

Wege Zum Wachstum

Weltforum zum Thema Zeitungsstrategie 1 999

Dieser Bericht ist eine Auswertung des Weltforums zum Thema Zeitungsstrategie, das vom Weltverband der Zeitungen und IFRA im September 1999 gemeinsam organisiert wurde.

Compiègne, Frankreich, 22. – 23. September 1999

Der vorliegende Bericht erscheint im Rahmen des Projekts READY mit grosszügiger Förderung von PubliGroupe, der in der Schweiz ansässigen internationalen Werbe- und Promotionsgruppe, von Telia, dem in Schweden ansässigen internationalen Telekommunikationsunternehmen, von der in der Schweiz ansässigen Marketing- und Vertriebsorganisation WRH Walter Reist Holding AG, zu der auch die Ferag-Unternehmensgruppe gehört, von MAN Roland, einem weltweit führenden Anbieter von Zeitungsdruckmaschinen, und von UPM-Kymmene, einem weltweit führenden Hersteller von Zeitungsdruckpapier.

Einleitung	5
Wie Man Ein Inhalte-Unternehmen Wird: Das Beispiel Styria In Österreich	7
<i>Welche Stärken haben wir?</i>	7
<i>Wer sind unsere neuen Wettbewerber?</i>	8
<i>Wie reagiert man bei Styria auf die digitale Revolution?</i>	8
Vorteile Medienübergreifend Nutzen: Das Beispiel Orlando Sentinel Communications, Florida, USA	13
<i>Eine grössere Medienvielfalt</i>	14
<i>Gründung eines Kabelfernsehenders für Nachrichten rund um die Uhr</i>	15
<i>Der Multimedia-Schreibtisch</i>	16
<i>Neustrukturierung des Anzeigenverkaufs</i>	17
<i>Zukunftsmusik</i>	18
Diversifikation Und Territoriale Expansion Als Konzept: Das Beispiel Grupo Correo, Spanien	22
<i>Die Expansion gewinnt an Dynamik</i>	23
<i>Zentralisierung des Verkaufs</i>	24
Verlorene Auflage Und Anzeigenerlöse Durch Eine Wiederbelebung Der Redaktion Zurückgewinnen: Das Beispiel Le Monde, Frankreich	28
<i>Die Bedürfnisse der verschiedenen Leserkreise miteinander in Einklang bringen</i>	28
<i>Neuordnung der Redaktion</i>	29
<i>Rückgewinnung von Erlösen</i>	30
Verabschieden Sie Sich Von Ihren Kleinanzeigen: Wie Die Zeitungen Im Zeitalter Des Elektronischen Geschäftsverkehrs Erfolgreich Sein Können	32
<i>Wachstumsprognosen</i>	33
<i>Die Herausforderung für die Zeitungen</i>	33
<i>Mit welchem Inhalt lassen sich künftig Erlöse erzielen?</i>	34
<i>Das Nutzererlebnis bestimmt die Markenpolitik</i>	35
ANHANG	38

Einleitung

Die 50 Zeitungsverleger, Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer aus 25 Ländern, die in einem Schloss in Frankreich zwei Tage lang über Zeitungsstrategien diskutierten, waren sich zumindest in einer Hinsicht einig: Wenn die Zeitungen in der Ära des Internets Erfolg haben wollen, müssen sich zu echten Inhalte-Unternehmen wandeln. Dazu bedarf es einer geänderten Einstellung, nämlich einer Abkehr vom blossen "Herausbringen" einer Zeitung hin zur Erstellung von Inhalten, die erlössteigernd wirken und medienübergreifend nutzbar sind.

Da verschiedene Wege zu diesem Ziel führen, gingen die fünf Redner und die übrigen Konferenzteilnehmer die Thematik auf unterschiedliche Weise an. Im einzelnen diskutierten sie über die Notwendigkeit:

- zur Sicherung wichtiger Inhalte für die Zeitungen;
- zum Aufbau einer unverwechselbaren Lokalberichterstattung, mit deren Hilfe die Zeitungen ihre Erlöse sowohl aus dem Abonnementsverkauf und aus Anzeigen wie auch aus dem elektronischen Handel steigern können;
- zum Aufbau von Datenbanken zur Speicherung und Weitergabe von Inhalt;
- zur Nutzung der Mittel möglichst vieler Medien, soweit dies gesetzlich zulässig ist;
- zur Übernahme von, zum Zusammenschluss mit oder zur Gründung von Allianzen mit Unternehmen, die eine fachliche Ergänzung darstellen;
- zur Schaffung eines geschlossenen Markenbildes, in dessen Mittelpunkt kleinere Unternehmen für bestimmte Zielgruppen stehen;
- zum Aufbau flexiblerer Redaktionen;
- zur Nutzung der lokalen Reichweite der Zeitungen in einem zunehmend zersplitterten Markt;
- zur genauen Beobachtung technischer Entwicklungen, die neue Erlösmöglichkeiten eröffnen;
- zur Positionierung der Zeitungen als echten Werbepartner für ortsansässige Unternehmen.

Der vorliegende Bericht bietet einen zusammenfassenden Überblick über die Redebeiträge und die Ergebnisse der Workshops. In einem Anhang sind darüber hinaus Kommentare aus den Workshops wiedergegeben.

Wie Man Ein Inhalte-Unternehmen Wird: Das Beispiel Styria In Österreich

Für die Zeitungen ist es eine schöne neue Welt, und das Zauberwort heisst Konvergenz. Um dies zu veranschaulichen, begann Hort Pirker, Vorstandsvorsitzender eines mittelständischen Unternehmens aus Österreich, seinen Vortrag am Beispiel eines Tages im Jahr 2010, morgens um fünf Uhr. “Ich greife nach meiner Zeitung, die nicht vor der Haustür, sondern auf meinem Nachttisch liegt. Sie sieht aus wie heute ein Terminplaner, wenn auch wesentlich schöner. Sie ist auch erheblich vielseitiger. Einer meiner Nachbarn behauptet, meine Zeitung sei eigentlich ein Telefon, weil man damit online arbeiten könne. Manchen erscheint sie wie ein Kalender, wieder andere bezeichnen sie wegen ihrer bewegten Bilder und Töne als Fernseher. Ich kann den Inhalt ohne Tastatur eingeben, weil die Zeitung versteht, was ich sage. Einige sagen auch Einkaufszentrum zu ihr. Natürlich ist meine Zeitung auf meine persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten. Am wichtigsten sind die Lokalnachrichten, die rund um die Uhr aktualisiert werden. Da ich ein grosser Fussballfan bin, enthält meine Zeitung auch viele Sportberichte. Dazu erhalte ich die neuesten Aktienkurse, vor allem von den Papieren, die ich selbst im Depot habe. Deshalb verstehe ich auch nicht, warum manche, vor allem ältere und weniger gebildete Mitbürger, der gedruckten Zeitung aus früheren Tagen immer noch die Treue halten: man kann nicht viel damit anfangen.”

Diese Zukunftsvision unterscheidet sich natürlich deutlich von der Situation, wie wir sie heute vorfinden. “Was zählt, sind Inhalt, Geräte, Programme und Vernetzung. Wer diese Faktoren beherrscht, der ist im Wettbewerb dabei”, sagte Pirker.

Welche Stärken haben wir?

Zumindest eines dieser strategischen Elemente hätten die Zeitungen im Griff: den Inhalt. “Er ist seit jeher unsere Stärke, unsere Kernkompetenz, unser Pfund, mit dem wir wuchern können. Sammeln, Zusammenstellen, Auswählen, Berichtigen, Deuten und Strukturieren von Inhalt ist das, was wir gelernt haben”, betonte Pirker. Darüber hinaus seien Fachkenntnisse dieser Art gefragt. “Es besteht eine latente Nachfrage nach einer verlässlichen Vorauswahl von Informationen und Unterhaltungsangeboten. Die Leser überlassen diese Auswahl jemandem, dem sie vertrauen. Wir sind dieser Vertraute. Und dieses Vertrauen unterscheidet uns von unbekanntem Konkurrenten”, sagte Pirker.

Doch gehört uns dieser Inhalt auch? Bei genauem Hinsehen zeige sich, dass diese Vorteile “im wesentlichen Textbeiträge sind, für welche die Urheberrechte mehr oder weniger bei uns liegen. Bei Fotos hat sich die Urheberrechtssituation erheblich verschlechtert, ganz zu schweigen von den Urheberrechten an bewegten Bildern und Tonaufnahmen, die für die neuen Medien unverzichtbar sind”, sagte Pirker. “Da wir nur wenige Rechte haben, die sich schützen lassen, müssen wir auf

das, was uns gehört, achtgeben... Die Zeitungen sollten ihre Rechte nicht an die Konkurrenz verkaufen, auch wenn viele Verlage dazu bereit sind. Ausserdem werden sie häufig sehr billig verkauft. Das ist eine Angelegenheit von entscheidender Bedeutung.”

Wer sind unsere neuen Wettbewerber?

Wenn auch die Zeitungen den Inhalt für sich reklamieren könnten, so lägen andere wichtige Vorteile bei einer wachsenden Zahl von Online-Konkurrenten, die zu einem Grossteil schon lange Zeit Anzeigenkunden der Zeitungen seien. So hätten die Telefonunternehmen über ihre Netze direkten Zugang zu den Kunden. “Sie sind eigentlich unsere wichtigsten Herausforderer. Sie sind sehr aggressiv, haben viel Eigenkapital und mehrere Millionen Kunden”, sagte Pirker.

Neben der Telekommunikationsbranche würden sich in der elektronischen Welt voraussichtlich auch noch andere Unternehmen als Wettbewerber der herkömmlichen Medienfirmen etablieren. Hierzu zählten Softwareunternehmen als Inhaber der Rechte an ihren Programmen, Computerhersteller – auch wenn sich diese nach Pirkers Meinung so stark auf ihre Kerngeschäftsfelder konzentrieren, dass sie als Inhalteanbieter keine aktive Rolle übernehmen werden –, der Einzelhandel, der zurückschlägt, statt sich zur Seite drängen zu lassen, und die Banken, die nicht nur die Mittel für Online-Geschäfte, sondern auch viel Erfahrung auf diesem Gebiet hätten.

Die digitale Revolution habe nicht nur neue Chancen für diese Zeitungskunden eröffnet, sondern auch die Leser, Zuschauer und Zuhörer aus ihrer passiven Rolle als Konsumenten befreit und ihnen eine aktive Beteiligung ermöglicht. “Angesichts der wenigen Zugangsbeschränkungen können sogar die Leser selbst zum Verleger werden”, fügte Pirker hinzu.

Diese neue Wettbewerbssituation bleibe nicht ohne spürbare Folgen für die Zeitungen. Zunächst einmal, so Pirker, würden die Zeitungen schon bald nur noch eines der Nebenprodukte einer an sich leistungsstärkeren Anwendung sein. Überdies gehe er davon aus, dass die Leser von morgen für ihre Online-Zeitung nicht mehr bezahlen müssten und die Erlöse überwiegend mit dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen erzielt würden. Die Zeitungen, die daran gewöhnt seien, in grösstenteils geschützten Märkten “fette” Gewinne zu erwirtschaften, würden sich in diesem neuen und von starkem Wandel gekennzeichneten Umfeld nur schwer zurechtfinden.

Wie reagiert man bei Styria auf die digitale Revolution?

Styria ist ein altherwürdiges Verlags- und Druckunternehmen, das vor 125 Jahren gegründet wurde. Um schnell und flexibel agieren zu können, wurde Styria in eine Dachgesellschaft mit mehreren kleineren Tochterunternehmen umgewandelt. Durch diese Organisationsstruktur würden die Entscheidungsfindung dezentralisiert, die Zuständigkeiten klar abgegrenzt und die richtige Zuordnung von Umsatz und Gewinn gewährleistet, so Pirker. Zugleich liessen sich Synergien

zwischen den Tochtergesellschaften stets dann nutzen, wenn man sie benötige. “Kurzum, diese Struktur vereint die Vorteile kleinerer Unternehmen mit jenen grösserer Einheiten”, sagte Pirker.

Heute konzentrierte man sich bei Styria auf den Umbau zum Inhalte-Unternehmen und darauf, sich die Rechte an diesen Inhalten zu sichern. Auf diese Weise werde man das angestrebte Ziel erreichen, nämlich bei allen Medien zum Marktführer aufzusteigen. So sei der Onlinedienst des Unternehmens, der seine Inhalte eigenverantwortlich erstelle, von wesentlich grösserer strategischer Bedeutung für Styria als der private Radiosender, der auf die Musikrechte Dritter angewiesen sei. Im Rahmen der Ausrichtung zum Inhalte-Anbieter “haben wir auch unsere Filmgesellschaft, ein Kopierwerk und einige Druckereien verkauft”, sagte Pirker. “Wir betreiben aber nach wie vor Druckereien ebenso wie Vertriebs- und Logistikunternehmen”, fügte er hinzu, und zwar in erster Linie deshalb, weil man auch weiterhin den Zugang zu unternehmenswichtigen Neuerungen in einem Markt mit nur wenigen Lieferanten gewährleisten wolle.

Auch die Markenpolitik spiele bei Styria eine wichtige Rolle. “Die Marken sind Grundlage von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Wenn wir neue Produkte wie beispielsweise Lotterien entwickeln, dann prüfen wir, mit welchen Marken wir zusammenarbeiten wollen; dabei spielen nicht nur finanzielle Aspekte eine Rolle”, sagte Pirker. Ebenso “halten wir redaktionelle und gewerbliche Inhalte deutlich voneinander getrennt, um langfristig das Vertrauen in die Zeitung zu stärken.”

Eine weitere Massnahme, mit der man bei Styria der künftigen Medienvielfalt Rechnung tragen wolle, seien “Werbepakete”. “Diese Anzeigenpakete enthalten sämtliche Daten über den Markt für Stellen-, Immobilien- und Kfz-Anzeigen; sie werden aus einer Datenbank zusammengestellt und kommen den verschiedenen Medien über eine einheitliche Plattform zugute. Die Anzeigen erscheinen sowohl in einem kostenlosen Wochenblatt als auch in einer Tageszeitung”, sagte Pirker. Das Unternehmen habe sich zunächst auf Daten für Kleinanzeigen konzentriert, weil der Wettbewerbsdruck von Seiten der neuen Medien zunehme.

Die zumindest vorläufig letzte Massnahme bestehe in einem Zentrum für den elektronischen Geschäftsverkehr, das in Zusammenarbeit mit führenden österreichischen Unternehmen und Universitäten gegründet worden sei, um mit jenen technischen Neuerungen Schritt zu halten, die zum Erreichen der strategischen Ziele von Styria notwendig seien. Wollten die Zeitungen ihre Erlöse beispielsweise zunehmend aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen erzielen, so müssten sie weitgehend wie Kreditkartenunternehmen agieren, deren Gewinne auf Provisionen beruhten.

Kommentare aus den Workshops zu Vortrag 1

Nach jedem Vortrag bildeten die Konferenzteilnehmer Workshops. Die Ergebnisse sind im folgenden auszugsweise abgedruckt; weitere Meinungen erscheinen im Anhang zu diesem Bericht.

Gruppe 1:

- Wir sind nicht zu einem Schluss gekommen, doch waren alle der Meinung, dass die Zeitungen eine Zukunft haben und wir sowohl in die gedruckte als auch in die elektronische Version weiter investieren müssen. Dabei spielt die Markenpolitik eine wichtige Rolle; sie schafft Zuspruch und Vertrauen.
- Die Zeit zur Einführung neuer elektronischer Marken ist sehr knapp bemessen. Das Internet ist insofern interessant, als es sowohl Lese- wie auch Schreibmedium ist. Mit Hilfe von Regionalportalen könnten unsere Medienunternehmen ihre Einnahmen steigern. Die meisten Konferenzteilnehmer waren jedoch der Meinung, dass die Zeitungen sich im elektronischen Handel nicht besonders engagieren sollten.

Gruppe 2:

- Die gute Nachricht ist, dass sich 1999 bislang als das wirtschaftlich beste Jahr für die Zeitungen erwiesen hat – die schlechte, dass es wahrscheinlich das letzte gute war. Wir können vor den aktuellen Veränderungen nicht die Augen verschliessen; wir müssen sie als Chance sehen, statt auf der Stelle zu treten. Niemand weiss, wie sich die Auflagensituation in zehn Jahren darstellt. Es wird unterschiedliche Formen und Ebenen des Anschlusses an Medien verschiedener Art geben. So gibt es zwar schon seit 20 Jahren Satellitenfernsehen, aber nicht jeder verfügt über einen Anschluss.
- Unsere unübertroffene Stärke sind die Lokalnachrichten, und das werden sie auch in Zukunft sein. Das Problem besteht eher darin, dass sich unsere Erlösquellen – beispielsweise das Kleinanzeigengeschäft – zunehmend vom Inhalt abkoppeln. Die Kosten entstehen in der Redaktion, die Erlöse werden an anderer Stelle erwirtschaftet.
- Es wird ein Spektrum entstehen, an dessen einem Ende Menschen mit einem geringen Informationsbedarf stehen, die einen eventuellen Mehrbedarf aus dem Internet decken. Am anderen Ende stehen jene, die von ihrer Zeitung ein Mehr an Information erwarten. Sie wollen eine ganze Palette an Angeboten, von der sie das auswählen, was sie gerade lesen wollen.
- Drei Mitglieder unseres Workshops wollten ihre Internet-Dienstleistungen nur Abonnenten anbieten, d. h., es würden nur jene Nutzer auf die Nachrichten im Internet zugreifen können, die auch die Zeitung abonniert hätten.
- Im Anzeigengeschäft war unser Hauptkunde bislang der Einzelhandel, während sich die Grossunternehmen auf die Fernsehwerbung konzentriert haben. Künftig haben wir nicht nur die Chance, unsere bestehenden Kunden zu halten, sondern dank unserer Reichweite zu den lokalen Verbrauchern auch die Möglichkeit, Grosskunden zu gewinnen.

Gruppe 3:

- Jede Sorge, die wir uns wegen der neuen Medien machen, sollten wir dazu nutzen, die Marke zu stärken und die Zeitung neu zu erfinden. Dabei sollten wir uns am Beispiel der Zirkusse orientieren, denn auch diese Form der Unterhaltung schien dem Untergang geweiht, bis der Cirque du Soleil mit einem völlig neuen Konzept höchst erfolgreich wurde.
- Die Zeitungen werden ein wichtiges Medium bleiben und daher auch weiterhin Grossanzeigenaufträge erhalten. Ob das Preisniveau gehalten werden können, steht auf einem anderen Blatt. Das Kleinanzeigengeschäft hingegen wird den neuen Medien zufallen. Darüber hinaus könnte es zu Auflagenrückgängen kommen, weil mehrere Verlage ihre Auflage mit Hilfe von Anzeigenerlösen hochhalten. Am Ende dieser Entwicklung könnten "hochwertige" Zeitungen mit weniger Lesern, aber höheren Preisen stehen. Darin liegt eine Chance zum Wachstum.
- Markenwerte – Vertrauen und Qualität – lassen sich in neue Produktlinien umsetzen. Allerdings suchen die Verbraucher beispielsweise ein neues Auto nicht auf der Webseite einer Zeitung, sondern bei spezialisierten Online-Anbietern, die wesentlich effektiver arbeiten.

Gruppe 4:

- Bei den meisten unserer Verlage sind die Kosten recht hoch. Wie also sollen wir mit Konkurrenten Schritt halten, die mit geringeren Kosten arbeiten? Eine Lösung besteht in Kostensenkung durch Ausgliederung nicht nur von Druck und Vertrieb, sondern vielleicht sogar von Teilen der Redaktion. Eine weitere Möglichkeit ist die Gründung kleinerer Unternehmenseinheiten, die sich auf bestimmte Themen spezialisieren.
- Wir waren einvernehmlich der Meinung, dass die Telekommunikationsfirmen wegen ihrer kostengünstigen Technik gefährliche Wettbewerber sein werden. Mit ihrer hohen Eigenkapitalausstattung können sie andere Marken aufkaufen. Vielleicht können wir uns von den Telefonerlösen eine Scheibe abschneiden; allerdings müssten dafür die Bestimmungen geändert werden. Zu guter Letzt sollten wir uns, wie die Verlage in Grossbritannien und anderen Ländern, mehr auf den Wochenendmarkt konzentrieren.

Gruppe 5:

- Inhalteanbieter suchen nach Verteilern und umgekehrt. Doch eigentlich suchen wir alle nach demselben, nämlich dem Kunden.
- Die Zeitungen werden voraussichtlich der letzte Anbieter breit gefächelter Informationen sein. Wir müssen wissen, was der Kunde will, und wie er auf Änderungen des Informationsangebots reagieren wird.

- Der redaktionelle Anspruch ändert sich. Die Zeitungen werden sich der seriöseren Berichterstattung zuwenden und die leichten Themen anderen überlassen. Die Journalisten selbst möchten Klasse statt Masse. Des weiteren hängt der Fortbestand der Zeitungen auch davon ab, welchen Nutzen sie im Vergleich zur Konkurrenz bieten. Können die Zeitungen einen Beitrag dazu leisten, das Leben ihrer Leser besser und sicherer zu machen? Stellt der Nutzen für herkömmliche Zeitungen ein wesentliches Verkaufsargument dar? Wenn nicht, können wir ihn dazu machen? Und wenn wir es nicht können, können es unsere Wettbewerber? Können wir diese Karte schon heute ausspielen?

Vorteile Medienübergreifend Nutzen: Das Beispiel Orlando Sentinel Communications, Florida, USA

Wie schaffte es eine Lokalzeitung aus der Mitte Floridas, trotz des scharfen Wettbewerbs von heute zu einem der modernsten Medienunternehmen überhaupt zu werden? Zunächst einmal durch Konzentration auf das Wesentliche.

“Für unsere Multimediastrategie müssen wichtige Annahmen erfüllt sein. Die erste besteht darin, dass guter Journalismus die Nase vorn haben wird. Folglich bildet die journalistische Qualität eines der Fundamente unserer Strategie”, sagte John Puerner, Vorstandsvorsitzender von Orlando Sentinel Communications. “Ausserdem beobachten wir mit Sorge, dass gegenwärtig eine Trennung von Anzeigen und Inhalt stattfindet. Deshalb wollen wir uns als Eckpfeiler unserer Strategie auf dem hiesigen Markt eine Position schaffen, mit deren Hilfe wir Anzeigen und Inhalt zusammenhalten können.”

Dem Konzept des Orlando Sentinel liege ferner “die Annahme zugrunde, dass der herkömmliche Zeitungsdruck für unser Unternehmen nicht mehr ausreicht. Wir erkennen die Notwendigkeit zur Diversifizierung in neue Medien, wodurch wir uns hoffentlich auch neue Erlösquellen erschliessen”, sagte Puerner. Das Unternehmen wolle ein Anbieter umfassender lokaler Informationen werden. “Dort wollen wir den Kampf mit der Konkurrenz aufnehmen”, fuhr er fort.

Orlando Sentinel Communications ist eine Tochtergesellschaft des Verlagshauses Tribune Publishing Company. Das Flaggschiff “The Orlando Sentinel” erreicht etwa 650.000 Haushalte mit 1,7 Millionen Menschen – rechnet man die Touristen hinzu, sind es sogar zwei Millionen – in einer Region, die ein Drittel der Fläche Floridas umfasst. Dieser Markt ist in den letzten zehn Jahren um ein Drittel gewachsen, und für die nächsten Jahre wird ein weiterer Zuwachs von drei % jährlich erwartet.

“Wir sind ein mittelgrosser Markt, was seine Vorteile hat”, sagte Puerner. “Die meisten grossen Online-Anbieter haben bis jetzt noch kein Auge auf uns geworfen.” Darüber hinaus habe man ein Monopol inne, wodurch die Folgen unternehmerischer Fehlentscheidungen abgemildert würden. Mittlerweile verfüge das Blatt bei einer Auflage von täglich 260.000 Exemplaren (sonntags 380.000) und einer grossen Reichweite von 80 % aller Haushalte nicht nur über die notwendige Werbekraft zur Einführung neuer Produkte, sondern auch über eine sehr starke Nachrichtenstimme und ein sehr starkes Anzeigengeschäft.

Orlando Sentinel Communications beschäftige derzeit 1400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. “Eine gewerkschaftliche Vertretung gibt es nicht, was bei der Umsetzung unserer Strategie eine wichtige Rolle gespielt hat”, sagte Puerner. Der Umsatz belaufe sich auf 260 Millionen Dollar,

wovon 240 Millionen auf das Zeitungsgeschäft entfielen. Die übrigen 20 Millionen würden von den vielen Unternehmen im Bereich neue Medien erwirtschaftet, die im Verlauf der letzten sechs Jahre gegründet worden seien. 75 % des Umsatzes entfielen auf Werbung, die Hälfte davon auf das Kleinanzeigengeschäft. Es könne daher nicht überraschen, dass “wir viel Zeit für diesen Geschäftsbereich aufgewendet haben”, sagte Puerner.

Wichtig für die Unternehmensstrategie sei, “dass wir eine Ansammlung verschiedener Unternehmen sind, von dem jedes finanziell auf eigenen Füßen stehen muss. Diesem Umstand kommt grosse Bedeutung zu.”

The Orlando Sentinel als Flaggschiff des Unternehmens “setzt sowohl in journalistischer Hinsicht als auch bei Werbung und Kundendienst Massstäbe. Wir werden nichts tun, was die Glaubwürdigkeit unserer wichtigsten Zeitung gefährden könnte. In den vergangenen Jahren haben wir uns stärker der Lokalberichterstattung zugewandt. Diese Kompetenz kann man uns nur schwer streitig machen, während Nachrichten von nationaler und internationaler Bedeutung jeder bringen kann”, meinte Puerner.

Eine grössere Medienvielfalt

Die Neugründungen des Unternehmens haben ihren Ursprung allesamt in den letzten sechs Jahren. In dieser Zeit wurde auch der Firmenname von Sentinel Communications in Orlando Sentinel Communications geändert, um die neue Strategie auch nach aussen sichtbar zu machen. Bei den Druckpublikationen umfasst das Angebot Anzeigenblätter in wichtigen Marktsegmenten sowie eigenständige Familienmagazine, die überwiegend als Bestandteil des Orlando Sentinel an Haushalte mit Kindern verteilt werden.

Der Online-Ableger des Unternehmens, OS Interactive, betreibt vier Webseiten: die Zeitungsseite Orlando Sentinel.com, die im Juli 1999 in ein lokales Portal umgewandelt wurde; Digital City Orlando, ein Verbundunternehmen von AOL; Go2 Orlando, eine gemeinsam mit dem örtlichen Konferenz- und Fremdenverkehrsamt entwickelte Seite für die Reiseplanung, die getrennt vom Orlando Sentinel vermarktet wird; und Calendar Online, eine Unterhaltungsseite für den örtlichen elektronischen Handel, mit der man “Sidewalk” von Microsoft zuvorkommen wollte. “Wir glaubten daran, dass wir Microsoft den Schneid würden abkaufen können, wenn wir in diesem Bereich als erste auf dem Markt wären – und sie haben tatsächlich einen Rückzieher gemacht”, erinnerte sich Puerner.

Es erstaunt nicht, dass Puerner und seine Mitarbeiter den Online-Markt zuerst mit Kleinanzeigen erschlossen, bevor man sich auf Expansionskurs begab. “Alle unsere Online-Massnahmen zielen letztendlich auf die Schaffung eines dauerhaften Marktplatzes für Kleinanzeigen ab, den wir zusammen mit der Zeitung verkaufen können. Mit dem Inhalt wollen wir die Aufmerksamkeit auf unsere Kleinanzeigen lenken”, sagte Puerner. Darüber hinaus habe man das Kleinanzeigenangebot des Orlando Sentinel für den Online- und den Druckbereich mit eigenständigen Anzeigenpublikationen unter der neuen Marke Sentinel Classified zusammengefasst und dadurch

in Zentralflorida einen neuen interessanten Markt geschaffen. „Der Zauberspruch lautet hier ‚jederzeit in Druck und online‘“, fuhr Puerner fort und fügte hinzu, dass es im Kleinanzeigengeschäft auf die Grösse ankomme. „Wenn es gelingt, die grössten und die nützlichsten Datenbanken zusammenzubringen, dann ist man erfolgreich.“

In diese Richtung ziele auch das Direktmarketingunternehmen Sentinel Direct. „Wir wollen für unsere Kunden ein vollwertiger Werbepartner sein und ihnen als solcher neben normaler Werbung auch Internet-Anzeigen und Direktmarketing anbieten.“ Zu diesem Zweck betreibe Sentinel Direct eigene Kunden-Datenbanken. Ausserdem richte man gerade einen Geschäftsbereich Internet ein. Die Unternehmenspalette werde ergänzt durch das selbständige Druckunternehmen Sentinal Printing.

Gründung eines Kabelfernsehsenders für Nachrichten rund um die Uhr

Auch ein Fernsehsender wurde gegründet: Central Florida News (CFN) 13 ist ein Gemeinschaftsunternehmen von Orlando Sentinel Communications und dem grössten Kabelfernsehbetreiber der Region, der Firma Time Warner. Der Lokalsender erreicht zur Zeit 500.000 (in naher Zukunft 600.000) Haushalte.

Der Fernsehsender ist schon der zweite Fall einer Zusammenarbeit zwischen Orlando Sentinel Communications und Time Warner. „Das Unternehmen hatte in einem Markttest 2000 Haushalte mit jeweils einem wirklich interaktiven Fernsehgerät ausgestattet“, sagte Puerner. „Für die Verbraucher war das ungefähr so, als würden sie sich ein Video ausleihen. Wir haben ein digitales Studio gebaut und darin lokale Fernsehnachrichten produziert, die anschliessend in Datei-Diensteinheiten abgespeichert wurden, so dass die Verbraucher sie nach Lust und Laune anschauen konnten. Bei den Kleinanzeigen sind wir genauso vorgegangen.“ Puerner bezeichnete das Experiment zwar als „reine Forschungs- und Entwicklungsarbeit“, doch habe es zweierlei bestätigt: zum einen, dass die Verbraucher Nachrichten im Fernsehen aktiv auswählten und anschauten, und zum zweiten, dass das Kleinanzeigengeschäft im Wettbewerb der verschiedenen Medien eine sehr spannende Angelegenheit sei.

Auch wenn es Time Warner wegen der hohen Technikkosten nicht möglich war, über das Stadium der Erprobung hinauszugehen, so erwies sich der Sentinel durch das Projekt als lebensfähiger Partner auf lange Sicht, wenn sich aus dem Breitband-Internetzugang neue Chancen für die interaktiven Medien eröffnen. Bis es soweit ist, hat sich der Sentinel durch das Projekt auch für kurzfristig angelegte Unternehmungen etabliert.

„CFN 13 wurde im Oktober 1997 gegründet. Während der Zusammenarbeit wurde Time Warner klar, dass wir sowohl inhaltlich wie auch in der Werbung viel zu bieten hatten“, sagte Puerner. „Wir haben die Hälfte des Kapitals aufgebracht und vier Mitglieder in die Geschäftsführung entsandt. Es ist das beste Gemeinschaftsunternehmen, das wir je hatten.“

Eine Zeitung, ein aufstrebendes Online-Unternehmen, ein Kabelfernsehsender mit 24-Stunden-Programm – das sei gegenüber sechs Jahren zuvor schon eine erhebliche Vergrößerung. “Da wir uns die Gründung neuer Nachrichtenunternehmen unter diesem Dach nicht leisten konnten, haben wir damit begonnen, unsere Redaktionskultur völlig umzukrempeln. “Wir haben den Aufgabenbereich der einzelnen Beschäftigten auf Beiträge für andere Medien erweitert”, erläuterte Puerner. Heute “sind alle Journalisten aufgefordert, ihre Artikel so zu schreiben, dass sie in dem passenden Medium erscheinen können.”

Der Multimedia-Schreibtisch

Zu diesem Zweck habe man bei Orlando Sentinel Communications einen Multimedia-Schreibtisch eingerichtet, an dem alle wichtigen Redakteure ihren Platz hätten, so Puerner. Ein stellvertretender Leitender Redakteur für den Bereich Multimedia setze die Mitarbeiter aller Medien von wichtigen Ereignissen in Kenntnis und fungiere ausserdem als Verbindung von anderen Partnerunternehmen zum Sentinel. Für jeden Artikel werde pro Abnahmemedium ein Termin festgesetzt. So könne es vorkommen, dass ein Reporter um 11 Uhr einen kurzen Artikel für den Online-Dienst einreichen, um 12 Uhr eine aktualisierte Fassung für Radio oder Fernsehen erstellen und um 17 Uhr einen vollständigen Bericht für die Zeitung verfassen müsse. Darüber hinaus werde bestimmt, ob für einen Artikel Grafiken, Fotos oder Videoaufnahmen erforderlich seien, und wer sie zu besorgen habe.

Zur Erleichterung dieses Übergangs würden die Reporter mit Verhaltensschulung, Sprech- und Schreibtraining für das Fernsehen “so ausgebildet, dass sie sich vor der Kamera wohl fühlen. Am wichtigsten dabei war, dass die Ausbildung zeitlich nicht begrenzt und es [der Fernsehauftritt] freiwillig war. Ein Mehrgehalt für die Arbeit für mehrere Medien gibt es nicht. Die Zusatzausbildung sollte der Arbeitsplatzsicherung und dem beruflichen Fortkommen dienen”, erläuterte Puerner. Die Fotografen würden mit einer Digital- und einer herkömmlichen Kamera ausgerüstet, damit sie sowohl für die Zeitung als auch für das Fernsehen arbeiten könnten.

Zwar seien einige Journalisten Fernsehauftritten anfangs mit Zurückhaltung begegnet, doch “konnten sie bald feststellen, dass sie durch Steigerung der Zuschauerzahlen mehr Anrufe und bessere Storys bekamen”, sagte Puerner. “Über 120 unserer (insgesamt 400) Journalisten sind bisher schon vor der Kamera aufgetreten, und viele weitere haben Berichte beige-steuert.”

“Inzwischen machen wir Nachrichten rund um die Uhr, und zwar nicht nur für den Fernsehsender, sondern auch für das Internet”, fuhr Puerner fort. Darüber hinaus sei das Internet nicht nur ein Vehikel für Textbeiträge, sondern biete auch dieselben Filmbeiträge wie das Fernsehen. Zwar setze sich der Online-Inhalt überwiegend aus Zeitungsmaterial zusammen, doch sei man sehr an der Entwicklung spezieller Internet-Beiträge interessiert. “Das Internet bietet grosse redaktionelle Möglichkeiten, die wir noch nicht nutzen. Einige Artikel werden von der Tiefe und Aktualität des Internets profitieren. Wir suchen gegenwärtig Bewerber für die neu geschaffene Position eines Stellvertretenden Leitenden Redakteurs für Online-Journalismus, der für Projekte zuständig sein wird, in deren Rahmen wir das neue Medium zum Vorteil der

Berichterstattung nutzen können”, erläuterte Puerner. Natürlich müsse die vorhandene Infrastruktur für die verschiedenen Medien geeignet sein. “Wenn Artikel für die einzelnen Medien umgeschrieben werden müssen, dann kommt die ganze Angelegenheit schnell zum Stillstand.”

Macht man sich damit nicht selber Konkurrenz? “Wir wollen über ein Ereignis in dem Augenblick berichten, wenn es passiert. Ob der Bericht dann zuerst auf CFN oder im Internet erscheint, spielt keine Rolle. Das wird von Fall zu Fall entschieden. Die grossen Storys erscheinen jedoch zuerst in der Zeitung, weil wir wissen, dass sie ausser uns sonst niemand hat”, sagte Puerner.

Neustrukturierung des Anzeigenverkaufs

Die Vorgehensweise im Anzeigengeschäft sei sehr ähnlich. Schliesslich “hängt unser gesamter Gewinn doch irgendwie mit Werbung zusammen”, meinte Puerner. Der Verkauf bestehe aus funktionsübergreifenden Teams mit einem Vertreter des Rechnungswesens, einem Künstler, einem Vermarktungsexperten und jemandem aus der Anzeigenproduktion. “Wir haben dieses System letztes Jahr mit sehr guten Ergebnissen erprobt. Nicht nur der Kundendienst hat sich verbessert, sondern auch die Erlöse sind gestiegen. Nachdem wir vergangenes Jahr mit drei Teams gearbeitet haben, weiten wir das System in diesem Jahr auf den Kleinanzeigenverkauf aus.” Kleinanzeigen könnten jedoch nicht allein im Internet geschaltet werden (sondern immer nur zusammen mit der Zeitung).

Die Beschäftigten des Verkaufs seien einem Anzeigenleiter unterstellt, der die Mittel zuzuteilen und zu gewährleisten habe, dass jeder Kunde nicht öfter als einmal angerufen werde. “Zuerst haben wir den Fehler begangen, denselben Kunden von zwei Anzeigenvertretern (einen für die Zeitung und einen für das Internet) anrufen zu lassen. Das passiert wegen der neuen funktionsübergreifenden Teams und eines umfassenden Medienplans heute nicht mehr”, sagte Puerner. Ausserdem stelle man die Anzeigenpreisliste gegenwärtig von Zeilenpreisen auf erlösabhängige Preise um. Dadurch könnten sich die Anzeigenkunden die gesamte Medienpalette des Unternehmens zunutze machen.

Darüber hinaus habe Orlando Sentinel Communications unter dem Motto ‚jederzeit in Druck und online‘ in Radio und Fernsehen für sein Multimedia-Angebot geworben. Die Kampagne könne auf Marktsegmente, Lokalnachrichten, Unternehmen, Sport, Zuschauerzielgruppen usw. zugeschnitten werden. Einen grossen Teil der Werbung übernehme CFN 13. “Unser Gesamtwerbeaufwand hat sich von 700.000 Dollar im Jahr 1993 auf inzwischen 3 Millionen Dollar pro Jahr erhöht”, sagte Puerner.

Wie hat sich diese Vorgehensweise ausgewirkt? “In weniger als einem Jahr haben wir uns als Anbieter von Lokal- und Wirtschaftsnachrichten höchster Qualität etabliert. Die Glaubwürdigkeit von CFN 13 hat unserer Marke sehr gut getan”, meinte Puerner.

Überdies sei CFN 13 für seine Berichterstattung mit einem Preis ausgezeichnet worden. Es sei der erste für einen Bericht gewesen, der vollständig von einer Zeitung produziert worden sei. “Unser

nächster grosser Schritt besteht in der Einführung eines Bewirtschaftungssystems für Inhalte, mit dessen Hilfe wir Artikel nicht nur von einem Medium in ein anderes verschieben können, sondern auch von einer Zeitung der Tribune Company zu anderen Zeitungen in anderen Städten.”

Zukunftsmusik

Puerner zufolge befinden sich bei Orlando Sentinel Communications gegenwärtig vier Projekte in Arbeit. “Orlando Sentinel.com wird zwar stets für jedermann zugänglich sein, doch suchen wir zur Zeit nach Aufteilungsmöglichkeiten, damit sehr interessante Lokalnachrichten, die nur wir anbieten können, ausschliesslich von Abonnenten der Druckausgabe abgerufen werden können. Auch Kleinanzeigen, aktuelle Angaben zu Wirbelstürmen, Kurzmeldungen und ähnliche Informationen werden weiterhin für jedermann zugänglich sein. Wir versuchen aber, die Website als ergänzende Leistung zur Zeitung und nicht als eigenständiges Angebot zu etablieren, in dessen Rahmen Inhalte kostenlos abgegeben werden. Damit liesse sich auf Dauer kein Geld verdienen.”

Darüber hinaus bereite sich das Unternehmen auf die neue Breitbandwelt vor und verfolge sehr aufmerksam die technische Entwicklung. Auch im Kablektor wolle man Fuss fassen. “Time Warner bietet einen Breitband-Zugang zum Internet über Kabel an, und wir wollen dafür die Inhalte stellen”, sagte Puerner. Man befinde sich ferner im Gespräch mit Telefongesellschaften, die ebenfalls in diesem Bereich tätig werden wollten. “Wir denken, dass wir einem dieser Unternehmen mit unserem Inhalt zum Erfolg verhelfen können”, fügte Puerner hinzu.

Puerner wartet ausserdem auf den Tag, an dem die strengen amerikanischen Gesetze über die Eigentumsverhältnisse im Medienbereich gelockert werden. “Dann wollen wir uns auch im Fernsehmarkt etablieren”, sagte er. Seiner Meinung nach wird auch der elektronische Handel ein wichtiger Umsatzträger werden, weshalb das Unternehmen in technische Einrichtungen investieren wolle, die sowohl den elektronischen Handel als auch die Erstellung von Datenbanken ermöglichen.

Kommentare aus den Workshops zu Vortrag 2

Gruppe 5:

- Die Multimedia-Redaktion ist möglich, auch wenn gegenseitige Konkurrenz unvermeidbar erscheint. Für bestimmte Medien wie Fernsehen und Radio ist zwar eine gewisse Zahl Journalisten mit Fachausbildung und Fachkenntnissen erforderlich, aber auch Fachfremde können einen Beitrag leisten. Die Hürden auf dem Weg zum Multimedia-Journalisten sind für jene, die schon länger im Beruf sind, wahrscheinlich höher als für Neulinge, die mehr Interesse daran zeigen. Doch selbst wenn wir die Journalisten für diesen Weg begeistern könnten – sollten wir es auch? Die Kosten könnten uns einen Strich durch die Rechnung machen.

- Die Zukunft der Zeitungen wird vom Kunden bestimmt, und der möchte nicht öfter als einmal angerufen werden. Blätter wie die Chicago Tribune, die New York Times und der Toronto Star richten sich danach. Der Rückgang von Gutschriften und Preisnachlässen infolge einer niedrigeren Fehlerquote gibt ihnen recht.
- Die Speicherung von Daten spielt in vielerlei Hinsicht eine Rolle, und zwar insbesondere dann, wenn es um die Verwendung der Daten für andere Zwecke geht.
- Ob das Geschäft nach Produktlinien, Marktsegmenten oder Aufgaben strukturiert werden soll, darüber steht ein abschliessendes Urteil immer noch aus. Für das Wachstum ist letztlich die Weiterentwicklung des Unternehmens ebenso wichtig wie neue Ideen und deren Umsetzung im gesamten Unternehmen.
- Wichtig ist die interne Kommunikation: Wissen Ihre Beschäftigten um die strategische Bedeutung der Investitionen in das Internet?

Gruppe 4:

- Das Multimediakonzept ist scheinbar ideal, doch gibt es in Europa Hindernisse in Form gesetzlicher Beschränkungen und viel stärkerer Gewerkschaften. Im allgemeinen hat Herr Puerner die Vorteile der Multimedia-Redaktion zwar deutlich gemacht, doch bringt eine zentralisierte Ausrichtung wie diese auch Gefahren mit sich. Ist es nicht besser, vier verschiedene Medien mit vier verschiedenen Blickwinkeln zu haben als nur eine Gesamtstrategie? Allerdings lassen sich durch bessere Weitergabe von Informationen bessere Ideen entwickeln.
- Man muss die einmal gewählte Organisationsstruktur – nach Produkten, Märkten oder Aufgaben – dem jeweiligen Umfeld anpassen. Verkaufen ist ein kompliziertes Geschäft. Es ist schwer, ein und dieselbe Person dazu zu bewegen, verschiedene Produkte an verschiedene Medien zu verkaufen. Ausserdem ist die Unternehmensentwicklung gefragt: Man kann nicht davon ausgehen, dass die vorhandenen Funktionen und Produkte für neue Ideen geeignet sind.

Gruppe 3:

- Einige Konferenzteilnehmer vertraten die Auffassung, dass die Multimedia-Redaktion in Europa wegen der Haltung der Gewerkschaften und der gesetzlichen Rahmenbedingungen keine Zukunft habe.
- Anzeigen lassen sich zwar für verschiedene Medien verkaufen, doch sollte der Verkauf im Paket erfolgen. Allerdings muss der Käufer auch bei diesem Angebot die Wahl haben: Wenn er keine Online-Anzeige wünscht, dann muss man diesem Wunsch entsprechen.

- Bei den Anzeigenpreisen besteht das Problem, dass für gedruckte Anzeigen feste Sätze gelten, während die Preise im Internet umsatzbezogen sind.
- Sollen wir das von uns erstellte Redaktionsmaterial in einer einzigen Datenbank speichern? Da im Bereich der Bewirtschaftung von Informationen noch viele Probleme ungelöst sind, stellt sich noch eine weitere Frage: Braucht man einen Informationsbeauftragten?
- Ein weiteres Hemmnis sind die urheberrechtlichen Probleme: Was die festangestellten Reporter oder Fotografen betrifft, sind sie in manchen Ländern gelöst, nicht aber, was die freiberuflichen Mitarbeiter angeht.
- Die Organisationsstruktur sollte kundenorientiert sein. Die wichtigste Frage ist die nach der Diversifizierung, nicht die nach dem Wachstum. Zwar hat die Geschäftsentwicklung Vorrang, doch ebenso notwendig ist es, dass wir unseren Beschäftigten zuhören, ihnen Befugnisse übertragen und ihnen Anreize bieten.

Gruppe 2:

Unsere Gruppe hat eine Prüfliste mit wichtigen Voraussetzungen aufgestellt:

- Ausgangspunkt muss der Kunde sein.
- Räumliche Nähe ist für die Zusammenarbeit unerlässlich.
- Die Prioritäten des Unternehmens – beispielsweise Artikelqualität oder Umsatzziele – müssen von oberster Stelle deutlich gemacht werden.
- Die Belegschaft wird sich den Herausforderungen der Multimediaredaktion stellen, nicht aber die Angehörigen der mittleren Führungsebene, die um ihren Arbeitsplatz bangen müssen. Dieser Umstand stellt auf dem Weg zur Multimediaredaktion ein grosses Hindernis dar.
- Wir brauchen Personal zur Überwachung des Unternehmenswachstums. Schliesslich beschäftigen wir ja auch Mitarbeiter in anderen Bereichen, die für unser Unternehmen erforderlich sind.

Gruppe 1:

- Die Teilnehmer des Workshops waren einhellig der Meinung, dass der Orlando Sentinel ein perfektes Beispiel dafür ist, wie man eine Marke schützt und weiterentwickelt. Allerdings ist der Multimedia-Journalist in einem herkömmlichen Medienbetrieb nicht so leicht einsetzbar. Dazu müssen wir zunächst einmal das Urheberrechtsproblem lösen, bevor es andere tun.

- Wichtig ist auch die Frage, wie man die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Leser sowie zwischen Leser und Leser gestalten soll.

Während der Beratungen wurde bekannt, dass die indische Zeitung “Indian Express” eine neuartige Führungsstruktur nutzt. Daraufhin wurde der Vorstandsvorsitzende D. Singh um eine Kurzdarstellung gebeten.

“Die Aufgabenverteilung in unserem Haus erfolgt grundsätzlich nach Funktion und geographischen Gesichtspunkten, doch gibt es für jeden Titel auch einen Markenbeauftragten. Die Markenbeauftragten sind für die Marke und deren wirtschaftliche Zukunft, mit Ausnahme der Mittelzuweisung jedoch nicht für das Tagesgeschäft zuständig. Darüber hinaus haben sie im Rahmen der strategischen Planung mit jeder Abteilung und Organisationseinheit darüber zu verhandeln, welchen Beitrag diese zu Erhalt und Stärkung der Marke – und umgekehrt – leisten, d. h., wieviel Geld jeweils für Papier, Finanzierung usw. zugeteilt wird.

Da der Markenbeauftragte gleichsam ein Gegengewicht zur Redaktion darstellt, hat sich die Beziehung zur Redaktion gewandelt. Auch der Indian Express hat sich verändert und erscheint jetzt täglich mit drei Teilen, die alle einen eigenen Markennamen aufweisen. Wir haben etwa neun oder zehn verschiedene Markennamen sowie eine neue internationale Beilage eingeführt.

Darüber hinaus haben wir einen Strukturausschuss gebildet, der zum Teil aus Mitarbeitern der Beratungsgesellschaft Andersen Consulting, zum Teil aus Beschäftigten der Zeitung besteht. Dieser Ausschuss hat jeden Bereich der Zeitung auf Verbesserungsmöglichkeiten zu überprüfen. Bislang haben wir dadurch Einsparungen von 4 Millionen Dollar jährlich erzielt, und es sollen noch 6 Millionen pro Jahr mehr werden.”

Diversifikation Und Territoriale Expansion Als Konzept: Das Beispiel Grupo Correo, Spanien

Dank einer Vielzahl von Übernahmen in den achtziger und mehrerer Massnahmen zur Diversifizierung in den neunziger Jahren hat sich das baskische Unternehmen Grupo Correo zum führenden Multimediakonzern Spaniens entwickelt. Mit seinen Flaggschiffen El Correo und Vasco gibt Grupo Correo die zwei führenden Zeitungen der Region heraus. Überdies hält man 25 % der Anteile von Tele 5, eine Mehrheitsbeteiligung am Zeitungsverlag TESA mit mehreren Titeln sowie Anteile an Handels-, Werbe-, Produktions-, Kino- und Kabelfernsehgesellschaften.

Der Weg zu diesem Medienverbund war lang und mit zahlreichen Hindernissen in Form presserechtlicher Beschränkungen und niedriger Leserzahlen (weniger als 60 Leser pro 1000 Einwohner) gespickt.

Alles begann im Jahr 1948, als sich das Verlagshaus Bilbao Editorial S.A., bei dem El Correo erschien, am Konkurrenzunternehmen Vasco beteiligte. Gut 20 Jahre später war El Correo mit fast 81.000 Exemplaren täglich – ganze 614 mehr als Vasco – die führende Zeitung im Baskenland. Zu diesem Zeitpunkt befand sich Spanien mitten in einer Rezession. Um deren Folgen zu lindern, setzte das Unternehmen auf technische Neuerungen und die regionalen Märkte. “Wir konzentrierten uns auf die Lokalberichterstattung, weil man der ins Auge gefassten Region eng verbunden sein muss”, sagte der Vorstandsvorsitzende von Vasco, Fernando Berridi de Quevedo. Im Glauben an die Kraft der grossen Zahlen gründete El Correo im Jahr 1972 zusammen mit 14 anderen Provinzzeitungen die Nachrichtenagentur Colpisa.

Während des Übergangs zur Demokratie Mitte der siebziger Jahre wurden sieben Zeitungen neu gegründet und zehn eingestellt. In dieser Zeit ging die Auflage von El Correo um 20.000 Exemplare zurück, doch konnte das Blatt seine führende Position halten. Bei El Diario Vasco fiel der Auflagenverlust höher aus. Nichtsdestoweniger “war die Zeitung dank moderner Führungsmethoden sowie unabhängiger, entschlossener und am Leser orientierter Journalisten schon 1980 wieder Marktführer in der Provinz Bilbao und auf dem zweiten Rang im Baskenland”, sagte Berridi de Quevedo. Die Auflage von El Correo übersprang 1983 die Marke von einer Million Exemplaren.

Die Gewinne der beiden Zeitungen aus der Wachstumsphase von 1980 bis 1985 wurden in die Investmentgesellschaft Comecosa investiert, die zur Umsetzung der Expansionspläne von Grupo Correo gegründet worden war. Als erste Massnahme erwarb Comecosa eine Mehrheitsbeteiligung an Montanes – eine der ersten Investitionen des Unternehmens in Zeitungen ausserhalb des Baskenlandes.

Die Expansion gewinnt an Dynamik

Der Beitritt Spaniens zur EG im Jahr 1986 löste einen landesweiten Wirtschaftsaufschwung aus. Das Pro-Kopf-Einkommen stieg von 69 % des EG-Länderdurchschnitts auf 76,9 %, und die spanischen Unternehmen wandten erstmalig bedeutende Summen für Werbung auf. Um sich einen nennenswerten Anteil an den Werbeausgaben zu sichern, kaufte sich Grupo Correo bei weiteren Zeitungen ein. „Wir erwarben Minderheitsbeteiligungen an der führenden Wirtschaftstageszeitung Expansión sowie der führenden Sporttageszeitung Marca (dieser Anteil wurde 1996 aus strategischen Gründen abgegeben). Die Gewinnzuwächse wurden vollständig in weitere Übernahmen investiert“, erläuterte Berridi de Quevedo. Nach dem Rückzug des französischen Wettbewerbers Hersant im Jahr 1988 erweiterte Grupo Correo sein Portfolio um die vier Zeitungen: La Verdad (Murcia), Ideal (Granada), Hoy (Extremadura) und Ya (die 1990 an Antena 3 verkauft wurde). Zwei Jahre später folgte die mehrheitliche Übernahme von Prensa Malagueña. Mit diesen Akquisitionen rückte Grupo Correo an die Spitze des spanischen Zeitungsmarktes auf. Die Auflage der sieben zum Konzern gehörenden Tageszeitungen (ohne Minderheitsbeteiligungen) stieg zwischen 1989 und 1992 um 12,78 %, die Zahl der Leser erhöhte sich um 200.000.

Nach fünf Jahren Pause ging Grupo Correo wieder auf Einkaufstour und übernahm 1993 La Rioja sowie kurz darauf die Blätter Norte in Kastilien, El Comercio in Gijón und La Voz in Avila. Im Dezember 1991 bildete man einen Verlagsausschuss, der nach Einsparmöglichkeiten der Zeitungen untereinander suchen und einen besseren Mitteleinsatz gewährleisten sollte. Im Rahmen dieser Massnahmen erfolgte auch die offizielle Gründung von Grupo Correo im Jahr 1994. „Ein Jahr später haben wir in Madrid eine grosse Werbekampagne unter dem Motto ‚zehn Zeitungen, 500.000 Exemplare, 2,2 Millionen Leser‘ begonnen“, sagte Berridi de Quevedo.

In diese Zeit fiel auch die Verjüngung der zwei Flaggschiffe El Correo und Vasco, deren Auflage inzwischen 134.175 bzw. 92.422 Exemplare erreicht hatte. Dazu wurden umgerechnet rund 24 Millionen DM in neue Produktionsanlagen für Vasco und 60 Millionen DM in ein komplett neues Werk für El Correo investiert. Darüber hinaus wurde Vasco vollständig farbdruckfähig gemacht.

Mitte der neunziger Jahre wurde klar, dass sich die Expansionspolitik von Grupo Correo nicht mehr fortführen liess – zumindest nicht, was den Erwerb spanischer Lokalzeitungen anbetraf. „In Spanien gab es nicht mehr viele Lokalzeitungen, die wir noch hätten übernehmen können“, sagte Berridi de Quevedo. „Also haben wir uns unser Multimediakonzept zu eigen gemacht.“ Im Jahr 1996 wurden TESA und Colpisa miteinander verschmolzen, wodurch das entstehende Unternehmen zum Eigentümer von drei der führenden Wochenzeitungen des Landes wurde. Noch in demselben Jahr erwarb man 25 % der Anteile des privaten Fernsehsenders Tele 5, der beim Gewinn in Europa an zweiter Stelle steht. Als nächstes folgte die vollständige Übernahme des Radio- und Fernsehunternehmens Radio Tele Basconia, dessen sechs UKW-Sender im Baskenland zusammen 270.000 Hörer erreichen.

Im November 1996 war Grupo Correo für das Internet gerüstet. Das Unternehmen gründete die Firma Bilbao Editorial Nuevos Medios, die in der Erprobung neuer Technologien und Erforschung von Projektmöglichkeiten tätig ist. Heute erscheinen von allen zehn Zeitungen des Konzerns elektronische Ausgaben. "Jede Zeitung hat eine eigene Internet-Tochter, die über eine zweistufige Internet-Strategie verfügen muss, nämlich für die Internetausgabe der Zeitung und für die Art der Zusammenarbeit mit anderen Websites in der Region", sagte Berridi de Quevedo.

In eine ähnliche Richtung zielt das zusammen mit El Mundo und La Vanguardia gegründete Gemeinschaftsunternehmen zur Entwicklung spanischer Stadtführer im Internet. Abgerundet werden die Online-Aktivitäten von Grupo Correo durch eine 29%ige Beteiligung am Internet-Dienstleistungsanbieter Saranet.

Zentralisierung des Verkaufs

In den vergangenen Jahren war die Verkaufspolitik des Konzerns von zwei wichtigen Ereignissen geprägt. Zum einen wurde ein attraktiver Pauschalpreis für Anzeigen in allen zehn Zeitungen eingeführt, wodurch das Anzeigenaufkommen erhöht werden konnte; zum anderen wurde im Januar 1998 die Firma CMXXI gegründet, deren Aufgabe es ist, für das Internet-Angebot des Konzerns zu werben sowie durch Verbesserungsmassnahmen mehr Raum für Kommunikation, Vermarktung und Werbung zu schaffen. "Im Augenblick befassen wir uns zwar noch nicht mit der Multimediaredaktion, können aber trotzdem viele Synergien nutzen. So werden die Auslandsnachrichten für alle Zeitungen gemeinsam bearbeitet. Auch die zentralen Dienstleistungen für die Zeitungen werden von einer einzigen Stelle erbracht, und für alle Zeitungen gibt es gemeinsame Abteilungen für Vermarktung, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung", erläuterte Berridi de Quevedo.

Die ergriffenen Massnahmen wirken sich eindeutig positiv aus. So erzielte Grupo Correo 1998 einen konsolidierten Reingewinn von umgerechnet knapp 92 Millionen DM, eine Steigerung von 67 % gegenüber dem Vorjahr. Die Umsatzerlöse wuchsen um 9 % auf umgerechnet knapp 600 Millionen DM, wovon etwas weniger als 314 Millionen DM auf das Anzeigengeschäft entfielen.

Als nächste Aufgabe hat man sich bei Grupo Correo die Expansion ins Ausland gestellt. So werden insbesondere in Lateinamerika Partnerunternehmen gesucht. Im Mai 1999 wurde zusammen mit den zwei führenden (und miteinander konkurrierenden) Zeitungen Argentiniens, La Nación und Clarín, ein neues Unternehmen gegründet. "Wir versuchen, in Lateinamerika einen Multimediakonzern aufzubauen. Da sowohl die Vertreter von Clarín als auch jene von La Nación den argentinischen Markt besser kennen als wir, haben wir uns mit einem Drittel an dem Gemeinschaftsunternehmen beteiligt, dessen Wachstum von allen drei Eigentümern getragen werden muss", sagte Berridi de Quevedo.

Trotz der Expansion ins Ausland habe man bei Grupo Correo nicht vergessen, woher man komme. "Wir sind tief im Baskenland verwurzelt, und dank der von uns vermittelten Werte können wir einen Beitrag zur Überbrückung gesellschaftlicher Gegensätze leisten", meinte Berridi

de Quevedo. "In bezug auf die politische Lage sind wir sehr optimistisch. Der Terrorismus hat im letzten Jahr vorläufig ein Ende gefunden." Jetzt müsse man gegenüber einer Leserschaft, die sehr unter diesem Terrorismus zu leiden hatte, für Frieden und Demokratie eintreten.

Kommentare aus den Workshops zu Vortrag 3

Gruppe 2:

- Die gute Nachricht lautet: Die Zeitungen können viel für die Gemeinschaft tun. Mit unserer Reichweite sind wir ein wichtiger Werbepartner für den Handel. Die schlechte Nachricht lautet: Wir sind zu langsam. Da dies der grösste Nachteil gegenüber unseren Wettbewerbern sein wird, brauchen wir Modelle für eine neue Organisationsstruktur.
- Wir müssen Unternehmen aufbauen, die auf dem Gebiet der neuen Medien tätig werden. Dadurch steigern wir nicht nur den Unternehmenswert, sondern es ist auch eine erstklassige Gelegenheit zum Sammeln von Erfahrungen.
- Die gesetzlichen Bestimmungen über das Eigentum an Unternehmen aus verschiedenen Medienbereichen sind nach wie vor sehr streng, auch wenn es in Europa inzwischen einige Formen der Zusammenarbeit gibt.
- Nach der Phase der Konsolidierung folgt in gesättigten Märkten jetzt die Expansion ins Ausland. Das Interessante ist, dass andere Unternehmen unserer Branche, etwa Druckereien, uns dabei voraus sind.
- Es ist besser, neue Märkte über eine vertragliche Zusammenarbeit zu erschliessen, als eigene Betriebe aufzubauen. Dabei sind auch strategische Allianzen von Nutzen; mit ihrer Hilfe können wir kulturelle Probleme besser verstehen lernen.

Gruppe 3:

- Auch wenn die traditionelle Rolle der Zeitungen als Volkstribun in einigen Ländern an Gewicht verloren hat, so ist sie im wesentlichen doch erhalten geblieben.
- Man sollte weiter in die Zeitung investieren und gleichzeitig in die neuen Medien diversifizieren. Einige Zeitungen haben Übergangsstrategien entwickelt. So hat ein Unternehmen zum Schutz seines Kleinanzeigengeschäfts eine neue Wochenzeitung auf den Markt gebracht, während es gleichzeitig im Internet aktiv wird.

- Sicherheitsfragen und Probleme der Datenbeschaffung müssen behandelt werden.
- Diejenigen Unternehmen, die ins Ausland gehen können, sollten dies tun – aber nicht alle können es. Die Ausweitung des Geschäfts in andere Sprachgebiete kann ein Risiko darstellen.

Gruppe 4:

- Die Firmeninteressen können für die Rolle der Zeitung als Volkstribun zwar zur Gefahr werden, doch hängt alles von der Haltung des Inhabers ab. Die Gruppenmitglieder nannten beispielhaft mehrere Zeitungen, die gegen ihre eigenen Geschäftsinteressen Partei ergriffen haben.

Als sich der britische Guardian gegen die Invasion britischer Truppen in Ägypten aussprach, musste er zunächst Leserverluste hinnehmen, doch langfristig erwies sich die Haltung des Blattes als Vorteil.

Die Lebensmittelkette Coop, einer der grossen Anzeigenkunden der dänischen Zeitung Politiken, hatte einen Beschluss gegen die Einstellung muslimischer Frauen gefasst, die Kopftücher trugen. Daraufhin druckte Politiken unter den Bildern der Betroffenen eine Anzeige mit dem Werbespruch von Coop (“Was Sie auch wünschen – bei uns bekommen Sie es”). Ausserdem erschien ein Leitartikel zu dem Thema.

- Die Zeitungen haben ein Glaubwürdigkeitsproblem. Die Leser begegnen uns häufig mit Misstrauen und beschuldigen uns manchmal der Oberflächlichkeit. Viele von uns halten diese Kritik für ungerecht. Vielleicht ist die redaktionelle Freiheit dort einfacher aufrechtzuerhalten, wo man ein Monopol hat. In umkämpften Märkten hat womöglich der Umsatz ein höheres Gewicht.
- Druck wird nicht nur von den Grossunternehmen ausgeübt, sondern in vielen Ländern auch vom Staat. Länder wie Honduras und Venezuela sind zur Erlangung redaktioneller Unabhängigkeit auf Unterstützung aus dem Ausland angewiesen.
- Auch wenn eine gemeinsame Sprache die Expansion ins Ausland erleichtert, sind immer noch kulturelle Unterschiede zu beachten (als Beispiel wurde die irische Presse genannt, die angesichts der Konkurrenz aus Grossbritannien ihre Leser zum Kauf irischer Produkte auffordert).

Gruppe 1:

- Die Gruppenmitglieder waren sich über die gemeinschaftliche Aufgabe der Zeitungen einig: eine auf Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Integrität beruhende Berichterstattung. Weitere wichtige Vorteile sind die Unterstützung der Leser und die Nützlichkeit der Zeitung.

- Die Zeitungen sind kein passives Medium. Es reicht nicht, über Verbrechenstatistiken nur zu reden und darüber Leitartikel zu schreiben. Deshalb laden viele Zeitungen die Bevölkerung zu Diskussionen über Lösungen ein.
- Früher haben sich die jungen Leser in der Zeitung Ratschläge für ihre erste Bewerbung, ihr erstes Auto oder ihr erstes Haus geholt. Diese Bindung an die Zeitung ist heute nicht mehr unbedingt Bestandteil der Beziehung zwischen Zeitung und Leser.

Verlorene Auflage Und Anzeigenerlöse Durch Eine Wiederbelebung Der Redaktion Zurückgewinnen: Das Beispiel Le Monde, Frankreich

Im folgenden wird beschrieben, wie die altherwürdige Le Monde ihren Niedergang zu Beginn der neunziger Jahre stoppen und ihre alte Position unter den französischen Zeitungen zurückerobern konnte. Ausgangspunkt der Geschichte ist ein umkämpfter Markt mit drei Qualitäts-Tageszeitungen (Le Monde, Le Figaro und Libération), zwei Finanz-Tageszeitungen, einer Boulevardzeitung und fünf starken, wöchentlich erscheinenden Nachrichtenmagazinen (ganz zu schweigen von den übrigen Medien). Fügt man dem noch eine Konjunkturflaute hinzu, so erhält man den Hintergrund für den Sturzflug von Le Monde, der 1990 begann und erst jetzt dank einer konsequenten Neuausrichtung auf leserorientierte Aufmachung und inhaltliche Erneuerung allmählich endet.

Zwischen 1990 und 1994 musste Le Monde 6 % seiner Auflage abgeben. "Schlimmer war jedoch der Erlöseinbruch, weil die Anzeigenumsätze infolge der Wirtschaftskrise drastisch zurückgingen", sagte Martine Macquin, Leiterin des Geschäftsbereichs Marktforschung. Die Anzeigenerlöse fielen um 53 % von umgerechnet über 180 Millionen DM auf weniger als 90 Millionen DM. Besonders betroffen war der Bereich Stellenanzeigen, in dem so gut wie keine Umsätze mehr erzielt wurden.

In dieser Situation übernahm Jean-Marie Colombani in Personalunion die Verlagsleitung und den Posten des Chefredakteurs. Er trat mit dem Vorsatz an, das Unternehmen zu sanieren und zugleich redaktionelle Reformen durchzuführen, mit deren Hilfe das Blatt wieder auf die Füße kommen sollte. Für eine erfolgreiche Sanierung mussten die Führungskräfte der Zeitung zwei Grundsätze achten. "Die Unternehmenskultur von Le Monde ruht auf zwei Säulen", sagte Frau Macquin. "Eine davon heisst absolute Unabhängigkeit." Dies bedeute, dass die Mehrheit der Geschäftsanteile im Unternehmen selbst verblieben und freie Aktionäre jeweils höchstens 5 % halten dürften.

Die zweite Säule des Unternehmens sind die Journalisten. So brachten 400 der 600 Beschäftigten des Blattes umgerechnet 6,3 Millionen Dollar für eine Kapitalerhöhung auf, mit der Le Monde wieder auf eine gesunde finanzielle Basis gestellt wurde.

Die Bedürfnisse der verschiedenen Leserkreise miteinander in Einklang bringen

Die redaktionelle Erneuerung als zweites Ziel Colombanis machte es erforderlich, die Leser besser zu verstehen. "Deshalb führten wir unter Stamm- und Gelegenheitslesern eine Umfrage durch, mit deren Hilfe wir die aktuellen Kauf- und Lesegewohnheiten kennenlernen, das Image und die Anziehungskraft sowohl von Le Monde als auch der wichtigsten Wettbewerber beurteilen und die

Gründe erfahren wollten, warum die Leser das jeweilige Blatt lesen“, sagte Colombani. Die Ergebnisse? “Die Zahl der Gelegenheitsleser war höher. Sie betrachteten sich jedoch als Stammleser, wenn sie drei- bis viermal pro Woche eine Zeitung kauften... Le Monde ist zwar eine massgebende Zeitung, aber sie ab und an zu lesen, reichte ihnen aus. Die Dicke des Blattes wirkt abschreckend. Der harte Kern der treuen Leser ist schon den älteren Jahrgängen zuzurechnen.”

Frau Macquin führte den Mangel an Lesertreue teilweise darauf zurück, dass bestimmte Themen in Le Monde keine Berücksichtigung fänden wie etwa Wirtschaftsnachrichten, die für leitende Angestellte jedoch zunehmend an Bedeutung gewannen – und dieser Personenkreis stelle die Mehrheit der Leser von Le Monde. Darüber hinaus wechselten die Leser des öfteren die Zeitung, weil sie an unterschiedlichen Meinungen interessiert seien. “Alle französischen Qualitätszeitungen legen grossen Wert auf eine eigene Meinung”, betonte Frau Macquin. Und schliesslich wollten die Leser ein angenehmes Leseerlebnis, “was Le Monde von der Aufmachung her nicht bieten konnte”, fügte sie hinzu.

“Wir mussten die Erwartungen unserer Stamm- und Gelegenheitsleser, die ja Stammleser werden können, miteinander in Einklang bringen. Die Gelegenheitsleser wollten eine innerlich und äusserlich kleinere Le Monde.”

Um dies zu erreichen, sollten zum einen neue, junge Leser gewonnen und ihnen Anreize geboten werden, die Zeitung jeden Tag zu lesen. Zum anderen habe man beschlossen, eine inhaltlich komplette Zeitung anzubieten. Inzwischen erscheint Le Monde in zwei Teilen, von denen sich einer an den Leser als Mitbürger und der andere an den Leser als Individuum und Verbraucher richtet. Natürlich enthielten diese Teile auch neue Seiten, so Frau Macquin. Darüber hinaus habe man neue Beilagen zu verschiedenen Themen eingeführt.

Ausserdem schenke man bei Le Monde heute auch den Interessen der Leser mehr Aufmerksamkeit. “Ein Redakteur fasst die wichtigsten Beiträge aus Leserbriefen wöchentlich schriftlich zusammen und erläutert oder ändert die Position der Zeitung. Überdies werden die Leser zu Inhalt, Überschriften usw. befragt”, fuhr Frau Macquin fort. Bei dieser Befragung konzentriere man sich auf die jüngeren Leser (d. h. unter 50 Jahren), weil sie am wenigsten markentreu seien und die höchsten Anforderungen stellten. Darüber hinaus suche man nach Unterschieden zwischen Gelegenheits- und Stammlesern, Abonnenten und Einzelkäufern. Die Ergebnisse würden an den Chefredakteur weitergeleitet. “Allerdings kann natürlich keine Studie das Talent und die Empfindsamkeit eines Journalisten ersetzen”, fügte Frau Macquin hinzu.

Der dritte Teil des Konzepts zum Umbau der Zeitung war eine neue Aufmachung. “Meinungen und Nachrichten sind jetzt deutlicher voneinander getrennt. Ausserdem setzen wir häufiger Illustrationen und Infografiken ein. Die erste Seite dient als Aushängeschild für die gesamte Zeitung”, sagte Frau Macquin.

Neuordnung der Redaktion

Die beschriebenen Veränderungen hatten einen grundlegenden Wandel in der Arbeit und Organisation der Redaktion zur Folge. „Der Redaktionsbetrieb musste komplett umgekrempelt werden“, sagte Frau Macquin. Die Zeitung werde jetzt als zusammenhängendes Ganzes betrachtet, das von allen gemeinsam und nicht von mehreren, unabhängig voneinander arbeitenden Abteilungen zusammengestellt werde. Die Zusammenstellung erfolge seitenweise. Jeder Redakteur könne zum jeweils behandelten Thema einen wichtigen Beitrag leisten. Die tägliche Redaktionssitzung finde jetzt in drei Teilen statt, um den Radio- und Fernsehnachrichten Rechnung zu tragen. „Um 7:30 Uhr entscheiden wir, worüber berichtet wird, und die späteren Zusammenkünfte (mittags und um 17:00 Uhr) dienen der Planung“, erläuterte Frau Macquin. An den drei Sitzungen nähmen alle Abteilungsleiter teil. Inzwischen habe man zusätzlich zu den vorhandenen Fachjournalisten mehrere Multimediajournalisten eingestellt. Die Zahl der Journalisten habe sich durch die Umstrukturierung um 20 % erhöht.

Darüber hinaus erscheine Le Monde inzwischen eine Stunde früher, so dass die Leser in Paris das Blatt während der Mittagspause lesen könnten, sagte Macquin. Eine Morgenzeitung bringe man jedoch nicht heraus, weil man aus Umfragen wisse, dass die Leser von Le Monde auch andere Zeitungen läsen. „Deshalb könnte der Markt sogar schrumpfen, wenn wir auch morgens ein Blatt herausgeben würden.“

Rückgewinnung von Erlösen

Die redaktionelle Erneuerung von Le Monde habe nicht nur eine Steigerung der Auflage zur Folge gehabt, sondern auch dazu beigetragen, die Anzeigenerlöse zurückzugewinnen, die das Blatt zu Beginn des Jahrzehnts verloren habe, so Frau Macquin. Natürlich sei diese Erneuerung allein nicht ausreichend gewesen. Ergänzend sei hinzugekommen, dass die französischen Medienplaner die Zeitungen lange vernachlässigt hätten. „Mit zunehmender Verbreitung des Fernsehens wurde die Tagespresse als teuer und schwierig zu kaufen betrachtet; ausserdem herrschte die Meinung vor, sie bliebe den Beweis für ihre Effektivität schuldig“, sagte Frau Macquin. Zur Rückeroberung von Marktanteilen habe Le Monde den Verkauf nach Bereichen geordnet und sichergestellt, dass als Bereichsleiter nur Fachleute in Frage kamen. Den Anzeigenkunden habe man ferner unterschiedliche Werbeprodukte angeboten, die mit den Zeitschriften konkurrieren sollten. Das Angebot habe vier aufeinanderfolgende Anzeigen, eine Rückseitenanzeige sowie eine farbige Doppelseite in der Zeitungsmitte umfasst. In Zusammenarbeit mit der führenden Finanzzeitung Les Echos und der Sporttageszeitung L'Equipe habe man ausserdem das gemeinsame Werbeprodukt Plein Cadre ausgearbeitet, das mit Radio und Fernsehen konkurrieren solle. Heute „entfallen 20 % unserer Erlöse auf Plein Cadre.“

Die redaktionelle Erneuerung habe auch den Weg zu neuen Anzeigenkunden insbesondere im Bereich Konsumgüter (Mode, Tourismus, Parfüm und Automobile) geebnet, so Frau Macquin. Ihren Angaben zufolge haben die Anzeigenkunden ferner erkannt, dass 48 % der Leser von Le Monde Frauen seien. Folglich seien die Anzeigenerlöse von umgerechnet 90 Millionen DM 1994 auf umgerechnet 158 Millionen DM im Jahr 1999 gestiegen, blieben damit aber immer noch unter dem 1991 erzielten Wert von umgerechnet 190 Millionen DM zurück. Während man 1994 noch

einen Verlust von umgerechnet gut 30 Millionen DM habe hinnehmen müssen, sei man 1998 wieder mit 20 Millionen DM in der Gewinnzone gewesen. “Seit zwei Jahren schreiben wir schwarze Zahlen”, sagte Frau Macquin.

Inzwischen versucht Le Monde, in neuen Geschäftsbereichen Fuss zu fassen. So hat man Beteiligungen an Le Cahier du Cinema und einer Regionalzeitung erworben sowie eine Tochtergesellschaft für die Online-Ausgaben der einzelnen Titel gegründet. Darüber hinaus strahlt Le Monde auf dem Kabelfernsehsender LCI sonntags abends die Sendung Le Monde des Idées aus und hat eigene Radiosendungen bei RTL, France Info und France Culture.

Verabschieden Sie Sich Von Ihren Kleinanzeigen: Wie Die Zeitungen Im Zeitalter Des Elektronischen Geschäftsverkehrs Erfolgreich Sein Können

In vielen Zeitungsverlagen denkt man beim Blick auf das Internet: ‚Wie können wir unser Kleinanzeigengeschäft schützen und erhalten?‘ Charlene Li, Leitende Analystin beim US-amerikanischen Marktforschungsunternehmen Forrester Research, hat zwar eine Antwort, aber nicht die, die man in den Verlagen hören möchte: „Verabschieden Sie sich von Ihrem Kleinanzeigengeschäft. Sie werden ein grosses Stück davon abgeben müssen. Nehmen Sie die Erkenntnis hin, ziehen Sie die Konsequenzen, und machen Sie weiter“, schlug sie vor.

Warum auch nicht? Anderen sei es genauso ergangen. „Das Finanzwesen ist vom Internet ebenso stark betroffen wie die Medienwirtschaft. Es hat nur schneller darauf reagiert“, erläuterte Frau Li. Die Maklerfirma Charles Schwab sei ein typisches Beispiel. Bei der Gründung von E-Schwab habe das Unternehmen seinen Anteilseignern mitgeteilt, man werde die alte Unternehmensstruktur komplett durch eine neue ersetzen. Das hätte anfangs zwar niedrigere Gewinne zur Folge, sei jedoch unvermeidlich. „Heute ist E-Schwab einer der führenden Anbieter von Finanzdienstleistungen im Internet. Die Frage lautet also: Sind Sie gewillt, Ihr eigenes Unternehmen aufzugeben, um es durch ein zukunftssträchtiges zu ersetzen?“ fragte Frau Li.

Wenn es nach ihr ginge, dann müssten die Zeitungen schon sehr gewillt sein. „Die Zeitungsverlage müssen sich neu erfinden, um sich die Neuerungen in der Medienlandschaft zunutze zu machen“. Was also sollen sie tun? Dazu machte Frau Li einige Vorschläge.

Zunächst einmal riet sie den Führungskräften, sich die einfache Frage zu stellen, wo das Geld denn herkommen solle. Frau Li zufolge entfallen 17 Milliarden Dollar der im Internet erzielten Umsätze auf die Werbung, davon über 10,7 Milliarden Dollar auf Verbraucheranzeigen und über 4,2 Milliarden Dollar auf Firmenwerbung. Der elektronische Handel, überwiegend mit Büchern, Software und Bekleidung, erziele rund 25,5 Milliarden Dollar. Die Online-Gewinnspanne liege bei etwa 27 bis 28 % gegenüber 40 bis 45 % im herkömmlichen Einzelhandel.

Diese nicht unerheblichen Beträge seien in erster Linie auf die zunehmende Zahl der Internet-Nutzer zurückzuführen. In den USA seien inzwischen 39 Millionen Haushalte online, und diese Zahl werde sich bis 2003 verdoppeln. Ausserdem würde dann ein Drittel der Haushalte über einen Breitband-Zugang verfügen. Dass dies eine vorübergehende Erscheinung sein könnte, daran glaubt Charlene Li nicht. „Es handelt sich um junge Leute zwischen 16 und 22. Sie erledigen vieles am Computer, und auch ihre Nachrichten beziehen sie von dort. Ob sie sich wieder den Zeitungen zuwenden? Wir glauben es nicht. Sie schätzen die Unmittelbarkeit des Internets“, sagte sie.

Wachstumsprognosen

Fünfundachtzig Prozent der Werbung im Internet entfielen heute auf die USA, so Frau Li, doch werde sich deren Anteil im Jahr 2004 auf 65 % verringert haben, da die benötigten Nutzerzahlen zu diesem Zeitpunkt auch in anderen Ländern erreicht sein würden. Ebenfalls bis 2004 würden sich die Internet-Werbeausgaben weltweit, die heute bei rund 3,3 Milliarden Dollar lägen, auf 33 Milliarden Dollar verzehnfachen. "Das bedeutet, dass Internetwerbung in etwa fünf Jahren sowohl in den USA wie auch in anderen Ländern dieselbe Bedeutung hätte wie Radiowerbung", sagte Frau Li. Darüber hinaus werde der elektronische Handel im Jahr 2003 ein Volumen von 108 Milliarden Dollar erreichen, was durchschnittlich rund 2,678 Dollar pro Haushalt entspreche. Darüber hinaus müsse man zur Kenntnis nehmen, dass der bereits spürbare Trend zu erlösabhängigen Anzeigenpreisen sich noch verstärken werde. "Derzeit entfallen etwa 15 % der Erlöse auf umsatzabhängige Werbung. So viel ist das zwar noch nicht, doch wird sich der Anteil bis 2003 auf 50 % erhöhen", fuhr sie fort.

Es sei interessant festzustellen, woher diese Erlöse stammten. Ein Grossteil komme von den neuen Internetunternehmen selbst. "Diese Firmen investieren rund 40 % ihrer Erlöse gleich wieder in die Werbung, um neue Kunden zu gewinnen. Anschliessend wird mit allen Mitteln versucht, diese zu halten."

Die zweite Umsatzquelle seien die Werbeetats der Wirtschaft. Diese finanziere ihre Internetanzeigen nicht nur durch den Rückzug aus Verkaufsförderung und Veranstaltungen, sondern mittlerweile auch durch Kürzung der Ausgaben für gedruckte Anzeigen. "Ford beispielsweise hat seinen Etat für Anzeigen in Zeitschriften halbiert. Die US-Bank First USA hat angekündigt, den herkömmlichen Werbeetat um 500 Millionen Dollar zu kürzen und diesen Betrag statt dessen über fünf Jahre hinweg für Internetwerbung über AOL auszugeben", sagte Frau Li.

Die Herausforderung für die Zeitungen

Da die Zeitungen für die Markenpflege nicht so gut geeignet seien wie Radio und Fernsehen und für direkte Reaktionen nicht so gut wie das Internet, gehe man bei Forrester Research davon aus, dass die Zeitungen 18 % der für die nächsten fünf Jahre erwarteten Erlöse an das Internet würden abgeben müssen. Allein im Kleinanzeigengeschäft sehe man aufgrund der Konkurrenz durch das Internet einen Rückgang um 4,7 Milliarden Dollar bis 2003.

Nach den Worten von Charlene Li sind die Folgen bereits sichtbar. "Die Zeitungen spüren zwar weder einen Rückgang beim Anzeigenaufkommen noch bei den Erlösen, doch halten sie mit der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung Schritt? Das Anzeigenaufkommen der kalifornischen Zeitung San José Mercury News stagniert – und das, obwohl sie im Silicon Valley beheimatet ist", betonte Frau Li. Während die Wirtschaft ihre Etats für Stellenanzeigen in Zeitungen im laufenden Jahr von 70 auf 52 % gekürzt hätte, habe das Internet seinen Anteil von 14 auf 32 % steigern können. Bei Kfz- und Immobilienanzeigen verlaufe die Entwicklung ähnlich. "Monster.com wird in diesem Jahr allein mit Stellenanzeigen 100 Millionen Dollar umsetzen."

Dabei handelt es sich wohlgerne um zusätzliche Anzeigenaufwendungen“, fügte Frau Li hinzu. Dennoch gebe es keinen Grund, warum eine Zeitung nicht ebenso erfolgreich sein sollte. “Mit Career Path sind sie in diesem Segment ja schon vertreten, aber sie stellen es nicht sehr geschickt an“, fuhr Frau Li fort. “Der Anzeigenverkauf erfolgt nicht entschlossen genug, und zu viele Leistungen werden gratis angeboten.”

Inzwischen gehe man bei den Firmen aus dem Bereich neue Medien davon aus, dass es im Internet auf Dienstleistungen und nicht auf Produkte ankomme. “Nicht die Stellenanzeigen sind wichtig, sondern der Service im Zusammenhang damit... Die Unternehmen sammeln die Namen von Bewerbern mitsamt den Bewerbungen in einer Datenbank. Die Stellenanzeigen dienen allein dazu, an diese Bewerbungen heranzukommen. Die Anzeigen selbst werden praktisch verschenkt“, sagte Frau Li.

Mit welchem Inhalt lassen sich künftig Erlöse erzielen?

Womit kann man im Internet sonst noch junge Leser gewinnen und Einnahmen erzielen? Charlene Li schlug eine gründliche Prüfung vor, welcher Inhalt voraussichtlich Erlöse aus Anzeigen, Abonnements oder Warenbestellungen zur Folge hat. Sie stellte für mehrere Web-Unternehmen dar, wie sich die Abonnenten von dem jeweiligen Angebot angesprochen fühlen. Natürlich seien eine hohe Attraktivität für den Abonnenten und die Fähigkeit des Unternehmens zur Beschaffung von Aufträgen von entscheidender Bedeutung, wenn es um die Frage gehe, ob man für Online-Inhalte Gebühren erheben solle; dies gelte beispielsweise dann, wenn jemand nur bestimmte Fachthemen wie etwa anspruchsvolle Finanzberichte abonnieren wolle, für welche die Anbieter auch Anzeigen verkaufen können. Unglücklicherweise liessen sich mit dem Inhalt von Zeitungen “grösstenteils keine Einnahmen erzielen. Die meisten Anzeigenkunden wollen keine Nachrichten neben ihren Anzeigen haben“, sagte Frau Li.

Nichtsdestoweniger habe sich noch kein bestimmtes Anzeigenmodell herausgebildet, vor allem nicht im Hinblick auf die Zahlungsweise. “In der Internetwerbung spielt sowohl die Marke als auch die direkte Reaktion eine Rolle“, sagte Frau Li. “Man ist gerade dabei festzustellen, wie man die gespeicherten Daten am besten nutzen kann.”

Ein weiterer Wachstumsfaktor für Online-Werbung sei der technische Fortschritt. “Im Internet weiss man genau, was funktioniert und was nicht. Diese Möglichkeit der Leistungsbeurteilung ist für die Anbieter sehr interessant.”

Eine weitere Erlösquelle seien Abonnements, so Frau Li. Im Augenblick werde diese Möglichkeit zwar am meisten von den Sex-Websites genutzt, doch auch viele Medienfirmen böten Abonnements für den Zugriff auf ihre Archive an. Mit Internet-Abonnements werde jährlich ein Umsatz von rund 5,1 Milliarden Dollar erzielt. Für Abonnements auf Inhalte sieht Charlene Li jedoch wenig Hoffnung. “Warum sollte ich für ein Online-Angebot bezahlen, das ich auch in gedruckter Form erhalten kann? Es gibt nur sehr wenige Informationen, die nur im Internet erhältlich sind. Eine Ausnahme bilden vielleicht personalisierte Informationen. Nehmen wir einmal

an, Sie wollen in einer bestimmten Gegend ein Haus kaufen. Sie könnten sich Informationen über Preise, Infrastruktur usw. aus dem Internet holen. Ich würde dafür bezahlen, weil es mir meine Entscheidung erleichtert“, sagte Frau Li.

Die letzte und natürlich wachstumsstärkste Erlösquelle im Internet sei der Handel, so Frau Li weiter. Während sich die Zeitungsverlage aber seit jeher auf die Bekanntmachung und Förderung von Waren und Dienstleistungen konzentrierten, seien Firmen wie CD Now und Columbia in der ganzen Bandbreite des Handels von der Bewusstseinschaffung bis hin zum eigentlichen Kauf tätig.

“Nur wer selber handelt, wird im Handel gut werden“, fügte Frau Li hinzu. “Sie müssen die Kundendaten dem Kundenverhalten zuordnen. Sie haben einen enormen Datenbestand, den Sie für sich nutzen können: Für welche Inhalte und welche Handelsangebote interessieren sich die Kunden, welche Dienstleistungen nehmen sie in Anspruch?“ Darüber hinaus sollten die Zeitungen Firmenübernahmen – beispielsweise von Reisebüros und Lebensmittel-Lieferdiensten – ebenso in Betracht ziehen wie Fusionen oder Allianzen mit Einzelhandelsunternehmen, um an Handelsgeschäften teilzuhaben.

Welche Wahl man auch treffe, “freunden Sie sich mit dem Handel an, und erlernen Sie ihn gut“, empfahl Frau Li. “Die neuen Unternehmen setzen darauf, dass die althergebrachten Medien nur ungern im Handelsgeschäft tätig werden möchten und es deshalb langsam angehen. Mit dem Kannibalisierungseffekt und dem Widerspruch zwischen Kommerz und Inhalt gibt es hier ja auch zwei wichtige Hindernisse“, so Frau Li.

“Deshalb rate ich mit Nachdruck dazu, dass die Zeitungen die Trennung zwischen Anzeigen und redaktionellem Inhalt stets aufrechterhalten. Die Trennungslinie müssen schon Sie ziehen, auch wenn ich dem Verbraucher durchaus zutraue, den Unterschied zu erkennen. Soll ich meine Leser anderen überlassen, nur weil ich den Gegensatz zwischen Anzeigen und Inhalt nicht überwinden kann? Ich muss eben dazulernen“, sagte Frau Li. Natürlich müssten die Leser merken, dass sich die Redaktion in ihrem Urteil nicht von wirtschaftliche Aspekten leiten lasse. Dieses Vertrauen könne man durch den Aufbau einer dauerhaften Beziehung zum Leser gewährleisten.

Das Nutzererlebnis bestimmt die Markenpolitik

Nach den Worten von Charlene Li wird die Markenpolitik im elektronischen Handel zwar ein wichtiger Aspekt sein, jedoch nicht ausschliesslich auf das Markenimage setzen. “Ob eine Marke stark oder schwach sein wird, hängt von ihrer Nützlichkeit im Internet und der Erfahrung der Nutzer mit der Marke ab. Der Ruf einer Marke überträgt sich nicht automatisch auf das Internet“, warnte Frau Li. Wenn man sich im Online-Angebot eines Unternehmens nur schwer zurechtfinde, könne dies der Marke Schaden zufügen. “Deshalb wird der Nutzer etwa bei Amazon so geführt, dass er mit ein paar Mausklicks alles erledigen kann“, sagte sie. Schliesslich “ist man im Internet nur einen Mausklick von der Konkurrenz entfernt“.

Zum elektronischen Handel gehöre auch der Kundendienst, weshalb die Infrastruktur von entscheidender Bedeutung sei. “Man kann den elektronischen Handel nicht als Streckengeschäft betreiben. Der normale Kunde ist schliesslich kein Grossverbraucher, der kartonweise Ware abnimmt. Deshalb baut Amazon ja auch eigene Lagerhäuser”, sagte Frau Li.

Darüber hinaus sollten die Zeitungen dem örtlichen Einzelhandel als besonders wichtigem Kunden besondere Aufmerksamkeit schenken. Diese Händler erwirtschafteten 98 % ihres Umsatzes im eigentlichen Ladengeschäft, und obwohl sie zunehmend auch Internet-Verkäufe tätigten, diene ihnen das Internet vor allem zur Werbung von Kunden für das Ladengeschäft. “Das ist eine Chance für die Lokalseiten”, meinte Frau Li. “Etablieren Sie sich als Helfer des örtlichen Handels.”

Dies sei besonders in Anbetracht der Konkurrenz durch überregionale Online-Marken von Bedeutung. “Die grösseren überregionalen Unternehmen bauen Verkaufshürden auf, und das Internet überwindet jene geographischen Grenzen, mit deren Hilfe sich die örtlichen Händler schützen wollten. Bei den überregionalen Handelsketten stellt sich die Lage wesentlich besser dar. Das ist schon beunruhigend”, fuhr Frau Li fort.

Sie empfahl den Zeitungen ferner, ihr Geschäft auf Auktionen, Buchungen und Eintrittskartenverkauf auszuweiten. Vor allem Auktionen böten einen Boden sowohl für Kauf und Verkauf als auch für Anzeigen. “Überlassen Sie kleine Artikel den Internetfirmen und kümmern Sie sich um grosse Dinge wie Autos, Möbel und dergleichen. Ausserdem werden Auktionen im Geschäft zwischen Firmen und Privatkunden eine wichtige Rolle spielen. Zur Zeit entwickelt die Firma Fair Market zusammen mit Dell und IBM ein Programm für den Abverkauf liegengeliebener Ware. Die Zeitungen könnten sich ihren Platz in diesem Geschäft sichern.”

Damit endeten die Vorschläge von Charlene Li zur Erwirtschaftung von Umsatzerlösen im Internet. Wie aber sollen nun die Eigenschaften einer Internetzeitung aussehen?

“Ihre Website wird aufgerufen, weil die Interessenten nach etwas suchen”, sagte Frau Li. “Deshalb dürfen Sie im Internet keine Abstriche machen. Sie müssen mehr sein als nur eine Zeitung in elektronischer Form. So bieten die meisten Zeitungen keine Einkaufsinformationen, doch die Menschen wollen schliesslich wissen, wo was zu bekommen ist.” Für die Zeitungen stellten Portale nach wie vor ein brauchbares Konzept dar, “auch wenn der Reichweitenzuwachs nicht so gross ist wie etwa bei Yahoo. Wenn Sie mehr tun, als lediglich Ihre Zeitung in elektronischer Form anzubieten, dann bewegen Sie sich schon in Richtung Portal”, so Frau Li.

“Sie müssen in einem bestimmten Bereich inhaltlich führend sein, auch wenn Sie den Inhalt dafür nicht selbst haben”, fuhr sie fort. “Bieten Sie ihren Inhalt über viele Medien an, und zwar auch jene von Konkurrenzunternehmen und Internethändlern.” Zeitungsinhalte sollten nicht nur in der Presse, sondern beispielsweise auch im Fernsehen, im Internet und Kommunikationsgeräten gebraucht werden.

“Statt sich zu fragen, wie Sie Ihre Stärken online nutzen können, sollten Sie sich lieber fragen, welche Ihrer Stärken Sie nutzen können. Sie müssen sich von der Verwaltung eines Anzeigenvolumens auf die Nutzung grosser Chancen mit vielen Unsicherheitsfaktoren umstellen. Dazu bedarf es einer ganz anderen Einstellung”, sagte Frau Li.

Die Zeitungen müssten ferner in der Lage sein, neue Produkte innerhalb von Wochen statt Monaten auf den Markt zu bringen. “Schnelligkeit geht vor Richtigkeit”, meinte Frau Li. “Eine Chance ist schnell verpasst. Ausgabe eins ist vielleicht nicht sehr gut, Ausgabe zwei wird sicher besser sein – aber um überhaupt bis zur Ausgabe zwei zu kommen, müssen Sie erst einmal eine Ausgabe eins haben.”

Mit Nachdruck vertrat Charlene Li ihre Auffassung, dass “das Angebot auf Ihrer Website sich an den Absatzmöglichkeiten und nicht an ästhetischen oder Häufigkeitsgesichtspunkten orientieren” müsse. “Sie müssen in der Lage sein, daraus Einnahmen zu erzielen. Unterhaltungsangebote, Kalender – um diese Produkte herum lassen sich Anzeigen verkaufen. Durch Reservierungsdienste oder den Verkauf von Eintrittskarten können Sie auch auf diese Weise im elektronischen Handel Fuss fassen”, sagte Frau Li.

ANHANG

Werden Zeitungen in zehn Jahren Internetfirmen sein?

Ist die Frist von zehn Jahren zu kurz? Nein, wir werden schon in zwei bis drei Jahren ein Internet-Unternehmen sein. Wir haben in diesem Jahr schon 10 % unseres Kleinanzeigengeschäfts verloren, und zwar an die einheimischen Firmen, die ihren Anteil Jahr für Jahr ausbauen können. Für Kleinanzeigen sind die Zeitungen nicht mehr leistungsfähig genug.

Welches Unternehmensmodell für die Zeitung von morgen?

Man kann zwar die Leser und die Anzeigenkunden hin- und herschicken, aber hat man letzten Endes auch eine brauchbare Unternehmensstruktur? Es ist wie mit der Eisenbahn. Es gibt sie zwar noch, aber wie sieht es mit den Gewinnen aus? Werden die Zeitungen den Anzeigenmarkt weiter dominieren? Oder werden sie Anteile abgeben?

Welche Gefahren bestehen für Zeitungen?

In Nordamerika sind die grossen Stadtzeitungen mittlerer Qualität am stärksten gefährdet. Sie arbeiten mit hohen Kosten und sind im Anzeigengeschäft auf den Einzelhandel angewiesen. Deshalb werden sie auf der einen Seite von den Gratisblättern und auf der anderen von den Qualitätszeitungen attackiert.

Unser Schwachpunkt besteht meiner Meinung nach darin, dass wir ein Massenprodukt anbieten. Wir müssen schlanker werden. Wenn wir uns spezialisieren, dann können wir uns vielleicht halten. Ich glaube, dass wir künftig mehrere kleine Firmen unter dem Dach eines Markennamens haben werden.

Wie können die Zeitungen Erlösrückgänge auffangen?

Um den Erlösrückgang auszugleichen, gliedern wir Druck, Vertrieb, Teile des Anzeigenverkaufs und der Redaktion sowie die EDV aus. Im Unternehmen verbleiben lediglich Direktverkauf, der Grossteil der Redaktion, Markenpflege und vielleicht noch Grosskundenbetreuung.

Die Ausgliederung von Unternehmensteilen ist zwar eine Lösung – die beispielsweise zu einem höheren Anzeigenaufkommen führen kann –, doch wenn die Fehlerquote steigt, dann könnten Kostensteigerungen die Folge sein.

Welcher Inhalt ist wirklich wichtig?

Die wichtigste Frage zum Inhalt lautet: Welchen Inhalt, den Sie selbst erzeugen, können Sie in ‚ausreichender‘ Form nicht auch anderswo bekommen? Bei einem niedrigen Preis akzeptieren die Kunden vielleicht auch etwas weniger Qualität. Nicht für alle Informationen ist Glaubwürdigkeit Voraussetzung.

Sind unsere Marken wirklich so stark?

Die nordamerikanischen Zeitungen sind als Marke nicht besonders bekannt. Die neuen Online-Verlage können ihren Namen einfacher und kostengünstiger bekanntmachen, weil es keine Zugangsbeschränkungen gibt. Wenn sie überdies nur geringe Kosten haben, können sie redaktionelle Beiträge einfach zukaufen.

Sollen Journalisten für verschiedene Medien schreiben? Sollen Anzeigenverkäufer unterschiedliche Lösungen anbieten?

Einen Reporter mit Laptop, Bandgerät und Digitalkamera zum Einsatzort zu schicken, mag in Orlando, wo der Markt wächst und ein hohes Anzeigenvolumen aufweist, eine gute Idee sein. In anderen Städten jedoch spielt die Kostenfrage eine Rolle. Wenn es einen privaten Fernsehsender gibt, dann könnte sich diese Vorgehensweise als unwirtschaftlich erweisen.

Damit die Anzeigenverkäufer Internetwerbung verkaufen, muss man ihnen die richtigen Anreize bieten.

Was sollte in der Datenbank enthalten sein?

In Archiven findet man häufig nur den fertigen Artikel. Es sollten jedoch alle Informationen ins Archiv aufgenommen werden – auch jene, die zwar nicht in dem fertigen Artikel enthalten sind, aber ihn betreffen.

Der Aufbau einer Datenbank ist unverzichtbar. Jedes Mal, wenn ich mit Informationen daraus arbeite, erweitere ich ihren Nutzen.

Wie sollen wir unsere vielen Geschäftsbereiche strukturieren?

Wir versuchen, unser Kerngeschäft ins Internet auszudehnen. Ich wage jedoch zu bezweifeln, ob es dort auf eigenen Füßen stehen kann. Aber wenn ich die Rentabilität meines Sportteils kontrollieren würde, müsste ich auch feststellen, dass er mich nur Geld kostet. Trotzdem kann ich nicht darauf verzichten. Unsere Internet-Massnahmen dienen der Gewinnung neuer Leser. Sie sind grösstenteils nichts weiter als Versuchsballons.

Wie können wir die Unternehmensentwicklung in den Mittelpunkt stellen?

An dieser Zusammenkunft nehmen der Herausgeber und die Leiter der Geschäftsbereiche Marketing, Internet und Finanzen teil. Wir tauschen dort seit drei Jahren zweimal monatlich Gedanken aus.

Wie wirkt sich das Internet auf die innere Struktur aus?

Das Internet wird von den Journalisten als Verlustbringer angesehen. Ist das die Schuld der Geschäftsführung? Wissen die Beschäftigten, was für das Unternehmen auf dem Spiel steht?

Puerner hat eine klare Vision, und er teilt sie auch mit. Dagegen haben die meisten von uns weder eine Vision noch eine Strategie.

Auch die internen Auswirkungen des Internets spielen eine wichtige Rolle. Es trägt dazu bei, einige der althergebrachten Regeln in einem Unternehmen zu brechen. Es kann einen Beitrag dazu leisten, jüngere Kunden zu gewinnen und sich selbst zu erneuern.

Bietet ein Börsengang Vorteile?

Eine Notierung an der New Yorker Börse stellt einen tiefen Einschnitt dar. Man fängt an, quartalsweise zu denken – ein kurzer Zeitraum. Der Vorteil besteht darin, dass man Zugang zu den Kapitalmärkten hat; der Nachteil, dass man der Sklave von ungezählten Aktionären und Analysten ist.

Ob börsennotiertes oder Familienunternehmen, unsere flüssigen Mittel sind begrenzt. Dennoch müssen wir viel Geld in das Internet investieren.

Welche Wachstumskonzepte gibt es?

In einer gesättigten Branche ist für organisches Wachstum kaum noch Platz. Deshalb müssen wir nach anderen Expansionsmöglichkeiten etwa mit Hilfe neuer Druckerzeugnisse und neuer Medien wie Mobilfunk, Fernsehen und Internet suchen. Dabei kommt es darauf an, möglichst kostengünstig zu wachsen.

Wie kann man die Auflage steigern? Das ist eine wichtige Frage, in gesättigten Märkten jedoch zugleich ein Problem.

Wir gehen die Sache jetzt entschlossener an, weil die Chancen zum organischen Wachstum gering sind. Darüber hinaus gehen wir gegen Gesetze vor, die Zeitungsübernahmen zahlenmässig begrenzen. Im Augenblick haben wir nur die Möglichkeit der Expansion ins Ausland oder in andere Medien.

Die meisten Firmen konzentrieren sich auf den Inlandsmarkt. Die Zeitungen müssen über diesen Markt Bescheid wissen; in anderen lassen sich Synergien nur schwer finden.

Wie können wir unsere Markennamen zu unserem Vorteil nutzen?

Unsere Zeitungen verfügen über gute Marken. Sie können ein Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Medien darstellen. Die Zeitungen spielen in der Gesellschaft immer noch eine gewichtige Rolle. Wenn die Zeitung ihre Rolle ausfüllt, dann hat sie in der Gesellschaft einen grossen Rückhalt, den sie für sich nutzen kann. Das sehen wir auch im Internet. Es kommen immer neue Firmen hinzu, und man fragt sich, wer mit welchen Vorstellungen dahinter steckt.

Um den Bekanntheitsgrad unseres Markennamens zu erhalten, müssen wir stärker im Inland in die Zeitungen investieren. Wenn man ins Ausland expandiert und Zeitungen aufkauft, nützt einem die eigene Marke gar nichts.

Müssen wir schneller werden?

Das Zeitungsgeschäft hat sich seit seinen Anfangstagen kaum verändert. Es dreht sich um Produktion, Redaktion, Auflage und Anzeigen. Sind wir zu langsam? Ist unsere Organisationsstruktur jüngerer, flinkerer Konkurrenten nicht gewachsen? Die Zeitungen sind sehr stark produktionsorientiert nach dem Motto ‚die Zeitung muss raus‘. Dieses Umfeld ist häufig absatz- und wachstumsfeindlich.

Als in Schweden die Gratiszeitung „Metro“ auf den Markt kam, war jeder in der Branche gezwungen zu reagieren. In anderen Ländern ist die Notwendigkeit zum Wandel nicht immer leicht zu erkennen. Die Erlöse sind nach wie vor hoch.

Welchen Inhalt brauchen wir für das Internet?

Nachrichten und Kleinanzeigen sind nur ein Teil dessen, was die Internetnutzer sehen wollen. Wir müssen neue Inhalte erzeugen.

Für die althergebrachten Medien ist der Übergang zur nächsten Mediengeneration mit Problemen verbunden. Das Radio war mit eigenen Inhalten erfolgreich, ebenso das Fernsehen. Dies wird auch für das Internet zutreffen.

Wie nutzen wir unseren Inhalt zu unserem Vorteil?

Die grösste Schwierigkeit besteht darin, mit dem Handel ins Geschäft zu kommen. Man braucht praktische eine Einladung. Den Breitbandanbietern wollen wir unsere Leistungsfähigkeit in der Werbung schmackhaft machen. Wir können Ihnen gegenüber der Konkurrenz Vorteile verschaffen.

Wir prüfen, ob und wie wir unser geistiges Eigentum durch Allianzen mit Produktionsfirmen, Radio- und Fernsehsendern zu unserem Vorteil nutzen können.

Wie können wir ohne Unternehmensmodell konkurrenzfähig sein?

Wir wissen nicht, wie das Unternehmensmodell letzten Endes aussehen wird. Noch herrscht allgemeine Verwirrung. Wir konkurrieren mit Unternehmen, die keine Gewinnabsicht haben. Sie wollen lediglich den Kurs ihrer Aktien in die Höhe treiben.

Es ist ein Fehler, bei den neuen Medien finanziell dieselben Massstäbe anzulegen wie bei herkömmlichen Medien (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn).

Vergessen Sie nicht: Schulden fördern die Ausgabendisziplin, Eigenkapital nicht.

Versuchen Sie, aus dem alten Denkschema auszubrechen. Ich wende 70 % meiner Zeit für Firmen auf, die wenig Umsatz und keinen Gewinn machen und von Leuten geführt werden, die knapp über 30 Jahre alt sind. Sie erzielen zwar keinen Gewinn, doch dafür haben sie den Börsengang im Kopf. Sie werden Verlust machen, aber ihnen wird der Markt gehören. Ich halte es für notwendig, dass wir in einige dieser Firmen investieren. Eine Verwandtschaft zu unserer Branche besteht vor allem bei den Auktionshäusern, die Geschäfte von Privat an Privat abwickeln.

Man muss sich darüber im klaren sein, was man unter Investieren verstehen will. Es hängt davon ab, was man ist – Infrastrukturanbieter, Mieter oder Vermieter, Hersteller, Inhalte- oder Plattformanbieter.

Auf welchen Inhalt sollten sich die Zeitungen konzentrieren?

Der Zeitungsinhalt muss so geändert werden, dass er eine Verbindung zu den neuen Medien bietet. Dabei können wir die Richtung weisen.

Wir verlieren das Geschäft mit aktuellen Nachrichten an andere. Deshalb müssen wir uns mehr der Analyse zuwenden.

Ihre Heimatregion spielt eine entscheidende Rolle. Das Internet ist global, das Fernsehen lässt kein Thema aus, auch das Radio deckt weite Bereiche ab – doch die Zeitungen? Wie weit kommt man um 6 Uhr morgens schon? Sie müssen sich stärker Ihrer Heimatregion zuwenden.

Die Macht, Interesse zu wecken

Die Zeitungsbranche wird als einzige mit einer oligopolistischen Struktur übrigbleiben. Das Internet ist stark zersplittert; es gibt zwar keine Zugangsbeschränkungen, aber auch keine garantierte Aufmerksamkeit. Das gleiche gilt für das Fernsehen.

Deshalb müssen wir unseren Anzeigenkunden sichere Leserzahlen garantieren und ihnen klarmachen, dass sie diese Leser immer wieder erreichen können.