehmende Verschmelzung von mobilen Endgeräten (Handy, PDA, Discman, etc.)
2. Zusammenführung von PC und TV zum interactive TV
3. wachsende Reizüberflutung durch die Steigerung der Medienkanäle und –angebote.²⁵³

Die Verwaltungsstrukturen ändern sich entscheidend. Der Vertrieb, die EDV, die Redaktionsabläufe ändern sich – kein Bereich wird unangetastet bleiben. Das führt zu flexiblen, mobilen Arbeitsstrukturen. Kampagnen werden kurzfristig angesetzt, Ganzjahresplanungen verschwinden immer mehr, weil Werbekunden spontan auf den Wettbewerb reagieren wollen. Dadurch ist es die Aufgabe der Zeitung, Sofortbuchungen ideal zu platzieren, um kürzere, schnellere Handlungsabläufe zu garantieren.²⁵⁴

Wenn man von den heutigen Rahmenbedingungen ausgeht und auf die Zukunft schließen will, kann man festhalten: Die Tageszeitung in ihrer klassischen Form wird bei leicht sinkenden Reichweiten ihren langjährig vertrauten Kundenstamm knapp halten können. Nutzungssituationen und Motive bleiben konstant, regionale Verwurzelung stellt einen Bonus dar.²⁵⁵ Im Bereich der Neuakquisition von Lesern haben am ehesten **Tabloid-Formate** eine Chance.²⁵⁶

Zeitungen werden nur mit einer kritischen Größe überleben können: Zwei oder mehr Tageszeitungen überleben nur in Märkten mit über 1 Million Leser oder mit

²⁵² Vgl. Friedrichsen, Mike: Printmanagement, Herausforderungen für Druck und Verlagsunternehmen im digitalen Zeitalter, 1. Aufl., Baden-Baden, 2004.

²⁵³ Vgl. Wirtz, Bernd. W.: Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden, 2005, S. 261.

²⁵⁴ Vgl. Interview MMag. Christian Strasser, Anzeigenleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 19. April 2006.

²⁵⁵ Vgl. Gerhards, Maria/ Klingler, Walter: Mediennutzung in der Zukunft, In: Media Perspektiven 2/2006, S. 88.

²⁵⁶ Vgl. Brechtel, Detlev: Große Erfolge mit kleinen Formaten. In: Horizont 21/2005.

Hilfe von Marktsteuerungsmaßnahmen des Staates.²⁵⁷ Zeitungen werden außerdem die Aufgaben der öffentlichen Hand übernehmen und die öffentliche Informationsausgabe erfüllen.²⁵⁸

Schließlich wird die **Digitalisierung** der Zeitung vorangetrieben und das Internetbusinessmodell ein entscheidender Erfolgsgarant sein. „The printing press was the invention that enabled the distribution of the ideas of the Renaissance. Digitalisation will enable a cultural transformation of similar dimensions“²⁵⁹, sagt Torry Pedersen, Managing Editor, VG Multimedia, Norwegen. Die Erfindung des Drucks ermöglichte die Verbreitung der Ideen der Renaissance. Die Digitalisierung wird eine kulturelle Transformation ähnlicher Dimension ermöglichen. Das Medienangebot der Zeitung geht in Richtung eines Rund-um-die-Uhr-Angebotes, eines 24-Stunden-Services.

5.1. Zeitung als „content engine“

Die Zukunft der Zeitung geht in Richtung eines Angebots für alle verfügbaren Medienkanäle. Zeitungen müssen ihre Position als wesentlichster Contentproducer verteidigen und diese Kompetenz in den verschiedensten Kanälen nutzen bzw. ihren Content verbreiten. Die Zeitung der Zukunft hängt nicht mehr unbedingt am Papier, die Zeitung wird sich auch als „Medium in anderen Medien“ behaupten.

Verlage im traditionellen Sinn, die sich nur auf das gedruckte Wort spezialisieren, gibt es nicht mehr. Sie haben sich längst zu einer Contentcompany entwickelt, die sich mit allen neuen Kommunikationsformen beschäftigen und versuchen alle Plattformen (Handy, PC, Fernsehen, Radio, iPods,...), wo man Content bekommen kann, zu integrieren. Zentraler Faktor ist das Bespielen der unterschiedlichen Plattformen mit eigens produziertem Content.

Der Anzeigenleiter der Salzburger Nachrichten, MMag. Christian Strasser, fasst die Entwicklung folgendermaßen zusammen: „Medienhäuser sind multimediale Dienstleister, wo das gedruckte Wort nicht mehr die bedeutendste Rolle spielt, sondern die Information, die dem Leser punktgenau geliefert wird.“²⁶⁰ Zeitungen

²⁵⁷ Bruck, Peter A.: Print unter Druck, Verlegen im Umbruch, Eine Einleitung, München, 1994, S. 16.

²⁵⁸ Interview MMag. Christian Strasser, Anzeigenleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 19. April 2006.

²⁵⁹ Pedersen, Torry, Managing Editor, VG Multimedia, Norwegen: The Digital Renaissance, 11th World Editors Forum, Istanbul, 2004. www.wan-press.org/istanbul2004/.

²⁶⁰ Interview, MMag. Christian Strasser, Anzeigenleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 19. April 2006.

werden sich vom Massenmedium in Richtung spezifisches Leserinteresse entwickeln.

Der Trend geht hin zur crossmedialen Verwertung von Content. Es gibt Süddeutschen TV und focus TV, Wissensmagazine und ganz neue Kooperationen entstehen. Im Sinne des Content Managements vollzieht die Zeitung ihren Siegeszug durch alle Medien. Das wird eine Änderung der Ausbildung, Arbeitszeit und der Dienstverträge der Journalisten mit sich bringen.

Die Aufgaben von Zeitungen ändern sich und passen sich dem Zeitgeist an. Der Herausgeber der Salzburger Nachrichten, Dr. Maximilian Dasch, sieht die Bedeutung der Zeitung folgendermaßen: „Durch die Entwicklung der elektronischen Medien hat sich die Aufgabenstellung der Zeitung ganz wesentlich verändert. Zeitungen sind langsamer, nicht bewegt, nicht bunt, d.h. das Kerngeschäft ist nicht mehr die Meldung, die habe ich ja stündlich im Radio, sondern eher Hintergrund, Analyse, Interpretation, Kommentar - das wird auch in Zukunft so bleiben. Die schnelle Meldung wird dem Radio, Fernsehen und Internet vorbehalten sein.“²⁶¹

„Der große Nachteil von Printmedien ist die mangelnde Aktualität“, skizziert auch Mag. Helga Schrott, die Geschäftsführerin der Kleinen Zeitung die Problematik, „Die Printprodukte werden ihre Inhalte gestalten müssen, damit sie interessant bleiben – weg vom Nachrichtenmedium hin zum Erklärungsmedium“.²⁶²

5.2. Multi-Media

Der Verlagsforscher der Salzburger Nachrichten, Hans Paischer sieht eine absolute Notwendigkeit: „Zeitungen werden Multichannel-Denken haben müssen. Man darf keinen der Kanäle mehr allein sehen. Durch den Onlineauftritt gewinne ich Leser und Anzeigenkunden. Es muss alles vernetzt werden“.²⁶³

Da jedes Medium spezifische Stärken aufweist, kann durch die Vernetzung unterschiedlicher Medien der Mehrwert für den Nutzer gesteigert werden.

²⁶¹ Interview, Dr. Maximilian Dasch, Herausgeber Salzburger Nachrichten, Salzburg, 12. April 2006.

²⁶² Interview, Mag. Helga Schrott, Geschäftsführerin Kleine Zeitung, Graz, 10. April 2006.

²⁶³ Interview, Hans Paischer, Verlagsforscher Salzburger Nachrichten, Salzburg, 21. März 2006.

Die bislang getrennten Redaktionen der unterschiedlichen multimedialen Formen, insbesondere das Internet, können zusammengeführt werden und mit weiteren multimedialen Produkten (Radio oder SMS-Diensten) den Output und damit die Produktivität erhöhen. Der multimediale Redakteur hat sich aufgrund des Ausbildungsstandards noch nicht durchgesetzt, aber die Idee „create once, publish many“ bleibt weiterhin bestehen.²⁶⁴

Stichwörter wie Plattformkonvergenz, Inhaltekonvergenz, Multimediastrategien und Triple Play oder Quadruple Play (Fernsehen, Internet, Telefon und Mobilfunk) werden in der Diskussion der kommenden Jahre entscheidend vorkommen.²⁶⁵

„Content wird auch in Zukunft das Kerngeschäft der Printverlage bleiben“²⁶⁶, konstatiert VÖZ-Präsident Horst Pirker. Der Weg führt dabei über eine Schärfung des Profils der Medienmarke. Ein Multi-Channel-Angebot unter dem Dach der vertrauenswürdigen Printmarke und die virtuose Bedienung der Cross-Media-Klavatur für Leser und Werbewirtschaft sind Voraussetzungen für Qualitätssprünge und künftige Konsolidierung. An der Entwicklung vom reinen Printverlag zu einem multimedialen Unternehmen geht kein Weg vorbei.

Eugen Russ schätzt den Umsatzanteil von Crossmedia in Zukunft auf 30 bis 35 Prozent.²⁶⁷

5.3. Veränderte Rezipientenbedürfnisse

Es geht darum, die Trends auf den medialen Märkten zu identifizieren. Denn der dramatische Wandel vollzieht sich derzeit in der Mediennutzung. In den vergangenen Jahren hat sich die Mediennutzung von den Medien und Medieninstitutionen entkoppelt. Die Nutzer haben sich sozusagen von den Systemen emanzipiert. Die Konsumenten sind nicht mehr von einem Medium abhängig. Sie können sich ihre Nachrichten und Unterhaltung auf verschiedenste Art holen, weil die Versorgerfunktion für jeden bestimmten Bereich nicht mehr nur

²⁶⁴ Grabner, Michael/ Riedl, Clemens: Die Zukunft des Zeitungsgeschäfts – fünf klassische Thesen und neue Einsichten, In: Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 127.

²⁶⁵ Vgl. Gerhards, Maria/ Klingler, Walter: Mediennutzung in der Zukunft, In: Media Perspektiven 2/2006, S. 75.

²⁶⁶ Vgl. Spreitzer, Helmut: Multi-Media statt Cross-Media. In: ADGAR, Das Magazin zur Gala 2006, S. 10.

²⁶⁷ Vgl. Spreitzer, Helmut: Multi-Media statt Cross-Media. In: ADGAR, Das Magazin zur Gala 2006, S. 10.

einem bestimmten Medium zugeschrieben ist.²⁶⁸ Die Segmentierung der Konsumenten vollzieht sich im Medienkonsum: mal lesen sie, mal surfen sie im Internet. Das Freizeit-, Lese- und Medienverhalten entwickelt sich in Richtung „News on Demand“, der aktive Medienkonsument von heute konsumiert seine Nachrichten genau dann, wenn er es ausdrücklich will.

Die Bindung an die traditionellen Medien bleibt relativ stabil, trotz wachsender Bedeutung neuer Technologien und damit verbundener alternativer Medienangebote.²⁶⁹

Der anspruchsvolle (Medien-)Konsument von morgen ist laut Zukunftsinstitut GmbH von folgenden Trends geprägt:

- Individualisierung der Lebensstile
- Extremfokussierung auf das Ich: Wellness, Selfness
- Zusammenbruch der Massenmärkte: Smart Shopper, Geiz-ist-geil-Mentalität
- Globale Turbulenzen: Jobunsicherheit

Seine Bedürfnisse gegenüber den Medien der Zukunft lassen sich mit folgenden Schlagwörtern zusammenfassen:

- Emotionalität
- Modalität
- Partizipation
- Convenience
- Authentizität²⁷⁰

Einerseits herrscht der Trend des „Cocooning“ vor, Menschen wollen sich zurückziehen und ihre Individualität leben, andererseits suchen Menschen immer mehr die Gemeinschaft im Rahmen von Communities. Aus diesem Grund wird die Vernetzung ganz wesentlich sein.

Die bekannte Medienvielfalt ist einer neuen Ökonomie medialer Multioptionalität gewichen. Aus den sendenden und sich versendenden Programmen, Verlagen und

²⁶⁸ Vgl. Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 7.

²⁶⁹ Gerhards, Maria/ Klingler, Walter: Mediennutzung in der Zukunft, In: Media Perspektiven 2/2006, S. 75.

²⁷⁰ Vgl. Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 7.

Anstalten müssen soziale Netzwerke werden, wenn sie im Zeichen des Individualisierungsschubs ihrer Rezipienten nicht untergehen wollen.

Medien müssen als Portal agieren, ihren Content als Einladung, als offene Tür präsentieren.²⁷¹

„Im optimalen Fall ist die Zeitung ein Ansprechpartner für alle Lebenslagen“, meint Hans Paischer, Verlagsforscher der Salzburger Nachrichten.²⁷²

Der entscheidende Punkt wird sein, den Megatrend „**Individualisierung**“ in den Mediensystemen umzusetzen und kapitalisierbar zu machen. Dieser Trend zur Individualisierung bedeutet nicht den medialen Solipsismus, sondern gibt den Medien den Stellenwert als Tagesbegleiter.²⁷³ Der Blickpunkt wird zukünftig auf den Bedürfnissen des Einzelnen liegen müssen. Medien werden noch stärker als bisher zur Steigerung der Lebensqualität und zur Orientierung in der Weltgesellschaft herangezogen. Die Verlage sollten auf authentische Produkte setzen, die nicht nur auf den Werbekunden gerichtet sind. Der neue, individualisierte Mediennutzer wird außerdem von einer grenzenlosen Verfügbarkeit ausgehen. In einer kulturellen Situation, in der jeder Inhalt kostenlos im Internet zu bekommen ist, wachsen die Erwartungen des Konsumenten ins Unendliche. Die traditionellen Referenzmedien, in denen Information der Zeitung, Teilnahme an der Welt sowie Unterhaltung dem Fernsehen/Publikumszeitschriften und Wissen Büchern zugeschrieben wird, geraten unter Erwartungsdruck. Klassische Medien wirken plötzlich generalisierend, kurzschlüssig und gerade lebensbegleitend, situativ und personalisiert. Individualisierung bedeutet auch, dass zukunftssträchtige Medienprodukte immer präziser die Wünsche ihrer Kunden antizipieren und formatieren werden. Amazon hat es mit seinem Empfehlungssystem vorgelebt. Medien, die ihre Angebote möglichst punktgenau auf den Kunden abzielen können, werden am Ende des Tages zu den Gewinnern gehören.²⁷⁴

²⁷¹ Vgl. Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 8.

²⁷² Interview, Hans Paischer, Salzburg, 21. März 2006.

²⁷³ Vgl. Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 10-11.

²⁷⁴ Vgl. Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev: Medialution: von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut, 2005, S. 10-11.

5.4. Customer Relationship Management (CRM)

Die Kundenbeziehungspflege wird einen immer wichtigeren Stellenwert in der Zeitungslandschaft einnehmen. Im harten Konkurrenzkampf bieten Zeitungen ihren Abonnenten spezielle Zusatzleistungen - unter anderem im Rahmen des Vorteilsclubs, um die Kunden langfristig an sich zu binden. Die CRM-Maßnahmen sind kostenaufwändig, jedoch unerlässlich geworden. Denn es kostet um ein x-faches mehr, einen Neukunden zu gewinnen als einen bestehenden Kunden zu halten.

Printmedien haben den großen Vorteil, dass sie sehr nahe am Nutzer sind, sie bestimmen Tagesabläufe, beeinflussen Kaufentscheidungsprozesse. Die Geschäftsführerin der Mediaprint, Angelika Serschön beschreibt die Zeitung als „ein sehr lebendiges, pulsierendes Medium mit einer Reihe an besonderen Leistungen für den Leser – zu dessen täglicher Lebensplanung und zur Orientierung. Leistungen, die in ihrer Vielfältigkeit und Komplexität nicht von den neuen elektronischen Medien übernommen werden können.“

Zeitungen muss es gelingen, stärkere Bindungen zu ihren Lesern aufzubauen. In der Gesellschaft ist jedoch zu beobachten, dass sich Menschen nicht mehr fest binden wollen. Der Vertriebsleiter der Salzburger Nachrichten, Winfried König, fasst diese Entwicklung wie folgt zusammen: „Wir leben in einer Zeit, in der Bindungen immer lockerer werden. Das spüren auch wir bei den Zeitungen. Die Gesellschaft hat keine engen Bindungen mehr, Beispiel Wahl und Parteien, Beispiel Kirche und Ehe. Wir müssen es wieder schaffen, Leute länger an uns zu binden. Vor allem die Neukunden sind tendenziell sehr kritisch. Sie wollen sich nicht auf längere Zeit binden. Ich will mir das jetzt ein Jahr anschauen, dann les ich die nächste Zeitung, dann die nächste. Eher in der gebildeteren Schicht ist das der Fall. In der Schicht der formal weniger Gebildeten nicht. Aber die, die formal gebildeter sind, die haben eine gewisse Bindungsangst und Distanz. Die sagen, mach ich mal das, mach ich mal das. Ich gehe keine langfristigen Verträge ein.“²⁷⁵

Der Standard hat versucht diesem Trend mit dem Softstorno gerecht zu werden, was jedoch nicht die erwünschten Ergebnisse gebracht hat.²⁷⁶

²⁷⁵ Interview Winfried König, Vertriebsleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 28. März 2006.

²⁷⁶ Vgl. Interview Winfried König, Vertriebsleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 28. März 2006.

Stärkere Kundenbindungen lassen sich erzielen, wenn das Produkt besser auf die Zielgruppe zugeschnitten wird. Redaktionelle Inhalte sollten mit Zusatznutzen für den Leser gekoppelt sein. „Nachrichten müssen veredelt werden, indem ich Menschen Halt gebe durch Kommentare und Analysen. Experten und Stars schreiben in der Zeitung am Puls der Zeit. Die Spezialisierung schreitet voran“²⁷⁷, erklärt MMag. Christian Strasser. Neben dem reinen Produktnutzen ist es wichtig, dem Kunden zu zeigen, dass er der Zeitung wichtig ist, in Form von kleinen Geschenken oder Vorteilen. Im Rahmen eines gut strukturierten Vorteilsclubs lässt sich eine bunte Angebotspalette für den Abonnenten zusammenstellen.²⁷⁸

Ganz wesentlich in diesem Zusammenhang ist die **Zielgruppensegmentierung**. Das Ziel wird es sein, Datenmaterial über die Abonnenten zu generieren, Profile über Nutzer erstellen zu können, die Interessen/ das Konsumverhalten der Leser mittels Leserbefragung oder Gewinnspiele zu erfahren. Die reine Unterteilung in verschiedene Altersgruppen, Schichten und nach Bildung wird dabei jedoch nicht reichen, weil zwei Personen, die zwar vom Alter, Schicht und Bildung ähnlich sind, dennoch ganz unterschiedliche Lebensstile haben können. Nur mit umfassenden Informationen über den Kunden kann man dessen Kommunikations-, Informations- und Konsumverhalten erfassen. Mit einem umfangreichen Datenmaterial kann man gezielt Werbeaktionen planen und auch Vorteile für Abonnenten punktgenau anbieten. Es geht sogar soweit, dass man die Zeitung exakt nach den Wünschen des Kunden zusammenzustellen kann. Der Leser bekommt seine persönliche Zeitung, die seinen individuellen Interessen (z.B.: Sport, Politik, Wirtschaft) angepasst ist. Damit deckt die Zeitung exakt die Anforderungen des Abonnenten ab und kann auf Werbeseite die Zielgruppe ohne Streuverlust beschreiben.

Zeitungen sollten sich den Vorteil zunutze machen, dass sie ihre Kunden im Gegensatz zum Fernsehen, wo das Publikum eine unbeschriebene breite Masse darstellt, kennen lernen können. Bei „USA Today“ gewinnt die zielgruppenspezifische Ansprache für Anzeigenkunden immer mehr an Bedeutung. Rund 16 Millionen Nutzer hat USAtoday.com in seiner Datenbank. 20 bis 30 Prozent der Anzeigenkampagnen richten sich mittlerweile gezielt an ein Nutzersegment. Die Anzeigenkunden seien bereit, das Vierfache des üblichen Preises für die zielgruppenspezifische Ansprache zu bezahlen.²⁷⁹

²⁷⁷ Interview MMag. Christian Strasser, Anzeigenleiter, Salzburger Nachrichten, Salzburg, 19. April 2006.

²⁷⁸ Vgl. Interview Winfried König, Vertriebsleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 28. März 2006.

²⁷⁹ BDZV Information Multimedia vom 1. August 2005.

5.5. Interaktivitätsanspruch an die Zeitung

Die Menschen sind es heute gewohnt, dass alle Medien interaktiv sind. Die Zeiten der Einwegkommunikation vom Sender zum Empfänger sind längst Geschichte. Medienrezipienten fordern die Möglichkeit eines Rückkanals zum Medium, sie wollen auf empfangene Nachrichten reagieren können und auf diese Reaktion wiederum eine Reaktion erhalten.

Interaktivität hat auch etwas mit Spontaneität und Zeitnähe zu tun. Die Jugend wird die Interaktivität von den Printmedien einfordern, weil sie damit aufgewachsen ist. Kinder zwischen 8-12 Jahren managen die parallele Handhabung von 5,4 Medienkanälen, Erwachsene kommen im Gegensatz dazu lediglich auf 1,7 Medienkanäle, die sie gleichzeitig nutzen.²⁸⁰ „If there is one thing that young people want to do, it is to interact. My generation hears, listens and sees. This generation wants to interact,“²⁸¹ gibt Torry Pedersen im Rahmen des 11th World Editor Forum zu denken.

Eugen Russ, Eigentümer des Vorarlberger Medienhauses, glaubt zutiefst an das Konzept der Interaktivität. Abseits von Leserbriefen und Todesanzeigen hat Russ das Bürgerforum erfunden, eine Onlineplattform, über die engagierte Leser ihren Wünschen und Meinungen Ausdruck verleihen können. Die wichtigsten Anliegen finden schließlich auch Eingang in die Zeitung. „Auf diese Weise haben wir 1.500 freie Mitarbeiter, die Inhalte für unsere Zeitung generieren“²⁸², so Russ.

Es wird ganz wesentlich sein, die Leser noch stärker in die Zeitung einzubinden. Mithilfe der neuen Medien können die Beziehungen zum Leser verstärkt aufgebaut werden. Die traditionelle Leserreaktion auf redaktionelle Inhalte mittels Leserbrief wird durch schnellere Kommunikation mittels E-Mail, SMS oder Weblog ergänzt. Im Internet sind dem Umfang der Meinungsäußerung auch keine Grenzen gesetzt.

Die Leserschaft kann auch mittels SMS-Votings oder Weblogs zur Interaktion angeregt werden. Im Vordergrund steht die Idee, dass die Leser das Gefühl bekommen müssen, mit der Zeitung etwas bewegen zu können. Zeitungen werden sich viel mehr nach den Wünschen und Bedürfnissen der Leser orientieren, nur so können sie langfristig erfolgreich sein. Ted Glynn, Leiter des

²⁸⁰ Vgl. Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Mut zur Masse, Trend Bestseller Medienspezial 2005.

²⁸¹ Pedersen, Torry, Managing Editor, VG Multimedia, Norwegen: The Digital Renaissance, 11th World Editors Forum, Istanbul, 2004. www.wan-press.org/istanbul2004/.

²⁸² Judex, Oliver: Der Sanfte Rebell, Trend Bestseller Medienspezial 2005, S. 41.

Konzerngeschäftsbereichs Auflage und Marketing, Northcliffe Newspapers Group, Großbritannien, ist sich der Wichtigkeit der Einbeziehung des Leser in die Zeitungsgestaltung bewusst: „Was ist das Schmeichelhafteste, um das man Sie nach Ihrer Telefonnummer bitten kann? Ihre Meinung.“ Die Zeitung ist in ihrem Selbstverständnis meinungsbildend und trendsetzend und ihren Rollen als Gatekeeper und im Agenda-Setting verpflichtet. Es wird für erfolgreiche Zeitungen aber wichtig sein, der Meinung der Leser einen höheren Stellenwert einzuräumen.

5.6. Orientierung an den Lesern

Um das Geschäft in der Zukunft zu sichern, heißt es die Leser von morgen an sich zu binden. Dazu muss es Zeitungen gelingen, den Zeitgeist aufzuspüren und die Sprache der Jugendlichen zu sprechen. Die Kommunikation mit Jugendlichen gelingt am besten über ihre vertrauten Kommunikationskanäle, wie das Handy, den iPod oder Weblogs.

Michael Smith, Geschäftsführer des Media Management Center an der Northwestern University, USA, weiß: „Die Jugendlichen bleiben einer Zeitung treu, wenn sie nach dem Lesen über ein Thema etwas lernen können – das macht sie klüger, und sie haben etwas, worüber sie mit Freunden und Familie reden können.“ Zeitungen werden sich zu einem „young reader“-Produkt entwickeln und Themen aufgreifen müssen, bei denen Jugendliche wieder Spaß am Zeitungslesen finden. Die heute Heranwachsenden sind schon multimedial sozialisiert und werden dadurch anders mit Medien umgehen als die Generation zuvor. Gleichalte früher, heute und morgen unterscheiden sich enorm, dementsprechend sind die Angebote zu gestalten.²⁸³

Parallel dazu müssen die Zeitungen den Spagat schaffen auch ältere Leser zu befriedigen. Denn die Zahl der Medienkonsumenten wird abnehmen, ihre Zusammensetzung wird sich verändern. Die Älteren werden in Zukunft als Mediennutzer deutlich an Gewicht gewinnen.²⁸⁴

²⁸³ Vgl. Gerhards, Maria/ Klingler, Walter: Mediennutzung in der Zukunft, In: Media Perspektiven 2/2006, S. 75.

²⁸⁴ Vgl. Gerhards, Maria/ Klingler, Walter: Mediennutzung in der Zukunft, In: Media Perspektiven 2/2006, S. 76.

5.7. Nutzung von Synergien

In Zukunft wird es vor allem wesentlich sein, Synergien zu nutzen, vorhandene Strukturen nach einem möglichen Zusammenwirken zu durchleuchten.

Im Vertrieb arbeiten die Tageszeitungen teilweise zusammen, in dem zum Beispiel Standard, Presse und Oberösterreichische Nachrichten ihre Zeitungen im Bundesland Salzburg vom Vertriebssystem der Salzburger Nachrichten mit zustellen lassen und umgekehrt die Salzburger Nachrichten von anderen Vertriebspartnern mitzugestellt werden. Damit wird die Organisation ausgelastet und Deckungsbeiträge können erwirtschaftet werden.²⁸⁵

Generell können mit der hoch entwickelten Logistik einer Tageszeitung auch andere gleichwertige Printprodukte zugestellt werden. Die Salzburger Nachrichten übernahmen die Zustellung von 160.000 Telefonbüchern. Schwierig wird es, wenn es darum geht völlig andere Produkte mit der Zeitung auszuliefern. Das Paradebeispiel der Frühstückssemmel als Begleitprodukt zur Zeitung erscheint auf den ersten Blick logisch. „Es ist denkbar. Aber es hat noch nirgendwo funktioniert, weil das Produkt Zeitung völlig anders behandelt werden muss als das Lebensmittel Semmel“, so Vertriebsleiter Winfried König, „Lebensmittel und Medikamente ist das Heikelste, was ich anpacken würde. Diese Logistik ist ein irrsinniger Aufwand und man kann darüber nachdenken, wie kann ich es noch synergetisch nutzen. Aber man muss aufpassen mit welchen Produkten. Ich behaupte mit allen Printprodukten vor allem mit Periodika ist es sinnvoll, weil wir gelernt haben, Periodika zuzustellen.“²⁸⁶

Es wird in der gesamten Branche mehr verlagsübergreifende Kooperationen geben. Hans Georg Schnücker, der Geschäftsführer der Verlagsgruppe Rhein Main, prognostiziert: „Gerade benachbarte Medienhäuser sollten sich häufiger an einen Tisch setzen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit ausloten. Ob redaktionell, in der Vermarktung, bei neuen Geschäftsfeldern wie der Briefsortierung oder Logistik, in Sachen Druck oder IT und selbst in der Personalverwaltung gibt es viele Schnittstellen, an denen sich Produktivität und Effizienz steigern lassen.“²⁸⁷

²⁸⁵ Vgl. Interview, Winfried König, Vertriebsleiter, Salzburger Nachrichten, 28. März 2006.

²⁸⁶ Interview, Winfried König, Vertriebsleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 28. März 2006.

²⁸⁷ Karle, Roland: „Zeitungen müssen spritziger werden“, In: Horizont 41 vom 13. Oktober 2005, S. 84.

5.8. Globalisierung und Internationalisierung

Horst Pirker, Vorstandsvorsitzender der Styria Medien AG, meint: „Die Medien stehen vor einer existentiellen Weichenstellung aufgrund der Globalisierung. Das wahre Match läuft mit den Googles, Yahoos und Ebays dieser Welt. Entwicklung intelligenter Software, user-generierter Content...“²⁸⁸

Die großen Unternehmen versuchen im Mediengeschäft mitzumischen. Die Aufgabe wird es sein, gegen internationale Player bestehen zu können. „Ebay hat 1,3 Milliarden Dollar in Firmenzukäufe investiert und sich in verschiedensten Newsbereichen eingekauft, unter anderem auch bei Skype, dem kostenfreien Internettelefonieanbieter. Es ist gut denkbar, dass ein Unternehmen dieser Größenordnung überlegt, selbst Nachrichten anzubieten“, denkt Roman Minimayr, EDV-Leiter der Salzburger Nachrichten.²⁸⁹

Der US-Portalbetreiber yahoo zieht sich bereits wieder aus dem Content-Geschäft zurück. Das Unternehmen will sich zukünftig auf Partnerschaften mit traditionellen Medienunternehmen beschränken anstatt Eigenproduktionen voranzutreiben. Geplant ist der Ausbau von Diensten, die der Nutzer selbst mit Content befüllen kann. Wichtigstes Projekt in diesem Zusammenhang ist „Yahoo 360 Grad“, die als Konkurrenz zu den etablierten Social Networking Plattformen und Weblog-Anbieter gesehen werden kann.²⁹⁰

Medienhäuser sind auf Expansionskurs, so zum Beispiel das Vorarlberger Medienhaus, das bereits in Ungarn, Rumänien und Deutschland sehr erfolgreich ist und nun weiter in die Ukraine expandieren will. Das Vorarlberger Medienhaus möchte weiter wachsen, sowohl in Osteuropa als auch im deutschsprachigen Raum. „Wir könnten uns durchaus vorstellen, eine kleinere oder mittlere regionale Tageszeitung in Deutschland zu erwerben“, sagt Eugen Russ. „Wir haben in den letzten 10 Jahren mehr als 20 Transaktionen durchgeführt und wollen unsere Wachstumsgeschwindigkeit in jedem Fall konstant halten, besser steigern“²⁹¹, so Russ zu den Plänen für sein Medienhaus.

²⁸⁸ Pirker, Horst: Um Leben oder Tod?, In: Medienmanager 06/2005, S. 2.

²⁸⁹ Vgl. Interview Roman Minimayr, EDV-Leiter, Salzburger Nachrichten, Salzburg, 28. März 2006.

²⁹⁰ Vgl. o.V.: Yahoo dampft Content-Geschäfte ein, W&V Online-Magazin vom 3.3.2006.

²⁹¹ <http://home.medienhaus.at/>

6. Resumée

„Die Zeitung von heute ist nicht die Zeitung von morgen.“
MMag. Christian Strasser, Anzeigenleiter Salzburger Nachrichten²⁹²

Die Zeitung ist eine Marke mit hoher Glaubwürdigkeit, Bekanntheit und Leserbindung. Diese positiven Faktoren sollte die Zeitung noch stärker für sich zu nutzen wissen.

Zeitungen werden sich weiterentwickeln von der Mono-Produktstruktur und sich breit aufstellen müssen. Inhalte müssen zu unterschiedlichen Zeiten für unterschiedliche Zielgruppen in verschiedenen Medien verfügbar sein. Dort, wo neue Kommunikationsmärkte für Leser und Werbekunden entstehen, müssen Zeitungen präsent sein und entsprechende Angebote entwickeln. Die Zeitung muss seine Position als Contentlieferant verteidigen und diesen Content für die verschiedenen Medienkanäle aufbereiten. Wesentlich für das traditionelle Medium Zeitung wird es sein, die zukünftigen Medienkanäle (Online, Mobile, iPod,...) für sich zu nutzen.

Die Wertschöpfung kann gesteigert werden durch die Nutzung von Synergien, die Mehrfachverwertung des inhaltlichen Gutes und die crossmediale Vermarktung.

Wesentlich wird zwar per definitionem der Zeitung immer das Kerngeschäft Anzeigen und Vertrieb bleiben. Aber auch zusätzliche Standbeine sollten ins Auge gefasst werden, um das Stammgeschäft abzusichern. Zeitungen müssen sich um Geschäfts- und Erlösmodelle im Bereich Content, Commerce, Context und Connection kümmern. Neue Erlösformen im Bereich Online werden ein ganz wichtiger Bestandteil für Zeitungen werden. Mit Webauktionen, intelligenten Archivlösungen, Weblogs und E-Paper können Erlöse erzielt werden. Mobile Content wird sich in den nächsten Jahren nicht als starke Erlösquelle für Medienhäuser etablieren, aber einen kleinen Finanzierungsbeitrag erlauben. Die Erschließung des mobilen Kanals ist ein Must-have. Denn es wird notwendig sein, auf die Bedürfnisse der Mediennutzer einzugehen, die das Handy als unverzichtbaren Bestandteil ihres Lebens verstehen. Die Zeitung kann sowohl im Online als auch im Mobile ein lebensfähiges Geschäftsmodell entwickeln, das nicht von kostspieligen, langsamen Printprozessen abhängt.

²⁹² Interview MMag. Christian Strasser, Anzeigenleiter Salzburger Nachrichten, Salzburg, 19. April 2006.

Die einzelnen Medienkanäle werden in Zukunft noch viel stärker als bisher zusammenwachsen. Im Bereich Crossmedia schlummert für Verlage noch großes Potential, deshalb wird Crossmedia in der Zukunft ein intensives Thema sein.

Zeitungen werden zukünftig auch vermehrt versuchen, Produkte über die Zeitung zu verkaufen. Um den Anzeigenpartner Handel damit nicht vor den Kopf zu stoßen, wird sich das Modell Zeitung als Handelshaus am besten in Kooperation mit dem Handel verwirklichen lassen.

Alle in dieser Arbeit behandelten neuen Erlösformen sind auch im Sinne der Kundenbindung zu verstehen, vor allem die Zeitung als Veranstalter und der Vorteilsclub. Alle neuen Erlösformen haben eines gemeinsam: Es gelingt ihnen, bestehende Leser und Anzeigenkunden in einem neuen Kontext anzusprechen. Damit können die neuen Erlösformen das Kerngeschäft der Anzeigen und des Vertriebs unterstützen und damit die Zukunft der Zeitung langfristig sichern.

7. Anhang A: Literatur- und Quellenverzeichnis

Bücher

Brösel, Gerrit/Keuper, Frank (2003): Medienmanagement, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Bruck, Peter A. (1994): Print unter Druck, Verlegen im Umbruch, Eine Einleitung, München: Reinhard Fischer Verlag.

Dichand, Hans (1977): Kronen Zeitung. Die Geschichte eines Erfolges, Wien: Orac-Verlag.

Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman (2006): Unternehmensführung, München: Franz Vahlen Verlag.

Dussel, Konrad (2004): Deutsche Tagespresse im 19. und 20. Jahrhundert, 1. Aufl., Münster: LIT-Verlag.

Esch, Franz-Rudolf (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen.

Faulstich, Werner [Hrsg.] (2000): Grundwissen Medien, 4. Aufl., München: Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co. KG.

Friedrichsen, Mike [Hrsg.] (2004): Printmanagement, Herausforderungen für Druck und Verlagsunternehmen im digitalen Zeitalter, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.

Friedrichsen, Mike: Wandel der Geschäftsprozesse: Vom klassischen Druckunternehmen zum modernen Mediendienstleister, In: Brösel, Gerrit/Keuper, Frank (2003): Medienmanagement, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Frühschütz, Jürgen (2000): Lexikon der Medienökonomie, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Grabner, Michael/ Riedl, Clemens: Die Zukunft des Zeitungsgeschäfts – fünf klassische Thesen und neue Einsichten, In: Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005.

Hungenberg, Harald (2000): Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Keuper, Frank (2001): Strategisches Management, München, Wien: Oldenbourg-Verlag.

Knoche, Manfred (1999): Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation, München: R. Fischer.

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.

Krech, Jörg (1998): Grundriß der strategischen Unternehmensplanung, München, Wien: Oldenbourg-Verlag.

Kümmel, Albert/ Scholz, Leander/ Schumacher, Eckhard [Hg.] (2004): Einführung in die Geschichte der Medien, Paderborn, Wilhelm Fink Verlag GmbH & CoKG.

Lechner, Karl [Hrsg]/ Egger, Anton/ Schauer, Reinbert (2001): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre: 19. überarbeitete Auflage, Wien: Linde Verlag.

Macharzina, Klaus (2003): Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen, 4. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg Siegfried (Hrsg.) (1999): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. 1. Aufl., Münster: Opladen-Verlag.

Müller-Stevens, Günter/ Lechner, Christoph (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Thompson, Arthur A. (1990): Strategic Management, Concepts and Cases, Richard D. Irwin.

Timmers, Paul (1999): Electronic Commerce – Strategies and Models for Business-to-Business Trading, Sussex.

Wenzel, Eike/ Brechtel, Detlev (2005): Medialution: Von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim, Zukunftsinstitut.

Wirtz, Bernd. W. (2000): Medien- und Internetmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wirtz, Bernd W. (2005): Medien- und Internetmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage GmbH.

Zeitungen / Zeitschriften

Beck, Christoph: Die Zukunft heißt Crossmedia. In: Personalmagazin, 4/2006.

Brechtel, Detlev: Große Erfolge mit kleinen Formaten. In: Horizont 21/2005.

Breunig, Christian: Mobile Medien im digitalen Zeitalter, Neue Entwicklungen, Angebote, Geschäftsmodelle und Nutzung. In: Media Perspektiven 01/2006.

Breunig, Christian: Paid Content im Internet – ein erfolgreiches Geschäftsmodell? Marktchancen kostenpflichtiger Onlineinhalte, In: Media Perspektiven 08/2005.

Bucher, Hans-Jürgen; Büffel, Steffen; Wollscheid, Jörg: Digitale Zeitungen als E-Paper: echt online oder echt Print? Nutzungsmuster von ePaper, Zeitungsonlineangeboten und Tageszeitung im Vergleich. In: Media Perspektiven 09/2003.

Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas:: Das Eduscho-Prinzip, Trend Bestseller, Medienspecial 2005.

Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Medienhäuser machen mobil, Trend Bestseller Medienspezial 2005.

Eder, Julia/Sachs, Albert/Mondel Maximilian/Medani, Jasmin/Strobl Karin/Loser, Thomas: Mut zur Masse, Trend Bestseller Medienspezial 2005.

Eimeren, Birgit/ Ridder Christa-Maria: Trends in der Mediennutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation. In: Media Perspektiven 10/2005.

Füreder, Klaus: Hochkultur für die Massen, Süddeutsche Zeitung, München, 2005.

Gates, Dominic: Newspapers in the Digital Age. Forget the death of newspapers: The men running America's top chains say papers will survive the digital revolution, in: Online Journalism Review vom 1. Mai 2002.

Gerhards, Maria/ Klingler, Walter: Mediennutzung in der Zukunft, In: Media Perspektiven 2/2006.

Häuser, Daniel: Der spezielle Twen-Spirit, In: werben & verkaufen Nr.50-51 vom 15. Dezember 2005.

Hoffmann, Thomas: Verlage nutzen Lizenzen, In: Horizont 41 vom 13. Oktober 2005.

Judex, Oliver: Der Sanfte Rebell, Trend Bestseller Medienspecial 2005.

Karle, Roland: „Zeitungen müssen spritziger werden“, In: Horizont 41 vom 13. Oktober 2005.

Knüwer, Thomas/Fuchs, Simone: Private Blogs vermarkten: nur geringe Chancen, Handelsblatt 21.Oktober 2005.

Köhler-Ludescher, Andrea: Blogs als Online-Trend. In: Medianet vom 14. Februar 2006.

Öhlinger Gerhard: Die Blogwelt wächst rasant. In: Salzburger Nachrichten vom 18. Mai 2006.

Price, Carly L., Newspapers In the Mobile Age, In: The Impact of Mobile Telephony on Newspapers, INMA Inc., 2004.

Ridder, Christa-Maria/ Engel, Bernhard: Massenkommunikation 2005: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation. In: Media Perspektiven 9, 2005.

Rinsum van, Helmut: Wie weit lassen sich Printmarken dehnen? In: Werben & Verkaufen Nr.18, 2006.

Spreitzer, Helmut: Multi-Media statt Cross-Media. In: ADGAR, Das Magazin zur Gala 2006.

Wallnöfer, Isabella: Die Zeitung als Wein- und Blumenhändler, In: Die Presse, 31. August 2004.

Wrzeciono, Ursula/ Hippler, Hans-Jürgen: Die Zeitungslektüre gehört zum „täglichen Brot“. In: media-spectrum 10/2005.

Zehnder, Adalbert: Glänzende Geschäfte, In: werben & verkaufen Nr.4 vom 26. Jänner 2006.

o.V.: Diversifikationserlöse machen unabhängig, In: Der Kontakter Nr. 42 vom 17. Oktober 2005.

o.V. Mit SMS in die Zukunft, Das deutsche Medienmagazin 3/2005.

o.V.: Zusatzgeschäfte Kundenbindung und Imagegewinn, In: Der Kontakter Nr. 22 vom 30. Mai 2005.

Der österreichische Journalist 12/2005 + 01/2006

Online

Glötz, Peter: Herausforderungen an eine neue Zeitungskultur, 19. Juli 2004, www.netzeitung.de/medien/296118.html, 22. April 2006.

o.V.: SevenOne Media Time Budget 12, 8. Dezember 2005,
www.wuv.de/studien/2005/12/19188/page2.php, 5. Jänner 2006.

Cover des Businessweek, 2. Mai 2005, Quelle:
http://www.businessweek.com/magazine/content/05_18/b3931001_mz001.htm,
19. April 2006

Blogs will change your business, 2. Mai 2005,
http://www.businessweek.com/magazine/content/05_18/b3931001_mz001.htm,
19. April 2006

o.V.: www.wan-press.org/istanbul2004/, 26. Mai 2006.

<http://www.catchup.ch/produkte/zeitungsauktion.php>

o.V.: Catchup: Was ist unser Beitrag?,
<http://www.catchup.ch/produkte/zeitungsauktion/dienstleistung.php>.

o.V.: Crossmedia Versuch einer Begriffsdefinition,
www.emar.de/emar/daten/crossmedia1/text_1.html, 2. Mai 2006.

o.V. Geo-Gruppe will im Jubiläumsjahr mit neuen Geschäftsfeldern wachsen,
www.horizont.net vom 3. April 2006.

o.V.: Bildblog, Wikipedia Die freie Enzyklopädie,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Bildblog>, 16. Februar 2006.

o.V.: Crossmedia, Wikipedia Die freie Enzyklopädie,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Crossmedia>.

o.V.: Diversifizierung, Wikipedia Die freie Enzyklopädie,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Diversifizierung>, 26. Mai 2006.

o.V.: Internet, Wikipedia Die freie Enzyklopädie,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Internet>, 15. März 2006.

o.V.: PVR, Wikipedia, Die freie Enzyklopädie,
http://de.wikipedia.org/wiki/Personal_Video_Recorder, 16. Mai 2006.

o.V.: Social Software, Wikipedia Die freie Enzyklopädie,
http://de.wikipedia.org/wiki/Social_software, 16. Februar 2006.

o.V.: Weblog, Wikipedia Die freie Enzyklopädie,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Weblog>, 14. Februar 2006.

o.V.: Online-Werbung wächst in den nächsten Jahren kräftig, 22. Dezember 2005,
www.computerwoche.de/nachrichten/570348, 16. März 2006.

o.V.: SMS-Boom im Sommer, 22. Juli 2004,
http://www.extradienst.at/jaos/page/main_heute.tmp?article_id=13441&offset=0,
7. März 2006.

o.V.: VMH erweitert Führungsorganisation, <http://home.medienhaus.at/>, 3. Mai
2006.

o.V.: Wenn das Handy einmal piepst, 6. Februar 2004, [http://www.minds-
project.net/project_news/040206_handy_piepst.htm](http://www.minds-project.net/project_news/040206_handy_piepst.htm), 3. März 2006.

Sonstiges

BDZV Information Multimedia vom 1. August 2005.

Keiper-Knorr, Daniel, 3 united: Mobile Services für Printmedien, Vortrag im
Rahmen des INMA-Workshops, 7.-8. April 2004.

Knallgrau New Media Solutions GmbH: Was Sie schon immer über Weblogs wissen
wollten, Wien.

OGH-Urteil 40b250/05a vom 14. Februar 2006.

Petrovic, Otto: Long-term mobile strategies for newspapers. Enlarge the context
flexibility of your brand. Vortrag am 7. April 2005 im Rahmen des INMA Mobile
Workshop for Newspapers, Wien.

Picot, Arnold: Wandel der Wertschöpfung in der Medienindustrie durch neue
Technologien, Vortrag im Rahmen der Münchner Medientage, 27. Oktober 2005

Podiumsdiskussion: Wie Verlagshäuser diversifizieren und alternative Ertragsquellen anzapfen, Im Rahmen der Österreichischen Medientage, 6. Oktober 2005, Wien.

Riepl, Wolfgang (1913): Das Nachrichtenwesen des Altertums. Mit besonderer Rücksicht auf die Römer, Leipzig.

Specker, Norbert: Es muss nicht immer eBay sein – Die Lokalzeitung als Auktionsplattform. Vortrag Zeitung Online BDVZ, Berlin, 15. Juni 2004.

Melchers, Christoph, Forschungsinstitut IFM: Vortrag Werbung zum Anfassen, Die Tiefenpsychologie von Sonderwerbformen, Wien, 23. Mai 2006.

Verkaufsbroschüre Sonderwerbformen, Wien: Die Presse Verlags Ges.m.b.H. und Co KG.

8. Anhang B: Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Evolution der Medien 1450 – 2000.....	12
Abbildung 2: Systematik der Erlösformen.....	13
Abbildung 3: Das digitale Angebot der Tageszeitung Der Standard.....	36
Abbildung 4: Cover des BusinessWeek, 2. Mai 2005.....	40
Abbildung 5: Verwendungszwecke von Weblogs.....	43
Abbildung 6: Interaktives Service bei Le Monde	46
Abbildung 7: Mobile Aktivitäten der Kleinen Zeitung	55
Abbildung 8: Die vier Dimensionen der SWOT-Analyse.....	91
Abbildung 9: SWOT-Analyse: interne Fähigkeiten des Unternehmens und externe Einflussfaktoren	95
Abbildung 10: Das Kosten-Effizienz-Diagramm der neuen Erlösformen.....	111

9. Anhang C Expertenbefragung

9.1. Leitfaden Experteninterview

<p style="text-align: center;">Qualitatives Experteninterview Neue Erlösformen für Verlage</p>
--

1. Welche Erlösformen außer dem klassischen Anzeigenmarkt und Zeitungsverkauf haben Sie im Verlag?
2. Was sind die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken folgender möglicher Erlösmodelle?
 - 2.1. Einsatz von SMS, MMS?
 - 2.2. Mobile Information (iPod,...)
 - 2.3. E-Paper
 - 2.4. Archiv
 - 2.5. Onlineauktion
 - 2.6. Weblogs
 - 2.7. Zeitung als Handelshaus
 - 2.8. Crossmedia
 - 2.9. Zeitung als Veranstalter
 - 2.10. Vorteilsclub
3. Wie viel Prozent Ihres Gesamterlöses machen Zusatzgeschäfte aus? Wo soll's hingehen?
4. Wo werden sich Verlage in Zukunft hinentwickeln?

9.2. Experteninterviews

Expertin: **Mag. Helga Schrott**

Funktion: Geschäftsführerin der Kleinen Zeitung

Ort: Graz

Datum: 10. April 2006

Welche Erlösformen außer dem klassischen Anzeigengeschäft und dem Zeitungsverkauf gibt es bei ihrem Verlag?

Es gibt natürlich ein bisschen Presseförderung und es gibt Erlöse aus Promotions, Kooperationen im Marketingbereich und Erlöse aus dem Vorteilsclub, den wir haben, wo wir unseren Lesern und Leserinnen aktiv Vorteile anbieten. Online sind in Wirklichkeit auch Anzeigenerlöse, das würde ich unter den Anzeigenerlösen mitsubsumieren. Die Onlineauktion ist im Prinzip eine andere Form von Anzeigenerlös, weil die Anzeigenkunden ihre Produkte in der Auktion anbieten und bei uns dafür Platz in der Zeitung bekommen. Bei SMS haben wir hin und wieder Aktionen, dass wir Votings machen, teilweise mit Mehrwert aber auch mit kostenfreien Nummern. Aber da sind wir sicher noch eher im Anfangsstadium. Wir machen Aktionen aber das ist von der Größenordnung noch nicht weltbewegend. Da sind wir in den Anfängen, in der Entwicklung. Geld machen tut man via SMS mit Klingeltönen, das tun wir nicht und alles andere ist mühsame Kleinarbeit. Es ist ausbaufähig und wir arbeiten daran, wir überlegen Geschäftsmodelle, was wir unseren Lesern und Leserinnen anbieten können. Aber das muss zur Marke Kleine Zeitung passen. Es kann nicht irgendetwas sein. Was wir nicht tun ist, dass wir sagen, es gibt ein neues Medium, eine neue Möglichkeit Geld zu verdienen und ganz egal, wir schauen nur, dass wir Geld verdienen. Also es muss immer zur Marke Kleine Zeitung passen und da geht halt nicht alles.

Könnten Sie sich vorstellen, dass Sie alles Mögliche über die Zeitung verkaufen, wie es die Süddeutsche macht?

Wir haben ja letztes Jahr die Gesundheitsbibliothek herausgebracht. Da waren die Bundesländerzeitungen und viele deutsche Zeitungen dabei und es war so, dass die Kleine Zeitung allein mehr Bücher verkauft hat als alle andere zusammen. Es waren in Summe 15 Verlage beteiligt und wir haben allein mehr verkauft als alle anderen zusammen. Aber da war ein sehr großer Marketingaufwand notwendig, wir haben das Produkt in der Zeitung sehr offensiv beworben. Weil es ist noch nicht gelernt, dass wir mit der Zeitung zum Beispiel Bücher verkaufen, da müssen sich unsere Leser erst daran gewöhnen.

Wir schauen immer, was passt zur Marke Kleine Zeitung. Wir machen nicht alles.

Was sind die Beweggründe, sich zum Beispiel auf SMS zu konzentrieren, wenn man ohnehin nicht davon ausgehen kann, dass es der große Erlösfaktor ist?

Das hat einen anderen Hintergrund, weil man ja mitverfolgen kann, es ist ja nicht mehr so, dass man sagt, wir sind eine Zeitung, sondern eine Contentcompany, d.h. wir haben Content, den wollen wir auf allen möglichen Ausgabepattformen, die es heute gibt und möglicherweise zukünftig geben wird, unters Volk bringen. Und dazu gehört heute auch das Handy. Sie können Sport-SMS bekommen vom Lieblingsclub. Man muss immer schauen, was bietet man an, kann man damit seine Kosten decken bzw. überhaupt Geld verdienen. Online ist man gewohnt, dass alles gratis ist, wobei beim Handy ist man gewohnt, dass es was kostet, das war noch nie gratis. Wir versuchen alle Plattformen zu bespielen. Wie bringen wir Content an den Mann, an die Frau? Wie können wir unsere Kosten damit decken?

Wir haben eine Handyauktion gemacht, einen Flat-TV versteigert, das war ganz toll, da haben wir einige Tausend SMS bekommen. Das hat ganz gut funktioniert. Aber wirklich Geld verdienen kann man damit nur, wenn man das wirklich ganz oft macht und da muss man schauen, dass man die Leser nicht überfordert. Denn in Wirklichkeit wenden wir uns immer über die Zeitung an unsere Leser und dann eben werden die Sekundärmedien betreut. Noch ist das Printmedium das stärkste. Das wird sich immer mehr verteilen auf die anderen Plattformen, d.h. wir brauchen immer auch die Zeitung dazu, um solche Dinge zu promoten. Es würde nicht funktionieren, hätten wir nicht die Zeitung. Wie sollen wir uns an potentielle Interessenten für eine SMS-Auktion wenden, wenn nicht über die Zeitung. Und dann steht wieder der Name Kleine Zeitung dafür, dass die Leute mitmachen. Wenn die Kleine Zeitung das macht, wissen wir Leser das ist seriös, vertrauenswürdig, da können wir mitmachen. Weil gerade diese Mehrwert-SMS immer wieder mit reiner Abzocke verglichen werden. Das machen wir sicher nicht.

Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken-Analyse für folgende Bereiche?

SMS/MMS

+Irrsinnig schnell, in dem Moment, wo eine Nachricht vorhanden ist, kann man sie sofort verschicken, überall in Anspruch nehmbar, rund um die Uhr

- Verfügbarkeit von 160 Zeichen, die Nachricht muss sehr kurz sein, bei der Formulierung schwierig, wie bring ich Nachricht in einer SMS unter

Chance: SMS ist eine zusätzliche Möglichkeit, seine Kompetenz in Sachen Content unter Beweis zu stellen und zu sagen, ganz egal, wo du dich befindest, wo du bist, du bist von uns immer bestens informiert

Risiko: Da und dort machen Unternehmen das als Abzocke, der Ruf als solches geht in Richtung Abzocke, aufpassen, dass man Seriosität mitüberliefert. Ansonsten keine wirtschaftlichen Risiken, keine Megainvestition, nur gute Ideen haben.

iPod

Noch nicht so beschäftigt

Noch nicht dafür in Verwendung, Nachrichten zu konsumieren, werden in 90 Prozent der Fällen für Musik genutzt. Müssen erst schauen, wie wir Content aufbereiten können, damit der User das entsprechend nutzen kann. Geschwindigkeit und Aufbereitung spielen

entscheidende Rolle. Wie kommt der User zu dem, er muss sich das runterladen, das könnte mühsam werden, weil wenn man schon mal das runterlädt, kann man sich's online auch gleich anschauen. Aber es sind alle Ausgabeplattformen, die existieren, angedacht. Aber wir haben ganz klar eine Prioritisierung: Im Moment konzentrieren wir uns als allererstes auf Print, dann auf Online und auf Mobile. Wie wir weiter machen, das wird sich dann weisen.

E-Paper

Gratis für Abonnenten dazu. Nur E-Paper-Abonnenten sehr gering.

E-Paper ist tolle Sache, wenn man im Ausland ist und keine Möglichkeit hat zur gedruckten Zeitung zu kommen.

Chancen fürs E-Paper: Man muss es anbieten, die Möglichkeit, die gesamte Zeitung am Bildschirm anzusehen und auszudrucken, gehört zum Portfolio. Ich kann mir aber aus heutiger Sicht nicht vorstellen, dass es vom Printprodukt zum ePaper kippen wird. Hat keine großen Chancen das Printprodukt zu verdrängen.

Archiv

alle gehen davon aus, dass alles was im Internet ist, gratis ist. Bei der Kleinen Zeitung jederzeit abrufbar. Da muss man Geschäftsmodell entwickeln, wir überlegen die Zeitungen rückwirkend, bis in die Anfänge zu archivieren, aber da sind wir noch am Rechnen, was das kostet, die gesamte Digitalisierung, aber wir arbeiten an einem derartigen Projekt. Die Rechte sind vor allem auch ein großes Thema in diesem Bereich. Aber wir werden in der zweiten Jahreshälfte damit beginnen, aber wir sind eben noch in der Evaluierungsphase was kostet es und wie können wir das mit den Rechten lösen.

Online-Auktion

+ Möglichkeit, regionalen Kunden die Möglichkeit zu bieten, seine Produkte anzubieten und dass er sich das leisten kann. Über die gesamte Kleine Zeitung sich präsentieren für Anzeigenkunden. Für Leser und Leserinnen der Vorteil, dass es der Händler ums Eck ist. Wenn etwas nicht klappt, kann ich hingehen und mich beschweren, damit ist die Vertrauensseligkeit gegeben und Sicherheit damit verbunden. Bei Ebay kann man ja leider nicht erreichen, wer dahinter steckt, es funktioniert in der Mehrheit der Fällen. Aber manchmal auch nicht. Aber wenn ich regionalen Händler habe, kann ich hingehen und das ist ein toller Vorteil.

Sowohl für Händler als auch Kunden tolle Sache. Die Seriosität der Marke Kleine Zeitung schwingt da mit und spielt eine große Rolle.

- Serververfügbarkeiten: so viele sind am Schluss hineingegangen, dass die Server zusammengebrochen sind, weil die Leute gelernt haben, dass es genügt, wenn sie in der letzten Stunde reingehen. Und das hat den Server außer Kraft gesetzt, der auf die doppelte Kapazität als bei der ersten Auktion eingestellt gewesen ist. Da waren einige sauer.

Produktauswahl: darauf achten, welche Produkte man anbietet, genau schauen, sonst funktioniert's nicht und dann sind Händler und Leser enttäuscht. Es muss etwas interessantes sein. 50 Gutscheine a 20 Euro sind nicht interessant.

Chance: großes Forum für Händler, österreichweite Bewerbung der Produkte, weltweite Zugriff auf Auktion

Für Kunden: er kennt Händler aus Region, da kann nichts passieren.

Risiken:

Weblogs

+ jeder hat die Möglichkeit über die Kleine Zeitung sein Weblog anzulegen, zu bespielen, und für sich zu nutzen und zu präsentieren. Früher waren es die Communities, wo man gechattet hat und heute sind's halt eher die Weblogs. Es gibt ganz tolle bei uns, wir haben ja mittlerweile weit über 20.000. Es gibt zum Beispiel eines für Tourengeher, wo man alles findet, worauf man aufpassen muss.

Risiko: Man weiß nie, was die Leute reinstellen und ob man das will, was da drinsteht. Da kann dann schon passieren, dass man als Kleine Zeitung etwas findet, das man da nicht stehen haben will. Das ist beim user-generated-content immer die Gefahr, dass jemand etwas deponiert, das man eigentlich als Marke Kleine Zeitung dort so nicht haben möchte. Prüfmechanismen sollten eingebaut werden. Aber bis jetzt ist noch kein Fall aufgetreten.

Wir haben uns noch keine Gedanken darüber gemacht, mit Weblogs Umsatz zu machen, weil da müsste man jemand dazu bringen, in dem Bereich Werbung zu schalten und das kann dann mitunter schon nervig sein.

Zeitung als Handelsunternehmen

+ Wir verkaufen täglich 264.000 Exemplare, 94 Prozent davon sind Abonnenten, d.h. wir haben ein relativ großes Potential an Kunden, an die wir etwas verkaufen könnten. Aber das Risiko ist wirklich, dass man die Leute überfordert und die sagen: „eigentlich will ich „nur“ eine Zeitung kaufen, um informiert zu sein und plötzlich kommen die wie Eduscho mit einem Bauchladen daher und dann könnte es schon sein, dass die Leute sich gestört fühlen und sagen, nein, das will ich eigentlich nicht. Ich will die Zeitung, aber darüber hinaus will ich nicht mit etwas behelligt werden. Das was man zusätzlich anbietet, muss zur Marke Kleine Zeitung passen, das kann nicht irgendetwas sein. Das tut man ja über den Vorteilsclub ganz konkret. Aber einen Bauchladen mit einmal Geschirr, dann Socken, usw. vor sich herzutragen, was gar nichts mit der Marke Kleine Zeitung zu tun hat und mit dem wofür wir stehen, das wäre nicht gut und das wollen wir auch nicht.

Crossmedia

Über Print, Online und Mobile machen wir es ja. Wir haben kein eigenes Radio und keine TV-Station. Wir arbeiten aber zusammen mit Steiermark 1, Antenne Steiermark, aber das

wird schon relativ komplex in der Verarbeitung. Wir bieten jetzt dem Kunden schon unsere drei Plattformen an, da bekommt der Kunde alles von einem Verkäufer. Wenn wir jetzt noch Radio und Fernsehen dazu nehmen würde, was ein Schwesterunternehmen ist, wird's schon relativ komplex, machen wir hin und wieder. Aber da wird's von den Tarifen schon sehr komplex. Lieber wäre uns dann, wir hätten unser eigenes Radio. Aber das ist momentan nicht angedacht. Nachdem wir aber im Konzern Fernsehen und Radio haben, muss man dann schauen, wie man das optimal verbinden kann. Ein eigenes Kleine Zeitung-Radio zu machen, ist im Moment nicht angedacht, da arbeiten wir schon mit unseren Schwesterunternehmen zusammen.

Veranstaltung als Erlösquelle

Grazmarathon mit Partnern (one), gesamtes Paket geschnürt, die bekommen Anzeigenplatz in der Zeitung und wir bekommen Leistungen von denen und unter anderem fließt da auch Geld, weil wir die mit promoten. Das tun alle Medienhäuser das ist auch gut so.

+ Zeitung hat Glaubwürdigkeit, sehr viele Menschen erreichbar. 838.000 Leser österreichweit, Großteil in Steiermark und Kärnten, da erreicht man genau die Steirer und Kärntner, wenn man mit der Kleinen Zeitung was macht. Das ist ein eklatanter Vorteil.

Schwäche: Viele meinen, sie können es sich nicht leisten, immer nur mit der Kleinen Zeitung was zu machen, Mitbewerber – Ausschließungsgrund. Wir schauen immer, passt es zur Marke Kleine Zeitung, wollen wir das oder wollen wir das nicht.

Chance: direkt mit meinen Lesern und Leserinnen und Kunden kommunizieren zu können

Risiko: sich verzetteln, Profil verlieren, weil man alles macht, d.h. man muss ganz bewusst Veranstaltungen auswählen, wirklich schauen, was passt zu uns.

Vorteilsclub als Erlösquelle:

Den Mitgliedern des Vorteilsclub Produkte anbieten, die er käuflich erwerben kann. Teilweise sind's Kooperationen mit Unternehmen, wo sie 10 oder 20 Prozent Rabatt kriegen, teilweise sind's einfache Dinge, die wir

Vorteilsclub aber nicht in erster Linie dazu da, Umsatz zu generieren, sondern ein Mittel zur Kundenbindung, er ist auch ganz klar so positioniert. Den Vorteilsclub gibt's seit April 2004 und der kommt sehr gut an bei den Kunden und wirkt auch genauso, wie wir es wollen, nämlich als Kundenbindungsmittel. Abbestellungen konnten wir spürbar reduzieren.

+ Mitglied des Vorteilsclub weiß da steht die Kleine Zeitung dahinter. Und die Kleine Zeitung – das sagen uns viele – gehört zur Familie dazu, die ist am Frühstückstisch, die gehört da dazu. Und wenn jemand zur Familie gehört, dann weiß man, was man da bekommt. Die Glaubwürdigkeit und die Nähe zum Leser wird automatisch mitgeliefert. Das ist ein großer Vorteil und das kommt auch gut an bei unseren Lesern. Auch die Anzeigenkunden können eingebunden werden, weil wir mit denen Kooperationen machen

und die ihre Produkte anbieten können und gleich einmal an 838.000 potentielle Kunden kommen.

- Vorteilsclub kostet Geld und Ressourcen, man muss einiges einsetzen. Die Erwartung von den Lesern wäre noch viel mehr und noch viel günstiger und da muss man schauen, wie man das ausloten kann. Aber grundsätzlich in dem Sinn Nachteil würde ich beim Vorteilsclub keinen sehen, das hängt ja davon ab, wie man es gestaltet, aber man muss immer schauen, dass man sich selbst treu bleibt und nicht einen Bauchladen durch die Gegend trägt, den man eigentlich nicht will.

Chance: Mittel zur Kundenbindung, den Lesern Vorteile schaffen

Risiko: keines

Wie viel Prozent machen die Zusatzerlösquellen am Gesamtgeschäft aus?

Ich hab natürlich den Überblick, das ist wenig, sehr gering. Ich sage keine Zahlen, aber es ist nicht kriegsentscheidend aus aktueller Sicht. Man muss genau schauen, was man als Marke Kleine Zeitung machen kann. Wir werden die Zusatzerlösquellen aber sicher im Auge behalten und weiter entwickeln, aber immer unter dem Fokus, es muss zur Marke Kleine Zeitung passen. Also nicht alles um jeden Preis.

Wo werden sich Verlage hinentwickeln?

Wenn Sie sagen Verlage, dann ist das aus meiner Sicht schon falsch, weil es sind keine Verlage mehr, sondern Medienhäuser oder Medienunternehmen. Verlag impliziert ja, dass gedruckt wird und wie wir wissen, wird ja nicht nur gedruckt, es gibt auch andere Ausgabeplattformen, wie das Handy, den PC, das Fernsehen, Radio, iPods, usw. Aus den Verlagen werden Medienunternehmen werden, die darauf schauen müssen, dass sie alle Plattformen, die möglich sind, bespielen können. Der große Nachteil des Printmediums ist ja die mangelnde Aktualität, weil man ja nur einmal am Tag, beim Frühstück ja eigentlich die Nachrichten von gestern bekommt. Und es heute Medien gibt, die in Sekunden, also zeitgleich, wenn etwas passiert, das auch schon präsentieren können, übers Handy oder über Online. Die Printprodukte werden schauen müssen, wie sie ihre Inhalte gestalten, damit sie interessant bleiben – weg vom Nachrichtenmedium hin zum Erklärungsmedium, weil die schnelle Information, was passiert, die bekommt man über andere Kanäle, nicht mehr über die Zeitung. Das ist sicher eine Aufgabe, der sich die Verlagshäuser stellen müssen. Vom Verlagshaus zum Medienunternehmen, das Bespielen aller Plattformen und zu Schauen, welches Medium ist für welche Art von Content geeignet, was kann welches Medium leisten.

Das Internet im Rubrikenmarkt ist ein großer Konkurrent, man muss sich anschauen, inwiefern Rubrikenmärkte überhaupt noch im Printprodukt stattfinden sollen. Das Internet bietet viel bessere Suchmöglichkeiten als die Zeitung, im Internet können sie rund um die Uhr schauen, Bilder ansehen, nach Größe suchen uvm.

Man muss seinen Lesern und Leserinnen die Möglichkeit geben übers Internet zu suchen. Das Internet als solches und die Suchmaschinen sind eine Bedrohung für

die Printmedien, weil sie komfortabler, schneller und billiger sind. Jedes Verlagshaus ist gut beraten, sich darum zu kümmern und wer's bis jetzt noch nicht getan hat, der hat's eh schwer. Wir haben's ja: dermarkt.at und haben mit Tschibsted eine Kooperation willhaben.at. Tschibsted ist der norwegische Konzern, der sehr erfolgreich ist in diesem Bereich. Man kann sich sicher nicht zurücklehnen und sagen für uns ist das völlig uninteressant, das wäre ein fataler Fehler.

Experte: **MMag. Christian Strasser**

Funktion: Anzeigenleiter der Salzburger Nachrichten

Ort: Salzburg

Datum: 19. April 2006

Welche Erlösformen außer dem klassischen Anzeigenmarkt und dem Vertriebserlös haben Sie im Verlag?

Außer dem klassischen Anzeigenverkauf und dem klassischen Zeitungsverkauf ist das der Bereich Internet, der aber in Österreich im Werbeaufkommen zwischen 1-3 Prozent liegt. Wenn man jetzt den Werbekuchen für alle sich anschaut und wir mit unseren Zahlen klar im Mittelfeld liegen.

Dann gibt es neben dem Internet Sonderprodukte, die nur fallweise erscheinen, das sind jene Produkte, die nicht über die Zeitung vertrieben werden, Magazine: Mozartmagazin, Polzer Festspielmagazin. Das sind Produkte, die mit der Zeitung wenig bis gar nichts zu tun haben, außer dass wir es produzieren und verkaufen. Top of Salzburg in Zusammenarbeit mit UCM-Verlag.

Dann versuche ich noch eine Schiene zu etablieren, ich nenne jetzt ein Beispiel: Skihelme mit der Firma Leedon. Aus der Überlegung heraus, was am Markt gefragt ist und nachdem wir wissen, dass in Italien bereits Skihelm-Pflicht besteht und dort bei jugendlichen die Verletzungen im Kopfbereich stark angestiegen sind, wird auch in Österreich Helmpflicht von Seiten der Versicherungen und Mithaftenden Schiregionen und Skiliftunternehmen diskutiert.

Unsere Überlegung ist für Herbst eine Aktion zu machen, indem wir Helme einkaufen und dann über mehrere Schienen vermarkten, zum Teil über Abomarketing, um neue Abonnenten zu gewinnen oder für bestehende Abonnenten ein vergünstigter Helm. Es muss eine Marke sein, die am Markt akzeptiert ist und die vorsichtig von uns gebrandet wird. Wenn es von den Kosten zu aufwändig ist, muss man sich Drittpartner für Kofinanzierung zum Beispiel Uniqua suchen. Es laufen auch Gespräche mit Hervis, um die Helme über die Geschäfte zu vertreiben.

Außerdem bin ich mit der Firma Roco in Kontakt: Wir wollen Einsteigersets mit gebrandeten SN-Waggon verkaufen. 58,90+Mwst. bei Abnahme von 1000 Stück, 70 € Verkaufspreis. Wir können das über eigenen Vertrieb machen oder über Spielzeugfirmen. Das sind so Versuche, wo wir schauen, ob das funktioniert. Wir hoffen auf Stammkundschaft von Roco, die limited edition kaufen wollen. Wir helfen damit auch einen Salzburger Betrieb, der in wirtschaftlichen Schwierigkeiten ist. Wenn wir alle verkaufen, würde das einen theoretischen Umsatz von 70.000 Euro ergeben. Für jede dieser Aktionen geht der Verlag ein Risiko ein in der Höhe von 50 bis 100.000 Euro. Wir brauchen Produkte mit absolut innovativen Reiz und Zusatznutzen entweder über Preis (Handel nicht verkraulen!) oder absolut innovativ (Bsp.: Leedon-Computer für Hand). Die positive Identifizierung mit dem Produkt bringt Image für die Zeitung und

auch einen Geldwert. Also Preis, Innovation oder eine berühmte Marke/Spezialprodukt, das nur für die Zeitung gefertigt wurde, den Lesern näher bringen. Das geht nur mit Markenprodukten, nicht mit No-name-Produkten, sonst wird das nicht akzeptiert. Da gibt es einen Marketingansatz wie Innovationen beschaffen sein müssen. Da hat ein deutscher Forscher 18 Gesetze formuliert, wie Innovationen beschaffen sein müssen. Der hat tausende Patente analysiert und Gesetzmäßigkeiten davon abgeleitet.

Erweiterter Produktnutzen soll jedoch nicht von Tageszeitung ablenken. Soll eine Tageszeitung einen USB-Stick verschenken, weil damit fördere ich andere Technologie, wenn ich aber Downloads im Internet anbiete, macht es wieder Sinn. Wenn ich ganz eng am Produkt bleibe, kann ich nur Zeitungsständer verschenken oder eine Lesebrille, weil meine Leserschaft altert.

Die Zeit gibt CDrom-Jahreszusammenfassung heraus, mit Links Suchabfragen mit Online verknüpfen, das ist sehr eng am Produkt im Sinne der Wissensvermittlung. Damit steigt der Praxisbezug ganz enorm. Ich führe nicht weg vom Produkt, weil ich Archiv nach der Zeitung habe. Das halte ich für eine sehr interessante Möglichkeit. Wir kennen ja das Problem, ein Artikel gefällt uns und wir legen ihn ab und der Stapel wird immer höher. Wenn ich aber am Ende des Jahres eine CD-ROM habe, dann weiß ich, ich kann auf hochqualitative Zeitung zugreifen.

Eventauktion

900.000 Euro Warenversprechen, ca. 60 Prozent der Anzahl der Artikel versteigert, Warenwert davon, 63 Prozent Versteigerungserlös, Einmal jährlich ist realistisch. Es haben sich mannigfaltige Schwierigkeiten gezeigt: 30 % der Gegengeschäfte noch nicht eingelöst, 2 x/Jahr wäre zuviel, würde ein ungutes Signal für Nichtwerber setzen, man erzieht Kunden nicht zum zahlenden Kunden damit.

B2B-Produkte, Software-Produkte,... nicht mehr aufnehmen.

Keine dauerhafte Erlösquelle möglich. Aber wir waren damit sehr zufrieden. Wenn man die Zahlen anschaut, bringt so etwas doch relativ viel, circa ein Monatsumsatz. Aber es ist nicht beliebig steigerbar, es gibt gewisse Sättigung. Sättigung in geringer Zahl der Mitspieler begründet.

Als Durchläufer kann man sich nur 20 bis 25 % abziehen, da bleibt zu wenig über, ist zu weit weg vom Produkt, weil wir nicht Wissen vermitteln, sondern verkaufen. Wir sind damit Teil des Handels, von Aufschlägen zu leben ist zu wenig.

400-500 Bieter, doppelt so viele registrierte User, 27.000 Interessenten (unique clients)

SMS

Stärke: gute Möglichkeit mit Leser zu kommunizieren, fast gänzliche Marktsättigung mit Handys am österreichischen Markt, Handy Taschen-PC, an jedem Ort zu jeder Zeit Kommunikation möglich.

Schwäche: ein gestandener Lokaljournalist wird sich nicht ständig überlegen, was er die Leser per SMS fragen könnte. schlechter Ruf, unverlangte SMS, enorme Kosten,

mangelnde Repräsentativität, fehlende Objektivität, SMS für boulevardeske Medien geeigneter, nicht seriös, Medium kann Stimmung steigern mit SMS-Votings, Frequenz. Abo-services anbieten, man bekommt täglich zwei bis drei SMS aufs Handy zu bestimmten Thema. Nachrichtenredaktion ist Umgang mit diesem Thema noch nicht gewöhnt und Redaktion ist nicht ständig besetzt, 24-Stunden Bereitschaftsdienst, der dieses Medium mit umfasst. Redakteure im Haus werden darauf getrimmt, Nachrichten für mehrere Kanäle aufzubereiten.

große Chancen: salzburg.com 600- 800.000 Unique Clients. Die SN haben aber nur zwischen 200 und 300.000 Leser. Damit besteht ein großes Potential diese Unique Clients zu Abonnenten zu machen.

1. elektronisch -> Vollabo
2. Abo -> Service

Die Strategie der Zeitung sollte sein: mit Elektronik anreizen, dann mit Print vertiefen. Die Ära des Gratisinternetangebots ist zu Ende. Einfach einen Dienst zu verkaufen, geht nur mit kritischer Masse, wie bei New York Times.

Vielleicht wird der Umweg über anderes Medium erfolgen. Die Leute sind ja bereit für SMS entsprechendes zu zahlen. Klingeltöne, Bildschirmschoner... € Zahl in Europa. Über diesen Umweg kann man Leute eventuell dazu bringen, für elektronisches Angebot zu bezahlen.

Die Stärke der Zeitung liegt im lokalen Bereich.

Individualisierte Dienstleistung: Bekomme alle Meldungen über Paris Hilton,...

Meldungskörbe, je genauer- desto mehr Chance, dass Leute dafür etwas bezahlen.

Die elektronische Zeitung ist noch nicht soweit. Die Testversuche mit Tablet-PCs, die übers Internet aufgeladen werden, wo man durchblättern kann und mit Stift die einzelnen Meldungen vergrößern kann. Da fallen aber Kosten für Geräte und Umrüstkosten für Zeitung an, weil ich da Funktionalität dahinter legen muss. Das ist noch eher Zukunftsmusik, ist derzeit noch kein Thema.

E-Paper

+ schnelle Verfügbarkeit, Aktualisierung, ökologisch sauber, einfaches Handling, Archivierung, Ungebundenheit des Ortes: Dockingstationen in Trafiken, Tankstellen
- Erlössituation, Sonderwerbeformen nicht darstellbar, Fremdbeilagen als wachsender Teil können nicht eingefügt werden und die Vorteile von Hochglanz fehlen, Haptik fehlt, schnelles Durchblättern nicht so möglich wie bei Zeitung, Geräte veraltern relativ schnell
– Produktzyklen von 1-2 Jahren, fehlende Massentauglichkeit

Chancen: Ortsungebundenheit, Zusatzleistungen einbinden: bewegte Bilder, Downloads, Interviews (O-Töne), Materialien, die ich verkaufe, Ausweitung der Erlösformen

Risiko: Konkurrenz, Journalistenstab, mehr Platz als Zeitung, Marketer: Was ist meine Zielgruppe? Zeitung als Katalysator

Archiv seit 1999

NY-Times hat Archiv gesperrt, histor. Forscher greifen zu Zeitungen -> Gedächtnis eines Landes

+ Erinnerung, Dokumentation, Beweisfunktion

- Vollständigkeit, Verfügbarkeit, VÖEZ-Projekt alles digitalisiert

Chance: Vermarktungschance

Risiko: Copyrights bei SN, eventuell Fotografen ein Problem

Designer Tiroler Tageszeitung: Geschäft in Innenstadt in luxuriösem Einkaufszentrum, Vermarktungsmöglichkeit, Leserclub, starke Identifizierung

Schirme,...

Die Zeit: T-Shirts

Konzert im Mozarteum: Kundenbindung

Starterset Marathon, Produkte einbringen, nur dann wird's genutzt,

Il gazetto del Sport-Leiberl bei italienischer Sportveranstaltung, immer an Zielgruppe dran sein, wo Leute gewohnt sind, mit Logos herumzulaufen, pass ich da gut rein.

Interio – Adressenaustausch

IPOD

+ glaubwürdig, Musikredaktion Hörproben verknüpft, Zielgruppe ansprechen, spez.

Abosegment, Club nur kooperativem Weg, versucht CDs zu verkaufen, Mozart CD 800

Stück verkauft (2.000 zu verkaufen) 5 € -> 10 € (Versand, Marketing) bleibt fast nix mehr übrig, Risiko auf allem sitzen zu bleiben, nie CD auf Zeitung aufkleben, 1 € x 100.000

Tauschbörse, nicht illegal getauscht wird.

Weblogs Mozart, Gesundheit

Lockmittel für Onlineinserenten, generiert Frequenz, indirekter Erlösbringer, ORF ON Weblogs über Leserbriefschiene interessant, Politik alle Leserbriefe zu veröffentlichen,

falls nicht klagbar, sofort im Internet, in Fächer eingeordnet, ausgewählte im Print,

chatten im Abnehmen 99 % Schwachsinn, Leute stumpfen ab, Schutzmantel der

Anonymität austauschen, Beschwerdeforen, Fachbereich, Information verbreiten +

Meinungs- und Infoaustausch, am Kernnutzen des Produktes

- Missbrauch, muss geführt sein, Personalaufwand

Zeitung als Handelshaus

viele Abos, viele Menschen, viele Daten, aber viele Infos fehlen, man weiß zu wenig, über

Dritte: Schoberadressen machen Geld damit, Über Club Datenbank aufbauen

Freizeit/Konsumverhalten abfragen, Mehrheit der Abonnenten gibt Daten her, Adressen

verkaufen, Direktmarketing von Waren, Waren selbst verkaufen.

Schwäche: zu wenig Wissen, Herausforderung für Vertrieb, Beipack

Vitamintablette+Fragebogen: 1.000 Leute aus gehobenem Segment selektiv verteilen,

sollte am nächsten Tag machbar/verkaufbar sein.

Waren Vertrieb muss ohne Post möglich sein, von Kapazität + Lagerraum, in Amerika großes Thema: Kipferl in Stadtteil verteilen, Werbeanzeige (Bedürfnisgenerierung) Probiert's aus (Fragen mit Abonnenten) + Fragebogen online
Widerspruch mit Kernkompetenz, im freien Markt, volles Risiko, nur Informationsmittel -> große Chancen, Bestellung weitergeben = Schnittstelle, Rest macht Unternehmen, kann ich mir als Zeitung nicht leisten, Saisonalität, Franchise profitieren von Mutter, Rückgaberecht von Waren

Zeitung als Veranstalter

Vermietung SN-Saal
Blueboxx, Saalmiete, Erlöse

Leserreisen

Bewerbungsmodell

1 Seite Inserat 2.000 €, 5 Prozent Beteiligung am Erlös des Reisebüros

Chance: Loge: Emotionalisierung, Verbindung Marke Nachberichterstattung
Leserservice-Verkauf (Rathbauer) wir machen konkret Erlös aus Veranstaltungen, indem wir sie mitpräsentieren.

Veranstalterhaftung

Risiko: Wetterausfall: Vorleistungen zunichte, Blamage: Künstler kommt nicht, Fremdleistungen ausgeliefert, die negativ rückschlagen

Crossmedia

Hightechmagazin im Herbst, Tarif, wo Online mitläuft, alles onlinefähig zu machen.

Seit 3 Jahren in Verkaufszielen der Anzeigenabteilung

Upselling-Abteilung. Stellen updaten online

Große Agenturen Ansprechpartner

Crossselling: Salzburger Woche, Salzburger Fenster, Rosenheimer Nachrichten

Verkauf einer Sonderbeilage+ Hausmesse (Andreas Schwarz)

2 Mal durchgeführt, 1.500 und 800 Besucher

16 Aussteller

700 € Standmiete, 1/2 Seite Zeitungsanzeige

→ insgesamt 80.000 € Erlös, Anzeigenberater hat moderiert, abgerechnet

Stellenmarkt: Bewerbungstage: Hoteliers und Gastgewerbe zusammenbringen, Studenten und Unternehmen

Absolventenbeilage + Bewerbungstage Personalberater organisiert das.

Fortbildungsveranstaltungen Verkaufsschulungen

Erlösteilung Tagesgebühren 600 €. 50/50 geteilt, 5.000 – 10.000 € pro Tag für Verlag übrig, Anmeldezahl 24, 4x praktiziert, ½ Seite Anzeige, 3-5 mal geschaltet, Wissensvermittlung im Haus

Vorteilsclub

+mehr erfahren über Abonnenten, spez. Angebote zur Verfügung stellen, als Zeitung zu Geburtstag gratulieren (20 a Abonnent), Schaltkunde auf Abonnenten greifen/messbare Rückläufe erzeugen

- Kosten, Datenbank; Personal, Material/Mailings/Kommunikation/Porto eröffnen, Identifikationsmerkmal/Karte/Chip kostet viel/aktuell sein, Verwaltungs- und Kontrollaufwand (Missbrauch der Karte)

Wie sieht die Zeitung der Zukunft aus?

Multimedialer Dienstleister, wo gedrucktes Wort nicht mehr große Rolle spielt, sondern Information -> punktgenau dem Leser geliefert

Massenmedium -> spezifisches Leserinteresse

Einheitskonsumententyp -> kein klassischer Konsument nach Alter/Einkommen/markentreu, usw.

Konsummilieus: Segmentierung der Konsumenten vollzieht sich im Medienkonsum, mal lesen, dann Woche nicht surfen, mal ja, mal nein, Freizeit- und Leseverhalten/Medienkonsumszeit ändert sich, News on Demand, dann wann sie wollen. 24-h Medienangebot

Wissen sammeln und verteilen, innen Information, außen vermarktbarer Inhalt für Anzeigenkunden

Die Zeitung von heute ist nicht die Zeitung von morgen

Vertrieb, EDV ändert sich, Journalist: SMS, Online; Print Kommentar aus Stadion Manager, die Wissensvermittlung betreiben: Who says what in which channel to whom with what effect?

Nachricht veredeln, indem ich Menschen Halt gebe durch Kommentare und Analysen.

Experten/Stars in der Zeitung am Puls der Zeit, Spezialisierung schreitet voran!

Verwaltungsstrukturen ändern sich. Flexible, mobile Arbeitsstrukturen, Kampagnen

kurzfristig, keine Ganzjahresplanung mehr, ad hoc, Reagieren auf Wettbewerb,

Sofortbuchungen ideal platzieren, kürzer, weiter, schneller. Nur die mit kritischer Größe überleben! Grundabdeckung 50 Prozent im Kernverbreitungsgebiet.

Netzwerke zwischen Regionalzeitungen, gegen nationale TV-Kampagnen, übergreifende Tarifstruktur, Zeitungen übernehmen Aufgaben der öffentlichen Hand, International, Steuerlast -> öffentliche Informationsausgabe; öffentliche Bekanntgabeorgane werden verschwinden, Presseförderung lässt sich nicht halten.

Experte: **Eugen A. Russ**

Funktion: Eigentümer des Vorarlberger Medienhauses

Ort: Schwarzach

Datum: 21. April 2006

Welche Erlösformen außer dem klassischen Anzeigenmarkt und Zeitungsverkauf haben Sie im Medienhaus?

Wir haben noch Telefonie, die wir anbieten. Dann gibt's ISP, Internet Service Providing. Dann gibt's den ganzen Bereich der Onlineanzeigen, aber das ist ja auch wieder Anzeigenerlös. Dann gibt's den Bereich von Kooperationen, wo wir Events mitveranstalten und dabei Sponsorere Erlöse erhalten. Aber das ist auch eine Form von Anzeigenerlös, wenn man das so will. Im Wesentlichen lässt sich schon alles auf Anzeigen- und Vertriebslös reduzieren. Und wir tun das eigentlich auch so. Oder geht das eher Richtung Marketing ihre Frage?

Es geht auch um SMS, MMS, Weblogs, was Sie da einsetzen?

Die Tools setzen wir alle im Wesentlichen ein, aber nicht um große Erlösströme aufzutun, sondern einfach um das Kommunikationsbedürfnis unserer Leserinnen und Leser, unserer Nutzerinnen und Nutzer abzudecken.

Und Sie setzen diese Dinge in Richtung Kundenbindung ein?

Ja, im Vorarlberger Medienhaus ja. Anders sieht es bei Quoka aus, wo wir 100 Prozent der Anteile halten, das ist eine Kleinanzeigenzeitung in Deutschland, die natürlich wesentlich stärker von diesen Onlineerlösen lebt. Da gibt's Abogebühren die Online bezahlt werden oder über SMS. Ähnliches gilt auch für Ungarn, wo auch die SMS-Zahlungsweise eine viel verbreiterte ist als bei uns.

Wollen Sie die Leser dazu erziehen, mehr auf die Zahlungsweise per SMS oder Online einzusteigen?

Online ist eine interessante Zahlungsweise für uns, weil damit Administrationskosten gespart werden. Bei SMS ist die Zahlungsweise in Österreich jedenfalls zu teuer, weil die Gebühren der GSM-Provider viel zu hoch sind. Die würden ja da 40 oder 50 Prozent an eigenem Share abziehen. Und damit rechnet sich das für uns nicht mehr. Das ist ja überhaupt ein großes Problem dieser SMS-Zahlungssysteme oder dieser GSM-Provider, dass sie das System viel zu proprietär halten und sich damit selber eigentlich sehr viel Geschäftsvolumen wegnehmen. Sie machen selber auch weniger Geschäft damit, als möglich wäre. Weil sie prohibitiv den Preis hochhalten und damit viele Geschäfte, die eigentlich über SMS gut abzuwickeln wären, einfach nicht gemacht werden. Da sucht man halt dann andere Wege oder teilweise werden Geschäfte überhaupt nicht gemacht, weil einfach das Zahlungssystem zu teuer ist.

Was sind die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken folgender möglicher Erlösmodelle?

Einsatz von SMS, MMS?

SMS ist einfach verbreitet, MMS ist ja in Wahrheit nicht angenommen, auch prohibitiv bepreist, darum verwendet's auch kein Mensch.

Halbwegs vernünftige Verbreitung, halbwegs vernünftige Tarifstruktur, ist eh viel zu teuer, unheimlich tolles Kommunikationsmittel, das wir als Medienhaus nützen als Chance junge Menschen erreichen. Mit unseren Inhalten haben wir damit einen Channel, mit dem wir junge Menschen erreichen. Macht uns Freude, das ist keine Frage. Tolle Chance, das wird sich noch ausweiten, weil die mobilen Geräte immer intelligenter werden. Die Leute lernen die Tastaturen zu bedienen. Die anderen, die es nicht lernen, kriegen noch große Tastaturen mit, die Bildschirme werden größer, haben höhere Auflösungen. Ist zweifelsohne eine gute Chance für uns.

Sehen Sie da irgendein Risiko oder eine Schwäche?

SMS hat die Schwäche das Pricing der GSM-Provider für dieses Nebenprodukt viel zu teuer, um es wirklich als Massenmedium einzusetzen. Wird prohibitiv hoch bepreist, die Provider nehmen sich damit viel Geld selbst weg, weil sie den Preis so hoch ansetzen. Da wäre aus meiner Sicht noch viel mehr Geschäftsvolumen drin. Man könnte viel mehr Services bieten, wenn die Preise stimmen würden. Risiko sehe ich keines.

MMS hat für uns keine Bedeutung, weil's eigentlich im Markt nicht existent ist, die Preise sind so hoch. Keine Bedeutung, hab nicht drüber nachgedacht, oder hab schon drüber nachgedacht, aber es hat überhaupt keinen Sinn dieses Produkt als Channel zu sehen, weil es viel zu teuer ist und schwachsinnig bepreist ist.

Auch nicht im Sinne von Kleinanzeigengeschäft, dass man Fotos von Auto reinschickt? Aber das kostet ja glaub ich einen Euro. Die meisten schicken das per Email, weil es dramatisch billiger. Leider es hätte viele Applikationen.

Es gibt eine Applikation, in der wir es wirklich verwenden. Als schnelles Produkt, wenn Unfälle passieren im Land, dann schickt unser Fotograf per MMS das erste Bild. Unser Ziel ist es, innerhalb von einer Minute mit jeder Thema online zu sein. Wenn irgendetwas passiert, in eineinhalb oder zwei Minuten online zu sein. Aber ich glaub, dass der das mittlerweile auch per Email schickt.

Mobile Information (iPod,...)

Zeitungscontent auf iPod, dafür ist die Plattform noch zu klein. Unser Radio Antenne Vorarlberg bietet iPod-Inhalte an, aber die Zeitung bietet keine an. Könnte aber sein, wenn irgendwann die Losgröße groß genug ist, dann würden wir das durchaus tun. Es ist ein interessantes neues Medium, interessanter Channel, den wir auf alle Fälle mitverfolgen sollen und werden. Nur gibt's halt diesen Medienbruch drin, man müsste letztlich eigenes Produkt kreieren, scheint uns derzeit nicht gerechtfertigt zu sein.

Internet als Erlösquelle: Paid Content (E-Paper, Archiv)

Für uns ist Internet kein Zusatzgeschäft, sondern wahrscheinlich in relativ kurzer Zeit fast die wichtigste Einnahmequelle. Print wird irgendwann einmal doch deutlich zurückgehen in der Bedeutung, wird nicht verschwinden, keine Spur davon, aber deutlich zurückgehen, zu Lasten von Internet oder Online zurückgedrängt werden. Da geht es nicht um Zusatzgeschäfte, aber das ist zu schwach formuliert. Wir werden, wenn wir überleben wollen, digital werden müssen, wir werden das Internetbusinessmodell verinnerlichen müssen und nach dem leben müssen. Das ist eine irre Chance, eine irre Gefahr, aber auch eine irre Chance, der wir da gegenüberstehen. Wir nutzen's heute schon in vielfacher Hinsicht und werden hoffentlich auch in Zukunft noch mehrere Produkte in die Pipeline geben, das wir von 10 Prozent Umsatzanteil heute, in naher Zukunft – in vier, fünf Jahren - bei 20-25 Prozent sein werden. Damit liegen wir derzeit eh schon besser, als der Schnitt der Industrie, die bei 5 Prozent liegen. Aber wir wollen diesen Anteil auf 20 Prozent ausbauen. Das ist der nächste Entwicklungsschritt und wir sind überzeugt davon, dass mittelfristig Internet noch deutlich mehr am Umsatzkuchen unserer Hauses haben wird.

Paid Content? Archiv?

Wir machen das, kleine Erlösschiene, das ist nicht dramatisch groß, was das Archiv anlangt. Aber es gibt wahrscheinlich noch unendlich viele Möglichkeiten von Paid Content, an die wir heute wahrscheinlich noch gar nicht denken. Und da muss man natürlich dran arbeiten.

e-Paper

Die große Stärke ist die billige Distributionsmöglichkeit, die körperlose. Die Chancen sind gegeben, dass man damit den engen, geografischen Zirkel sprengt. Risiko sehe ich keines, Schwäche ist, dass die gedruckte Zeitung dramatisch besser ist. Solange die Leute die Alternative haben, das auf gedrucktem Papier zu haben, werden sie es auf absehbare Zeit noch auf gedrucktem Papier nehmen, was gut ist für uns, weil damit die Konkurrenz auch eingeschränkt ist. Weil unser Geschäft lebt davon, dass wir das Druckerei haben und das Vertriebsnetz haben. Und das sich jemand ohne Druckerei und Vertrieb schwer tut in diesen Markt hereinzukommen. Deshalb geht's auch der Krone so gut, weil die als Einziger ein Druckerei und Vertriebsnetz haben in Wien. Dann gibt's noch den Standard, der in Tulln gedruckt wird und beim Herold wird die Presse gedruckt. Aber das sind ja kleine Druckereien, im Vergleich dazu, was die Mediaprint in Wien hat. Und Vertriebsnetz hat eigentlich nur die Mediaprint und ein wenig Redmail mit Styria, aber schon deutlich schwächer. Für Unternehmen ist das gut, ob's demokratiepolitisch gut ist, sei dahingestellt.

Onlineauktion

Interessantes, neues, innovatives Verkaufstool für Anzeigenmannschaft, wir nutzen's gerne, Risiko ist nicht vorhanden. Stärken dabei, es ist ein erprobtes System, das nach

den gleichen Kriterien von 300 oder 400 anderen Zeitungen betrieben wird. Die Chance ist, Zusatzumsatz zu machen, das hat sich bei allen beteiligten Zeitungen bewährt.

Weblogs

Sehe ich derzeit nicht als Erlösbringer.

Die Stärke ist es ist eine Demokratisierung der Medien. Es wird möglich, dass immer mehr Menschen mit immer mehr Menschen kommunizieren. Das ist eine Entwicklung, die wir mit großen Engagement unterstützen und versuchen in unsere Arbeit mit einzubinden. Diese ganze Form von Bürgerjournalismus halten wir für eine Riesenchance, auch für uns als Medienhaus eben nützlich zu bleiben. Wir sind ein Teil des Lebens der Menschen hier in einer Region. Auch die Niederösterreichischen Nachrichten haben bei ihnen eine Riesenbedeutung, wir versuchen diese Bedeutung hier auch zu haben. Weblogs sind eine Möglichkeit, wenn man sie ernst nimmt, diese Plattform zu erweitern. Und das tun wir gern, das machen wir mit Freude. Die Schwäche des Weblogs ist die Anonymität im Wesentlichen und dann auch Ausreißer in schlechter Qualität. Die Chance bei Weblogs ist die Form von Bürgerjournalismus, die wird noch eine starke Bedeutung erlangen, dieses Segment wird zunehmen. Risiko sehe ich keines, nur eines, das ich aber nicht ernst nehme: Dass damit traditionelle Medien ersetzt werden, sehe ich nicht.

Buchserien, DVDs

Wenn die Verbreitung, das Zielpublikum und die Auflage stimmt, dann ja.

Zeitung als Handelshaus

Wir wollen das Kerngeschäft ausdehnen, vor allem international. Von einem Handelshaus verstehen wir nichts.

Crossmedia

Crossmediale Projekte, Ausbildung

In Zusammenarbeit mit Onlinedienst, kann Zeitung dramatisch wertvoller werden, wobei Online nicht ganz gleichzusetzen ist mit Zeitung

Zeitung als Veranstalter

Sponsorere Erlöse, Kommunikationspartner, eigentlich so gut wie nie selbst Veranstalter

Schwäche: andere können veranstalten besser

Chance: Kooperationen, Veranstalter muss nicht immer organisieren.

Vorteilsclub

Vergünstigungen dürfen sein, aber Unternehmenskompetenz darf nicht verändert werden.

Wie viel Prozent Ihres Gesamterlöses machen Zusatzgeschäfte aus? Wo soll's hingehen?

5 %

Wo werden sich Medienhäuser in Zukunft hinentwickeln?

Medienhäuser werden digital werden, Internetbusinessmodell, irre Chance und Gefahr zugleich, mehr Kompetenzen in diesem Bereich lokal entwickeln, gegen internationale Player bestehen können (google, yahoo, Microsoft). Es sollen diese Unternehmen nicht die Weltherrschaft über die Medien haben. Es sollen auch lokale Ausprägung dieser Dienste gibt, wir arbeiten daran und glauben fest an dieses Konzept. Wir sind jetzt in Ungarn, Rumänien und ein wenig in Deutschland, da gibt es noch viele Länder, wo man hin kann. Aber Ukraine ist sicher das nächste Ziel.

Interviewpartner: **Reinhold Gmeinbauer**

Geschäftsführer Die Presse

Ort: Wien

Datum: 25. April 2006

Welche Erlösformen abseits vom klassischen Anzeigen- und Vertriebslös haben Sie?

Online

Sonderwerbformen: Im Endeffekt ist es ja so, dass die Kunden und wir massiv darüber nachdenken, wie kann man sich abheben, wie kann ich auffallen. Wir leben in einer Zeit, in der Menschen mit Werbung fast erschlagen werden. Jetzt suchen die Kunden Sonderwerbformen, wo sie besonders auffallen: Mutierte Titelseite, bis klassische Banderole, bis zum Stanzen und Ummanteln – Dinge, die sich von der Norm abheben. Dann gibt es als weitere Erlösform, den Verkauf von Büchern. Wir versuchen Bücher zu verkaufen, die von Redakteuren oder Gastautoren der Presse geschrieben und verlegt werden. Buch von Dr. Sinkowitsch Mozart und seine Musik. Dr. Sinkowitsch ist hoch anerkannter Musikkritiker, glaubwürdig ist. Wir machen mit ihm dieses Buch unter der Marke „Die Presse“. Wir bieten auch Musikdownload, auch zum Thema Mozart, unveröffentlichte Dinge, die nie auf Platte oder sonst was gepresst wurden, aber es gibt Aufnahmen dazu, wenn Konzert der Philharmoniker oder so war. Die kann man sich jetzt bei Presse auf Homepage downloaden. Das ist auch so eine klassische Form der Zusatzerlöse. Man muss immer bei Zusatzerlösen aufpassen, dass es Zusatzerlöse bleiben, dass man jetzt nicht hergeht und versucht, das Unternehmen damit zu retten. Das Unternehmen muss schon in seiner Grundsubstanz funktionieren. Eine Tageszeitung muss funktionieren, indem dass ausreichend Anzeigen dort gibt. Onlineportal genauso. Alles was Dinge sind, wie Bücher, CDs, Mobile,... sind Zusatzerlöse.

Inwiefern setzen Sie Mobile ein?

Wir sind jetzt insgesamt bei der großen Revolution mit unserem Onlineportal, das ist derzeit unsere Hauptaufgabe. Mobile ist noch nicht dran, das wird sicher ein Thema werden. Mobile wird sicherlich ein Thema werden. Die Frage ist, wie geht man an das Thema heran. Ich glaube nicht, dass ein Presseredakteur Mobile betreuen kann. Das erfordert eine ganz andere Sprache. Wenn wir Mobile aufbauen, dann ist das wie eine eigene Chefredaktion. Es nutzen Ihnen im Endeffekt ja keine Nachrichten was, die man am Handy unendlich lang runter scrollen muss. Mobile funktioniert kurz und prägnant und hat eine eigene Sprache. Und wie bedienen wir uns dieser Welt.

Sie würden eigene Mobileredaktion andenken?

Es geht in diese Richtung. Das man sagt: Online ist ja auch ein eigenes Team, dass Mobile auch ein eigenes Team ist. Das soll nicht irgendwer im Haus machen. Das muss

auch professionell von einer Mobileredaktion gemacht werden. Es gibt den Überchefredakteur, wo sich alles vernetzt. Aber im Endeffekt ist das unser Zugang.

Weitere Form von Zusatzerlösen sind Veranstaltungen. Wir machen sehr viele Veranstaltungen, wo wir mit Unternehmen kooperieren oder selbst veranstalten. Über Sponsorship, Eintrittsgelder generieren wir Zusatzerlöse. Erstens einmal, dass wir diese Veranstaltung finanzieren, das hat sehr viel mit Marketing und Marke nach außen tragen zu tun. Die Zeitung nach außen für die Menschen angreifbar machen.

Wir verkaufen teilweise unseren Content. Die Presse ist im Endeffekt eine Contentfirma. Wir generieren Content, Texte, Bilder und dergleichen. Wir verkaufen unseren Content teilweise. Das ist das, was wir wirklich können, Content generieren. Es wird in Wien die überhaupt größte XXXL-Leinwand geben, die nicht nur in der Nacht, sondern auch am Tag gut funktioniert, dort wird die Presse ihren Content zur Verfügung stellen. Dort wird's Werbung geben und auch News. Bevor sich das Unternehmen selbst versucht am Contentmarkt, ist es gut, dass sie sich mit der Qualitätszeitung Nummer eins zusammentut und sagt, macht's ihr das.

Wie würden Sie die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken von folgenden möglichen Erlösformen einschätzen?

SMS/MMS

Stärke: Schnelle und kurze Information am Handy, das ich immer dabei habe.

Schwäche: nicht ausführlich, Quickinformation

Chance: riesige Chance für SMS

Die Presse will mit der Zeit gehen und mit diesen Lebenswelten, die derzeit vorhanden sind. Ich sehe die Presse nicht nur als Zeitung, sondern auch als Zeitung. Ich sehe die Presse auch online und auch mobile. Insgesamt ist das Ganze dann die Presse. Jeder sieht die Presse immer nur als Zeitung: ja, in der derzeitigen Welt ist das das ertragreichste und beste Produkt ist, weil es die größte Reichweite hat, vom Verkauf her das Profitabelste, Wir sehen die Presse als Contentmarke, die auch Zeitung, und auch online und auch mobile und auch andere Dinge macht. Deshalb ist SMS für mich ganz wichtig, gehört einfach dazu.

Risiko: Kein Risiko, man muss nur Aufpassen, wie man mit Überladung umgeht, nie ungewollte SMS verschicken.

Auch MMS ist ein Thema, was derzeit technisch passiert. Videotelefonie hat sich derzeit noch nicht durchgesetzt, wird aber kommen, so wie alles seine Zeit braucht, das ist alles ein Thema. So lebt die Kommunikationswelt, so schaut's heute aus.

iPod

Das Beste, was es gibt, ist Hören und Sehen. Wir beschäftigen uns mit dem Thema, weil es vermutlich ein Thema sein wird. Und da kann man auch sagen, wie vernetze ich mich

mit Musikportalen usw. Aber es ist im Endeffekt ein Thema. Wir haben da jetzt ein Projekt laufen. Am besten wäre es hier der First mover zu sein. Wir sind sehr interessiert sind, aber die Frage ist immer wie setze ich es um, aber nur um einen Gag zu haben, ist es mir persönlich zu wenig.

Man muss es schon so machen, dass es auch angenommen wird.

Paid Content

Content is free – ist derzeit überall. Ich glaube, dass es eine Form des bezahlten Contents geben wird, auch bei uns. Die Presse wurde 1848 gegründet und da liegen die Schätze. Man muss mal schauen, wie sich das digitalisieren lässt.

Das wäre ein Thema für Paid Content, das kriegst du nirgends, das kannst du dir nicht kaufen. Aber das Tagesaktuelle ist für Paid Content kein Thema.

E-Paper funktioniert denk ich, überhaupt nicht, sehe auch keine Chance, dass das noch wird. Wofür brauch ich E-Paper? Ich frag mich, wofür das jemand braucht. Die Leute wollen Zeitung haben, auch Auslandsabonnenten, denen ist das wurscht, auch wenn die das eine Woche später kriegen, die wollen Stück aus der Heimat. Etwas Gedrucktes ist einfach was. Deswegen wird Online auch nie die Wertigkeit einer Zeitung bekommen. Ihr Foto online oder in der Zeitung. Das hat einen komplett anderen Zugang.

Onlineauktion

Wir haben die auch gemacht voriges Jahr. Man muss da irrsinnig aufpassen, wir haben da im vorigen Jahr viel gelernt, genau gesehen, wie die Leute reagieren. Man kann nicht alles über online verkaufen. Man muss aufpassen, dass unsere Leserstruktur eine ist, wo wir die Gutverdienenden bei uns haben. Die Kunden haben nicht so eine große Freude damit. Das ist nicht jedermanns Sache, es gibt viele, die wollen das nicht. Und es funktioniert nur deshalb, weil's eine Zeitung gibt, die das bewirbt und jetzt machst das halt. Ein paar hundert Leute haben mitgesteigert.

Es ist an einem Samstag beigelegt, wo die Presse 550.000 Leser hat. Dann ist das gar nichts. Weil bei uns auch Produkte drinnen waren – wir sind ja keine Regionalzeitung wie die Salzburger Nachrichten, die sich gerne als was anderes sehen, oder sind auch keine Regionalzeitung wie die Kleine Zeitung – bei uns finden sie ja kein Produkt um 50 €, bei uns kosten die Produkte ja sehr viel Geld.

Aber ebay läuft ja zum Beispiel sehr gut. Das ist ja nichts neues. Wenn das alles so ein Heuler wäre, dann müssten wir ja dauernd so was machen.

Unterm Strich war es eine erfolgreiche Geschichte, man ich gebe ja auch was her. Man muss immer aufpassen, wie oft macht man so was. Wir sind am überlegen, ob wir es heuer wieder machen. Aber es ist nice-to have.

Weblogs

großes Thema, wird in Österreich noch relativ spärlich gemacht. Da glaub ich, dass der Markt sehr stark kommen wird.

Stärke: unbezahlter Content für Presse, schwer am Überlegen ob wir den nicht auch in der Zeitung einbauen, aber wenn dann richtig einbauen, nicht nur ein bisschen, sondern stark einbauen. Bei uns halt noch Platzfrage, aber das ist sicher ein großes Thema.

Schwächen: aufwändig von der Kontrolle her, man muss aufpassen, was da daherkommt.

Chance: Zeitgeist

Risiko: aufpassen, was kommt

Bücher, DVDs

Stärke: natürlich ist jedes Thema, bei dem ich Content noch mal verwerten kann, Marke transportieren kann, ist im Endeffekt Markengeschichte, darum passen wir auch so auf, was wir da machen. Wir haben Jazz-CD produziert über die Empfehlung von unserem Jazzkritiker. Wir versuchen hier einen Weg zu gehen nach dem Motto „Das kriegst du nicht“ – das bietet dir die Presse, nicht etwas, das du sowieso kaufen kannst und nur billiger kriegst, bei uns spielt der Mehrwertgedanke ganz stark mit.

Schwäche: wenn man es so macht, wie wir, spricht gar nichts dagegen. Risikoanteil ist nur, bringt man diese Kosten herein, so wie jedes Geschäft, es ist ein normales wirtschaftliches Risiko drauf, das ist schon alles.

Zeitung als Handelshaus

Diesen Weg muss man sehr vorsichtig gehen. Der Handel ist ein Kunde der Presse und man muss immer aufpassen, wo bau ich meinen Wettbewerb auf. Und da sehe ich den Vorteil drinnen, dass ich sag, wenn man mit Erzeugern oder sonstigen etwas kreierst, dass es wieder nicht gibt, oder besondere Vorteile, dann ist es im Endeffekt schon wieder okay. Aber hier sind wir relativ vorsichtig. Das Handelshaus muss jemand anderer machen. Wir sind eine Contentcompany und keine Schuh- oder Handyverkäufer.

Crossmedia

Stärke: Crossmedia erzeugt anderen Marktdruck, spricht denke ich ohnehin für sich.

Schwäche: fällt mir jetzt gar nichts ein, so wie wir das betreiben. Werbung über alle Medien ist gut, Berichterstattung schlecht: alles redaktionell aus einer Hand zu bedienen, wäre der Fehler.

Zeitung als Veranstalter

Stärke: Dass man rausgeht, dass die Menschen der Presse angreifbar werden, die Beziehung vertiefen kann

Schwäche: immer aufpassen, dass alles, was man macht, markenkonform ist. Bei Kooperationen muss man sehr vorsichtig sein, weil man nicht uneingeschränkt alle Zügel in der Hand hat, sondern auch der Kooperationspartner, da muss man aufpassen.

Chance: Beziehungsvertiefung und Mehrwert

Vorteilsclub

Stärke: im Endeffekt ein wesentliches Beziehungselement, wir sind da erst am Beginn, arbeiten sehr intensiv an Neupositionierung. Das wird relativ rasch in nächster Zeit passieren. Der Vorteilsclub hat im Endeffekt nur Vorteile, drum heißt er auch Vorteilsclub, sonst wäre er auch der Nachteilsclub.

Ständige Kommunikation über die Zeitung hinaus mit deinen Kunden, der wichtigste Kunde ist der Leser, sonst hätten wir ja auch keine anderen. Das Ziel ist es nicht,

Geschäft zu machen, hier passiert das Geschäft der Kundenbeziehung, nicht das Geschäft das wir Geld verdienen. Das Geld, das hier verdient wird, soll wieder investiert werden in die Kundenbeziehung. Da wird nichts abgesaugt, ganz im Gegenteil.

Wie viel Prozent vom Gesamterlös machen Zusatzgeschäfte aus?

3-4 Prozent. Ich bin immer der Wächter, der sagt, in erster Linie ist das Kerngeschäft wichtig. Man muss immer aufpassen, wenn man in den Zusatzgeschäften, die heilende Wirksamkeit für gutes Ergebnis sieht. Solang man im Kerngeschäft nicht die Vertiefung hat, das wirklich in den Markt hineingehen, mit dem Markt wirklich beschäftigen. Zusatzgeschäfte sind für mich nicht das große Thema. Zu sagen, ich will auch 10 Prozent kommen, wäre für mich der falsche Ansatz. Hier ist es ganz wichtig zu sagen, Sonderwerbformen sind Zusatzerlös, aber Kerngeschäft.

Man muss Prioritäten setzen, man muss aufpassen, dass man sich nicht verzettelt. Die Freude etwas neues zu tun und Bücher zu produzieren ist zwar nett, aber unser Kerngeschäft ist etwas anderes. Mobile ist aber für mich Kerngeschäft. Das ist im Endeffekt von unserer Philosophie her, ist die Presse eine Contentcompany, die eine Tageszeitung, eine Onlineportal und jetzt irgendwann auch ein funktionierende Mobileabteilung besitzen. Wobei jetzt wir am Produkt arbeiten, nebenbei am Online, nächster Schritt ist das Mobilethema anzugehen, das sehe ich als Kerngeschäft. Mein Kerngeschäft ist Nachrichten zu vermitteln, was passiert auf der Welt, was heißt das für mich? Was tut sich hier? Was heißt das für meine persönliche Situation, für mein Unternehmen?

Die Zugaben, wir machen Buch, Musik downloaden, sind Zusatzerlöse für mich. Das andere ist alles Kerngeschäft.

Wo werden sich Verlage ihrer Meinung nach hinentwickeln?

Unsere Philosophie ist: Wir sehen uns ja nicht als Verlag, sondern auch als Verlag. Wir sind eine Contentcompany. Wichtig sind für uns alle neuen Kommunikationsformen, alle neuen Formen, wo ich Content bekommen kann, sind für uns maßgeblich. Was wird das nächste sein? Was kommt da auf uns zu? Alles, was eine Plattform ist, da geht es ums Bespielen der Plattformen.

Zeitung wird es immer geben. Wenn Sie den Herrn Fellner fragen, ob Zeitung Zukunft hat, wird er sagen, ich glaub schon dran, weil ich gründe grad eine. Das schönste Kompliment ist das – meiner Meinung nach – jeder fragt hat Zeitung Zukunft. Er würde ja gerade keine gründen, wenn er meinen würde, es ist vorbei.

Österreich ist ein Zeitungsvolk. Darum finde ich das Engagement der Fellner so gut, dass er auch die jungen Leute vermutlich ansprechen oder jene, die keine Zeitung angreifen würden. Weil das für uns die Chancen bietet, wenn er dann wirklich vernünftig wird, sagt, OK, jetzt les ich wirklich eine Zeitung und dann wird er auch Presse lesen.

Experte: **Mag. Joachim Feher**

Funktion: Chief Operating Officer Mediacom

Ort: Wien

Datum: 23. Mai 2006

Sonderwerbformen

Grundsätzlich würde ich gerne zwischen Sonderwerbformen und Sonderwerbformen zu unterscheiden. Verlage tendieren dazu, Sonderwerbformen so zu nennen für Dinge, die auch schon in der Preisliste stehen, für alles was nicht einer klassischen Anzeige entspricht. Es gibt bei vielen schon Folder Sonderwerbformen, wo Flappen, Banderolen, usw. drinnen stehen. Das mögen zwar andere Dinge sein als klassische Inserate. Aber letztendlich das besondere an ihnen ist nur mehr, dass sie nicht klassisch sind. Ansonsten sind sie ganz normal zu buchen, wie alles andere auch, gehören fast schon zur Norm. Und dann gibt es Sonderwerbformen, die in keinem Tarif drinnen stehen, die tatsächlich etwas besonderes sind, die aus der Strategie, aus der Idee, aus der Kampagne für ein Produkt heraus entstehen, die dann auch einmalig sind.

Flappe

Die Flappe ist etwas, was vor ein paar Jahren noch relativ neu war und mittlerweile zum Standardangebot von jedem Verlag gehört. Ist nicht mehr so aufmerksamkeitsstark. Wenn man so will, sind die Konsumenten vom Newsverlag über Jahre verdorben. Die Stärke ist, ich bin ganz vorne zu sehen, nicht übersehbar. Wenn man den Titel zur Hand nimmt, sieht man mich. Schwächen: Ich bin gestalterisch relativ eingeschränkt, ich muss vier halbe Seiten füllen. Ob die Konsumenten tatsächlich alle Seiten anschauen, ist die Frage, relativ teuer. Gefahr ist sicher immer auch, wenn ich dort etwas mache, was Konsumenten abschreckt, dass das einen negativen Touch kriegt. Denn Zeitungsleser von etablierten Blättern sind oft noch sehr traditionsbehaftet.

Mantel

Der Mantel ist die Möglichkeit schlechthin einen Tag, eine Woche eines Titels zu besetzen. Ist nochmals stärker als die Flappe, weil ich tatsächlich das ganze Cover habe, ist immens teuer. Insgesamt vier Seiten. Was sich noch niemand in Österreich getraut hat, ist, beim Mantel auf den Zeitungstitel zu verzichten. Eine Variante wäre, die Titelseite so zu gestalten, wie ich will. Das zweite wäre, mit der echten Titelseite zu spielen und die dann hinten gespiegelt wird. Schönes Beispiel Renault im Standard. Keine Redaktion lässt dich wirklich in die Titelseite, man muss es dahinter spiegeln. (BACA und Speedy Gonzalez). Eine wirklich tolle Aktion war die Wiener Städtische, die alle Tageszeitungen außer die Krone ummantelt hat. Titelseitenveränderungen sind erst dadurch möglich, dass in Österreich der Aboanteil sehr hoch ist. Wenn man im vor allem Einzelverkauf ist, muss man immer über Titelgeschichte verkaufen und wenn man da die Titelseite für Werbung

zur Verfügung stellt und sie nicht mehr ganz so sichtbar ist, ist das eine Gefahr, weil der Kunde das Produkt nicht erkennt. Stärke: Großflächigkeit, Titel an einem Tag besetzen
Schwäche: bindet sehr viel Budget für einen Tag, vier Seiten interessant zu füllen.
Habe ich tatsächlich mit den vier Seiten einen höheren Impact als mit nur einer Seite?

Transparente Titelseite

Eine Frage der Idee. Was transportiere ich damit? Da gab es eine Siemens-Kampagne dazu. Ich verstehe es von der Idee her, dass es Verlage vermarkten und sagen: Das ist eine innovative Idee, dass ich das mit „Butterbrotpapier“ ummanteln kann, teilweise auch innen. Da schimmert der Titel noch durch, man kann vorne tun, was man will. Man braucht eine Idee, was man da drauf schreibt. Es muss in Kombination mit dem stehen, was dahinter durchscheint. Wir haben wirklich viele Sachen gemacht. Und hauptsächlich neben Sonderwerbformen auch viele Dinge selber erfunden und verhandelt mit Verlagen, dass das erstmals möglich war, teils mit großen Schwierigkeiten, großen Kosten. Aber mit dem Transparent-Papier habe ich noch nie eine Idee dazu gehabt.

Büroklammer

Risiko, dass es nicht bei jedem so ankommt, weil es verloren gehen kann. So eine Büroklammer ist ja nicht unbedingt die stabilste Befestigungsart, vergleichsweise zur Ummantelung und Flappe eine relativ kleine Werbeform, aber eine aufmerksamkeitsstarke, weil ich das wahrscheinlich auf die Titelseite drauhänge. Eine Frage der Strategie, der Kreation und wie das zusammenpasst - was ich für eine Idee habe, was ich da dranhängen will. Das interessante daran ist, dass ich das ja regional oder lokal mutieren kann, wenn sie mich lassen, sofern sie es tun. Theoretisch könnt ich ja sagen, ich möchte das nur in Anif haben. Dann brauch ich nicht die ganzen Salzburger Nachrichten, sondern könnte es tatsächlich auf kleinere Einheiten runterbrechen. Damit wäre das sicherlich auch eine attraktive Möglichkeit für regionale Kleinunternehmer. Die Verlage sind da auch eher restriktiv, da lassen wir dich nichts drauhängen, du musst die Fläche darunter auch noch buchen.

Tip-on-Card

Responseelement. Wenn ich tatsächlich Menschen dazu auffordere, etwas zu tun, bei einem Gewinnspiel mitzumachen, dann brauch ich diese Tip-on-Karte. Niemand schneidet mehr etwas aus, Schere ausschneiden, kleben sie das auf eine Postkarte und schicken sie das ein, das war früher mal. High-Involvement-Produkt, da kann Leser Informationen anfordern oder bei Gewinnspiel mitmachen. Bei beiden Möglichkeiten steht die Tip-on-Card in Konkurrenz mit Internet. Es ist oft billiger auf der Anzeige groß die Internetadresse anzukündigen, damit erspart man sich die Tip-on-Card.

Shadow Print

Da wollten wir schon oft etwas machen, was uns keiner lassen hat. Ich bin beim Shadow Print, in dem was ich sagen oder darstellen kann, relativ reduziert. Es ist etwas im

Hintergrund, ich kann nichts erklären, keinen Text schreiben. Wir wollten Shadow Print durchgängig durch die Zeitung machen, das durften wir nicht machen. Es gibt zwei Möglichkeiten, entweder ich habe irgendeinen Produktvorteil oder einen Markennamen im Shadowprint und darüber hat die Redaktion einen Bezug zu dem. Zweitens der Text hat gar nichts damit zu tun, was darüber abgedruckt ist, dann brauch ich es durch ein ganzes Buch oder die ganze Zeitung. Dann gibt es das Problem, dass etwas passiert, was nicht zu meiner Marke passt. Shadow Print kostet relativ viel Geld. Die Chance des Shadow Print ist es, dass es eine charmante, unaufdringliche Werbeform ist. Großes Risiko, es fällt dem Konsumenten nicht auf.

Stanzung

Das ist ein Problem, wie ich gelernt habe, weil die Zeitung mit einer Stanzung im Rotationsdruck reißt. Wir hatten schon viele Ideen und sind mit vielen Sachen gescheitert. Du musst das vorproduzieren, du musst das teils händisch produzieren, du musst stärkeres Papier nehmen und du musst das dann als Beilage ganz am Schluss beilegen.

Banderole

Die Banderole ist aufmerksamkeitsstark, ich kann auf ihr tun und machen, was ich will. Von den Konsumenten auch oftmals aufgerissen und weggeworfen. Der große Vorteil ist, dass ich sie tatsächlich vollflächig färbig machen kann. Außerdem hat sie eine andere Papierqualität. Es ist halt noch kurzlebiger als eine andere Sache, weil eine Banderole hebt sich niemand auf, wird angesehen, runter gerissen, weil man Zeitung lesen will.

Wie würden Sie die Zukunft von Zeitungen einschätzen?

Langfristig geht es weg vom gedruckten Papier. Ich glaube schon daran, dass die nachwachsende Generation eine ist, die tatsächlich mit dem Internet aufwächst und mit dem ganz anders umgeht wie wir. Ich habe einmal bei uns in der Agentur einen Test gemacht zum Thema Haptik. Das ist das, was Tageszeitungen haben, abgesehen davon, dass ich sie mitnehmen kann. Es gibt in Japan ja hauchdünne Folien, die man aufspannt, wo man die Zeitung lesen kann. Wir sind in der Agentur um die 100 Leute und wir sind relativ jung, wir haben sehr viele junge Leute, unser Durchschnittsalter liegt bei knapp unter 30. Ich habe einen Vortrag gehalten vor allen über die digitale Zukunft und habe gesagt: „Angenommen ihr bekommt ein E-Mail, das länger ist als die Bildschirmgröße, d.h. du musst scrollen und es irgendetwas wichtiges. Wer druckt es aus, um es zu lesen und wer druckt es nicht aus?“ Alle unter 25-27 - und da hätte man wirklich einen Strich ziehen können - haben gemeint: Wozu soll ich das ausdrucken, Papierverschwendung, das kann ich ja am Schirm lesen. Und alle Älteren haben gemeint: Um mich zu konzentrieren. Wenn das was wichtiges ist, kann ich das nie am Schirm lesen, das muss ich mir ausdrucken. Ich glaub schon, dass sich da ein bisschen was ändert. Das ist das eine.

Das zweite ist die Schnellebigkeit bzw. die Reizüberflutung und dass man immer mehr nur schnelle, kurze Informationen will – da hat uns sicher das Internet auch verdorben. Newsticker gaukeln dir immer vor, du weißt eh Bescheid. Tageszeitungen werden sich mittelfristig den Magazinen annähern und das, was du an schnellen Infos willst, holst du dir eh aus dem Internet. In Wien früher Kurier und Kronen Zeitung, man hatte an jeder Kreuzung die Abendkolportage, damit die Leute am Abend die News von Morgen zu lesen. Heute braucht das kein Mensch mehr, weil er weiß es eh aus dem Internet. Die Abendkolportage nimmt total ab und das hat was mit dem Internet zu tun, weil sich die Menschen schon informiert fühlen. Diese Kurzgeschichten wird man so nicht mehr brauchen, es wird um ausführlichere Berichterstattung gehen, das ist etwas, das auch nicht mehr die Massen erreichen wird. Das kann man jetzt soziologisch bekritteln, das wird eine Elitengeschichte sein. Und die größte Herausforderung für Verlage ist es, wie schaffen sie es in dieser Dualität von Internet und gedrucktem Papier übers Internet Geld zu verdienen. Wie bringe ich die Menschen dazu, etwas für das Internetangebot, für die News zu bezahlen, da gibt es weltweit noch immer kein Beispiel dafür. Weil es neben den Verlagen noch immer haufenweise kostenlose Informationen im Internet gibt. Unabhängig davon, ob die Internetwerbung je boomen wird und ob das tatsächlich das geeignete Werbemedium ist, ein Pfeiler des Erlöses im Internet ist ja nicht da. Weil so beim gedruckten Papier zahlen die Konsumente und der Inserent. Im Internet zahlt nur Inserent. Ob es das Internet ist oder mit Bewegtbild verschmitzt und noch mobiler wird, die Breaking news werde ich in der gedruckten Zeitung nicht mehr brauchen. Da red ich nicht von morgen und auch nicht von übermorgen, aber die Zeit wird kommen. Ich habe einen viereinhalb jährigen Sohn und wenn es darum geht, irgendetwas wissen oder unternehmen zu wollen, sagt der nicht, schau in die Zeitung. Er sagt: „Schau ins Internet, da ist alles drin.“ Der kann sich auch nicht mehr vorstellen, dass eine Welt ohne Handys gibt. Der hat keine Ahnung davon, dass es eine Zeit gab, wo man nicht immer und überall zu jeder Zeit telefonieren hat können. Es ist nicht so, dass er kein Papier mehr angreifen würde, er mag auch Buch und Zeitschrift, aber das ist halt ein veränderter Zugang.

Wie die Geschichte gelehrt hat, ist ja noch kein Medium vom anderen ersetzt worden, es hat nur einen anderen Stellenwert bekommen. Momentan geht es den Kinos sehr dreckig, die Besucherzahlen sind schlecht und das liegt an der Filmindustrie, weil die es drauf anliegen, das Kino zum Sterben zu bringen. Sie hatten früher von der Verwertungskette Kinospießfilm – Verleih – DVD/VHS – PayTV – Free TV. Von Kino bis FreeTV zwei bis drei Jahre, oder von Kino bis Verleih drei Monate. Mittlerweile haben sie von Kino bis Verleih vier bis sechs Wochen und dadurch überlegen sich viele Menschen, soll ich mir tatsächlich einen Kinoabend gönnen, die Kauf-DVD kostet nicht viel mehr, kann es mir öfter anschauen, warte ich vier Wochen. Aber genauso wie das Fernsehen gekommen ist, ist das Kino nicht gestorben und wie das Radio gekommen ist, sind die Zeitungen nicht gestorben. Die Zukunft von Zeitungen ist gesichert, zumindest von ein paar. Ob es so viele sein werden und ob die diese Wichtigkeit haben werden, wage ich zu bezweifeln.

Aber es wird die Gattung Zeitung sicher nicht aussterben, sie wird einen anderen Stellenwert bekommen und sie wird sich inhaltlich umdefinieren.

9 Anhang D Danksagung

Meine besondere Wertschätzung und mein besonderer Dank gilt an aller erster Stelle meiner Studiengangsleiterin, Dr. Angela Fritz, MA. Als Diplomarbeitsbetreuerin konnte ich von Beginn bis Ende der Diplomarbeit auf ihre tatkräftige fachliche Unterstützung bauen.

Mein ganz besonderer Dank geht an die Salzburger Nachrichten und ihrem Herausgeber Dr. Maximilian Dasch, von dem mir die volle Unterstützung zu teil wurde.

Meinem Mentor MMag. Christian Strasser möchte ich großen Dank aussprechen. Er begleitete mich mit seiner herausragenden fachlichen Kompetenz durch meine Diplomarbeit, war stets mit Anregungen zur Stelle und seine Tür stand mir bei Fragen stets offen. Für das Bereitstellen von Interviewzeit, kompetenter Information und nützlichen Anregungen möchte ich außerdem Mag. Monika Hutter, Dieter Glavnik, Hans Paischer, Winfried König, Roman Minimayr, Robert Rosin, Franz Kriechhammer und Ernst Wuger dankend hervorheben.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meinen interessanten Interviewpartnern bedanken: Mag. Helga Schrott, (Kleine Zeitung), MMag. Christian Strasser (Salzburger Nachrichten), Reinhold Gmeinbauer (Die Presse), Eugen Russ (Vorarlberger Medienhaus) und Mag. Joachim Feher (Mediacom).

Konstruktive Ideen brachten außerdem Carina Postl (Dimoco) und der Weblogexperte Mag. Michael Schuster (Agentur Knallgrau) in meine Arbeit ein.

Im Speziellen sage ich meinen Eltern und meinem Bruder „Vielen herzlichen Dank“, die mich mein ganzes Leben lang in meiner Entwicklung gefördert und unterstützt haben. Vor allem während der Diplomarbeitsverfassung sind sie mir besonders kraftspendend zur Seite gestanden.

Schließlich möchte ich mich noch bei all meinen Freunden bedanken, die immer für mich da waren. Vielen Dank an Julia und Barbara für das Korrekturlesen der Arbeit.