

Die Branche voranbringen

*Weltforum zum Thema
Zeitungsstrategie 1998*

Dieser Bericht, veröffentlicht als Teil des Projekts R.E.A.D.Y. für das Jahr 2000, wird von Cepiprint, dem Verband der Zeitungs- und Magazinpapier-Industrie innerhalb des Dachverbandes der Europäischen Papierindustrie, und von PubliGroupe, der in der Schweiz ansässigen internationalen Werbe- und Promotionsgruppe, grosszügig gefördert.

Inhaltsverzeichnis

Inhalt: Ein Pfund, mit dem man wuchern kann (wenn es das richtige ist)	7
Vorschläge zur Verbesserung des Zeitungsinhalts	10
<i>Inhalt: Meinungen aus den Workshops</i>	13
Erwerb von Marktkenntnissen mit integrierten Daten	15
Auswirkungen des Medienkaufverhaltens auf die Zeitungsbranche	19
<i>Marketing: Meinungen aus den Workshops</i>	23
Intelligente Daten - moderne Assistenten der Zeitungsverlage	27
Technischer Fortschritt in der Zeitungsproduktion	31
<i>Technologie: Meinungen aus den Workshops</i>	34
Integration als Mehrwertfaktor	36
<i>Integration: Meinungen aus den Workshops</i>	42

**Ein zusammenfassender Überblick über Vorträge und Meinungen aus Workshops
unter Federführung des Newspaper Management and Marketing Bureaus des
Weltverbandes der Zeitungen**

**23. - 25. September 1998
Chantilly, Frankreich**

Einleitung

Das Weltforum zum Thema Zeitungsstrategie will Verlegern und Herausgebern von Zeitungen die Möglichkeit geben, in überschaubarer Zahl zu einem Gedankenaustausch über Themen zusammenzukommen, die ihnen am Herzen liegen: Gesundheit, Wohlergehen und Zukunftsaussichten der Zeitungen. In diesem Jahr standen auf der dreitägigen Veranstaltung die Strategien in vier Kernbereichen des modernen Informationsunternehmens - Inhalt, Marketing, Technik und Integration - im Mittelpunkt. Dabei dienten die persönlichen Erfahrungen von sieben Gastrednern als Grundlage für umfangreiche Beratungen und Diskussionen in den Workshops.

Trotz gewisser Meinungsunterschiede herrschte unter anderem in folgenden Punkten Übereinstimmung:

- **Die Zeitungen müssen den Bedürfnissen ihrer Leser mehr Aufmerksamkeit schenken. Die Leser von heute möchten von ihrer Zeitung Informationen, mit deren Hilfe sie ihre vielfältigen Aufgaben als mündiger Bürger, als Vater oder Mutter, als Arbeitnehmer, als Ehefrau oder Ehemann besser erfüllen können.**
- **Die Zeitungen haben schwierige Investitionsentscheidungen vor allem im Hinblick auf ihr Personal zu treffen. Sie müssen kurzfristiges Gewinndenken und langfristige Ziele miteinander in Einklang bringen.**
- **Lokal, lokal, lokal. Erst die lokale Kompetenz lässt die meisten Zeitungen zu einem Begriff, zu einer Marke werden, und genau hier sollte ein Grossteil der Mittel zum Einsatz kommen.**
- **Mit der zunehmenden Integration der Medienunternehmen müssen die Journalisten lernen, bei der Beschaffung von Informationen deren Nutzung für mehrere Medien in Betracht zu ziehen. Darüber hinaus müssen sie lernen, ihre Mittel auf mehrere Medien zu verteilen, um eine möglichst umfassende Berichterstattung zu gewährleisten.**
- **Informationen müssen so beschafft, aufbewahrt und strukturiert werden, dass die Zeitungen sie gezielter einsetzen und neue Geschäftsfelder aufbauen können.**
- **Technisch stellen moderne Datenbanken und Lagerwirtschaftsprogramme, dezentralisierte Druckverfahren, Beilagen oder Online-Angebote kein Problem mehr dar. Da die kulturelle Entwicklung mit dem technischen Fortschritt aber nicht hat Schritt halten können, besteht bei den Verlagshäusern, die neue Technologien einführen, in dieser Hinsicht noch erheblicher Nachholbedarf.**

- **Die Zeitungen müssen sich sowohl für Anzeigenkunden als auch Medienkäufer attraktiver machen, und zwar nicht nur durch vereinfachte Verfahren, sondern auch durch ein grösseres Leistungsangebot.**

Inhalt: Ein Pfund, mit dem man wuchern kann (wenn es das richtige ist)

„Wir haben eine inhaltliche Verkleinerung unserer Zeitungen vorgenommen, toleriert oder möglicherweise nicht einmal bemerkt“, meinte Ralph Langer, Herausgeber und geschäftsführendes Mitglied des Vorstands der amerikanischen Zeitung Dallas Morning News. „Die Berichterstattung ist besser, fairer, genauer und nachdrücklicher geworden. Aber haben wir auch die richtigen Themen?“

Der Inhalt, so Langer, sei der Motor der Ertragsentwicklung, und die Nachrichtenmischung in einer Zeitung deren wichtigstes Kapital. „Wer von uns weiss schon, dass das Wall Street Journal und das Journal of Commerce einmal denselben Umfang hatten? Das Wall Street Journal hat seine Auflage steigern können, weil seine Macher herausfanden, was die Unternehmer lesen wollten. Sie haben die richtige Mischung angeboten.“

Als die Zeitung The Arkansas Democrat der Konkurrenz hinterherhinkte, wurden der Personalbestand und die Grösse des Nachrichtenteils verdoppelt. Der Wettbewerber reagierte darauf mit einer Autoaufkleberkampagne. The Arkansas Democrat schlug mit dem Slogan ‚Von den anderen bekommen Sie Aufkleber - wir sagen Ihnen, was in der Welt passiert‘ zurück. Der Erfolg beim Auflagenzuwachs gab den

Machern von The Arkansas Democrat Recht. „Es war ein grossartiges Comeback“, so Langer.

Langer führte zwar noch einige andere Beispiele in dieser Richtung an, fügte jedoch hinzu, dass zu viele Zeitungen beim Inhalt noch immer nicht die Mischung gefunden hätten, die den wachsenden Leserbedürfnissen gerecht würde. „Wir treffen heute immer noch dieselben inhaltlichen Entscheidungen wie schon vor 10 Jahren“, meinte er.

Möglicherweise hätten die Zeitungen zu wenig darauf geachtet, wie sich die Bedürfnisse der Leser mit den Jahren verändert hätten. Als Langer vor einigen Jahren von Ohio nach Alaska zog, arbeitete er für eine Zeitung, die mehrere Jahre zuvor jenen Teil der Bevölkerung als ihre Zielgruppe bestimmt hatte, der zumeist aus jungen, alleinstehenden oder frisch vermählten Personen bestand, die ihren Wohnsitz bald in andere Orte verlegen würden. „Dann wurde bei neuen Marktuntersuchungen festgestellt, dass die Betreffenden geblieben waren, ein Haus gekauft und Kinder bekommen hatten“, erinnerte er sich. „Die Zeitung hatte also sehr gute Arbeit für eine Zielgruppe geleistet, die inzwischen gar nicht mehr existierte.“

Viele Zeitungen hätten nicht nur mit der Entwicklung ihrer Leser nicht Schritt gehalten, sondern auch nicht nach neuen Wegen der Verständigung gesucht. „Wir Journalisten können zwar Probleme gut erkennen, doch bei der Vorlage von Lösungen haben wir uns nicht gerade mit Ruhm bekleckert“, sagte Langer. „Wir

dürfen nicht nur als Beobachter tätig werden, sondern müssen Teil des Gemeinwesens sein. Und das können wir, ohne unsere Objektivität dafür zu opfern.“

Langer gab zu verstehen, dass man diese Ziele auf verschiedenen Wegen erreichen könne. Einer bestehe schlicht und einfach darin, mit den Lesern zu reden. „Trotz ihres Misstrauens laden wir ganz normale Menschen, die keine Ämter innehaben, zu Gesprächen über die Zeitung ein. Unsere Reporter hören dabei zu. Da es sich aber um sehr informelle Treffen handelt, sind sie für eine Studie nicht geeignet.“

Eine weitere, bei der Dallas Morning News schon seit Jahren genutzte Möglichkeit bestehe in der engeren Zusammenarbeit zwischen Redaktion und Marketing. „Bei uns im Haus findet täglich eine Führungskräftekonferenz statt, an der Vertreter von Verkauf, Anzeigenabteilung, Marketing und Redaktion teilnehmen“, so Langer. Die Konferenz biete Gelegenheit zur Besprechung möglicher Probleme und zum Austausch zwischen Redakteuren und Werbefachleuten über die neuesten Massnahmen zur Absatzsteigerung. Natürlich würde der Verkauf nie vorschreiben, welche Berichte in der Zeitung erscheinen sollten, aber „er kann für uns, gleichsam als unbezahlter Kundschafter, mögliche Geschichten orten.“

Eine der wichtigsten - und schwierigsten - Aufgaben einer Zeitung sei heute die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Die meisten Zeitungen haben nicht

genügend Personal, und das ist auch noch unzureichend ausgebildet“, meinte Langer. „Die Schwierigkeit besteht darin, kurzfristiges Gewinndenken und langfristige Personalentwicklung miteinander in Einklang zu bringen. Der kurzfristige Erfolg ist für die Zeitungsbranche von enormer Bedeutung.“

„Die Ausgewogenheit zwischen diesen Extremen herzustellen, ist heute ebenso schwierig wie beim Börsengang unseres Unternehmens vor 16 Jahren - selbst in einem Verlag, in dem der Vorstandsvorsitzende es (die Vorrangstellung der Berichterstattung) sagt, es glaubt und häufig auch in die Richtung investiert, in die er sich äussert“, fuhr Langer fort. „Ich fürchte nur, dass wir unsere Gewinnmargen so lange zu hoch halten, bis es zu spät ist. Ich befürchte, dass sich unsere Auseinandersetzung auf die Art der Auslieferung beschränken wird und wir nicht die Investitionen tätigen werden, die auf eine Sicht von 20 Jahren erforderlich sind.“ Immerhin gehe es langfristig doch wohl darum, was man anbiete, und nicht darum, wie dies geschehe.

Als Beispiel führte Langer die Entscheidung seines Hauses an, die Erstellung über Timothy McVeigh (den Bombenleger von Oklahoma City) noch vor Drucklegung im Internet zu veröffentlichen. „Als wir noch vor der Gerichtsverhandlung von McVeighs Geständnis erfuhren, beschlossen wir erstens, darüber zu berichten, und zweitens, dies im Internet zu tun, weil die nächste Drucklegung erst 11 Stunden später anstand“, erläuterte Langer. „Es war nicht so sehr eine

technische Frage, sondern es ging vielmehr um die Glaubwürdigkeit unserer Zeitung. Glaubwürdigkeit und Inhalt sind die Garanten unseres Erfolgs."

„Im Internet finden sich zwar alle möglichen Informationen, aber viele davon sind unglaubwürdig“, fügte er hinzu. „Deshalb werden glaubwürdige Quellen an Bedeutung gewinnen - und wir haben unsere Pflöcke bereits eingeschlagen.“

Die grosse Auswahl und die fehlende Glaubwürdigkeit der Informationen im Internet eröffneten den Zeitungen eine Chance, weil sie in der Lage sein dürften, die Benutzer zu den wirklich wichtigen Informationen hinzuführen, meinte Langer. Darüber hinaus müsse vermieden werden, dass Glaubwürdigkeit und Führungsposition der Zeitungen bei einer Zusammenarbeit mit Internet- und sonstigen Technologieanbietern untergraben würden. „Was Partnerschaften angeht, sind wir in einer besseren Lage, als wir glauben. Die Technologieanbieter müssten sich eigentlich ins Fäustchen lachen, weil sie uns mehr brauchen als wir sie, wir aber manchmal so handeln, als sei es umgekehrt“, sagte Langer und nannte ein Beispiel: Wenn die Firma Ford als Entgelt für die Vermietung von LKWs eine Gewinnbeteiligung fordern würde, „würden wir auf die Zusammenarbeit verzichten“, so Langer rundheraus.

„Wir verkaufen Inhalt und werden die beste Art der Weitergabe nutzen, jedoch nicht als Partner. Wir müssen das Internet wie eine Druckmaschine oder eine Vermietungsgesellschaft

für LKW betrachten. In Einzelfällen mag eine engere Zusammenarbeit zwar eine gute Idee sein, doch muss die Ausgangsposition immer darin bestehen, dass wir Anbieter des Inhalts sind“, betonte Langer.

„Nachrichten werden gemeinhin als Ware aufgefasst, doch da die Herstellung teuer ist, sind wir auf eine Optimierung angewiesen“, so Langer weiter. Schon die Verdoppelung des Personals in einer Kleinstadt erfordere erhebliche Investitionen, angesichts derer sogar Unternehmen wie Microsoft einen Rückzieher machten. Mit Nachdruck wies Langer darauf hin, dass die Zeitungen bei Verträgen über eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Technologieanbietern sehr vorsichtig sein müssten.

Dennoch gebe es Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die man im Hinblick auf die Steigerung von Leserschaft und Gewinnen prüfen könne. So wolle die Dallas Morning News zusammen mit den drei grössten Städten im US-Bundesstaat Texas eine Internet-Hauptseite erstellen. Darüber hinaus untersuche man die Möglichkeit, die eigene Website als Tor zur Website der Dallas Cowboys zu nutzen. Andere mögliche Leistungen bestünden in der Unterstützung beim Kartenverkauf (für eine kleinere Abwicklungsgebühr) und der Gestaltung von Webseiten. Das Ziel, so Langer, sei eine Zusammenarbeit zum beiderseitigen Nutzen.

Vorschläge zur Verbesserung des Zeitungsinhalts

Machen die Zeitungen es „richtig“? „Eigentlich nicht“, meinte Jan Wifstrand, Chefredakteur der schwedischen Tageszeitung Sydsvenska Dagbladet. „Unabhängig davon, in welcher Sprache Zeitungen erscheinen oder wie sie aufgebaut sind: im Wesen sind sie alle gleich“, sagte er.

Als Chefredakteur einer Zeitung, die ihre Auflage nun schon seit 10 Jahren kontinuierlich steigert - von den Gewinnen, die von 0 % auf 20 % gewachsen sind, ganz zu schweigen - erläuterte Wifstrand, was bei einer modernen Zeitung seiner Meinung nach funktioniert und was nicht.

„Wir Redakteure sind der fixen Idee erlegen, von allem immer noch mehr zu bringen. Dabei vergessen wir unsere Pflicht zur Bescheidenheit“, meinte er. Schliesslich „wollen die Leser nach wie vor eine Art geraffte Wirklichkeit. Wenn also der Chefredakteur sagt: ‚Wir brauchen mehr ‚Teile, mehr Beilagen‘, vergessen Sie nicht zu fragen: ‚Was lassen wir weg?‘“

Wifstrand unterbreitete für jeden Teil einer normalen Zeitung entsprechende Vorschläge und begann mit dem Hauptteil. Nach seiner Auffassung benötigen die Zeitungen mehr Lokalkolorit, mehr intelligent geführte Diskussionen und mehr Leitartikel zu lokalen Themen statt der passiven Wiedergabe von

Zahlen und Daten insbesondere über Themen von nationaler und internationaler Bedeutung. Darüber hinaus komme

es jedem Hauptteil zugute, wenn deutlich eine eigene Meinung vertreten und nicht nur über Ereignisse berichtet werde. „Die Leser haben Interesse an einer klar erkennbaren, präzise formulierten Meinung“, sagte Wifstrand, doch gehe diese Meinung oft im Text verloren.

Die allgemeinen Berichte über die Geschehnisse im Inland konzentrierten sich viel zu sehr auf die Politik. „Wir brauchen mehr Informationen über die Ergebnisse und Folgen der Politik und weniger Berichte über deren taktische Winkelzüge“, meinte Wifstrand. Darüber hinaus solle dieser Teil mehr Artikel über persönliche und soziale Fragen enthalten.

In bezug auf die Auslandsberichterstattung fragte Wifstrand: „Warum arbeiten wir im Zeitalter des Internet noch mit Korrespondenten, die ihre halbe Arbeitszeit mit dem Umschreiben von Berichten ausländischer Zeitungen und Fernsendeder verbringen?“ In den Auslandsteil einer Zeitung gehörten Berichte darüber, wie die Menschen in fremden Ländern leben; ausserdem notwendig seien Ländervergleiche sowie Berichte über Kultur, Lebensstandard und auch Glaubensfragen. „Ich betone nochmals, dass unsere Berichterstattung weniger distanziert, weniger passiv werden muss.“

„Kunst, Literatur, ‚Kultur‘: Warum werden so viele Artikel in diesen Abschnitten nicht in den letzten zwei Stunden geschrieben?“ fragte Wifstrand. Hier „brauchen wir mehr Menschlichkeit und mehr Berichte, die kurz vor Redaktionsschluss geschrieben werden, damit dem Leser das Gefühl vermittelt wird, dass etwas passiert“. Ausserdem lehne er Autoren und Themen ab, die gegenseitige Bewunderung zum Ausdruck zu bringen scheinen.

Der Abschnitt ‚Unterhaltung‘ erfordere eine ähnliche Vorgehensweise mit „weniger Berichten über Pressekonferenzen und weniger kindlicher Bewunderung. Wir müssen die gesamte Branche ausführlicher untersuchen... Überdies brauchen wir Autoren, die sowohl etwas von Unterhaltung als auch von Wirtschaft verstehen“, sagte Wifstrand, „denn das sichert Ihnen exklusive Nachrichten“.

Im Wirtschaftsteil „könnte auf vielerlei firmenbezogenen Unsinn verzichtet werden“, meinte Wifstrand. Wenn die Zeitungen bessere Stories wollten, müssten sie sich seiner Meinung nach viel mehr um Produktionsthemen kümmern und mit der mittleren statt nur mit der oberen Führungsebene sprechen.

Der Lokalteil sei der Teil einer Zeitung, der von vielen europäischen Verlagen vor allem deshalb vernachlässigt werde, weil sie zu viele Reporter für Themen von landesweiter Bedeutung einsetzen, „wo die guten Stories doch direkt vor der Haustür liegen“, so Wifstrand. (Darüber hinaus sollten sich die Zeitungen nach Wifstrands

Auffassung von dem Begriff ‚investigativer Journalismus‘ verabschieden, da diese Art Journalismus seiner Meinung nach ohnehin nur der Mehrung des eigenen Wissens diene.)

Das Feuilleton erfordere weniger Artikel über neue Produkte und mehr über Familie, moralische und ethische Fragen sowie über die kleinen, aber wichtigen persönlichen Ereignisse wie Geburtstage und Hochzeiten. „Dieser Abschnitt wird von den Zeitungen wohl am meisten vernachlässigt“, sagte Wifstrand. Das sei sehr schade, da schon durch geringfügig kürzere Berichte über Geburtstage wichtiger Persönlichkeiten „auf den Familienseiten viel Platz für gute Artikel geschaffen wird“.

Wifstrand zufolge weisen Sport- und Wirtschaftsteil viele Gemeinsamkeiten auf. „Im Sportteil finden wir das Gegenstück zum firmenbezogenen Unsinn auf den Wirtschaftsseiten. Warum werden ständig Trainer und Manager zitiert, wo sie doch nichts Interessantes von sich geben? Und wenn sie einmal eine interessante Taktik haben, bleiben sie stumm“, so Wifstrand. Die Sportberichterstattung brauche vielmehr Reporter, die etwas von Wirtschaft verstehen. Schliesslich werde der Sport vom Kommerz beherrscht, und die Sportjournalisten müssten entsprechend ausgebildet werden.

„Und dann die Fotos: Wie oft hat man schon das Foto von jubelnden Spielern (mit hoherhobenen Armen) gesehen?“ fragte Wifstrand. Es

beweise nur eins, nämlich „dass der Fotograf zu spät gekommen ist! Wir wollen sehen, was wirklich passiert, und nicht, was hinterher folgt“.

Ein weiteres Ärgernis sei der fehlende Raum für Leserbriefe. „Warum wird dafür nicht mehr Platz zur Verfügung gestellt, wo doch so viele gern ihre Meinung äussern möchten?“ fragte Wifstrand. Er wies darauf hin, dass Sydsvenska Dagbladet Monat für Monat gut 1000 Briefe von 15jährigen Jugendlichen („die ja angeblich keine Zeitung lesen“) erhalte und eine monatliche Beilage speziell für diese Briefe veröffentliche. Wenn die Zeitung wirklich eine demokratische Funktion habe, dann solle man das auch unter Beweis stellen, meinte Wifstrand. „Geben wir den Lesern eine Stimme.“

Auch wenn Wifstrand das Hauptaugenmerk auf den redaktionellen Teil der Zeitungen legte, konnte er sich einige Anmerkungen zur Werbung nicht versagen. „Wir reden so viel über unsere Angst davor, dass uns die Kleinanzeigenkunden weglauen könnten, doch an der Aufmachung der Anzeigen ändern wir nichts. Wo bleibt die Produktentwicklung im Hinblick auf die Anzeigengestaltung?“ Ein klein wenig Erneuerung könne auch dem Anzeigenteil nicht schaden, meinte Wifstrand.

Einen weiteren Aspekt in Wifstrands Vortrag bildete das Zeitungsmarketing, das die Leser auch auf unterschiedliche Art und Weise erreichen müsse. So habe Sydsvenska Dagbladet seine mit Preisen ausgezeichneten Fotos

unlängst in einer Galerie ausgestellt - eine öffentlichkeitswirksame Massnahme, die den Hauptnutzen der Zeitung zum Ausdruck gebracht habe. Ein weiterer werbewirksamer Coup sei der vollständige Nachdruck sämtlicher Fernsehberichts vom Vorabend gewesen, der die gesamte erste Seite eingenommen habe. Diese Massnahme, mit der die inhaltliche Tiefe der Zeitungsberichterstattung im Vergleich zum Fernsehen deutlich gemacht werden sollte, habe zwar vereinzelt Verärgerung hervorgerufen, Sydsvenska Dagbladet aber in die Schlagzeilen gebracht.

Vor allem, so Wifstrand, müssten die Zeitungen ihre Leser einbeziehen. „Die Leser können besser für die Zeitung werben als jeder andere. Gerade deshalb ist der Inhalt als Wettbewerbsfaktor von so entscheidender Bedeutung“, sagte Wifstrand.

Inhalt: Meinungen aus den Workshops

Wichtige Stärken der Zeitungen

Die grösste Stärke einer jeden Zeitung ist ihre Kompetenz in lokalen Angelegenheiten, also ihr Wissen um das Gemeinwesen und die Berichterstattung darüber. Das Markenzeichen der lokalen Kompetenz bildet die Grundlage für Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Darüber hinaus ist der Inhalt keine Ware, sondern mit eigener Persönlichkeit ausgestattet. Diese Persönlichkeit darf den Zeitungen insbesondere dann nicht abgehen, wenn sie neue Produktgruppen anbieten wollen. Und es darf nicht vergessen werden, dass Zeitungen auch wegen der Anzeigen gelesen werden (in den USA von etwa 60% der Leser).

Journalisten und kulturelle Veränderung

Die kulturellen Veränderungen stellen für Journalisten ein enormes Problem dar, da sie seit jeher auf der Suche nach der grossen Story sind. Die kleinen Geschichten, die für den Leser interessant sein könnten, sind nicht unbedingt auch von Interesse für den Journalisten. Ein aktiver Dialog zwischen Journalistenschulen und Zeitungsverlagen ist daher unverzichtbar.

Über welche Fertigkeiten aber muss ein Journalist heutzutage verfügen?

Hat die Art der Organisation in unseren Redaktionsstuben darauf einen Einfluss? Wenn

unterschiedliche Medien unterschiedliche Qualitäten haben, wie berührt dies das integrierte Medienunternehmen? Selbst die Erfahrungen - Kurznachrichten hier, Hintergrundberichte dort - sind ja verschieden. Ausserdem erwarten die Leser einen stärkeren Austausch mit den Verfassern der Artikel, die sie lesen. Eine kleine Denksportaufgabe: Mit welchem prozentualen Anteil sollten Leser pro Jahr namentlich erwähnt werden?

Kulturelle Veränderung und Leser

Hat sich das Anfangsalter der Zeitungsleser tatsächlich verändert? Oder wachsen sie einfach nicht mehr nach?

Die elektronischen Medien ermöglichen es, eine Vielzahl von Tätigkeiten - beispielsweise telefonieren, kochen und fernsehen - zur gleichen Zeit durchzuführen. Ein Druckerzeugnis dagegen erfordert Konzentration. Dies ist Hürde und Chance zugleich, denn lesen kann man überall.

Technik und inhaltliche Entwicklung

Technische Neuerungen können zur Unterstützung der inhaltlichen Entwicklung nur in geringem Umfang eingesetzt werden. So lässt sich für einen Artikel über neue Fahrzeugmodelle anhand der

verlagseigenen Datenbank möglicherweise feststellen, welches Auto die Leser fahren, was wiederum als Grundlage für Anzeigen von Autoherstellern dienen könnte. Im Finanzteil könnten die Leser Tips über die Kursentwicklung bestimmter Aktien erhalten.

Inhalt und Internet

Kann eine Zeitung die Aufbereitung ihrer Informationen für das Internet auslagern? Die interne Bearbeitung kann billiger sein als die externe. Ist die Website einer Zeitung ein neues Produkt oder lediglich eine andere Darbietungsform? Muss sie wirtschaftlich selbständig sein, oder kann sie wie etwa der Sportteil als Teil eines Ganzen betrachtet werden? Gibt eine Zeitung den Sportteil etwa auf, nur weil er zu wenig Anzeigen enthält? Nein. Vielleicht sollte man in bezug auf das Internet genauso verfahren.

Trotz all der Grossunternehmen, die auf den Markt drängen, verfügen wir über die Mittel, die Archive und die Kenntnisse, die erforderlich sind, um im Internet konkurrenzfähig zu sein. Nicht nur unsere inhaltliche Dynamik ist für uns von Nutzen, sondern auch unsere statischen Informationen.

Mittelzusammenlegung und inhaltliche Verbesserung

Gute Zeitungen benötigen eine kritische Masse. In der Schweiz haben daher einige kleine Lokalzeitungen ihre Mittel in einen Topf geworfen, um eine weitgehend

einheitliche Zeitung zu produzieren. Dadurch konnten sowohl Qualität als auch Auflage gesteigert werden.

Eine Möglichkeit der Zusammenarbeit besteht in der Ausgliederung von weniger wichtigen Bereichen einer Zeitung in eine Neugründung, die sich zu einer möglichst starken Marke entwickeln kann. So veröffentlichten vier belgische Zeitungen einen Stellenanzeigenteil, der es mit dem Marktführer in diesem Bereich aufnehmen sollte. Eine Zusammenarbeit dieser Art mag zwar den Eindruck erwecken, dass man etwas aufgibt, doch das ist nicht der Fall. Unklar ist allerdings die Verteilung der erzielten Gewinne. Welche Massstäbe soll man für Partnerschaften dieser Art gelten lassen? Geographie und Image sich ergänzend. Wir müssen jedoch dafür sorgen, dass der Leser das neue Produkt nicht über mehrere Kanäle bekommt.

Erwerb von Marktkennntnissen mit integrierten Daten

Bei Thomson Newspapers North America, der Muttergesellschaft von 68 Lokalzeitungen in ganz Nordamerika, bereitet man sich auf eine Zukunft vor, in der das Unternehmen nicht nur sicherer gegen konjunkturelle Abschwünge werden, sondern auch seine Erlösgrundlage verbreitern und die Leserzahlen stabilisieren soll.

„Allein das Niveau (der Auflage) zu halten, kostet Thomson Newspapers 9 Millionen Dollar“, so Warwick Brindle, Senior Vice President von Thompson in den USA. „Bei kleinen Zeitungen (etwa die Hälfte der Unternehmenszeitungen) beträgt der Rückgang über 50 %, in einigen Märkten sogar 124 %. Immer wieder erhalten wir Kündigungen von Durchschnittslesern. Für uns bedeutet das unseren ureigenen Super-GAU mit massiven Schäden und teuren Folgen.“

Gleichzeitig „sind wir nur für 10 % aller Unternehmen interessant“, fuhr er fort. „Die Bereiche Kraftfahrzeuge, Immobilien, Stellenmarkt und Einzelhandel bestimmen zwar Gestaltung und Plazierung, aber insgesamt machen sie eben nur 10 % der Unternehmen aus.“ Unglücklicherweise hätten die Mitarbeiter des Anzeigenverkaufs die schlechte Angewohnheit, immer wieder dieselben Kunden anzusprechen. „Klinkenputzen ist

nicht gerade ihre Stärke“, sagte er mit Bedauern.

In Anbetracht dieser Gegebenheiten versuche sein Unternehmen, den

Auflagenrückgang zu stoppen, den wichtigsten Publikationen wieder Leben einzuhauchen und neue Produkte zu entwickeln. Dabei müsse mit den neuentwickelten Erzeugnissen spätestens im Jahr 2001 ein Viertel der Unternehmensgewinne erwirtschaftet werden.

„Doch dafür müssen wir unseren Markt kennen, und deshalb haben wir unsere Marketinghilfe ‚Access Connections Live‘ entwickelt“, sagte Brindle. Damit sollten neue Verfahren gefunden werden, mit deren Hilfe das Unternehmen neue Kunden gewinnen, neue Geschäftszweige aufbauen und neue Vertriebsmethoden entwickeln kann.

Bei Access Connections Live handele es sich im wesentlichen um einen an das Internet angeschlossenen Datenspeicher („Black Box“), in dem sämtliche für das Unternehmen wichtige Informationen enthalten seien. Diese Daten wiederum gliederten sich in drei Gruppen. In die erste fielen Informationen über die privaten Haushalte: wer wohnt wo, um was für Menschen handelt es sich, usw. Die zweite Gruppe umfasse die Unternehmensdaten: welche Unternehmen aus welchen Branchen sind am Markt, welche Branchen wachsen und welche schrumpfen, wo haben die Firmen ihren Sitz usw. In die dritte Gruppe gehörten die Marktdaten: wieviel geben die

Verbraucher aus, wieviel der Einzelhandel usw. „Sämtliche Daten werden von externen Anbietern bezogen“, erläuterte Brindle.

„Dann geben wir diese Informationen alle zusammen in eine ‚Black Box‘ ein“, fuhr Brindle fort. „Anschliessend erfassen wir Abonnements- und Anzeigendaten. Es werden sowohl unsere internen Informationen - Buchhaltungszahlen, Auflagenhöhe - als auch Angaben zu Schutzrechten eingegeben. Die Abonentendaten werden monatlich aktualisiert, die Anzeigendaten alle 90 Tage. Spätestens im Januar des nächsten Jahres wird das System in Betrieb gehen.“

„Wie aber werten wir diese Datenflut aus? Eine der grössten Herausforderungen für uns besteht darin, die Informationen zu verstehen und sie auf logische Weise herauszugeben. Da wir den Markt aus der Vogelperspektive betrachten wollten, werden die Daten per Internet an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeleitet“, fuhr Brindle fort.

Das Ergebnis sei ein vollständiges, internetbezogenes Daten- und Bildarchiv, das transportfähig, beherrschbar und für jeden im Unternehmen - und nicht nur für einige wenige Führungskräfte im Marketing - leicht zugänglich sei. Darüber seien die Daten durch die Verbreitung über das Internet ohne Zeitverlust verfügbar und leichter zu nutzen. „Daten von Dritten sind nicht immer so aufbereitet, wie wir es uns wünschen“, sagte Brindle.

Brindle zeigte seinen Zuhörern eine Karte der USA mit roten ‚Trauben‘, die Abonnenten darstellten, und eine Karte mit grünen ‚Trauben‘ für Nicht-Abonnenten. Durch Aufeinanderlegen der zwei Karten könnten die Nutzer bei Thomson feststellen, in welchen Gebieten Wachstumspotential bestehe.

Anschliessend konnte Brindle auf die Marktausgaben umschalten und abrufen, wo wieviel ausgegeben wird. Ausserdem können natürlich sowohl die Gesamtausgaben als auch der Anteil Thomsons daran berechnet werden.

Die Software ermöglicht es den Benutzern ferner, wesentlich mehr über die Menschen in den grünen ‚Trauben‘ zu erfahren. Mit Hilfe der Postleitzahl können etwa 700 veränderliche demographische Grössen wie ‚liest wahrscheinlich Nachrichten‘, ‚bevorzugtes Schmuckgeschäft‘, ‚Anzahl der Personen im Haushalt‘, um nur einige zu nennen, aufgerufen werden. Darüber hinaus kann die Software auf Einzelanschriften zugreifen. „Hier erfahren wir aller Wahrscheinlichkeit nach die Grösse der Hypothek, die Anzahl der Autos im Haushalt, die Anzahl der Kinder usw.“, sagte Brindle.

Auf dieselbe Art und Weise können Unternehmensdaten erfasst werden. Der einzige Unterschied besteht darin, dass zur Kennzeichnung der aktuellen Werbekunden Sterne und für Nicht-Anzeigekunden Dreiecke verwendet werden. Durch Anklicken der Dreiecke kann der Nutzer abrufen, um welches Unternehmen es sich

handelt, wie hoch der Umsatzgewinn ist, wo es normalerweise Anzeigen schaltet, wie viele Beschäftigte es hat, wer der Ansprechpartner ist, ob anderweitig Werbung betrieben wird, wie gross der Eintrag in den gelben Seiten ist usw.

Mit diesen Informationen könne der Verkauf den Nicht-Anzeigenkunden deutlich machen, dass ihr Standort in einer Gegend liege, in der viele Zeitungsleser (oder Schmuckkäufer usw.) wohnten, so Brindle.

„Die Daten dienen uns ausserdem als Hilfe bei der Entscheidung, ob die betreffende Gegend ein guter Markt für uns ist. Wir müssen akzeptieren, dass es auch schlechte Kunden gibt; sie zahlen nicht, oder sie erteilen keine Anzeigenaufträge. Mit dem neuen System können wir bei der Ausweitung unseres Verbreitungsgebiets selektiv vorgehen“, sagte Brindle. Nach seiner Auffassung dürfte eine bessere Kundenauswahl auch eine niedrigere Kündigungsquote zur Folge haben.

Das Projekt befinde sich noch im Anfangsstadium. „Der aktuelle Stand ist für uns erst Stufe eins. In Zukunft übertragen wir unsere manuell ermittelten Daten auf die Karte, um zu erkennen, ob die Zuordnung der Standorte richtig ist“, erläuterte Brindle. „Als nächstes prüfen wir die Leistungsfähigkeit der Vertriebswege. Darüber hinaus werden wir in der Lage sein, Absatzgebiete nach Verkäufern aufzurufen.“ Das System liesse sich auch dahingehend weiterentwickeln, dass feststellbar sei, über wie viele Ereignisse in einer Gegend von Thomson-Zeitungen

berichtet werde - mit Hilfe dieser Informationen liesse sich entscheiden, ob dort eine Ausgabe erscheinen könnte -, und dass Kleinanzeigenkunden auf der Karte erfasst würden.

Wie teuer war dieses hochmoderne System, und welche logistischen Massnahmen waren erforderlich? „Die Entwicklung der Software, die Datenabbildung und die Informationsbeschaffung für 68 Standorte in 19

Unternehmensbereichen kosten uns 700.000 \$ im ersten und 200.000 \$ im zweiten Jahr“, so Brindle. „Die Vorausinvestition entfällt auf die Softwareentwicklung. Ausserdem haben wir 300.000 \$ für externe Daten aufgewendet.“ Ergänzungen wie Software für sämtliche Absatzgebiete kosteten insgesamt gerade einmal 15.000 \$. „Das ist geradezu unglaublich preisgünstig.“

Schnell sei es auch gegangen. Durch die Zusammenarbeit mit einem Datenverwaltungsunternehmen, das über Verbindungen zu einer Internetfirma verfüge, habe es bis zur Einführung des Projekts lediglich fünf Monate gedauert.

Im April habe eine Software-Schulung für 30 Mitarbeiter aus allen Geschäftsbereichen stattgefunden. Anschliessend hätten die so Ausgebildeten in ihren Unternehmensbereichen jeweils 20 weitere Beschäftigte geschult. „Es dauert ungefähr eine halbe Stunde, bis man sich in dem System zurechtfindet. Im zweiten Teil der Ausbildung wird dann gelehrt, wie die

Daten zu verwenden sind", erläuterte Brindle.

Im Hinblick auf die Sicherheit gebe es keine Probleme, da die Nutzer ein Passwort erhielten, das von Thomson verwaltet werde und im Bedarfsfall gelöscht werden könne. „In mancherlei Hinsicht ist es sicherer als Papier, CD-ROMs oder Disketten, die unser Haus ohne unser Wissen verlassen können", versicherte er.

Ein weiterer Vorteil der neuen Technologie bestehe darin, dass sie zur Anfertigung von Kundenmodellen eingesetzt werden könne, „beispielsweise für Sears. Wir können Informationen herausnehmen, die nicht von Bedeutung sind, und die Daten von Sears einbauen. Dafür benötigen wir drei bis vier Wochen, und dann noch etwa weitere sieben Tage für andere Kunden."

Auswirkungen des Medienkaufverhaltens auf die Zeitungsbranche

Für die Wirtschaft ist der zweitgrösste Kostenfaktor nach den Aufwendungen für Materialeinkäufe die Werbung. Dennoch, so erläuterte Geschäftsführer Roy Jeans von der Londoner Firma Initiative Media, falle es den Zeitungen aus zwei wichtigen Gründen schwer, sich ihren gerechten Anteil vom Werbekuchen zu sichern - zum einen wegen der fortschreitenden Vereinheitlichung des Medienkaufs, und zum anderen, weil der Medienmarkt immer komplexer werde.

Treibende Kraft hinter der Vereinheitlichung des Medienkaufs sind Jeans zufolge die Anzeigenkunden. „Parallel zu ihrer Expansion in aufstrebende Märkte wie die baltischen Staaten, Russland und Afrika verlangen die grossen, global tätigen Werbetreibenden von ihren Dienstleistungsanbietern im Kerngeschäft, dort ebenfalls Niederlassungen zu eröffnen“, erläuterte er. Dies habe zur Folge, dass grössere Mediaagenturen ihr Standortnetz durch die Übernahme kleinerer Unternehmen ausweiteten.

Gleichzeitig werde der Medienmarkt komplexer. Da die Kunden Europa zunehmend als einheitlichen Binnenmarkt betrachteten, würden immer mehr Entscheidungen regional getroffen - ein Faktor, der manchmal den Blick darauf verstelle, wo sie tatsächlich fielen. Entsprechend

nehme der Mediakauf mehr Zeit in Anspruch, was höhere Medienkosten nach sich ziehe.

Der Medienkauf selbst sei in vielen Teilen der Welt noch weitgehend unbekannt. Lange Zeit nur in Europa üblich, wo 75 % der Anzeigenaufträge von Spezialfirmen erteilt würden, habe diese Methode inzwischen die USA erobert. Die Umsätze dort hätten sich seit 1992 von 1 Mrd. \$ auf 6 Mrd. \$ erhöht.

Heute seien drei Viertel des Marktes für Medienkauf in der Hand von Spezialisten, unter welchen Omnicom, WPP und Interpublic (die Muttergesellschaft von Initiative Media) eine führende Position einnehmen. Allein Omnicom habe 1997 einen Umsatz in Höhe von 33 Mrd. \$ erzielen können, was sowohl auf internes Wachstum als auch auf Akquisitionen zurückzuführen sei.

Absurd ist Jeans zufolge jedoch, dass zwar eine Handvoll Medienspezialisten fast das gesamte Geschäft auf sich vereinigten, doch alle in der Branche über Einkaufsmacht verfügten. Darüber hinaus „laufen die meisten unserer Geschäftsbeziehungen auf Rechnung statt auf Provision, weshalb wir ohne die Gefahr von Einnahmeverlusten die beste Methode empfehlen können“, sagte er. Ausserdem sei die Fähigkeit, sehr gut einzukaufen und sehr niedrige Preise zu erzielen, inzwischen bei praktisch allen Unternehmen zu finden.

„Heute sind nicht mehr niedrige Preise am wichtigsten, sondern

andere Wege, um die Wettbewerbsfähigkeit der Anzeigenkunden zu erhöhen“, erläuterte Jeans. Entsprechend gehe die Bedeutung des Handelsaspekts im Medienkauf zurück, und die Fähigkeit zur Durchführung strategischer Medienberatung werde wichtiger.

Aus diesem Grund versuchten die Medienspezialisten, mit ihren Dienstleistungen eine höhere Wertschöpfung zu erzielen, was allerdings eher dem Zufall überlassen sein dürfte, da sich aufgrund der technischen Entwicklung die Anzahl der Einkäufer von Fernsehwerbezeit - ein Tätigkeitsbereich, in dem etwa ein Drittel der Beschäftigten von Initiative Media eingesetzt sind - von 60 auf 15 verringern werde, die dann mit einer Rahmenvertrags-Software arbeiten würden. Wenn aber aus den Medienunternehmen vollwertige Wirtschaftsberatungsgesellschaften werden sollten, würde dies einer Expansion von Beratungsfirmen wie KPMG in den Medienbereich Tür und Tor öffnen.

Möglicherweise hätten die Medienagenturen deswegen ein vielfältigeres Leistungsangebot der Zeitungen angestrebt. „Man muss mehr Leistungen anbieten, neuen Platz für Anzeigen schaffen und bei den Formaten kreativer sein. Leserbefragungen: Können wir uns daran beteiligen? Wir könnten die Zeitungsleser fragen, ob sie mit unserem Produkt zufrieden sind. Gemeinsame Werbekampagnen: Gewinnen Sie unser Produkt“, sagte Jeans beispielhaft. Vor allem aber müssten die Zeitungen Marktforschung betreiben: „Im

Vergleich zu anderen Medien betreibt die Zeitungsbranche zu wenig Marktforschung. Das liegt darin begründet, dass sie sehr teuer ist und keinen unmittelbaren Nutzen bringt“, meinte er.

Bei der Fernsehwerbung beispielsweise bestehe ein direkter Zusammenhang zwischen dem finanziellen Aufwand für eine Sendung und der Zuschauerzahl. „Aber hat schon einmal jemand den Zusammenhang zwischen den Ausgaben für die Zeitungsberichterstattung und den Leserzahlen untersucht?“ fragte Jeans.

Jeans zufolge führt sein Unternehmen derzeit gemeinsam finanzierte Forschungsmassnahmen mit einem Grosskunden durch. „Wenn eine ganze Seite zweieinhalb Mal soviel kostet wie eine Viertelseite, bringt sie den Anzeigenkunden auch den entsprechend grösseren Nutzen? Rechte Seite oder linke Seite: Wieviel ist der Unterschied wert? Farbe oder Schwarzweiss? In Grossbritannien hat der Werbemarkt ein Volumen von drei bis vier Milliarden Pfund, und dennoch kann niemand diese Fragen beantworten. Wenn aber wir die Antworten kennen, ist das ein Vorteil für uns“, meinte er. In Anbetracht der Grösse des Werbebetats könne schon ein Prozent Ersparnis viel Geld ausmachen.

Besonders stört Jeans, dass „es keine Möglichkeit gibt, die Leserzahlen pro Zeitungsteil festzustellen“. Dies sei angesichts der vielen in letzter Zeit neu eingeführten Teile ein echter Nachteil.

Liegt es im Interesse der Zeitung, die Mittel zur Beschaffung derartiger Marktdaten aufzubringen? Bei der gegenwärtigen Nachfrage nach Anzeigenpreisen, die sich an der Leserzahl pro Zeitungsteil orientieren, könne sich ein solcher Schritt als gefährlich erweisen.

Vorläufig hält Jeans die Anzeigenpreise der Zeitungen für zu hoch und die Preisgestaltung für unflexibel. „Die Festpreise der Zeitungsverlage schrecken Werbekunden ab“, meinte er. „Die Entwicklung wird daher in Richtung unterschiedlicher Preise für die verschiedenen Wochentage gehen. Wir verfügen über eine Tagesrangliste (der Auflagenhöhe) aller landesweit erscheinenden Zeitungen.“

Über verstärkte Marktforschung, flexiblere Preisgestaltung und niedrigere Preisen hinaus schlug Jeans den Zeitungsverlagen vor, das Ziel ihrer Absatzbemühungen auszuweiten und sich an der strategischen Medienplanung - die festlegt, welches Medium eingesetzt werden soll - zu beteiligen.

„Die Absatzbemühungen konzentrieren sich zu sehr auf den eigentlichen Handel und sind zu wenig strategisch ausgerichtet“, sagte Jeans. „Wenn die Zeitungen ihr Augenmerk lediglich auf den Handel richten, wird ihr Anteil am Werbemarkt zurückgehen.“

Jeans ist der Meinung, dass noch andere Markttrends die Zeitungen und deren Anteil an den Werbeausgaben negativ beeinflussen werden. „Die werbetreibenden Markenartikler

haben den Einzelhandel gestärkt. Jetzt führen die Einzelhandelsunternehmen Eigenmarken ein, für die sie keine Werbung zu treiben brauchen. Also wird der Einzelhandel seine Werbeausgaben zurückfahren“, sagte Jeans.

Ein weiteres Problem sei der Mangel an medienübergreifenden Paketen, die den Medienkaufprozess vereinfachen und eine Vielzahl von Dienstleistungen enthalten. Als Beispiel führte Jeans das neueste Time-Warner-Europapaket an, das seine Agentur für einen Kunden ausgehandelt habe. Es biete Zeitschriftenwerbung, Fernseh- und Internetwerbung sowie andere Leistungen.

Abschliessend wies Jeans darauf hin, dass der Bedarf an Online-Informationen stetig zunehme. Zwanzig Prozent der Web-Nutzer in den USA riefen Nachrichten ab. Dell verkaufe ebenfalls zwanzig Prozent seiner Computer online, und auch Flugtickets würden über das Internet verkauft. Das bleibe nicht ohne Auswirkungen auf die werbetreibende Wirtschaft. „Die betreffenden Unternehmen haben Anzeigen nicht nötig. Was also haben die Zeitungen dem Einzelhandel zu bieten, was dieser nicht auch online bekommen kann?“ fragte er. Schliesslich verfügten die Einzelhandelsunternehmen selbst über moderne Datenbanken und seien dabei, auf Vermittler zu verzichten. Unter diesen Voraussetzungen „wird die Erzielung von Vorteilen schwieriger, und deshalb ist die

22 - DIE BRANCHE VORANBRINGEN

**Marktforschung so wichtig", sagte
Jeans.**

Marketing: Meinungen aus den Workshops

Wie optimieren wir unsere Daten?

Beschaffen wir Informationen von allen, mit denen wir zu tun haben? Ob Frachtführer, Anzeigenverkäufer, Reporter - sie alle beschaffen Informationen. Aber werden sie auch systematisch gesammelt? Wenn ja, wie verwenden wir sie? Sind es die Daten, die grosse Werbekunden von uns wollen? Schliesslich kann der Einzelhandel auf eigene Datenbanken zurückgreifen, und seine Kunden kennt er auch besser als wir. Ausserdem wenden die Einzelhandelsunternehmen wesentlich mehr Mittel für Investitionen auf.

Branchenweite Marketingmassnahmen und Zusammenarbeit

Die Zeitungsverlage brauchen eine zentrale Einrichtung für den Dialog mit den inländischen Werbekunden. In Grossbritannien beispielsweise erhob der Zeitungsdachverband Newspaper Society von den Verlagen eine Abgabe, mit der führende Persönlichkeiten verpflichtet wurden, die wiederum eine Beziehung zur werbetreibenden Wirtschaft aufbauen sollten. Diese Verbandsvertreter haben über ihre Tätigkeit Rechenschaft abzulegen und konkrete Ergebnisse vorzuweisen. Ein Vortrag hier oder eine Präsentation dort sind nicht ausreichend.

Ein weiteres Beispiel für eine Zusammenarbeit von Zeitungen, die

sich im Familienbesitz befinden, ist GDA in Südamerika. Zu Anfang beschränkte sich die Zusammenarbeit auf redaktionelle Fragen, etwa den freien Zugriff auf die Berichte eines Alleinkorrespondenten in Russland. Dann stellten die beteiligten Verlage fest, dass sich ihnen durch das Angebot von Anzeigenpaketen grosse Chancen eröffneten. GDA verfügt über einen Redaktionsausschuss, einen Anzeigenausschuss und jetzt auch einen Führungsausschuss, der vergleichende Marktuntersuchungen durchführt.

Zusammenschlüsse dieser Art können die Frage stellen: Fliesst den Zeitungen neues Geld zu, insbesondere von anderen Medien? Grosse Zeitungen haben sich den Weg zu landesweit tätigen Werbekunden bereits erschlossen und wollen die daraus entstehenden Einnahmen nicht wieder verlieren. Dennoch ist es wichtig, Partner zu suchen und den ortsansässigen Anzeigenkunden Multimediaangebote zu machen.

Für die werbetreibende Wirtschaft ist es nach wie vor einfacher, eine grosse Rechnung statt viele kleine Rechnungen zu bezahlen. Für landesweit tätige Unternehmen ist das Motto ‚ein Auftrag, eine Rechnung‘ eine Notwendigkeit.

Welche Art Marktforschung wollen die Anzeigenkunden?

Die werbetreibende Wirtschaft erwartet von einer Zeitung Informationen darüber, wie sie gelesen wird. Dabei sind Untersuchungen der Augenbewegung der Leser zwar interessant, aber von eher untergeordneter Bedeutung. Wie sieht es mit Seitenblicken aus? Nimmt man den Text einer Anzeige wahr, während man einen Artikel liest?

Probleme der Marktforschung

Wir machen um vieles ein Geheimnis. „Ich kenne eine Zeitung, die bei Marktuntersuchungen festgestellt hat, dass 30 % ihrer Abonnenten die grosse Wochenendausgabe nicht einmal anschauten. Von den 70 %, die einen Blick hineinwarfen, konnte sich die Hälfte an nichts mehr erinnern“, sagte ein Teilnehmer. Zahlen wie diese sind besorgniserregend. Es ist wie beim Fernsehen, das auch immense Zuschauerzahlen aufweisen kann - aber wie viele davon schauen Werbung?

Im Hinblick auf Marktuntersuchungen darüber, wie viele Leser ein Zeitungsteil hat, befürchten die Zeitungen, dass die Anzeigenkunden nach Feststellen des Kosten-Nutzen-Verhältnisses Preisnachlässe fordern. Dabei lassen sie jedoch die Marktnachfrage ausser acht. Würde die Erforschung jeder Zeitungsseite den Kauf einer Zeitung nicht komplizieren?

Was ist überhaupt ein Zeitungsleser? Wie oft muss jemand die Zeitung lesen, damit man ihn Zeitungsleser nennen darf? Jeden Tag? Alle zwei

Tage? Zwei Tage pro Woche? Da die Medienspezialisten von den Zeitungen auf diese Frage keine einheitliche Antwort bekommen, finanzieren viele die Marktforschung selbst.

In einer Vielzahl von Ländern sind offizielle Zahlen zur Auflage nicht erhältlich. Auch in Grossbritannien bestehen grosse Bedenken über den Wert des Marktes, da ein Grossteil der verkauften Zeitungen nicht gelesen wird. Dass sich niemand dazu äussert, ändern daran auch nichts.

Wer bezahlt die Marktforschungstätigkeiten? Wieso sollten die Zeitungen für Forschungsmassnahmen zahlen, deren Ergebnisse zu ihrem Nachteil verwendet werden könnten?

Zeitungen und Fernsehen im Vergleich

Alles in allem möchten die Anzeigenkunden mit ihrer Werbung immer noch einen möglichst grossen Bevölkerungsanteil erreichen. Die Fragmentierungsmöglichkeiten des Kabelfernsehens werden von ihnen noch nicht genutzt. Die Fernsehmarktforschung steht derzeit in der Schusslinie, da einige Kabelsender nur sehr geringe Zuschauerzahlen aufzuweisen haben und manche Musterstudien so klein sind, dass die Zuschauerzahlen nicht angemessen abgedeckt werden können.

Veränderungen der Unternehmenslandschaft

Der Werbemarkt für Kraftfahrzeuge verliert seinen lokalen Charakter immer mehr und entwickelt sich zu einem regionalen und nationalen, ja europäischen und internationalen Markt. Dabei könnte die ‚nationale‘ Werbung in Europa schon bald mit ‚europäisch‘ gleichzusetzen sein.

Datenmarketing

Die Nutzung gespeicherter Daten ist für die gezielte Kundenausrichtung sehr hilfreich, doch müssen die jeweiligen Datenschutzgesetze strikt eingehalten werden. Auch eine bessere Abstimmung der Zeitung auf den Markt wird so möglich; beispielsweise kann die Auflage für bestimmte Wohngebiete bestimmte Teile enthalten, für andere wieder nicht. Allerdings betrifft dieser Punkt weniger die Produktion als vielmehr den Vertrieb.

Die Datenschutzgesetze weisen zwar Unterschiede auf, doch kann davon ausgegangen werden, dass Namen zunehmend Schutz genießen werden. Dies könnte eine Renaissance grossformatiger Anzeigen zur Folge haben.

Neugeschäft und neue Leser

Die Zeitungen sollten Arbeitsgruppen für das Neugeschäft bilden, da viele ortsansässige Unternehmen nie angesprochen werden. Das Verkaufspersonal bedarf einer entsprechenden Ausbildung.

Ebenfalls lohnenswert kann es sein, die Position eines Marktreferenten

einzurichten. Dieser Referent, der weder Journalist noch Anzeigenverkäufer ist, wäre für die Entwicklung des Geschäfts in einem bestimmten Markt zuständig.

Solange wir unser Produkt in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen, werden wir an Auflage verlieren. Wenn wir uns aber auf den Kunden konzentrieren, können wir unsere Vorteile - solange wir sie noch haben - zur besseren Bedienung unserer Kunden nutzen.

Welchen Sinn hat es, jungen Lesern unsere Vorteile klarzumachen? Wir weigern uns doch anzuerkennen, dass wir Jugendlichen keine Vorteile bieten.

Anteile am Verbraucher, nicht Marktanteile. Wir verlieren nicht so sehr Anteile an andere Medien, sondern eher an andere Dinge, die im Leben der Menschen eine Rolle spielen.

Die Marke

Die Zeitung kann zu einem Produktwächter (von Finanzanlagen bis zum Wein) werden. Dennoch gibt es Bedenken, dass dies der Marke schaden könnte. Eine Marke ist nur innerhalb einer bestimmten Einflussosphäre glaubwürdig, und wenn eine Zeitung etwa ein Motorrad herausbringen sollte, so würde diese Glaubwürdigkeit verlorengehen. Wenn Zeitungsverlage Ablegerprodukte anbieten wollen, müssen sie vorher das nötige Wissen erwerben.

**In Grossbritannien bieten wir billige
Urlaubsreisen ins Ausland mit einem
unserer Mitarbeiter als Reisebegleiter
an. Wenn Qualität und Preis stimmen,
stellt dies eine gute Gelegenheit dar,
die Identifikation mit der Zeitung zu
erhöhen. Was Leserclubs anbetrifft,
so ist es manchmal aufgrund
gesetzlicher Hürden schwierig,
Preisnachlässe und sonstige Vorteile
anzubieten. Warum auch sollte ein
Zeitungsleser einen Nachlass
eingeräumt bekommen, wenn er ein
Auto mietet? Vielleicht können wir
diese Rolle mit Hilfe des Internet
spielen. Menschen beim Einstieg ins
Internet zu helfen und es
benutzerfreundlich zu machen, ist
eine Aufgabe, bei der unsere
Markenglaubwürdigkeit sehr gut
einsetzbar ist.**

Intelligente Daten - moderne Assistenten der Zeitungsverlage

Obwohl der technische Fortschritt die Zeitungsbranche sehr stark beeinflusst, haben die meisten Verlage ihre Arbeitsweise bei der Beschaffung von Nachrichten, Fotos und Anzeigen nicht geändert. Die Lösung, so Alan Marshall, Konzerndirektor Technologie bei Associated Newspapers Limited in Grossbritannien, liege im Internet und in den Technologien, mit welchen es den Weg ins 21. Jahrhundert gehen werde.

Schon heute eröffne das Internet den Zeitungsverlagen enorme Möglichkeiten insbesondere in Form des Intranet. „Für Intranets kommen dieselben Protokolle und dieselbe Netzinfrastruktur wie beim Internet zum Einsatz. Folglich sind viele Übertragungen - Mitteilungen per Fax oder E-Mail, Artikel sowie Fernzugriffe auf Computer an anderen Standorten - für den Preis eines Ortsgesprächs zu haben“, erläuterte Marshall. So könnten Journalisten in weit entfernten Archiven stöbern und dort dringend benötigte Fotos abrufen. Anschliessend könnten sie den fertigen Artikel auf demselben Weg archivieren.

Dies sei jedoch erst der Anfang. „Wir haben die Methoden nicht geändert, sondern lediglich computerisiert. Und den Computer nutzen wir nicht für neue Verfahren. Doch genau darauf wird es künftig ankommen“, sagte

Marshall. Nach wie vor würde bei der Erstellung von Dokumenten stillschweigend vorausgesetzt, dass

sie von Menschenhand bearbeitet würden. Doch mit dem Internet und der stetig steigenden Anzahl digitaler Dokumente „werden Computer, die diese Daten (ohne menschliches Zutun) sinnvoll verarbeiten können, eine Schlüsseltechnologie sein“. Nur dann würden Computer auch neue Aufgaben übernehmen können.

„Der Schlüssel zu dieser Entwicklung besteht darin, nicht nur Web-, sondern alle Dokumente zu strukturieren und mit Metadaten zu versehen. Daher werden Standards wie XML (Extensible Markup Language) und PGML (Precision Graphics Markup Language) für die Zeitungsverlage von grosser Bedeutung sein. Bei diesen Verfahren werden mit Hilfe von Netzprotokollen Informationen über Metadaten ausgetauscht, also im wesentlichen Informationen über Informationen wie Grösse und Schriftart der Schlagzeile. Bei den heute von den meisten Verlagshäusern eingesetzten geschlossenen Systemen wie Atex, SII und Quark gehen die meisten wichtigen Daten wie Anfang und Ende von Absätzen, Stil, Überschriften usw. verloren. ‚Intelligente Daten‘ hingegen bleiben im System, solange sie gebraucht werden.“

„Den Befürwortern von XML zufolge lassen sich damit alle HTML-Fehler beseitigen und ein nahtloser Datenaustausch zwischen verschiedenen Anwendungen und Betriebssystemen ermöglichen“, fuhr Marshall fort. „Durch die Abtrennung

des Inhalts und des Aufbaus von der Darstellung kann jedes XML-Quelldokument einmal geschrieben und auf unterschiedliche Weise ausgegeben werden", etwa für Computerbildschirme, Mobiltelefone und Set-Top-Boxen für Fernsehgeräte.

Darüber hinaus könnten mit XML grosse Datenmengen angereichert werden. Der Benutzer könne beispielsweise in einem geographischen Dienstprogramm (wie dem an anderer Stelle bereits beschriebenen von Warwick Brindle) ein Restaurant anklicken und sich die Speisekarte ansehen. XML biete wirklich umfangreiche Möglichkeiten der Datensuche.

XML, inzwischen eine offizielle Spezifikation des World-Wide-Web-Konsortiums (W3C), sei Gegenstand mehrerer Branchenprogramme, unter anderem auch eines Projekts der Arbeitsgruppe Anzeigenstandards des Amerikanischen Zeitungsverbandes. Aufgabe dieser Arbeitsgruppe sei die Festlegung von Normen, mit deren Hilfe Anzeigendaten, die in medienunabhängiger Form veröffentlicht werden dürfen, von den Anzeigenkunden zur Verfügung gestellt und von den Zeitungen gesammelt werden könnten. Man habe sich für XML entschieden, weil es für handelsübliche Software geeignet, datenbankfreundlich, leicht an verschiedene Zielmedien anzupassen und für die Kennzeichnung individueller Daten sowie die Erstellung von Hierarchien geeignet sei.

Ein weiteres Projekt sei das ICE-Protokoll (Information and Content Exchange, Austausch von Informationen und Inhalt), ein offenes Protokoll für den elektronischen Austausch von Vermögensteilen zwischen miteinander vernetzten Unternehmen. Firmen wie Adobe, Firefly, Hollinger, Tribune Media Services und Ziff Davis drängten auf den Einsatz von ICE als Industrienorm für den Austausch von Informationen und Inhalt zwischen verschiedenen Standorten.

Eine dritte Initiative stelle SVG (Scalable Vector Graphics, Grafiken mit skalierbaren Vektoren) dar. SVG bedeute für Fotos das, was XML für den Text sei. „Im Augenblick werden Bilder in Bitmuster umgewandelt, die keine intelligenten Einheiten für die Verschlüsselung von Daten darstellen", so Marshall. Die Branche konzentriere sich auf zwei Möglichkeiten: PGML, also in XML ausgedrückte (und unter anderem von Adobe, Sun und Netscape entwickelte) Postscript, sowie VML (von Microsoft).

Bei Associated Newspapers Limited habe man sich die Arbeit mit intelligenten Daten zu eigen gemacht, was angesichts des technologischen Vorsprungs des Unternehmens nicht überraschen könne. So sei der Evening Standard (im Dezember 1988) eine der ersten vollständig digitalen Zeitungen gewesen; die übrigen grossen Blätter des Unternehmens habe man zwei Jahre später auf digitale Produktion umgestellt.

Heute „sind die letzten systemgebundenen Terminals und

Grossrechner im Auslaufen begriffen. Wir sind vollständig digitalisiert und können unsere Informationen kostengünstig und mehrmals für Zeitungen, Fernsehen, Audiotext, Fax und neue Medienerzeugnisse verwenden", so Marshall. Seit Ende der achtziger Jahre seien bei Associated Newspapers SII für geschlossene redaktionelle und PCS für geschlossene Anzeigensysteme eingesetzt worden. Vor zwei Jahren jedoch habe das Unternehmen auf der Grundlage von Lotus Notes mit der Entwicklung eines eigenen Redaktionssystems mit Verknüpfung zu einem Quark/QPS-Paginierungssystem begonnen. Dabei handele es sich um eine offene Workgroupplösung mit einer Browserschnittstelle zur Bibliothek und zum Telefonbuch von Associated Newspapers. In den kommenden 12 Monaten werde das System vollständig auf Browser umgestellt. Darüber hinaus entwickle das Unternehmen auch eine Workgroupplösung für seine Anzeigensysteme.

Marshall stellte mehrere XML-fähige Projekte vor. So beruhe die Londoner Website von Associated Newspapers, die seit etwa einem Jahr bestehe, auf einer Oracle-Datenbank, die noch nicht voll ausgenutzt werde. Sobald dies aber der Fall sei, würden die Nutzer beispielsweise nicht nur sehen, wo sich in der Nähe des Theaters, in das sie gehen wollten, ein Restaurant befinde, sondern auch einen Tisch bestellen können.

Ein weiteres Projekt des Unternehmens bilde die Software ICENI, die Aufgaben ausführe, die

später von XML-fähigen Computern übernommen würden. „Heute werden Druckseiten in PDF-Dateien übertragen und elektronisch an den Onlinestandort weitergeleitet, wo ICENI die Artikel, Überschriften und Schlagzeilen voneinander trennt. Mit dem Einsatz des XML-Redaktionssystems wird ICENI letztendlich überflüssig werden", erläuterte Marshall.

Das MAPS-Projekt (Management of Advertising Production, Steuerung der Anzeigenherstellung), das sich derzeit in der dritten von sechs Stufen befindet, ermöglicht es Anzeigenkunden sowie Anzeigen- und Produktionsleitern, die Anzeigenherstellung im einzelnen zu verfolgen. „Mit MAPS können wir sowohl Dateneingabe und Datenverarbeitung als auch das Ergebnis kontrollieren. Dies ist sehr wichtig für die Farbabmusterung vor allem im Auftragsdruck", meinte Marshall. Seit Einführung des Systems habe Associated Newspapers seinen Beschaffungsaufwand von einer Million Pfund pro Jahr auf weniger als 5000 Pfund monatlich senken können.

Bei MIPS (Management of Image Production System, Steuerung der Bildproduktion) handele es sich um ein verwandtes Projekt zum Einlesen von Filmen sowie zur elektronischen Archivierung von Bildern mit Metadaten. Ausserdem arbeite das Unternehmen an einem System zur Seitenpaarung und Seitenherstellung, mit dem es zu 100 % PDF-fähig werde. Dadurch könnten alle am Herstellungsprozess Beteiligten „während des gesamten Prozesses

30 - DIE BRANCHE VORANBRINGEN

Systemdaten abfragen sowie die Herstellung beobachten und mit dem vergleichen, was an die 16 Druckereien weitergeleitet wurde", sagte Marshall.

Technischer Fortschritt in der Zeitungsproduktion

Bevor ein Zeitungsverlag in neue Druckanlagen investiert, sollten sich die Entscheidungsträger nach Meinung von Mike Fairhead, Technischer Leiter beim kenianischen Verlagshaus Nation Media Group, folgende Fragen stellen: „Warum wollen wir investieren? Was wollen wir erreichen? Können wir damit Geld verdienen? Gibt es für dasselbe Ziel vielleicht bessere Investitionsmöglichkeiten? Und zahlt sich die Investition letzten Endes auch aus?“

Schliesslich „können wir als Druckmaschinenhersteller Ihnen jeden Wunsch erfüllen. Sie sagen uns nur noch, was Sie wollen, und wir produzieren es für Sie“, sagte Fairhead.

Moderne Druckmaschinen böten eine Vielzahl von Vorteilen. Sie produzierten weniger Abfall, verbesserten Haltbarkeit und Qualität, verringerten Energie- und Personalaufwand, erhöhten das Produktionstempo und die verfügbare Anzahl Maschinenstunden und senkten so die Stückkosten. „An die Stückkosten denken so wenige, dass viele Druckereien sie nicht einmal beziffern können. In der Automobilindustrie wäre das undenkbar“, fügte er hinzu.

In den letzten Jahren habe sich die Drucktechnik erheblich weiterentwickelt. Dabei sei an erster

Stelle sicher der weitverbreitete Einsatz von Vierfarbtürmen zu

nennen. Wie aus einer 1995 durchgeführten Untersuchung hervorgehe, seien sämtliche in den zwei Jahren zuvor installierten Druckmaschinen für den Vierfarbdruck vorgesehen gewesen. Demnach könnten die Verlage inzwischen in jedem Teil der Zeitung farbig drucken lassen.

Zum zweiten würden die Druckmaschinen ohne Wellen gefertigt. „Statt einer Antriebswelle hat die Maschine an jedem Druckelement einen Motor“, sagte Fairhead. Diese Motoren ermöglichten eine Änderung der relativen Winkel zwischen den verschiedenen Walzen - ein wichtiger Faktor, da „diese Winkel mit zunehmender Druckgeschwindigkeit geändert werden müssen, um das Register zu halten“.

Zum dritten produzierten moderne Druckmaschinen nur sehr wenig Ausschuss. „In Nairobi, wo ich zur Zeit tätig bin, fallen insgesamt 5 % bedruckte Abfälle an. In Europa dürften auf vergleichbaren Maschinen 3 1/2 % möglich sein“, meinte Fairhead. Ausserdem könne man bei dieser Konstruktionsart einen zweiten Zylinder einbauen, der einen Druckplattenwechsel ohne Maschinenstopp ermögliche.

Eine neuere Entwicklung mit erheblichen Auswirkungen stelle das Computer-zu-Druckplatte-Verfahren I dar. Dabei werde statt eines Negativs eine Platte direkt auf die Druckmaschine geführt. Dies habe

sowohl einen Zeitgewinn von sechs Minuten pro nicht produziertem Negativ als auch Kosteneinsparungen zur Folge.

Noch interessanter als dieses Verfahren sei allerdings die Computer-zu-Druckmaschine-Verfahren (CTP), bei dem einzelne Elemente unmittelbar auf den Druckzylinder übertragen werden könnten. „Bei dieser Methode entfallen Zeit und Aufwand für die Plattenherstellung komplett. In den Jahren 2000 bis 2005 werden Betatests mit diesen Maschinen stattfinden“, sagte Fairhead.

Die Leistungsfähigkeit der Druckmaschinen sei zwar für die Branche entscheidend, doch bleibe auch der technische Fortschritt in zugehörigen Verfahren nicht ohne Folgen. „Im Vertrieb lautet das Ziel heute, Kundenbestellungen auch möglichst spät noch annehmen zu können. Beginnt der Druck beispielsweise um zehn Uhr abends, so wäre es schön, wenn wir Aufträge bis einundzwanzig Uhr fünfundvierzig annehmen könnten“, sagte Fairhead. Mit den neuen Vertriebssystemen könne man etwas so Einfaches gewährleisten wie die richtige Anzahl Exemplare in den richtigen Lieferwagen. „Beim Auftragsvertrieb ist somit garantiert, dass man die richtige Anzahl Lieferfahrzeuge für die Auslieferung dieser Dritterzeugnisse zur Verfügung hat“, fügte Fairhead hinzu. Zu den sonstigen Aufgaben gehörten unter anderem die Vorsortierung nach Postleitzahlen.

Eine weitere Zeitersparnis ergebe sich durch die

Tintendruckbeschriftung, da keine Etiketten mehr vorgedruckt und auf die Zeitungen aufgeklebt werden müssten; die Adressen könnten direkt vom Computer auf das jeweilige Zeitungsexemplar gedruckt werden. „Mit diesen technischen Neuerungen können Bestellungen auch dann noch ausgeführt werden, wenn sie kurz vor Druckende eingehen“, so Fairhead.

Einlegemaschinen liefen inzwischen mit der vollen Druckgeschwindigkeit (70.000 Exemplare pro Stunde), wodurch es während des Einlegeprozesses zu wesentlich weniger Störungen komme. Da die Maschine die Seite jedoch am höheren Rand greife, benötigten Zeitungen einen höheren Rand, damit die Einlegemaschine die Seiten öffnen und die Beilage einlegen könne.

Da die Kommunikationsbandbreite für alle praktischen Zwecke unendlich scheine, so Fairhead, könnten die Verlage mit verteilten Druckstandorten Zeit sparen. Allerdings benötigten sie dann auch mehr Auslieferungsfahrzeuge, was erhebliche Kostensteigerungen zur Folge haben könne. „Der dezentrale Druck ist daher sorgfältig zu prüfen“, sagte er, da die Kosten- und die Lieferseite möglicherweise nicht miteinander zu vereinbaren seien.

Eine mögliche Lösung dieses Problems stelle der sogenannte Nachbarschaftsdruck dar. Die entsprechenden, in der Entwicklung befindlichen Druckmaschinen arbeiteten nicht nach dem Offsetverfahren, sondern mit einem Farbstrahldruckwerk. Sie könnten vierfarbig mit einer Geschwindigkeit

von etwa 300 Metern in der Minute drucken, was 30.000 Exemplare pro Stunde entsprechen. Allerdings würden die etwa 400.000 Pfund teuren Maschinen mit A4-Papier bestückt - nicht gross genug für Zeitungen, auch wenn sie in naher Zukunft grössere Abmessungen bearbeiten sollen.

„Für eine grosse Anlage im Wert von 40 Millionen Dollar erhält man 25 bis 100 kleine Nachbarschaftsdrucker“, sagte Fairhead. Natürlich bringe eine solche Technik auch neue Probleme mit sich. So „müssten sich die Zeitungsverlage auf eine einheitliche Grösse einigen“. Wenn diese Schwierigkeiten aber gelöst würden, könnten die so gedruckten Zeitungen mit dem Fernsehen gleichziehen. „Der Journalist schreibt seinen Artikel in der Redaktion, schickt ihn ab, und zwanzig Minuten später ist er gedruckt - so lange dauert es in etwa auch beim Fernsehen. Damit könnten die Zeitungen zeitlich mit Radio und Fernsehen konkurrieren.“

Letztlich, so Fairhead weiter, sei es beim Einsatz von Druckmaschinen dieser Art jedem Leser möglich, sich zuhause seine eigene massgeschneiderte Zeitung herunterzuladen. Bei einem Druckerpreis von 5000 Dollar koste dies für eine umfangreiche Zeitung etwa einen Dollar. „Die Frage ist nur: Wollen Sie das auch?“ fragte Fairhead, denn es würde die gesamte Branche auf den Kopf stellen. „Natürlich ist bei einem solchen Modell Werbung nur sehr schwer zu verwirklichen“, gestand er ein.

Technologie: Meinungen aus den Workshops

Technik als Aufgabe des Managements

Die technische Entwicklung bringt neue Produkte mit neuen Märkten hervor, die uns wiederum eine neue Richtung eröffnen. Allerdings gehört mehr dazu als nur eine geänderte Marktentwicklung: Digitales Denken ist Pflicht. Technische Neuerungen sind die Voraussetzung für mehr und kundenspezifischer hergestellte Produkte.

Die technologische Optimierung zählt zu den Aufgaben der oberen Führungsebene. Es ist daher unverzichtbar, dass deren Mitglieder verstehen, welche Konsequenzen technische Entwicklungen für ihr Unternehmen mit sich bringen. Die taktische Nutzung der Technik zur Kostensenkung ist einfach - entscheidend ist ihre strategische Nutzung zur Gewinnerzielung. Welchen Stellenwert nimmt die Technik in Ihrer Führungsstruktur ein? Ist sie einfach nur da, oder trägt sie zu strategischem Wachstum bei?

Die Grenze zwischen Technologie und Marketing ist im Begriff zu verschwimmen. Das wirkliche Problem der Technologie besteht darin, den Menschen so weiterzubilden, dass er damit umgehen kann.

Der richtige Zeitpunkt technischer Investitionen

Man solle nie selbst in eine neue Technologie investieren, sondern sie erst von jemand anderem ausprobieren lassen, sagte ein Teilnehmer. Ein anderer hielt dem entgegen, dass man den Umgang mit technischen Neuerungen lernen müsse und deren Nichtgebrauch grosse Gefahren bergen könne. Vielleicht gibt es aber auch einen goldenen Mittelweg. So berichtete eine Teilnehmerin, dass ihr Unternehmen einmal ein technisches Verfahren erworben habe, das nie über die Betatests hinausgekommen sei, und sich zwanzig Jahre lang damit habe herumärgern müssen. Inzwischen achte man sorgfältig darauf, was andere Firmen derselben Grösse unternähmen. Die Kunst besteht eben darin, nicht zu lange zu warten.

Wenn wir unsere Kleinanzeigen online veröffentlichen, müssen wir mehr Informationen beschaffen. Entscheidet man sich, seine eigenen Informationen neutral zu halten, wird dies sowohl die zu erwerbende Technologie als auch die Informationsbeschaffung beeinflussen.

Neue Entwicklungen

Digitale Kameras sind unverzichtbar. Mit ihnen kann man Fotos noch 20 Minuten vor Drucklegung entwickeln, und sie werden noch schneller. Die Spracherkennung für das Diktat direkt in die Druckmaschine wird zwar auf

absehbare Zeit nicht zu verwirklichen sein, aber die technischen Voraussetzungen dafür sind bereits vorhanden. Mit Hilfe von Vorveröffentlichungssystemen werden die Verlage mehr als ein Produkt herstellen können.

Computer-zu-Druckplatte und Computer-zu-Druckmaschine bieten höhere Qualität bei grösserer Geschwindigkeit. Computer-zu-Druckplatte hat die Kostenstruktur der Zeitungsverlage wesentlich verändert. Auch für kundenspezifische Beilagen ist die erforderliche Technik bereits verfügbar, doch bestehen noch vertriebstechnische Probleme.

Der Nachbarschaftsdruck könnte eine Lösung für geographisch begrenzte Ausgaben sein. Die täglich vom Kunden selbst zusammengestellte Zeitung ist möglicherweise eher für das Internet geeignet.

Ein Teilnehmer gab aus eigener Erfahrung die Empfehlung, dass Zeitungsverlage den Einsatz geschlossener Systeme möglichst vermeiden sollten.

Technologiekosten

Die anfänglichen Ausbildungskosten im Zusammenhang mit einer neuen Druckmaschine machen lediglich etwa ein Zehntel des Gesamtlieferumfangs aus. Der Einsatz einer neuen Druckmaschine bedingt eine steile Lernkurve, und es ist damit zu rechnen, dass 15 Prozent bis 20 Prozent des Kaufpreises für Ausbildungsmassnahmen aufzuwenden sind.

Integration als Mehrwertfaktor

Zwar werden technischer Fortschritt und Veränderungen der Medienmärkte sowohl die Zeitungsbranche als auch ihre Produkte verändern, doch werden wir mit Hilfe einer weniger zersplitterten Unternehmensführung unsere konventionellen Zeitungen stärken können und zugleich in der Lage sein, von der Massenvermarktung eines Einzelprodukts zur Nischenvermarktung mehrerer Erzeugnisse überzugehen. Diese Meinung vertritt jedenfalls Jim Shaffer, Vorstand und Geschäftsführungsvorsitzender der Firma Guy Gannett Communications im US-Bundesstaat Maine. Allerdings sei eine einheitliche Führung nur möglich, wenn in den Unternehmen nicht mehr produktbezogen, sondern kundenorientiert gehandelt werde.

Shaffer sprach aus Erfahrung. In den vergangenen Jahren hat das von ihm geführte Unternehmen tiefgreifende organisatorische und kulturelle Veränderungen durchgemacht, welchen das Integrationsprinzip zugrunde gelegt wurde. Guy Gannett, bis vor kurzem noch im Familienbesitz, betreibt als diversifiziertes Medienunternehmen sieben Fernsehsender, drei Tageszeitungen und eine Vielzahl sonstiger Unternehmungen.

„Es hat Spass gemacht. Wir waren gezwungen, uns in neue Führungsmodelle einzuarbeiten, und eines davon nannte sich Integration“, erinnerte er sich. Dieses Modell

betreffe zwei Ebenen: die mediuminterne zur Herstellung

einer wettbewerbsfähigeren und moderneren konventionellen Zeitung, und die medienübergreifende mit dem Ziel der Umstellung und Anpassung an neue Medienformen.

„Da wir glaubten, bis zum Jahr 2020 im Familienbesitz zu bleiben, wollten wir das Unternehmen langfristig auf gesunde Füße stellen und es vielseitig und anpassungsfähig machen“, erläuterte Shaffer. Dann aber sei Guy Gannett aus unvorhersehbaren familiären Gründen zum Verkauf angeboten worden. „Wir haben das Interesse von Investoren geweckt, die in unserer Strategie einen Nutzen erkannten und mehr bezahlt haben, als die meisten Analysten erwartet hätten“, fuhr er fort. Da die meisten Umstellungsmassnahmen jedoch bereits durchgeführt gewesen seien, erwarte er, dass die neuen Eigentümer den eingeschlagenen Weg fortsetzten.

Begonnen hätten die Änderungen im Jahr 1992 mit der Umstellung von Funktionen und Abläufen innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche. Ab dem Jahr 1995 seien die Grundsätze des Gesamtunternehmens auch bereichsübergreifend eingeführt worden. „Die zweite der vorhin genannten Ebenen ist konzeptionell wesentlich wichtiger“, sagte Shaffer, da sie sowohl technische als auch kaufmännische Veränderungen beinhalte.

Shaffer zufolge hängt der Erfolg der Integration davon ab, wie gründlich

alle Ebenen des Unternehmens davon erfasst werden. Integration müsse von unten erfolgen, statt von oben auferlegt zu werden. Dennoch „ist es eine allumfassende Strategie, die ohne Führung von oben nicht funktioniert“, sagte er.

Natürlich lasse die Einführung einer Integrationsstrategie den Schluss zu, dass die betroffenen Zeitungen derzeit nicht integriert seien. „Wie ist es dazu gekommen? Nun, wir haben ein Modell aus dem Zeitalter der Industrialisierung umgesetzt, bei dem ein Produkt in Massen hergestellt und verkauft wurde“, erläuterte Shaffer. Dies bedeute auf Zeitungen angewendet, dass für den Inhalt bestimmter Medien getrennte Einheiten zuständig waren, und dass es Spezialisten für den Anzeigenverkauf und andere für das Marketing gab.

Doch „wir haben nicht gelernt, Neuerungen einzuführen. Wozu auch, wenn die Zeitung weiterhin gekauft wird?“ fragte Shaffer. Jetzt aber kauften die Kunden nicht mehr so wie früher - ein klarer Hinweis darauf, dass die Zeitungen insbesondere in Anbetracht des Fortschritts in der Informationstechnologie um Veränderungen nicht herumkämen.

„Das Jahr 1998 wird künftig als der primitive Beginn einer neuen Revolution betrachtet werden. Die Internet-Technologie ist primitiv. Sie ist immer noch langsam und noch nicht benutzerfreundlich, und ausserdem ist es schwer, einen fähigen Techniker zu finden“, fuhr Shaffer fort. Nichtsdestoweniger

würde der technische Fortschritt die Zeitungslandschaft verändern.

Infolgedessen würden unsere Produkte, so Shaffer, in hohem Masse zerlegbar; es werde der Kunde und nicht der Hersteller sein, der das Produkt vorschreibe. Darüber hinaus vertrat Shaffer die Auffassung, dass die Zeitungsbranche schrumpfen werde, wenn sie nicht gewillt sei, eine Fragmentierung ihres Produkts hinzunehmen und ihr Angebot den neuen Marktgegebenheiten anzupassen.

Um im Wettbewerb bestehen zu können, müssten sich die Zeitungsverlage ihre ureigenen Vorteile zunutze machen: den Anzeigenverkauf, die gedruckte Ausgabe als Werbehilfe sowie die Stärke bei Beschaffung und Bearbeitung von Informationen. Shaffer zufolge müssen sie diese Stärken für all das einsetzen, was dem Kunden einen Nutzen bringt.

Genau darum gehe es bei der Integration. Sie beginne bei den Kunden und mache die Entwicklung von Produkten erforderlich, mit denen man die Bedürfnisse der Kunden befriedigen könne. „Wenn dazu Buchstaben auf Papier gebracht werden müssen, dann steht den Zeitungsverlagen zwar ein langes Leben bevor, doch wird ihr Produkt seine Bedeutung langfristig verlieren“, so Shaffer. „Wenn aber der Bedarf der Kunden an Nachrichten und Informationen gedeckt werden muss, dann werden die Verlage alte Produkte so anpassen und neue so entwickeln, dass sie dem geänderten Bedarf gerecht werden.“

Mit dieser Philosophie als Grundlage habe man bei Guy Gannett die Ziele der Umorientierung festgelegt: Wandel von einem produktbezogenen zu einem absatzorientierten Unternehmen; Entwicklung neuer Produkte mit den vorhandenen Mitteln; flexible Reaktion auf Kundenbedürfnisse; Schaffung von Mehrwert für Kunden und Gesellschafter durch Zusammenarbeit in und zwischen den Unternehmenseinheiten.

Zum Erreichen dieser Ziele seien acht Änderungen erforderlich gewesen: interne Zusammenarbeit statt interner Wettbewerb; Verknüpfung statt Trennung von Unternehmenseinheiten; Markt- und Kundenorientierung statt Produktbezug; neue statt herkömmliche Medien; Erfolgseinheiten statt Kostenstellen; Netzwerktechnik statt Einzelterminals; dynamisches statt statisches Wachstum; kooperativer statt autoritärer Führungsstil.

Shaffer zufolge war die am Führungsstil messbare Unternehmenskultur der wichtigste dieser Faktoren, denn ohne sie seien die anderen nicht möglich gewesen. „Unter Unternehmenskultur sind die ungeschriebenen Regeln und Voraussetzungen zu verstehen, die Art und Weise des Handelns im Unternehmen bestimmen“, so Shaffer. „Bei uns ging die Entwicklung weg von der Kultur der Fügsamkeit zu einer Kultur des Engagements, die schliesslich in gemeinsame Werte und Prioritäten mündete. Damit sollten aber die herkömmlichen

Erfolgskriterien (Cash-Flow, Auflagenhöhe, Marktanteil usw.) nicht ersetzt, sondern um eine zweite Dimension erweitert werden, die auf Innovation, Initiative, Teamwork und Kundenorientierung gestützt ist.“

Das erfordere die regelmässige Weitergabe von Finanzdaten und strategischen Informationen auch an die Gewerkschaften, die zu diesem Zweck die Jahresabschlüsse des Unternehmens erhalten hätten und am Umstellungsprozess beteiligt worden seien. So sei der Vorsitzende der Journalistengewerkschaft Newspaper Guild Mitglied einer Arbeitsgruppe gewesen, deren Aufgabe in der Festlegung von Leistungskriterien für Mitarbeiter bestanden habe. Darüber hinaus habe sich die Gewerkschaft damit einverstanden erklärt, dass Gehaltserhöhungen an das Unternehmensergebnis gekoppelt würden.

Eine neue Kultur bedeute auch eine Zusammenarbeit über die Grenzen der Unternehmensbereiche hinweg. So habe man zur Lösung unternehmensspezifischer Probleme - unter anderem der Parkberechtigung des Personals - Mitarbeiterteams gebildet. Ein anderes Beispiel sei die Zusammenarbeit zwischen Zeitungsjournalisten und ihren Kollegen von anderen Medien mit dem Ziel einer effektiveren Berichterstattung. Diese medienübergreifenden Massnahmen seien so erfolgreich gewesen, dass Guy Gannett von einer Stiftung (Pew Foundation) Zuschüsse für die Weiterentwicklung dieser

journalistischen Methoden erhalten habe. Darüber hinaus hätten die Journalisten nun, da die Zeitungs- und Fernsehaktivitäten von Guy Gannett an getrennte Unternehmen verkauft worden seien, verlauten lassen, diese neuen Beziehungen aufrechterhalten zu wollen.

Natürlich hätten diese neuen Machtbefugnisse auch eine geänderte Rolle der oberen Führungsebene nach sich gezogen. „Mit der Macht ist es wie mit der Liebe; man kann sie geben und hat sie trotzdem noch“, sagte Shaffer. Die Entscheidungen der Beschäftigten würden von der Führungsetage nun in Form gegossen.

Als dritter Teil des Umstellungsprozesses sei eine aus Verkaufs- und Marketingpersonal zusammengesetzte Gruppe gebildet worden, die den Kunden als alleiniger Ansprechpartner im Unternehmen diene, nachdem es zuvor einen Ansprechpunkt pro Medium gegeben habe. „Zunächst haben wir eine integrierte Gruppe nur für Grosskunden gebildet. Dabei wurde Verkaufsmitarbeitern, die zueinander in Konkurrenz gestanden hatten, auf Cocktailparties Gelegenheit gegeben, sich kennenzulernen und Freundschaft zu schliessen“, so Shaffer. Anschliessend sei der Integrationsprozess mit einheitlichen Anzeigenpreislisten und Mengenrabatten, später auch Anreizsystemen und Marktforschungstätigkeiten fortgesetzt worden.

Die genannte integrierte Gruppe habe schon bald Ergebnisse vorweisen können und mit ihrer Tätigkeit sogar

eine erhebliche Steigerung des Marktanteils herbeigeführt. „Innerhalb von sechs Monaten nach Bildung der Gruppe hatten wir 600.000 Dollar an Einnahmen erwirtschaftet, die wir ohne sie nicht erzielt hätten“, sagte Shaffer. „Unser Gewinn aus diesem Unternehmen übertraf die Kosten des integrierten Verkaufs um mehr als das Dreifache.“ Zum Zeitpunkt des Unternehmensverkaufs sei die Gruppe auch bei der Senkung doppelt anfallender Kosten, beispielsweise in Buchhaltung und Marktforschung, weit fortgeschritten gewesen.

Zu den weiteren wichtigen Zielen rechnete Shaffer die strategische Nutzung der Informationstechnologie. „Wir haben die besten Verfahren von einem medienübergreifenden Team untersuchen lassen“, erläuterte er. „Das Ergebnis war eine Universaldatenbank für die Integration von Datenbeschaffung und Datennutzung.“ In diesem zentralen Speicher würden Kleinanzeigendaten nach Einzelpersonen und nicht nach Haushalten unterteilt. Darüber hinaus enthalte er Dateien über ortsansässige Vereine, Kirchen und gemeinnützige Organisationen. „Wir mussten feststellen, dass wir dabei waren, viele wertvolle Angaben auszusortieren, die wir zwar nur für einen einzelnen Zweck gesammelt hatten, die aber für mehrere Zwecke zu gebrauchen waren“, sagte Shaffer und nannte beispielhaft die Heiratsanzeigen der Leser. „Viele Werbekunden hätten liebend gern eine Liste der frisch Vermählten in Händen gehalten.“ Die Universaldatenbank habe Guy Gannett 700.000 Dollar gekostet, werde sich

aber voraussichtlich in weniger als zwei Jahren amortisiert haben.

In einem letzten Schritt habe Guy Gannett von Produktlinien auf Marktorientierung umgestellt. Sämtliche Führungskräfte aus den Medienbereichen Zeitung, Fernsehen und Neue Medien seien nun einem einzigen Marktmanager unterstellt. Die frühere Struktur, nach der beispielsweise die Führungsetage der einzelnen Zeitungen dem Leiter des Unternehmensbereichs Zeitungen unterstellt waren, bestehe nicht mehr. „Unser Organogramm ist flacher geworden. Die Einteilung richtet sich jetzt nach Fachwissen und nicht nach Befugnissen.“ Ohne diese Umstrukturierung gegen Ende des Jahres 1996 wäre die gesamte Umstellung womöglich gescheitert. „Unsere Organisationsstruktur war mit der neuen Unternehmenskultur unvereinbar. Wir konnten erst Fortschritte erzielen, als wir die Organisation an den Märkten auszurichten begannen.“

Natürlich sei das alles nicht ohne Aufwendungen für Ausbildung, Beratung, die Einstellung einer weiteren Führungskraft und technische Infrastruktur zu haben gewesen. Insgesamt habe die Umstellung Kosten in Höhe von 1 % der Gesamtlohn- und -gehaltssumme oder umgerechnet 650 Dollar je Beschäftigten verursacht. Einhergegangen sei dies mit einer erheblichen Fluktuation unter den leitenden Angestellten des Unternehmens: „In vier Jahren wechselten etwa 30 % der Führungskräfte von der Abteilungsleiterenebene aufwärts den

Arbeitsplatz“, fuhr Shaffer fort. Vielleicht am schwierigsten zu messen gewesen seien die Kosten, die durch höhere Reibungsverluste entstanden seien. „Wenn ich für jede Beschwerde, die ich mir wegen ‚zu vieler Besprechungen‘ anhören musste, einen Dollar oder einen Euro bekommen hätte, wäre ich heute ein reicher Mann.“

Diese Kosten seien jedoch durch erhebliche Vorteile kompensiert worden. Das Unternehmen habe die Ertragskraft verbessert und den Cash-Flow um 23 % erhöht. Durch die Übertragung der Verantwortung für die Unfallverhütung am Arbeitsplatz auf die Beschäftigten habe man die Anzahl der Personenschäden und Ausfalltage in direkter Folge um 88 % verringern und 350.000 Dollar an Versicherungsprämien einsparen können. Auch die bereichsübergreifenden Teams trugen zu Kostensenkung und Serviceverbesserungen bei. So konnte eine Gruppe die Entschädigungsleistungen um 50 % reduzieren.

Zum Abschluss unterbreitete Shaffer den Vorschlag, dass man sich bei den Verlagen, die ähnliche Vorhaben in Angriff nehmen wollten, folgende Fragen stellen sollte: Verfügen wir über eine langfristige Strategie? Sind wir zu kurzfristigen Investitionen bereit, damit wir von den Umstellungen langfristig profitieren? Haben wir Zeit, unsere Unternehmenskultur zu verändern? Werden die Massnahmen von der Führungsspitze des Unternehmens unterstützt? Und da wir nicht alles selbst bewältigen können, besteht die

Möglichkeit einer Beratung von aussen?

Dann gab Shaffer seinen Zuhörern noch einige Ratschläge mit auf den Weg: „Sehen Sie sich die Verfahren beim jeweiligen Klassenbesten Ihrer Branche an. Holen Sie den Rat externer Fachleute ein. Bilden Sie einen Lenkungsausschuss auf der oberen Führungsebene. Und prüfen Sie das Ego Ihrer Führungskräfte, bevor diese durch die Eingangstür schreiten.“

Integration: Meinungen aus den Workshops

Änderung der Unternehmenskultur

Bei vielen Zeitungsverlagen ist man nach wie vor produktfixiert und versucht herauszufinden, was Kundenorientierung eigentlich bedeutet. Die Dringlichkeit des Problems macht Veränderungen aber unausweichlich. Dabei ist der Einsatz eines externen Katalysators von ausschlaggebender Bedeutung.

Zur Veränderung der Unternehmenskultur müssen Anreize geboten werden, wobei es sich nicht zwangsläufig um Geld handeln muss (d. h. die Weitergabe eingesparter Mittel an diejenigen, die zum Sparen beitragen, obwohl auch das funktionieren kann). Vertrauen ist ebenfalls ein Anreiz und auch, dass man Fehler machen darf. Das Anreizpotential liegt auf der mittleren Führungsebene.

Die Zielvorgabe muss durch die Unternehmensführung erfolgen; die Verwirklichung ist Sache der Beschäftigten.

Beim Einsatz medienübergreifender Mittel könnte es zu Problemen mit dem Urheberrecht kommen, da journalistische Produkte in einigen Ländern nicht zur Herstellung anderer Erzeugnisse verwendet werden dürfen.

Die integrierte Datenbank

Eine integrierte Datenbank funktioniert nur, wenn alle

Beteiligten ihre Informationen dort auch speichern.

Wie beeinflusst der Umstand, dass wir so viele Funktionen ausgliedern können, unseren Zugriff auf Daten? Hier spielen Netzwerke eine wichtige Rolle: mit EDA-Netzen kann man Funktionen ausgliedern und ist dennoch weiterhin zugriffsfähig.

Mit einer integrierten Datenbank können wir Quantität und Qualität unseres Marktes besser verstehen und weiter wachsen. Darüber hinaus können wir Gefahren erkennen und dieses Wissen zielgerichtet in neue Geschäftsfelder umsetzen.

Organisation mit dem Kunden als Mittelpunkt

Integration ist für den optimalen kundenbezogenen Mitteleinsatz von grosser Bedeutung. Zwar werden Zeitungsverlage von Personen geleitet, die sich für ihr Produkt begeistern, doch muss sich die Unternehmensstruktur am Kunden orientieren; dies ist eine Schlüsselfrage. Wir dürfen nicht nur mit unserer Berichterstattung befasst sein und darüber den Kunden vergessen.

Vielleicht könnten wir Bereichsleiter einsetzen, die für die Bedürfnisse der Kunden - sowohl Leser als auch Werbetreibende - zuständig sind. Sie müssten allerdings aus dem

Marketing kommen, nicht aus der Redaktion oder dem Anzeigenverkauf. Entscheidend ist die Fähigkeit zu Multimedialösungen.

Vergessen wir nicht, dass sich nur Grosskunden in den Multimediemarkt einkaufen werden. Die meisten anderen werden gerade einmal eine unserer Produktlinien erwerben. Wir sollten flexible Strukturen einführen. So könnte ein Anzeigenverkäufer vorschlagen, einem im Wachstum begriffenen Kunden einen Besuch abzustatten.

Unser Kundendienst sollte vertikal statt horizontal sein. Dazu gehört nicht nur der Verkauf einer Anzeige, sondern auch deren Gestaltung, die Bearbeitung von Anzeigengutscheinen, Marktforschung und Wiederholungsbefragungen.

Die Bedeutung der Integration

Wir müssen mehr Wert auf langfristiges Wachstum als auf kurzfristige Gewinnerzielung legen. Wir müssen unsere inhaltlichen Vorteile ausnutzen und unsere Kernkompetenzen in neue Produkte umsetzen.

Wären wir ein Fertigungsbetrieb, hätten wir eine grosse Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Unser Dilemma besteht darin, dass wir es mit drei Managementgruppen zu tun haben: Produktmanagement, Marketingmanagement und Funktionsmanagement. Dabei laufen wir immer Gefahr, einem davon zuviel Gewicht beizumessen.