

# **Elektronischer Handel: Durchbruch zum Gewinn**

---

Dieser Bericht basiert auf der WAN-Studienreise in die Vereinigten Staaten zu Zeitungen mit den besten Aktivitäten im elektronischen Handel.



Dieser Bericht, veröffentlicht als Teil des Projekts READY für das Jahr 2000, wird von Cepiprint, dem Verband der Zeitungs- und Magazinpapier-Industrie innerhalb des Dachverbandes der Europäischen Papierindustrie, von PubliGroupe, der in der Schweiz ansässigen internationalen Werbe- und Promotionsgruppe, von Telia, dem in Schweden ansässigen internationalen Kommunikationsunternehmen und von der in der Schweiz ansässigen Marketing- und Vertriebsorganisation WRH Walter Reist Holding AG, zu der die Ferag-Unternehmensgruppe gehört, großzügig gefördert ; und MAN Roland - ein führendes Weltunternehmen für Zeitungsdruck-Systeme.

<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>US-Zeitungen im Internet</b>	<b>6</b>
<b>Jupiter</b>	<b>7</b>
Marktprognosen	7
Europa und die USA im Vergleich	8
Kaufgewohnheiten und Käuferschichten	8
Ein Boom an Unzufriedenheit ?	9
<b>New York Times</b>	<b>11</b>
Überblick	11
Redaktion	11
Marketing	13
Stadtführer	14
Absatz	15
<b>New Jersey Online</b>	<b>17</b>
Überblick	17
Marktplatz	18
Redaktion	18
Gruppenteil	19
Geschäftliche Entwicklung	20
<b>Washington Post</b>	<b>21</b>
Überblick	21
Redaktion	21
Kleinanzeigen	22
Elektronischer Handel	23
Verkaufsförderung	24
<b>USA Today</b>	<b>25</b>
Überblick	25
Nachrichtenvermarktung	26
Über das Banner hinaus	26
Redaktionelle und wirtschaftliche Entscheidungen	27
Herausforderungen der Zukunft	28

<b>Chicago Tribune</b>	<b>28</b>
Überblick	29
Die breit gefächerte Redaktion	29
Redaktionelle Ausrichtung	30
Die richtigen Unternehmensentscheidungen	31
<b>Konferenz "Connections" mit expo</b>	<b>32</b>
NAA – Zeitungen und elektronischer Handel in den USA	33
Kleinanzeigen und Auktionen	34
Anzeigenverkaufsstrategien	36

*Dieser Bericht basiert auf einer von WAN im Juli 1999  
veranstalteten Studienreise zu sieben Zeitungen in den USA*



# EINLEITUNG

Das World Wide Web stellt für viele Zeitungen eine Chance, aber auch eine Quelle von Ärger und Verdruss dar. In einem sich ständig wandelnden Markt wurden viele Modewörter und "unverzichtbare Anwendungen" durch neue technische und wirtschaftliche Entwicklungen genauso schnell überholt, wie sie entstanden waren. Die seit jeher auf eine Mischung aus Verkaufs- und Anzeigenerlösen setzenden Zeitungsverlage mussten ihr altes Weltbild aufgeben und sich dem Internet anpassen, in dem Nachrichten eine Handelsware sind, Inhalte nichts kosten und Anzeigenplatz im Überfluss vorhanden ist.

Nach der Entwicklung der jüngsten Zeit zu urteilen, wird der elektronische Handel in Zukunft aller Voraussicht nach die wichtigste Erlösquelle der Zeitungen darstellen. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der vom Weltverband der Zeitungen veranstalteten Studienreise zu einigen jener Zeitungen in den USA zusammen, die im Bereich elektronischer Handel am fortschrittlichsten und erfolgreichsten sind. Die Themenpalette umfasste:

- Online-Anzeigen
- Zusammenarbeit und Partnerschaften mit Werbekunden
- Portale und Stadtführer
- Die Vorteile verschiedener Unternehmensmodelle
- Publizieren für Interessengruppen

Gegenstand des Berichts sind ein Überblick über den elektronischen Handel durch das New Yorker Unternehmen Jupiter Communications, Informationen über die Internet-Aktivitäten von New York Times, New Jersey Online, Washington Post und Chicago Tribune sowie einige Beiträge zum Thema "Erlöse" auf der vom Amerikanischen Zeitungsverband veranstalteten Konferenz "Connections" in Chicago.

## US-ZEITUNGEN IM INTERNET

1. Mehr als 950 nordamerikanische Tageszeitungen sind im Internet vertreten (Stand: April 1999).
2. Die 100 auflagenstärksten Zeitungen bieten sämtlich Online-Produkte an.
3. Mehr als 75 % der Tageszeitungen im Internet haben eine Auflage von unter 50.000 Exemplaren.
4. Sieben der 20 führenden Online-Nachrichtenadressen (in Reichweite gerechnet) sind Websites von Zeitungen (Media Metrix).
5. Mehr als 75 % der im Internet vertretenen Zeitungen bieten Online-Kleinanzeigen an.
6. Nach einer Umfrage des NAA lesen 82 % der Online-Zeitungsleser ebenso oft oder sogar öfter auch die gedruckte Ausgabe.
7. Das Verhältnis der Internet-Nutzung für Firmen- und Privatgebrauch hat sich in letzter Zeit von 50 : 50 auf 40 : 60 verschoben.
8. Schätzungen zufolge gehen knapp über 40 % der erwachsenen US-Amerikaner regelmässig online.
9. Im Jahr 1998 beliefen sich die Ausgaben für Online-Zeitungen auf 219 Mio. \$, davon entfielen 157 Mio. \$ auf Werbung.

(Quelle: NAA)

# JUPITER

Jupiter ist ein auf die neuen Medien spezialisiertes Marktforschungsunternehmen mit Sitz in New York, das 70 bis 80 Prozent seines Umsatzes in den USA erzielt. Das Auslandsgeschäft wird über eine Niederlassung in London abgewickelt. Allerdings wird das Unternehmen angesichts der sprunghaft steigenden Nutzung des Internets in Kürze weitere Büros im asiatisch-pazifischen Raum sowie in Australien und Lateinamerika eröffnen.

## Marktprognosen

Jupiter zufolge kauften die amerikanischen Verbraucher 1998 Waren im Wert von 7 Mrd. \$ über das Internet. Schon 1999 sollen 12 Mrd. \$ und bis zum Jahr 2002 sogar 41 Mrd. \$ erreicht werden, was einer Steigerung um fast 600 Prozent entspricht. Ein Drittel davon entfällt auf das Weihnachtsgeschäft, so die Vizepräsidentin und Leitende Analystin des Jupiter-Geschäfts-bereichs Mindshare Executive Research, Nicole Vanderbilt. Diese enormen Zuwachsraten seien in erster Linie darauf zurückzuführen, dass die Zahl der Internet-Nutzer stetig zunehme. Das wiederum habe höhere Konsumausgaben der Verbraucher und einen höheren Werbeaufwand der Anbieter zur Folge.

Nach Angaben Jupiters teilen sich die Online-Umsätze für das Jahr 1998 folgendermassen auf:

Reisen:	11,7 Mrd. \$
PCs:	6,4 Mrd. \$
Software:	2,4 Mrd. \$
Bücher	3,7 Mrd. \$
Musik:	1,6 Mrd. \$

Vanderbilt räumte ein, dass das Internet als Marktplatz nicht für alle Branchen gleichermaßen gut geeignet sei. Der Lebensmittelhandel beispielsweise sei wegen der Verderblichkeit der Waren nur von geringer Bedeutung. So habe der US-Anbieter Peapod einen Kundenstamm von 100.000, während Amazon auf über 10 Millionen komme.

Auch die Marktverschiebung vom realen zum virtuellen Handel stelle sich unterschiedlich dar. Im Internet besonders gefragt seien Computer und Zubehör. Allein der

Bereich Software werde im Jahr 2002 ein Drittel seiner Umsätze, das entspreche 2,4 Mrd. \$, im Internet erzielen. Dies könne bei gleichbleibendem Volumen des Gesamtmarktes nicht ohne Auswirkungen auf die einzelnen Anbieter bleiben. Eine wichtige Rolle spielten auch die Gewinnspannen. So würden mit Büchern und Musik 10 bis 15 %, mit Spielzeug jedoch 40 % Gewinn erzielt. "Das könnte eine Erklärung dafür sein, dass Amazon vor kurzem bekanntgegeben hat, man werde künftig auch Spielzeug anbieten", meinte Vanderbilt.

## **Europa und die USA im Vergleich**

In Europa verteilen sich die Online-Ausgaben der Verbraucher ähnlich wie in den USA. "Ein Flugticket von Paris nach London kann jeder kaufen", sagte Vanderbilt. Allerdings sind die europäischen Verbraucher im Gegensatz zu den USA, wo 40 Prozent der Haushalte einen Internet-Anschluss besitzen, nach wie vor Internet-Muffel. Dennoch soll sich Jupiter zufolge die Anzahl der Online-Haushalte in Westeuropa im Verlauf der nächsten fünf Jahre verdreifachen. Dies bedeutet eine Steigerung von 14 Millionen Haushalten im Jahr 1998 (9 %) auf 47 Millionen (31 %) im Jahr 2003.

Nach Vanderbilts Auffassung wird Westeuropa jedoch weitere fünf Jahre brauchen, um in der Internet-Nutzung mit den USA gleichzuziehen. Dies liege in strukturellen Unterschieden zwischen den zwei Märkten begründet, wobei insbesondere die Übertragungskosten weiterhin ein Wachstumshemmnis darstellten. Die Anbieter müssten daher versuchen, die Akzeptanz des Internets beim Verbraucher zu erhöhen.

In den Industrienationen haben 20 Prozent der Verbraucher schon einmal per Computer eingekauft. Mit zunehmender Erfahrung und erweiterten Anwenderkenntnissen werden sie sich im virtuellen Kaufhaus wohler fühlen. Auch dieser Umstand trägt zum erwarteten Aufschwung des elektronischen Handels bei. "Mehr Online-Nutzer bedeuten auch mehr Käufer", meinte Vanderbilt.

## **Kaufgewohnheiten und Käuferschichten**

Jupiter zufolge werden die Kaufgewohnheiten derzeit von einem Anwendertyp bestimmt, der folgende Voraussetzungen erfüllt:

- portalorientiert (20 % der Käufer)
- nutzwertorientiert (mit 40 % derzeit die grösste Gruppe)
  - Internet-Nutzer, die preiswerter oder bequemer einkaufen wollen
  - Anwender, die nicht markentreu sind (Barnes & Noble ./ Amazon)
  - starke Nutzung von Informationsdiensten, z. B. Preisagenturen

- affinitätsnah (mit knapp unter 20 % die kleinste Gruppe)
  - Adressaten häufiger Flugblattwerbung oder Massnahmen zur Kundenbindung
  
- markentreu (Anwender, die ihre Handelsmarken auch im Internet suchen, weil sie sie kennen und für vertrauenswürdig halten; 20 %).

Massgebend sind heute die beiden erstgenannten Gruppen, deren Anteil sich Jupiter zufolge auch bei wachsenden Nutzerzahlen nicht wesentlich verändern wird. "Ein höherer Nutzen wird immer gesucht sein, und die Masse der Interessenten wird auch künftig über die Portale ins Netz gelangen", sagte Vanderbilt. Daraus erkläre sich auch, warum Zeitungen mit Portalen versuchten, deren Anziehungskraft zur Steuerung der Kaufinteressenten und zur Marktbeeinflussung zu nutzen.

Grosses Wachstumspotential traut Vanderbilt hingegen der Affinitätsgruppe zu. "Die Anbieter sollten ihre Kunden durch geeignete Anreize an sich binden, um ihre Kaufkraft optimal zu nutzen", sagte sie.

Bei Jupiter ist man der Meinung, dass der US-Markt interessante geschlechtsspezifische Erkenntnisse bietet. "Unserer Auffassung nach sind die Frauen als Käufer noch gar nicht entdeckt. Sie stellen zwar 42,5 Prozent der Online-Nutzer, im elektronischen Handel aber hinken sie hinterher", so Vanderbilt. Zur Zeit gingen die Frauen im Netz nur bummeln, doch solle sich dies ändern. Da mit der Zahl der Anwenderinnen auch die Verweildauer im Netz zunehme, dürften sich die von Frauen getätigten Ausgaben schnell erhöhen. Der Vorteil des Internets liege darin, dass sich psychographische Merkmale wesentlich leichter feststellen liessen als bei anderen Absatzmärkten. So könne man genau sehen, was eine typische 27jährige Frau kaufen oder sich anschauen möchte. Vanderbilt empfahl daher den Anbietern die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die auf weibliche Anwender zugeschnitten seien.

## **Ein Boom an Unzufriedenheit?**

Der Einzelhandel in den USA wachte erst auf, als das Online-Weihnachtsgeschäft des Jahres 1998 einen Aufschwung wie noch nie erlebte. 44 Prozent der Haushalte mit Internetanschluss kauften im November und Dezember im Internet ein. Der von Jupiter prognostizierte Umsatz von 2,8 Mrd. \$ wurde mit 3,1 Mrd. \$ um einiges übertroffen. Und viele der Verbraucher, die damals ihren ersten Online-Einkauf überhaupt tätigten, blieben den Internet-Anbietern als Kunden erhalten.

Allerdings hat Jupiter zum ersten Mal auch einen wesentlichen Rückgang der Kundenzufriedenheit festgestellt. Während die Quote im Juli 1998 noch 88 Prozent erreichte, fiel sie im Januar 1999 auf 74 Prozent. Dies legt den Schluss nahe, dass die Kunden nun, da sie mehr ausgeben und der Internet-Einkauf den Reiz des Neuen verliert, weniger Nachsicht üben. Jupiter führt dies darauf zurück, dass die tech-

nische und personelle Ausstattung der Anbieter mit der enormen Nachfrage nicht Schritt gehalten haben.

#### **Die wichtigsten Ursachen der Unzufriedenheit waren:**

- **Ware ausverkauft** (15 %). Eigentlich müsste das Internet die Bestandsführung erleichtern.
- **Versand und Transport** (14 %). Die Verbraucher haben eine Abneigung gegen zusätzliche Gebühren. Zur Lösung dieses Problems empfiehlt Jupiter, Extrakosten in den Preis einzurechnen.
- **Website zu langsam** (13 %). Langsamkeit halten die meisten Kunden für einen Fehler der Website, obwohl eigentlich die Telefonverbindung oder die Hardware der Kunden die Ursache ist. "Aus diesem Grund müssen Webseiten einfach aufgebaut und die Download-Zeiten kurz sein", betonte Vanderbilt.

Ob eine Seite langsam oder schnell sei, habe spürbaren Einfluss auf das Nutzerverhalten. So würden bei fehlender Schnelligkeit 51 Prozent nie wieder ins Internet gehen, 28 % zur Konkurrenz wechseln und 12 % vorübergehend eine andere Alternative wählen. "Das ist das erste Mal, dass Kunden wegen Problemen mit der Webseite oder der Bestellung weniger kaufen würden (5 %)."

Um auf lange Sicht erfolgreich zu sein, sind nach Meinung Jupiters klare Strategien erforderlich. "Die Investitionen rechnen sich nur dann, wenn der Gewinn je Kunde möglichst hoch ist", so Vanderbilt. Da es auf dem umkämpften Marktplatz Internet wesentlich teurer sei, einen Kunden zu werben als zu halten, müsse Kundentreue das Ziel sein. Dazu sei es wichtig, die richtige Servicequalität zu garantieren und aufrechtzuerhalten, mehr für Kundenbindung als für Kundenakquise auszugeben und den Nutzen für den Kunden stetig zu erhöhen.

*Nicole Vanderbilt, Vizepräsidentin und Leitende Analystin  
Jupiter Communications - Mindshare Executive Research*

## Überblick

Registrierte Nutzer: 8,3 Millionen  
Davon männlich: 67 %  
Durchschnittliches Haushaltseinkommen: 80.700 \$  
Wohnsitz in den USA: 90 %  
Wohnsitz ausserhalb des Gebiets von New York: 83 %  
Einzelbesucher: 2,7 Millionen (Stand Juli 99)  
Website-Aufrufe: 93 Millionen (Stand Juli 99)  
Besuchszeit pro Monat und Nutzer: 27,4 Minuten (Stand Juli 99)  
Besuchte Seiten pro Monat im Durchschnitt: 18,7  
Seitenbesuch pro Monat in Tagen: 6,1  
Zum Vergleich: Druckausgabe 1000 Redakteure, Online-Ausgabe 45  
Einzig Website einer grossen Zeitung mit Anmeldepflicht  
(Benutzerkennung mit Cookie und Passwort)

## Redaktion

Bernard Gwertsman, Chefredakteur von nytimes.com, ist ein altgedienter Vertreter der Druckausgabe der New York Times. Der frühere diplomatische Chefkorrespondent und Auslandsredakteur des Blattes ist stolz darauf, dass sich die Online-Ausgabe der NYT mit ihrem Angebot rund um die Uhr zu einer der grössten Nachrichten-Websites der Welt entwickelt hat. "Wir bieten auf unserer Website auch Kurzberichte unserer eigenen Journalisten, nicht nur Agenturmeldungen wie viele andere Anbieter", sagte Gwertsman. Als aktuelles Beispiel nannte er den Leitartikel über Demonstrationen im Iran. "Der Bericht erscheint zuerst auf der Website und dann in der Druckausgabe."

Die Druckausgabe wird nach Redaktionsschluss gegen Mitternacht ins Internet eingespeist. Bis dahin wird die Website den ganzen Tag über durch Eigen- und Agenturberichte aktualisiert. Dabei wird für die Online-Ausgabe allerdings kein eigener Reporterstab tätig, sondern es werden die Ressourcen der Druckausgabe genutzt.

Die New York Times ist die führende Qualitätszeitung Amerikas und insoweit eine Rarität, als sie sich gleichermassen als Lokal-, Regional- und überregionales Blatt versteht. Folglich ist der Umfang der Web-Ausgabe enorm. Laut Gwertsman besteht der Vorteil des Internets darin, dass es keine Platzbeschränkungen gebe. Andererseits verbringen die Leser mehr Zeit hinter der gedruckten als vor der Bildschirm-Ausgabe. Was die Frage aufwirft: Ist die Online-Ausgabe wirklich von Nutzen? Nach Aussage von Gwertsman ja, "weil die Leser vor allem bei der NYT sämtliche Hintergrundinformationen voraussetzen: Archive, Karten, Multimedia-Anwendungen, Audio usw."

Daher wurden für die Online-Ausgabe mehrere interessante Segmente aufgebaut wie etwa die Buchabteilung, die weit über das Angebot in der Sonntagsausgabe des Blattes hinausgeht. Die aktuelle Hemingway-Retrospektive enthält alle Interviews sowie sämtliche Artikel, die jemals über oder von Hemingway in der New York Times erschienen sind. Derartige Veröffentlichungen können als wichtige Absatzhilfe für Partnerunternehmen wie Barnes & Noble dienen, indem über Verknüpfungen zu deren Website automatisch Bücher bestellt werden können.

Gwertsman räumte ein, dass er die Zusammenarbeit mit Barnes & Noble und ähnlichen Unternehmen anfangs mit grossem Misstrauen betrachtet habe. Inzwischen jedoch vertrete er die Auffassung, dass hier so lange kein Interessenkonflikt vorliege, wie Werbung deutlich als solche gekennzeichnet werde. Auf die Frage, wie lukrativ sich die Zusammenarbeit für sein Unternehmen darstelle, musste er allerdings einräumen, dass – soweit statistisch erfassbar – über die Internetseiten nur relativ wenige Bücher verkauft werden.

Als "alter Hase" im Mediengeschäft gab Gwertsman zu bedenken, dass aktuelle Meldungen bis in die siebziger Jahre hinein Sache der Zeitungen gewesen seien. Mit dem Verschwinden der Nachmittagszeitungen sei dieses Privileg auf die Fernschnachrichtensendungen übergegangen. "Das Internet hat jedoch auch in diesen Bereich Bewegung gebracht und uns dadurch die Chance eröffnet, wieder Boden gutzumachen." Interessant sei unter anderem die Geschwindigkeit, mit der sich das Internet ausbreite und das Leben der Menschen verändere. In Gwertsmans Büro hängt immer noch ein Foto der Gebrüder Wright, deren erfolgreiche Flugversuche noch gar nicht so lange zurückliegen. Gwertsman räumte jedoch ein, dass sich das Internet technisch noch in den Kinderschuhen befinde und "es für viele nach wie vor zu kompliziert und es einfacher ist, den Fernseher einzuschalten".

Und wie sieht es mit den Gewinnen aus? "Wir wollen bis Ende des Jahres die Kosten decken und danach eine schwarze Null schreiben." Grössere Zuwächse seien erst mit steigenden Nutzerzahlen zu erwarten. "Bei einer Million Nutzern pro Tag haben wir die Leserzahl der Druckausgabe erreicht."

## Marketing

Die New York Times verlangt als einzige Zeitung für jeden Zugriff, der über die kostenlos erreichbare Homepage hinausgeht, eine Anmeldung mit E-Mail-Adresse, Alter, Geschlecht, Einkommen und Postleitzahl. Mit Hilfe dieser Angaben lassen sich Werbung und Inhalt auf die Nutzer zuschneiden, was sowohl dem elektronischen Handel als auch dem Anzeigenverkauf förderlich ist.

Dass die Ablehnung kostenpflichtiger Inhalte weit verbreitet ist, zeigte sich im letzten Jahr, als nytimes.com für den Zugriff ausländischer Nutzer keine Gebühren mehr erhob. Die Anmeldungen aus dem Ausland nahmen binnen eines Jahres explosionsartig von 3.500 auf über 1 Million zu. Das Angebot der Online-Zeitung umfasst ausserdem Abonnements für die Druckausgabe und für das Kreuzworträtsel.

Auf eine Frage nach dem Kannibalisierungseffekt auf die Druckausgabe antwortete Marketingleiterin Susan Hunt, dass dieser "sehr gering" sei. Man habe nur sehr wenige Kündigungen erhalten, was offenbar daran liege, dass es sich am Bildschirm nicht besonders angenehm lesen lasse. Der nur schwach ausgeprägte Kannibalisierungseffekt sei statistisch ebenso abgesichert wie die Richtigkeit der Anmeldeangaben, die zu 85 % zuträfen. "Da eigentlich keine personenbezogenen Daten gefordert werden, dürfte das Ausfüllen des Bildschirmvordrucks für niemanden ein Problem darstellen."

Bei anderen Zeitungsverlagen kämen zwar andere Modelle zum Einsatz, doch hält Frau Hunt beispielsweise nichts vom Abonnementsmodell des Wall Street Journal, weil es dem Anzeigenmodell die Grundlage nehme. "Wer Werbezeit kauft, setzt auf die verkaufsfördernde Wirkung der Werbung. Das Wachstum wird durch die Anmeldung zwar beschränkt, doch erlaubt sie eine gezielte Werbung und damit einen höheren Tausenderpreis."

Die New York Times vermietet zwar keine Kundendaten (nach Aussage von Frau Hunt hat allerdings auch noch niemand danach gefragt), verwendet sie aber für gezielte Werbemaassnahmen. So werden bei Internetnutzern mit einem angegebenen Einkommen von mehr als 500.000 \$ Angebote für hochwertige Produkte und Dienstleistungen eingespielt.

Da die Fluktuation hoch ist, stellt die Laufkundschaft unter den Online-Zeitungslesern den grössten Anteil. Von den inländischen Internet-Nutzern am häufigsten aufgerufen werden Homepage, Anzeigenverkauf, in- und ausländische Nachrichten, Wirtschaft sowie Technik. Die ausländischen Nutzer interessieren sich am meisten für das Archiv.

Der den Kunden für die Benutzung der Archive des jeweils letzten Jahres in Rechnung gestellte Preis von 2,50 \$ je Aufruf hat zu Beschwerden geführt, weil die Kunden diesen ihrer Meinung nach hohen Preis nicht zu zahlen gewillt sind. Für den

Verkauf von Archivdaten, die älter als ein Jahr sind, hat die NYT einen Vertrag mit Lexis/Nexis abgeschlossen.

### **Die wichtigsten Einnahmequellen der Internetseite sind:**

- **Anzeigen (90 %):**  
Tausenderpreis von 40 \$ zzgl. Aufschlag je Zielgruppe oder prozentuale Umsatzbeteiligung (z. B. Zusammenarbeit mit Barnes & Noble). Der Anzeigenverkauf erfolgt durch das Personal der Internet- und der Druckausgabe gemeinsam. Die Anzeigenkunden der NYT sind ein Abbild der Branchen, die sich online präsentieren: Computer, Kraftfahrzeuge, Finanzwesen, Touristik, Medien.
- **Archive**
- **Kreuzworträtsel**  
(mit 60.000 Abonnements zum Preis von je 10 \$ pro Jahr überraschend beliebt).

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die technische Ausstattung, da Woche für Woche über 40.000E-Mails von Kunden bearbeitet werden müssen. "Funktioniert beispielsweise die Bezahlung über Kreditkarte nicht, geben die Kunden uns dafür auch dann die Schuld, wenn es gar nicht an der Website liegt", sagte Frau Hunt und wies mit Nachdruck auf die Bedeutung der Technik hin: "Wenn unsere technische Ausstattung nicht stets auf dem neuesten Stand wäre, könnten wir im elektronischen Handel gar nicht tätig werden. Wir würden Umsätze, Kunden und Glaubwürdigkeit verlieren."

### **Stadtführer**

Als zusätzlichen Service für Anzeigenkunden und Leser richtete die NYT vor einem Jahr die Internetseite "New York Today" ein, die nach Angaben von Verkaufsleiterin Catherine Levene inzwischen jeden Monat vier bis fünf Millionen Mal besucht wird.

Der Seiteninhalt stammt aus nachrichtenfremden Segmenten der Zeitung wie Kunst und Unterhaltung, Kleinanzeigen usw. und richtet sich derzeit an Interessengruppen. Die Erlöse speisen sich aus Bannerwerbung und Provisionen von Anzeigenkunden. Darüber hinaus werden Mikroseiten für örtliche Einzelhändler und Restaurants eingerichtet. "Für kleine Einzelhändler stellt die Einrichtung einer Website einen grossen Kostenfaktor dar", so Frau Levene. "Sie nehmen für ihre Werbung daher lieber unsere Seite in Anspruch." Allerdings lasse die Bedeutung dieses Bereiches nach, weshalb er nicht als Kerngeschäft betrachtet werde.

Eine wichtige Rolle bei der Weiterentwicklung von "New York Today" spiele das Modewort "Interessengruppen", das in Internetkreisen gegenwärtig in aller Munde sei. "Wegen technischer Beschränkungen steht 'New York Today' derzeit in erster Linie gemeinnützigen Organisationen zur Verfügung, weshalb wir nicht die gesamt

Kapazität vermarktet haben. Trotzdem wird es künftig der Schlüssel zum Erfolg sein."

Frau Levene verkannte nicht, dass für die Zeitung immer wieder die Notwendigkeit besteht, sich der aktuellen Entwicklung anzupassen. "Wir bieten heute Leistungen kostenlos an, für die wir anfangs eine Gebühr verlangt haben." Als "Qualitätsanbieter" würde die NYT gerne weitere nicht zum Kerngeschäft zählende Angebote ausgliedern, um die Nutzerbindung zu steigern und einen hohen Tausenderpreis zu gewährleisten. Dazu sei jedoch viel systematisches Probieren notwendig. Nach Aussage von Frau Levene ist die Personalisierung des Internets eine "grosse Sache", wenn auch der neueste Schrei – Kalender – nicht so gut angekommen sei wie erwartet.

## **Absatz**

Im Bereich Kleinanzeigen ist die NYT Mitbegründer und Teilhaber der Online-Anbieter Classified Ventures und CareerPath. "Man kann den Kleinanzeigenkunden nur gedruckte oder nur Online-Anzeigen anbieten, oder aber man bietet ihnen beide im Paket an", sagte die Geschäftsführerin der Firma Electronic Media, Christine Cook. Nahezu jeder, der Druckanzeigen in Auftrag gebe, schalte auch Online-Anzeigen, weil deren Vorteile – Verknüpfungen zu anderen Websites, Direktantwort per E-Mail und Multimedia-Anwendungen – auf der Hand lägen.

Nach Aussage von Frau Cook ist auf dem Markt für Kleinanzeigen noch keine Kannibalisierung zu beobachten. "Der Kleinanzeigenmarkt entwickelt sich derzeit allgemein sehr gut. Dabei profitiert er vor allem von der guten Konjunkturlage und in Verbindung damit von einer Ausweitung des Stellenmarktes. Das wiederum kommt zumindest gegenwärtig den gedruckten Zeitungen zugute."

Für den Verkauf von Grossanzeigen nahm die NYT anfangs interaktive Agenturen in Anspruch. Nachdem dieses Geschäft an Umfang gewonnen hatte, wurde mit dem firmeninternen Verkauf begonnen. Die Werbekunden wurden mehreren Zielgruppen zugeordnet. Nach Aussage von Frau Cook sind die Etats für Online-Anzeigen unabhängig von jenen für gedruckte Anzeigen gewachsen. Darüber hinaus würden potentielle Kunden häufig sowohl vom Verkaufspersonal der Druck- als auch der Online-Ausgabe angesprochen.

Frau Cook räumte ein, dass viele Einzelhandelsunternehmen nachdrücklich die Einführung eines Preismodells forderten, bei dem jeder Webseitenbesuch einzeln abgerechnet wird. Dem stehe man bei der NYT jedoch ablehnend gegenüber, weil man für die Anzeigengestaltung nicht verantwortlich zeichne. Das Blatt begegne der Forderung statt dessen mit der Konzentration auf sein ‚hochwertiges Umfeld‘. Im Rahmen dieser Strategie würden Leserdaten zusammengefasst und Zielgruppen gebildet, wodurch Streuverluste vermieden würden. So biete die NYT für Online-Anzeigen mehrere Zielkategorien wie Wohnort, Einkommenshöhe und Geschlecht.

Darüber hinaus könne man mit Hilfe einer systemgebundenen Version des Programms Open AdStream der Firma Real Media genaue Zahlen über Nutzergewohnheiten wie Zugriffszeit, Zugriffsweg usw. erheben und in das Anzeigenangebot einfließen lassen.

"Wir sind zur Senkung des Tausenderpreises nur bereit, wenn wir eine Umsatzprovision erhalten", sagte Frau Cook. "Allerdings bin ich davon überzeugt, dass unsere Daten mehr wert sind als eine Provision." Daher wolle man sich auf den Tausenderpreis konzentrieren und von umsatzbezogenen Erlösmodellen Abstand nehmen, denn diese seien nicht nur weniger profitabel, sondern auch zeitaufwendiger. "Wir ziehen die Grösse des Anzeigenauftrags in Betracht, und wenn ein Tausenderpreis fehlt, kann es sein, dass wir uns nicht auf die Arbeit anderer verlassen wollen", sagte sie.

"Die Gesamtstrategie der NYT besteht darin, unter Zugrundelegung einer hohen Qualität der richtigen Person die richtige Anzeige zur richtigen Zeit vorzuschlagen."

Des weiteren erläuterte Frau Cook die zusätzlichen Leistungen der Zeitung wie etwa das Hilfsangebot für Online-Anzeigen und das Angebot für kluge Werbung, die unter den Bezeichnungen Online Advertising Kit bzw. Smart Advertising von der Website des Blattes heruntergeladen werden könnten. Diese zwei Leistungen seien Teil des langen Prozesses, der erforderlich sei, um die Kunden vom Wert der Online-Werbung zu überzeugen.

## Überblick

20 Millionen Seitenaufrufe monatlich gegenüber rund 6,5 Millionen im Vorjahr

Drittgrösste Website in New York

Online-Schwesterunternehmen der im Besitz von Advance Publications befindlichen Blätter Star Ledger (Auflage 420.000), Times of Trenton (50.000) und Jersey Journal (610.000)

Aufteilung der Nutzer nach Geschlecht: männlich 60 %, weiblich 40 %

50 % der Aufrufe entfallen auf Nutzer zwischen 25 und 44 Jahren

Anteil Privathaushalte an der Nutzung: 88 %; Firmen: 41 %

New Jersey weist unter allen US-Bundesstaaten die höchste Bevölkerungsdichte auf

Bei der Internetnutzung steht New Jersey hinter Alaska an zweiter Stelle

New Jersey Online hat seinen Sitz in Jersey City, etwa eine halbe Stunde Autofahrt von New York entfernt. Die Website ist ein von den gedruckten Zeitungen unabhängiges Unternehmen mit 30 Beschäftigten (10 in der Redaktion, 10 im Anzeigenverkauf, 5 im Marketing und 5 im Design). Durch die Unterbringung in demselben Gebäude wie die Muttergesellschaft Advance Publications bietet sich Kostendämpfungspotential.

Der klügste Schachzug des Unternehmens bestand nach Auffassung von Verlagsleiter Peter Levitan darin, die Website njo.com zu nennen und keine getrennten Webseiten für die einzelnen Zeitungen zu errichten. "Dadurch können wir bei der Aufbereitung des Inhalts kreativer sein, als wir es bei Übernahme der alten Markennamen sein könnten. Wir sind ein eigenständiges Unternehmen."

Die Online-Ausgabe der beteiligten Blätter sei weder ein Abklatsch noch eine erweiterte Ausgabe der Druckausgaben. "Wir können uns als Internet-Unternehmen darstellen, das nicht nur ein Zusatzangebot des Zeitungsverlags ist, sondern eine eigenständige Marke." Die Beliebtheit der Website spreche für die Richtigkeit dieser Entscheidung. Anders als die einzelnen Zeitungen sei njo.com in ganz New Jersey bekannt. Darüber hinaus sei das Verbreitungsgebiet weit grösser als das der Lokalzeitungen, was sich in Name und Inhalt widerspiegeln müsse.

Ein weiterer Unterschied bestehe darin, dass "95 % der Nutzer nur lokale Bedeutung haben. Der grösste Umsatzanteil entfällt auf kleine Händler", der Hauptzielgruppe von njo.com.

## **Marktplatz**

Das Unternehmen erzielt seine Erlöse überwiegend im Segment "MarketPlace" (Marktplatz) mit den folgenden Bestandteilen:

### **Einkaufsführer**

Bezahlte Datenbanken, die den "Gelben Seiten" sehr ähnlich sind, jedoch mit mehr Inhalt, einer Suchfunktion und Verknüpfungen zu Online-Kaufhäusern.

### **NJO-Sparzentrum**

Gutscheinteil, der eingerichtet wurde, nachdem 86 Prozent der Teilnehmer einer Umfrage angegeben hatten, dass sie die Seite einmal täglich oder wöchentlich aufrufen würden, wenn sie damit Geld sparen könnten. Das Sparzentrum wird durch die Zusammenarbeit mit Gutschein-firmen finanziert.

### **Virtuelle Kaufhäuser**

Online-Kataloge, für die "wir bei den Nutzern wie verrückt werben, damit sie unsere Website aufrufen".

Die Kleinanzeigen der Druckausgaben der drei Zeitungen erscheinen sämtlich auch bei NJO. Darüber hinaus bietet NJO mit Banner- und Plattenwerbung Grossanzeigen in zwei verschiedenen Arten und ferner exklusive Sponsorenverträge. Plattenwerbung ist besonders in den Segmenten Verkehr, Wirtschaft und Gesundheit sehr beliebt. Um Interessenkonflikten vorzubeugen, werden Anzeigen aus Branchen, auf die sich der Inhalt eines bestimmten Teils bezieht, für den betreffenden Teil grundsätzlich nicht akzeptiert. So könnte beispielsweise der Verkehrsteil von einer Versicherungsgesellschaft finanziert werden, nicht aber von einem bestimmten Fahrzeughändler.

## **Redaktion**

NJO übernimmt Nachrichten der Druckausgaben und setzt sein Redaktionspersonal ausschliesslich für die Online-Ausgabe ein. Daraus hat sich ein gegenseitiger Austausch insbesondere im Bereich Lokalsport entwickelt, über den auf der Website recht ausführlich berichtet wird. "Lange Zeit wurden die gedruckten Zeitungen als echtes Traditionsmedium und wir als Emporkömmling betrachtet", so Chefredakteurin Sara Glines.

Siebzig bis 80 % der Website entfallen auf Nachrichten oder damit zusammenhän-

gende Inhalte. Die Redakteure ermutigen die Nutzer, selbst mit Leserbriefen oder Rezensionen zum Inhalt beizutragen. Diese werden dann in die Website aufgenommen und als redaktioneller Inhalt gewertet. Ähnliches gilt für die "unglaublich beliebten" Foren und dabei insbesondere dem Forum für einen weiteren Sohn der Stadt, nämlich dem Rockmusiker Bruce Springsteen. Diese Foren werden vom Unternehmen zwar kontrolliert, ansonsten aber relativ wenig beeinflusst. Nach eigenen Angaben ist NJO für die Äusserungen der Nutzer – jedenfalls vorerst – nicht haftbar.

## **Gruppenteil**

NJO ist weithin für seinen modernen und beliebten gruppenspezifischen Teil bekannt, der vom Amerikanischen Zeitungsverband bereits als bester Gruppenteil der neuen Medien ausgezeichnet wurde. "Statt nur Inhalte ins Internet zu bringen und Geld damit zu verdienen, sehen wir uns als Teil der jeweiligen Interessengruppe", so Levitan. "Die Anhänger von Frank Sinatra, die Gartenliebhaber und alle anderen sollen unsere Website als Bindeglied zu Gleichgesinnten betrachten."

Die insgesamt rund 4000 Websites von Interessengruppen verzeichnen über 200.000 Seiten-aufrufe pro Monat. Jede dieser Websites muss offiziell angemeldet und von NJO genehmigt werden, bevor sie mit eigener URL-Adresse innerhalb der Grundseite eingerichtet wird. Anschliessend stehen den Webseiten der Interessengruppen alle Möglichkeiten wie Ausstattung vom Fotos oder Logos, Aktualisierung mit Passwortschutz, E-Mail-Verknüpfungen usw. offen.

Mit dem Gruppenteil soll kein Geld verdient werden, denn er ist für die Nutzer kostenfrei. "Ziel Nummer eins ist die Einrichtung einer Website, und Ziel Nummer zwei ist die Vernetzung über unsere Website", sagte Levitan. Wegen der ablehnenden Haltung der Nutzer lassen sich Levitan zufolge Grossanzeigen auf diesen Seiten mit Ausnahme von Eigen- oder Sponsorenwerbung für den gesamten Teil nicht verkaufen.

Die Anmeldung ist nur erforderlich, wenn ein Nutzer an einem Wettbewerb teilnehmen, eine Interessenseite errichten, sich unterhalten oder etwas suchen möchte. Nach Meinung von NJO stellt die bei der New York Times obligatorische Anmeldung ein Wachstumshemmnis dar.

"Wenn wir wollten, könnten wir auch Gewinne erwirtschaften, aber gegenwärtig ziehen wir es vor, sämtliche Einnahmen wieder in die Website zu investieren", sagte Levitan.

## Geschäftliche Entwicklung

Zu den beliebtesten Sites von NJO zählen die Foren, Kleinanzeigen, Sport, Interessengruppen und "Streaming Radio". Eine faszinierende Neuerung ist Zoom Cams, eine Art digitale Kamera, die an einem öffentlichen Ort aufgebaut ist und 24 Stunden täglich Bilder liefert. Diese Kameras ziehen nach Angaben NJOs grosses Medieninteresse auf sich und sind praktisch kostenfrei zu betreiben. Die Übertragungen sind bei den Nutzern der Website äusserst beliebt. Gegenwärtig befinden sich zwei in Betrieb, eine davon am Strand und die andere in einem örtlichen Imbiss. "Oft sieht man Leute, die sich für eine bestimmte Uhrzeit mit einem Verwandten beispielsweise in Australien verabredet haben, mit einer persönlichen Botschaft auf einem Stück Pappe vor der Kamera auftauchen", so Sara Glines.

Levitan ist auch zuversichtlich, was seine anderen Lieblingsprojekte – Auktionen und Gutscheine – betrifft. Nach seinen Erwartungen werden zwar eine oder zwei landesweite Auktionsmarken entstehen, doch da sich Käufe in weit entfernten Städten wie Los Angeles wegen der hohen Versandkosten für jemanden in New Jersey nicht lohnten, gebe es "viele Chancen in New Jersey selbst".

Im Gutscheinbereich wird NJO in den nächsten sechs Monaten ein System einführen, das dem des Online-Gutscheinunternehmens valpak.com ähnlich ist. Grundsätzlich suchen die Website-Nutzer entweder ein Produkt oder ein Ladengeschäft in ihrem Ort und können sich dann vor dem Einkauf einen einlösbaren Gutschein ausdrucken lassen. Um die örtlichen Händler für dieses Konzept zu gewinnen, stellt ihnen NJO vorläufig noch keine Gebühr in Rechnung, wird jedoch in Kürze für 1000 Anzeigenkunden mit einem Volumen von 4000 Gutscheinen mit einer festen Jahresgebühr beginnen. Diese Anzeigenkunden können ihren Gutscheinbestand mit Hilfe passwortgeschützter Aktualisierungen selbst steuern. Nach Meinung Levitans stellen Gutscheine ein sehr effizientes Absatzmittel dar und können sogar als Inhalt betrachtet werden.

Levitan ging überdies auf die kulturellen Unterschiede zwischen Europa und den USA ein, die sich in den Einkaufsgewohnheiten niederschlagen. Nachdem er einige Zeit in Deutschland und Grossbritannien gelebt hat, brachte er seine Verwunderung über die eingeschränkten Laden-öffnungszeiten zum Ausdruck. "Die Verbraucher finden kaum Zeit, Dinge des täglichen Bedarfs einzukaufen." Wenn man sein Geschäft ausserhalb der vorgeschriebenen Zeiten öffnen könne, so "verdient man sich eine goldene Nase". Nach seiner Auffassung müsse man dies "entweder ändern oder das Geschäft aufgeben". Er schloss mit der Bemerkung: "Wenn wir alle zehn Jahre schlafen und dann wiederkommen könnten, dann hätte sich hier bestimmt einiges verändert."

*Peter Levitan, Verlagsleiter*

*Sara Glines, Chefredakteurin*

## Überblick

- Durchschnittlich 70 Millionen Seitenaufrufe pro Monat
- Rund 2 Millionen Einzelbesucher pro Monat (Media Metrix). Vor der Lewinsky-Affäre lag diese Zahl bei 800.000 pro Tag
- Immer unter den grössten landesweiten Nachrichten-Websites zu finden (Media Metrix)
- Höchste Marktdurchdringung unter allen lokalen Websites
- Mehrere zehntausend Seiten tief
- Homepage und Nachrichtenteil werden über den ganzen Tag regelmässig aktualisiert
- 50-köpfige Redaktion
- Keine Anmeldung erforderlich
- Anzeigenfinanziert

Washingtonpost.com ist ein Unternehmen von Washington Post Newsweek Interactive (WPNI), einer Tochtergesellschaft des Verlagshauses Washington Post für den Bereich Neue Medien und elektronisches Publizieren. WPNI erwartet für das Jahr 1999 einen Umsatz von 17 Mio. \$. Der Gesamtverlag The Washington Post Company konnte 1998 einen Reingewinn von über 2,1 Mrd. \$ erzielen.

Auch washingtonpost.com ist räumlich vom Sitz der Druckausgabe getrennt und hat seine Büros in den von Hochtechnologieunternehmen geprägten Vororten der Hauptstadt bezogen. Von den insgesamt rund 60 Beschäftigten arbeitet die Hälfte im Nachrichtenbereich, die übrigen verteilen sich auf Kunst und Unterhaltung, Foto, Technik, Gestaltung und Produktion.

## Redaktion

Chefredakteurin Jody Brannon zeigte sich angenehm überrascht, dass die meisten Online-Nutzer der Website nach dem von der Lewinsky-Affäre ausgelösten Boom erhalten geblieben sind. Die Washington Post hatte mit mehreren Exklusivartikeln in der Berichterstattung über die Affäre eine Vorreiterrolle eingenommen und ihre Nutzerzahlen dadurch stark erhöhen können. Laut Frau Brannon stammen 99,9 % des Inhalts der Website aus der Druckausgabe, auch wenn "wir jeden Tag nach

Möglichkeiten suchen, eigenständige Informationen zu bieten". So würden die Nachrichten häufig mit Hintergrundinformationen aus dem Archiv unterlegt. Interessanterweise habe die Internetausgabe des Blattes die Auflagenhöhe der Druckausgabe positiv beeinflusst.

Überraschend für eine Zeitung ihrer Grösse und ihres Einflusses, beschäftigt die Washington Post lediglich einen einzigen Web-Reporter, der stets mit Laptop und Mobiltelefon, Digital- und Analogkamera sowie einem Tonbandgerät unterwegs ist. Ansonsten werden die Internetseiten bis zum Mittag um aktuelle Berichte der Journalisten der Druckausgabe ergänzt. Hierzu mussten nach Aussage von Frau Brannon mehrere Probleme mit den Gewerkschaften gelöst und Arbeitsstreitigkeiten beigelegt werden. Demnächst sollen aktuelle Informationen von der International Herald Tribune bezogen werden, die teilweise ebenfalls zur Washington Post Company gehört.

Bei washingtonpost.com steht man dem Zukauf von Inhalten aufgeschlossen gegenüber, sofern sie kostengünstig sind und zusätzliche Erträge ermöglichen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der neue Gesundheitsteil, der je zur Hälfte auf Werbung und Inhalt beruht. Wie viele andere Internetanbieter wird auch washingtonpost.com seine Bildschirmgrösse erweitern, um mehr Raum für Sponsorenwerbung und Anzeigen zu schaffen. Auch die Verlegung des Feuilletons an einen auffälligeren Platz wird sich auf Sponsoren- und Anzeigenerlöse positiv auswirken. "Ausserdem können wir sowohl unseren Inhalt als auch unsere Anzeigen je nach Tageszeit anpassen", sagte Frau Brannon. "Zur Mittagszeit zum Beispiel werden Restaurantvorschläge gemacht."

"Wir stehen grundsätzlich vor den gleichen Problemen wie die anderen Websites auch: Einstellung, Aus- und Fortbildung von Personal, Verbesserung von Seitenaufbau, Navigation und Interaktivität sowie Senkung der Download-Zeiten." Mit Bezug auf eine bessere Interaktivität führte Frau Brannon die zahlreichen Online-Gespräche mit bekannten Persönlichkeiten sowie Leserkritiken für den vierten Teil der Star-Wars-Saga an.

## **Kleinanzeigen**

"Wir müssen unser Tätigkeitsprofil neu definieren", sagte der Leiter des Geschäftsbereichs Kleinanzeigen, Tim Ruder, und erwähnte ein Mitarbeitergespräch mit Don Graham, dem Verleger der Washington Post. Dieser antwortete auf die Frage, warum sein Blatt so viel in den Online-Bereich investiere, obwohl daraus kurzfristig kein Gewinn zu erwarten sei: "Klein-anzeigen, Kleinanzeigen und nochmals Kleinanzeigen."

Man gehe davon aus, dass die Erlöse aus dem Kleinanzeigengeschäft als erstes unter der Konkurrenz des Internets zu leiden hätten, und wolle daher nicht ins

Hintertreffen geraten. Aus diesem Grund habe man zusammen mit anderen Unternehmen die Firma Classified Ventures gegründet, die landesweit in der Sammlung von Kleinanzeigen tätig ist.

"Wir übertragen sowohl dem Verbraucher als auch unseren Anzeigenkunden mehr Macht", sagte Ruder. Als Beispiel nannte er den Bereich Kfz-Anzeigen, wo man einen Browser für mehr Unternehmensinformationen für die Händler einrichte, weil man die Daten im Gegensatz zu anderen Anbietern nicht per Fax versenden wolle. Auch die Immobilienanzeigen erscheinen laut Ruder inzwischen sämtlich auf der Website, doch habe man diese inhaltlich weit über die Anforderungen der Druckausgabe hinaus aufwerten müssen. "Wir bieten unseren Anzeigenkunden neue Entscheidungshilfen für eine bessere geschäftliche Entwicklung."

In Anbetracht der Bedeutung des Kleinanzeigenverkehrs fordern einige landesweit tätige Immobilienmakler von den Zeitungsverlagen inzwischen die Bezahlung des Anzeigeninhalts. Dies betreffe die Washington Post jedoch eigentlich nicht, so Ruder, weil sie ihr Hauptaugenmerk auf lokale Kleinanzeigen richte. Dennoch "hätte ich keine Bedenken, für Informationen zu zahlen, wenn ich dadurch die Beschaffungskosten senken könnte".

Washingtonpost.com beschäftigt acht Verkäufer nur für Online-Anzeigen, die von weiteren 22 der Druckausgabe unterstützt werden. Zur Zeit werden gedruckte Kleinanzeigen automatisch in die Online-Ausgabe übernommen, doch wird dies laut Ruder künftig wohl kostenpflichtig sein. Dabei sollen die Wohnungs- oder Stellenanzeigen den Anfang machen.

## **Elektronischer Handel**

Washingtonpost.com verfügt auch über einen umfangreichen Marktplatz, für den Produkte entwickelt wurden, die in Verbindung mit der Druckausgabe nicht zu haben waren. "Die Zeitung konnte die kleinen örtlichen Händler nicht als Kunden gewinnen", so der Leiter des Geschäftsbereichs Online-Firmenkunden, Carl Wartzack, "doch mit Hilfe der niedrigen Online-Gebühren haben wir in diesem Segment Fuss gefasst."

Die elektronischen Gelben Seiten umfassen 226.000 Einträge, wovon 2.000 dasselbe Bildschirmformular verwenden. Grundlage der Gelben Seiten sind die Firmendaten der örtlichen Händler, die zunächst erfasst und anschliessend an die Anbieter hochwertiger Dienstleistungen und erweiterter Websites weiterverkauft wurden. Die Händler können zwischen quartalsweise vorgenommenen, kostenpflichtigen Aktualisierungen und Bannerwerbung auf der Website wählen.

Mit der Website werden überdies Erlöse aus Warenverkäufen erzielt, auch wenn ihr Anteil noch sehr niedrig ist. Der Buchteil beispielsweise bietet Verknüpfungen zu

Buchhändlern. Auf alle Bestellungen, die direkt von der Website der Washington Post getätigt werden, erhält die Zeitung 4 bis 12 % Umsatzprovision. "Mit einem Bruchteil vom Bruchteil kann man zwar kein Unternehmen über Wasser halten, aber man legt den Grundstein für eine Kundenbindung, die sich anderweitig in klingende Münze umsetzen lässt", sagte Wartzack.

Es sei unbestritten, dass Sponsoring und Bannerwerbung zur Zeit mehr einbrächten, vor allem in Anbetracht der Absatzmengen, die für wirklich lohnende Provisionsverkäufe erforderlich wären.

Das Unternehmen halte sich mit Preisangeboten, denen die Anzahl der Seitenaufrufe zugrunde liegt, noch zurück, auch wenn diese im Marktplatz 10 Prozent höher seien. Statt dessen würden überwiegend feste Anzeigenpreise oder Tausenderpreise vereinbart. Darüber hinaus versuche man (wie auch die New York Times), mehr über die Nutzer zu erfahren, um zielgruppenorientierte Angebote zu erstellen und einen angemessenen Tausenderpreis zu halten.

Die Washington Post arbeitet mit einer Vielzahl von Internetanbietern zusammen. Hierzu zählen CitySearch für den Stadtführer, AOL für Theaterveranstaltungen und Inktomi für Vergleichseinkäufe im Marktplatz. Mögliche Internet-Konkurrenz sieht man eher in "Neugründungen statt in etablierten Medienunternehmen", so Ruder.

## **Verkaufsförderung**

Dem Leiter des Geschäftsbereichs Kommunikation, Erin O'Shea, und seinen sieben Mitarbeitern steht ein relativ hohes Werbe- und Verkaufsförderungsbudget von 5 Millionen Dollar zur Verfügung. Darüber hinaus profitiert die Washington Post von ihrer Zugehörigkeit zu einem Medienkonzern, der unter anderem Newsweek und die International Herald Tribune herausgibt, durch gegenseitige Werbung in den jeweiligen Druck- wie auch Onlineausgaben. Hinzu kommt als einzigartiges Präsenz- und Werbemittel ein gar nicht künstliches "Internet-Auto", das mit Lautsprecheransagen durch die Stadt fährt und den Bekanntheitsgrad der Marke nachweislich hat steigern können.

*Jody Brannon, Geschäftsführende Redakteurin Online*  
*Tim Ruder, Leiter Online-Kleinanzeigen*  
*Carl Wartzack, Leiter Online-Firmenkunden*  
*Erin O'Shea Starzynski, Kommunikationsleiter*

## Überblick

- Mehr als 100 Millionen Zugriffe pro Tag
- Eine Million Nutzer pro Tag
- Acht Millionen Seitenaufrufe pro Tag
- Männliche Nutzer: 64 %
- Weibliche Nutzer: 36 %
- Durchschnittsalter: 40 Jahre
- Täglich im Internet: 44 %
- Mindestens 2 Jahre online: 55 %
- Online wegen Nachrichten/Informationen: 94 %
- Online-Einkaufsbummel in den letzten 6 Monaten: 83 %
- Online-Kauf in den letzten 6 Monaten: 55 %

USA Today führte im Dezember 1994 eine digitale Ausgabe ein. Damit wollte man "personalisierte Nachrichten für das digitale Zeitalter liefern". Das erste Ziel bestand in der Stärkung der Marke, das – nicht weit dahinter liegende – zweite in der Erwirtschaftung eines Gewinns, und tatsächlich hat USA Today.com als erste Zeitungs-Webseite in den USA die Gewinnschwelle erreicht. Nachdem der Zugriff auf die Website anfangs in Form eines Abonnements verkauft wurde, musste man bald feststellen, dass die Mehrheit der Internetnutzer nur ungern für Informationen bezahlt. Diese Tendenz hat sich seitdem verstärkt fortgesetzt.

Im April 1995 ging USA Today.com ins Netz. Nachdem man neun Monate später bereits 100.000 Nutzer verzeichnen konnte, wurde das Abonnementsmodell zugunsten einer Finanzierung durch Werbung abgeschafft.

Heute ist USA Today.com mit über 200.000 Nachrichtenseiten die grösste Online-Zeitung in den USA. Von der mit 135 Beschäftigten beneidenswert kleinen Belegschaft sind 60 % in der Redaktion, der Rest in Anzeigenverkauf, Unternehmensentwicklung, Marketing und Technik tätig.

## **Nachrichtenvermarktung**

Bei USA Today.com rühmt man sich der breiten Streuung der Nutzer und vergleicht sich eher mit Fernsehsendern wie MSNBC, CNN oder ABC statt mit anderen Druckmedien. Die Zeitung selbst setzte von Anfang an auf einen starken Nachrichtenteil und eine verbraucherfreundliche Aufmachung. USA Today war die erste grosse Zeitung in den USA, die sich als Marketing-produkt darstellte und auf Farbe, kürzere Artikel und mehr Sportberichte setzte. Die bunte, fern-sehähnliche Aufmachung kommt der Druckausgabe zugute und lässt sich ohne grössere Schwierigkeiten in die Online-Zeitung übernehmen, deren Hauptaugenmerk auf Kurznachrichten, leichte Handhabung und Navigation sowie Multimedia-Anwendungen gelegt ist.

USA Today.com verzeichnet bei In- und Auslandsnachrichten, Baseball und anderen Sportarten, Geld, Wetter, Technik, Meinung und Unterhaltung die höchsten Nutzerzahlen. "Unsere Leser wollen keine allumfassenden Berichte, sondern lediglich ein Häppchen (anders als der typische New-York-Times-Leser)", so Vizepräsident und Geschäftsführer Larry Sanders. Als Beleg führte er an, dass 100 Lesern eines zusammenfassenden Artikels nur 30 Leser des entsprechenden Vollberichts gegenüberständen.

Infolge der robusten Konjunktur in den USA nehmen sowohl die Auflagen- als auch die Anzeigenerlöse der Webseite zu. Der Gesamtumsatz für den Zeitraum Januar bis Juni 1999 hat sich gegenüber der gleichen Vorjahresperiode mehr als verdoppelt. Im laufenden Jahr konnte USA Today im Internetgeschäft als einzige der besuchten Zeitungen sogar einen Gewinn erzielen.

Während allerdings in dem genannten Zeitraum 82 % mehr Anzeigen verkauft wurden, legten die Anzeigenerlöse nur um 53 % zu. Ursache hierfür war ein fallender Tausenderpreis infolge des erhöhten Platzangebots für Anzeigen im Internet.

## **Über das Banner hinaus**

Das Unternehmen hat darauf reagiert und seine Anzeigenstrategie geändert. Seine wichtigsten Waffen im Umsatzwettbewerb sind inzwischen der elektronische Handel und Exklusivverträge mit Sponsoren. Bereits im zweiten Quartal 1999 blieben die Anzeigenerlöse hinter dem Wert der Sponsorenverträge zurück, der sich gegenüber dem vergleichbaren Zeitraum 1998 nahezu vervierfachte.

Sponsorenverträge im elektronischen Handel weisen bei langen Laufzeiten nur selten einen Wert von weniger als einer Million Dollar auf. USA Today verdient zwischen 5 und 25 % Provision und hat 35 Allianzen gebildet. "Ein einziger Exklusivvertrag bringt weit mehr Geld in die Kasse als viele einzelne Anzeigenkunden", so

Vizepräsident und Chefredakteur Jim Schulte. "Die Vertragspartner stellen uns ihre Inhalte zur Verfügung und sichern sich so den Zugang zu den Nutzern unserer Internetseiten." Von den Erlösen werden 60 bis 80 % mit Anzeigen und 20 bis 40 % mit Provisionen erzielt.

Interessanterweise enthält die Druckausgabe wegen des US-weiten Erscheinens keine Klein-anzeigen. Für die Online-Version können daher sowohl Sammel-Webseiten anderer Zeitungen als auch die grossen landesweiten Angebote wie monster.com genutzt werden, ohne dass man sich Gedanken um die Sicherung der Kleinanzeigenerlöse zu machen braucht. Alles in allem ist man bei USA Today nicht besonders optimistisch, was das Kleinanzeigengeschäft der Zeitungen betrifft. "Trotz der vielen Sammelseiten wird monster.com am häufigsten genutzt", so Larry Sanders. Möglicherweise seien aber die Aussichten in kleineren, lokalen Märkten, die von den landesweit erreichbaren Websites nicht so gut bedient würden, etwas besser.

## **Redaktionelle und wirtschaftliche Entscheidungen**

Bei USA Today scheut man sich nicht zu bekennen, dass die Verwischung der redaktionellen Grenzen der Schlüssel zum Unternehmenserfolg ist. Durch die exklusive Zusammenarbeit mit Firmen wie barnesandnoble.com sowie mit Hilfe von Finanzdienstleistungen könne man die Grenzen dessen überschreiten, was bei Zeitungsverlagen alten Zuschnitts als redaktionelle Integrität bezeichnet werde, sagte Sanders. "Wir verkaufen unseren Anzeigenkunden Lösungen und helfen ihnen beim Erreichen ihrer Ziele."

Zur Steigerung der Auflage hat USA Today Vertriebsvereinbarungen mit Hewlett-Packard, iVillage, women.com, Palm pilot und anderen Firmen geschlossen. Der Vertrag mit HP regelt unter anderem die automatische Versendung kostenloser Nachrichten an HP-Kunden mit speziell konfigurierten Druckern. Der Kunde muss dies bei der Registrierung angeben und übermittelt der Zeitung auf diese Weise jene Daten, die sie dann für zielgruppengerechte Werbung verwenden kann. "Nachrichten sind eine Handelsware geworden. Da jedoch niemand für diese Ware bezahlen will, muss man herausfinden, wie man trotzdem Geld damit verdienen kann."

Ähnliche Vereinbarungen betreffen persönliche E-Mails zur Geldanlage und allgemeine E-Mails zur Verkaufsförderung. Hinzu kommen E-Mails mit Werbeaktionen von Partnerunternehmen aus dem Handel zur Datensammlung und zum weiteren Vordringen auf dem Heimatmarkt.

Bei USAToday.com steht man der Pflichtanmeldung ablehnend gegenüber, da sie die Nutzung einschränke. Nach Sanders' Worten gibt es "200 andere Websites, die das selbe kostenfrei und ohne Anmeldung anbieten. Informationen sind eine Handelsware geworden." Statt dessen versuche man, Informationen über die Nutzer

des eigenen Internetangebots mit Hilfe von E-Mails, Umfragen und Gewinnspielen sowie ferner mit Hilfe der Seiten für Interessengruppen zu sammeln, die der Kundenbindung dienen. Kleineren Zeitungen riet Sanders, sich "auf die Heimatregion zu konzentrieren. Im Gegensatz zu uns, die wir in nationalen Dimensionen denken, kennen Sie Ihre Leser und deren Bedürfnisse genau. Deshalb sind Sie auch am besten in der Lage, ihnen gerecht zu werden."

## Herausforderungen der Zukunft

Und die Herausforderungen für die nahe Zukunft? Zunächst einmal will man für die Online-Ausgabe täglich genauso viele Leser erreichen wie Yahoo Nutzer hat – zur Zeit braucht man dazu noch einen ganzen Monat. Hinzu kommen Marketing und Markenpositionierung. "Wir müssen unseren Lesern klarmachen, dass wir mehr als nur eine Zeitung sind, die sich auch im Internet präsentiert", sagte Sanders. "Wir wollen als die Adresse für kurze und stets aktuelle Nachrichten gesehen werden." Schulte ergänzte: "Wer hätte gedacht, dass eine Zeitung einmal mit einer Suchmaschine würde konkurrieren müssen?"

Ein weiteres Ziel sei die Nutzung der Breitbandtechnik, weil "Worte nicht alles sind". Schlagender Beweis hierfür seien die zwei Millionen Seitenaufrufe im Gefolge des Amoklaufs zweier Schüler in der US-Stadt Littleton:

- Fotoalbum: 952.000
- Interaktive Grafik: 293.000
- Video und Audio: 69.000
- Anschlagtafel: 10.000
- Worteinträge: 652.000, davon jedoch nur 123.000 in Berichten verwendet.

Aus Kostengründen werde eine Zusammenarbeit mit anderen Breitbandunternehmen angestrebt.

Die Technik sei von entscheidender Bedeutung. Um der Konkurrenz stets einen Schritt voraus zu sein, müsse man hier eine Vorreiterrolle übernehmen. Ein weiterer wichtiger Punkt sei die Deckung des Personalbedarfs, die Sanders und Schulte übereinstimmend als einen der grössten Kosten- und Planungsfaktoren bezeichneten. Die Mehrzahl der qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Blattes wechselte zu jungen Internetfirmen, angelockt von Aktienoptionsplänen und weit höheren Gehältern, als sie in der Zeitungswirtschaft gezahlt würden. Deshalb werde versucht, dem personellen Aderlass unter anderem mit einem freundlichen Umgangston und einem guten Betriebsklima entgegenzuwirken.

*Larry Sanders, Vizepräsident und Geschäftsführer  
Jim Schulte, Vizepräsident und Chefredakteur*

## Überblick

Seitenaufufe	Mai 1999:	2.074.615
	Juni 1999:	1.847.862
	Juli 1999:	2.348.704

Männlich 64 % , weiblich 36 %

Nach Altersgruppen	18 – 34:	34 %
	35 – 44:	26 %
	45 – 54:	27 %

Auflage der Druckausgabe: 675.000, an Sonntagen 1 Million Exemplare  
700 Journalisten

## Die breit gefächerte Redaktion

Die Tribune Company ist ein Medienkonglomerat, dem 17 Fernseh- und vier Radiosender, vier Zeitungen, CLTV, die Baseballmannschaft Chicago Cubs, ein Anteil von 25 % am Fernsehnetz der Firma Warner Brothers und ein kleines, aber lukratives Stück von America Online gehören. Eine gewerkschaftliche Vertretung sucht man dagegen vergebens.

Die Chicago Tribune hat das Glück, Teil dieses vielseitigen Konzerns zu sein. Auf dem Markt von heute, in dem das Gesetz des Stärkeren gilt, kommt diese Vielfalt dem Unternehmen zugute.

Chefredakteur Howard Tyner sagte: "Wir versuchen, eine breit gefächerte Redaktion aufzubauen. Wir wollen eine moderne Redaktion, in der das Denken nicht an den Grenzen der Zeitung haltmacht." Hauptthema des Besuchs bei der Chicago Tribune waren die redaktionellen Vorteile dieser breiten Ausrichtung und ihre Umsetzung in eine sehr ansprechende, sehr gut ausgestattete Website sowohl für Nutzer als auch Werbepartner.

Der Rundgang führte die Besucher unter anderem zum hochmodernen Fernsehstudio mitten in der Zeitungsredaktion, wo regelmässig Nachrichtensendungen mit dem unverkennbaren, grossen Messinglogo der Chicago Tribune und dem verglasten Büro Tyners im Hintergrund aufgezeichnet werden. Das hochmoderne Steuersystem für die Fernsehkameras lässt sich auch von anderen

Standorten, sogar in anderen Städten, bedienen.

Die verschiedenen Medien arbeiten in vielen Bereichen zusammen, etwa bei Kochsendungen, Wetterberichten und wichtigen Meldungen. "Die Zeitung darf sich aber nicht verzetteln", so Tyner. "Sie muss sich ihre Stärken erhalten." Daher seien drei Beschäftigte ausschliesslich mit der Terminplanung für die Reporter befasst. So wisse jeder Reporter, der morgens ins Büro komme, wo er tagsüber eingesetzt werde. Da diese Zeitplanung über ein betriebsinternes Netz abgerufen werden könne, sei für jeden ersichtlich, wer mit welcher Aufgabe betraut sei, so dass beispielsweise ein Fernsehredakteur einen Zeitungsjournalisten entsprechend um Hilfe bitten könne.

## **Redaktionelle Ausrichtung**

Die Reporter erhalten das gleiche Gehalt, ob sie nun für die Online- oder die Druckausgabe arbeiten. Zuschläge gibt es nur für Überstunden. "Das System funktioniert nur, wenn es auf Freiwilligkeit beruht", so der Leiter des Geschäftsbereichs Interaktive Medien, Owen Youngman. "Dann kann man diejenigen belohnen, die Initiative zeigen. Das ist wie in der guten alten Zeit, als die Zeitung in vielen verschiedenen Ausgaben verkauft wurde, mit dem einzigen Unterschied, das die Meldungen heute zuerst in die Online-Ausgabe und dann in Druck gehen." Man habe erfreut festgestellt, dass viele Beschäftigte aller Altersgruppen gerne neue Fertigkeiten erlernten. Das Unternehmen würde sich aber nicht zwangsläufig nur deswegen von einem guten Reporter trennen, weil er für Radio oder Fernsehen nicht geeignet sei.

Der Fernsehsender der Chicago Tribune ist bei seiner Tätigkeit nicht auf die Unterstützung durch die eigenen Tochtergesellschaften beschränkt. Die Offenheit gegenüber einer Zusammenarbeit mit nicht zum Konzern der Tribune Company gehörenden Fernsehsendern ist Beleg für die breitere Ausrichtung des Blattes und sein Bemühen um eine erstklassige Berichterstattung.

Die Stärke der Zeitung liegt darin begründet, dass sie dem verbundenen Fernsehsender regel-mässig zuvorkommt, weil dessen Beiträge auf der morgendlichen Zeitungslektüre beruhen. Andererseits erhält der Fernsehsender der Chicago Tribune nicht nur sämtliche Meldungen ohne Zeitverzögerung, sondern auch die Vortagesberichte zum Zeitpunkt der Drucklegung. Grundsätzlich "wollen wir die Menschen zum Nachdenken anregen", so Youngman. "Wer Inhalt will, der soll zur Tribune gehen." Darüber hinaus sei man für das Internet und alles, was danach komme, bestens gerüstet.

Das Unternehmen hat schon einiges ausprobiert. So versuchte man, im Internet Abend-nachrichten für Interessengruppen zu etablieren, musste jedoch feststellen, dass Meldungen dieser Art abends nicht gefragt waren. Auch die Multimedia-

Anwendung musste zunächst von allen beteiligten Tochtergesellschaften genehmigt werden, da jede erst einmal den eigenen Nutzen erkennen will, auch wenn sie alle- samt dieselbe Muttergesellschaft haben.

Die Unternehmensstruktur ist beispielhaft. Dennoch "versuchen wir nicht, mit CNN zu konkurrieren", sagte Youngman. "Aber ein CNN für Chicago wollen wir schon sein." Daher komme den Lokalnachrichten entscheidende Bedeutung zu. So habe sich eine unlängst durch-geführte Ausstellung unter freiem Himmel, bei der über die ganze Stadt verteilt Nachbildungen von Kühen gezeigt wurden, auf der Webseite als "voller Erfolg" mit vielen Leserbriefen entpuppt.

"Die breitere Ausrichtung ist schon seit dem ersten Tag unser Ziel", sagte Tyner. "Ich arbeite lieber für ein Unternehmen, das viel Geld zu riskieren bereit ist, als für eines, das sich nur im Zeitungsgeschäft bewegt."

## **Die richtigen Unternehmensentscheidungen**

Vor kurzem hat die Chicago Tribune eine Tochtergesellschaft gegründet, die sich ganz auf das interaktive Geschäft konzentriert. Unter Analysten kursiert die Auffassung, dass diese Gesellschaft möglicherweise an die Börse gebracht wird, um von der hohen Bewertung von Internet-Unternehmen zu profitieren. Beginnend mit der Beteiligung an AOL bei dessen Gründung, hat die Führungsetage der Tribune bereits einige sehr kluge Entscheidungen getroffen, die seither für rasantes Wachstum gesorgt haben.

Von grosser Bedeutung für die Erlöse sind nach wie vor die Kleinanzeigen, die gemeinsam von den Beschäftigten der Druck- und der Onlineausgabe verkauft werden. Der im Februar 1995 eingeführte Stellenteil für Hightech-Spezialisten hat aufgrund des anhaltenden Wirtschaftswachstums und des hohen Beschäftigungsstandes in den USA einen enormen Aufschwung genommen. Weil man sich damit jedoch nicht begnügen will, ist eine Ausweitung auch in die sonstigen Bereiche des Stellenmarktes einschliesslich Arbeitsplatzbörsen und sonstigen Dienstleistungen für jene Stellensuchenden geplant, die selbst keine Anzeigen aufgeben.

Da man bei der Tribune die Auffassung vertritt, dass letztlich derjenige die Nase vorn haben wird, der über die grösste Datenbank verfügt, werden die eigenen Anzeigen mit jenen anderer Anbieter gebündelt. Etwa 43 Prozent der Kleinanzeigen erscheinen nur im Internet, der Rest im Internet und in der Druckausgabe. Vorläufig ist eine Verschiebung von der Druck- zur Online-Ausgabe zwar nicht erkennbar, doch glaubt man, dass dies mit der Zeit unvermeidbar sein wird.

Auch die Anzeigenkunden im Immobiliensektor haben nach anfänglichem Zögern den Weg ins Internet gefunden. Auch wenn die Online-Immobilienanzeigen nicht

gerade viel Gewinn abwerfen, so werden sie zum Erhalt des Druckgeschäfts doch als notwendig angesehen.

**Die Erlöse aus dem Online-Geschäft speisen sich in erster Linie aus den folgenden Segmenten:**

- **Kleinanzeigen** (Extra-Einnahmen aus dem Druck, Verkauf an Agenturen)
- **Grossanzeigen**, d. h., grosse, landesweit tätige Kunden mit Tausenderpreis oder ortsansässige Kunden mit Pauschalpreisen. "Da uns letztendlich mehr lokale als nationale Kunden erhalten bleiben werden, konzentrieren wir unsere Bemühungen auf die Ortsansässigen", sagte Youngman.
- **Sponsoring**, in erster Linie Imagewerbung
- **Sonstiges**
  - **Archivverkäufe** (vom Vortag für 1,95 \$) inkl. eines 17 Mio. Dollar teuren Projekts für Stammbaumforschung
  - **Verkauf von Markenware**, z. B. Chicago Cubs
  - **Firmenkundengeschäft**, z. B. Einrichtung von Intranets, Gestaltung von Katalogen und Speisekarten
  - **Gewinnausschüttungen**, z. B. AOL
  - **Beratungsleistungen**
  - **Verbraucher-Abonnementsprojekte** für bestimmte Zeitungsteile

Youngman, der mit Stolz darauf hinwies, schon seit 1983 "online" zu sein, ist für die Zeitung als Produkt nach wie vor zuversichtlich. "Ich erinnere mich noch, wie bei Einführung des Fernsehens jeder sagte, die Tage der Zeitung seien gezählt", sagte er. Der grosse Unterschied zu früher liege im Zeitfaktor: "Für die Einführung des Ernährungsteils in der Zeitung hatten wir 14 Monate Zeit; im Internet blieben uns dafür ganze 14 Tage."

*Owen Youngman, Leiter Interaktive Medien  
Howard Tyner, Vizepräsident und Herausgeber Druckausgabe  
Tom Garritano, Tribune Regional Programming*

## KONFERENZ "CONNECTIONS" MIT EXPO

"*Druck & Online – gemeinsam sind wir stark*" lautete in diesem Jahr das Motto der Konferenz "Connections", die alljährlich zum Thema elektronisches Publizieren vom Amerikanischen Zeitungsverband NAA veranstaltet wird.

### **NAA – Zeitungen und elektronischer Handel in den USA**

Melinda Gipson, Leiterin der Abteilung Geschäftsentwicklung Neue Medien beim NAA, mahnte in ihrem Konferenzbeitrag "Wo wollen Sie heute einkaufen gehen – eine Aufforderung zum Handeln" die anwesenden Zeitungsvertreter, aufzuwachen und den sprichwörtlichen Braten zu riechen.

Das Internet verändere das Gleichgewicht der Kräfte im Einzelhandel. "Angebote mit zusätzlichem Kundennutzen haben hier eine hohe Durchschlagskraft, weil das Internet den direkten Weg zum Verbraucher erlaubt. Es sind weder gedruckte noch Online-Zeitungen erforderlich." Frau Gipson wiederholte das von den Vertretern der Firma Jupiter vorgetragene Argument, dass die meisten Internet-Käufer preisbewusst seien. Diese Ansicht werde durch den vom NAA ermittelten Rückgang der Ausgaben für separat gedruckte Werbebeilagen zugunsten des Internets bestätigt. "Wie lange wird es wohl noch dauern, bis das Wort ‚Zeitung‘ aus dem Begriff ‚Zeitungsbeilage‘ verschwindet?" Eine beunruhigende Entwicklung insbesondere für die ausserordentlich wichtigen Sonntagsausgaben, die reichlich mit Beilagen bestückt sind.

"Die gute Nachricht ist, dass die meisten Käufer im Netz nach wie vor die Angebote mehrerer Anbieter aufrufen", sagte Gipson. "Sie könnten einer davon sein."

Ihre Aufforderung zum Handeln fasste sie in vier Schritten zusammen:

#### **Schritt 1: Markenentwicklung** \_\_\_\_\_

Auch der Einzelhandel im Internet ist auf Marken angewiesen. Steigern Sie den Bekanntheitsgrad sowohl Ihrer eigenen als auch der Marken des Einzelhandels. Wer unter den Zeitungsverlagen die engsten Beziehungen zu seinen Zielgruppen herstellen kann, wird am meisten gewinnen. Stellen Sie die Mittel bereit, die erforderlich sind, um Interessenten zu Ihrer Website zu locken.

#### **Schritt 2: Kundendienst** \_\_\_\_\_

Denken Sie sich Massnahmen und Programme zur Steigerung der Kundentreue aus. Machen Sie sich als Geschäftspartner der Kunden unentbehrlich.

### **Schritt 3: Erstellung von Einkaufsführern**

---

Beispielhaft für Stadtführer eines verbundenen Unternehmens ist "Best Buys" von USA Today.com. Vernünftige Stadtführer sind zur Gewinnung guter Geschäftspartner unerlässlich. Schliessen Sie Sponsorenverträge.

### **Schritt 4: Bau von Geschäften**

---

Ermöglichen Sie Ihren Händlern durch Software- oder Kundendienstverträge grössere Absatzmengen.

Angesichts der Fusionswelle im Einzelhandel und der Zunahme des elektronischen Handels sind die Zeitungen nach Auffassung Gipsons gut gerüstet, ihre ortsansässigen Einzelhändler über diese Gefahren aufzuklären und sie mit entsprechenden elektronischen Angeboten zu unterstützen. Personalisierung, Warenverkauf, Gutscheinerstellung und Kontrolle seien Dienstleistungen, die von allen kaufmännischen Websites der Zeitungen angeboten werden sollten.

"Wenn man nicht gewinnen kann, sollte man gemeinsame Sache machen", schein die erforderliche Strategie zu sein. Gipson empfahl den Zeitungen, zum Erhalt der Kundschaft ihre Werbebeilagen ins Internet zu bringen, bevor die Konkurrenz es tue. Ausserdem solle man sich darauf vorbereiten, dass die Grenzen zwischen Werbung und Inhalt immer mehr verschwimmen.

## **Kleinanzeigen und Auktionen**

Als Moderator der Diskussionen zum Thema Kleinanzeigen fungierte Kevin McCourt, Leiter der Abteilung für Immobilien- und Kleinanzeigen beim NAA. Als Redner eingeladen waren: Tracy Joseph, Leiterin der Produktentwicklung beim Orange County Register in Kalifornien; Tim Rudder, Leiter des Geschäftsbereichs Online-Marktplatz bei washingtonpost.com, zu dem auch der preisgekrönte Stellenmarkt "Career Post" gehört; und Gracy Johnston, Leiterin des Geschäftsbereichs Neue Medien des Internetblegers von Rutland Herald und Times Argus.

Frau Johnston vermittelte einen umfassenden Einblick in ihre Begeisterung für das Internet. Wie viele Verleger sei auch der ihre dem "ganzen Internet-Kram" vor einigen Jahren mit Skepsis begegnet, habe jedoch immerhin eine Internet-Arbeitsgruppe eingesetzt. Diese erarbeitete Richtlinien, anhand derer die Website vermonttoday.com eingerichtet wurde, die in den ersten eineinhalb Jahren als Einmannfirma betrieben werden sollte. Nachdem dieses Unternehmen mit Infinet sehr schnell einen Partner für die technische Zusammenarbeit gefunden hatte, begann es, sämtliche gedruckten Kleinanzeigen ins Internet zu bringen. Die Zahl der Einzelbesucher hat sich von 100 pro Woche (überwiegend Frau Johnston selbst, wie sie scherzhaft anmerkte) auf mittlerweile über 4000 pro Monat erhöht. Zwar wird gegenwärtig für Online-Kleinanzeigen kein Zuschlag erhoben, doch ist Frau Johnston zuversichtlich, dass sie "diesen Kampf bald gewinnen" wird, und gab zu

bedenken, dass Gratisleistungen als minderwertig angesehen werden können.

Bei washingtonpost.com wurden als erstes die Stellenanzeigen im Internet präsentiert, weil man davon überzeugt war, dass Kleinanzeigen für das Netz wie geschaffen seien. "Man muss sowohl die Position des Verbrauchers als auch die des Händlers stärken", so Tim Rudder, "und Entscheidungshilfen zur Verfügung stellen." Er wies darauf hin, dass sich Online-Kleinanzeigen immer stärker von ihren kurz und knapp gehaltenen gedruckten Gegenstücken unterscheiden, weil sie umfangreicher und interaktiv nutzbar seien. Bei Kfz-Anzeigen beispielsweise arbeite man bei der Abwicklung eingehender Anfragen unabhängig davon, ob sie über washingtonpost.com oder der Konkurrenz eingingen, mit den Händlern zusammen. "Wir verstehen allmählich, dass es in diesem Geschäft nicht mehr um Kleinanzeigen geht. Es geht vielmehr um die Deckung des Personalbedarfs, den Verkauf von Autos und Häusern, und umfasst wesentlich mehr als einfach nur Werbung."

Ähnlich ist es bei ocregister.com. Dieses Unternehmen stellt Immobilienmaklern und Kfz-Händlern Ausbildungs- und Überwachungsprogramme zur Modernisierung des Eigenbestandes zur Verfügung. "Diese Verantwortung wollten wir ihnen nicht abnehmen", sagte Tracy Joseph. Das Internetunternehmen wurde vor drei Jahren mit fünf Beschäftigten gegründet. Die erste Aufgabe bestand darin, alle Kleinanzeigen ins Internet zu bringen. Danach konzentrierte man sich auf die vertikalen Kategorien und schliesslich darauf, das Ganze so interaktiv wie möglich zu machen. "Inzwischen verwalten wir mehr als 13.000 Online-Einträge, die unbeschränkt durchsucht werden können", sagte Frau Joseph. "Von den mittlerweile 27 Beschäftigten arbeiten 15 im Anzeigenverkauf und 12 in der Online-Redaktion."

Tim Rudder veranschaulichte seine Auffassung über den sich wandelnden Markt anhand des von monster.com neu eingeführten Auktionsverfahrens "Talent Auction", das für unabhängige Arbeitsvermittlungen gedacht ist, die ihre Leistungen meistbietend versteigern. "Ob es funktioniert oder nicht, spielt dabei keine Rolle", sagte Rudder. "Von Interesse ist nur, wie stark sich dieses System von den herkömmlichen Stellenanzeigen unterscheidet." Seiner Meinung nach bringt in einem Land mit einer niedrigen Arbeitslosenquote wie den USA der Aufbau einer Datenbank mit Lebensläufen den grössten Nutzen. Zu diesem Zweck müssten persönliche Kontakte schon hergestellt werden, lange bevor die betroffenen Personen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, etwa in den Oberschulen, durch Veranstaltung von Arbeitsplatzbörsen, Praktika usw. (So habe die Washington Post vor kurzem die Firma Kaplan Services übernommen, die Ausbildungsgänge und Arbeitsplatzbörsen durchführt.)

Hauptumsatzträger für die meisten dieser Websites waren Kleinabnehmer. Um den Werbekunden den Wert und das Potential von Online-Kleinanzeigen klarzumachen, müssen daher Leistungen verkauft werden, die über den – häufig kostenlos gedeckten – Grundbedarf hinausgehen. "Man fängt mit einer Schraube an und hört mit dem Auto auf", so Frau Johnston.

## Anzeigenverkaufsstrategien

Anzeigen stellen gegenwärtig das Brot-und-Butter-Geschäft der Online-Welt dar. Über die Strategien für den Anzeigenverkauf wurde unter dem Vorsitz von Charles Smith, Marketingleiter bei Real Media, lebhaft diskutiert.

Donna Rice, Verkaufsleiterin bei boston.com, dem Internet-Ableger des Boston Globe, nannte einige Beispiele für Paketverkäufe von Anzeigen, die sowohl in der Druck- als auch in der Onlineausgabe des Blattes erscheinen. So habe man im Jahr 1998 ein Werbepaket für die Fluggesellschaft American Airlines geschnürt, die zuvor nicht auf der Webseite des Boston Globe annonciert habe. Dabei habe man in der Zeitung einen Online-Wettbewerb mit Gratis-Flugscheinen als Preis angekündigt. Schon in der ersten Woche seien 4.500 E-Mails eingegangen, bis zum Ende der Kampagne seien es über 10.000 gewesen. Man habe sie zum Aufbau einer Kunden-Datenbank an American Airlines weitergeleitet. Auch ein anderes Reiseunternehmen habe nach einer gekoppelten Kampagne seine Ausgaben für Zeitungswerbung erhöht. Die Firma Dunkin Donuts, die normalerweise auch nicht im Globe annonciere, habe mit Hilfe einer Online-Kampagne als Kunde geworben werden können. "Wen man schon nicht als Anzeigenkunden für die Zeitung gewinnen kann, sollte man zumindest als Kunden für Online-Anzeigen bekommen."

Frau Rice fasste wichtige Elemente einer guten Online-Werbestrategie folgendermassen zusammen: Versuchen Sie immer, den grössten Nutzen für den Kunden zu erzielen; verwenden Sie mehrere Online-Elemente und Anzeigenmodelle; nutzen Sie andere Medien im Verbund; seien Sie stets darauf vorbereitet, Anzeigenpakete individuell anzupassen. Nach Angaben von Frau Rice liegt ganzen 20 Prozent der Online-Kampagnen des Blattes die jeweils aktuelle Preis-liste zugrunde, und dieser Wert betreffe das kleinere Segment des ortsansässigen Einzelhandels.

"Beständigkeit ist alles", meinte der Geschäftsführer von richmond.com, Peter Conti. "Man muss langfristig denken." Er sprach sich dafür aus, sowohl die Marke als auch die Beziehung zum Kunden bei der Vermarktung zu nutzen. Nach seiner Auffassung reicht es nicht mehr aus, lediglich eine Website einzurichten und den Namen in einer Suchmaschine speichern zu lassen. "Das Paradoxe am Internet ist ja, dass man zwar weiss, man könnte an alle verkaufen, dass einen aber niemand finden kann." Daher müsse man Mittel und Wege zur Steigerung des eigenen Bekanntheitsgrades suchen. In dieser Hinsicht unverzichtbar sei die E-Mail, weil daraus eine Beziehung zwischen Nutzer und Webseite entstehe. Conti hält nichts von aufrufbezogenen Preisen und forderte die Zeitungen auf, dem Kundendruck standzuhalten. Allerdings müsse man umso mehr nachgeben, je mehr man auf Nutzerdaten aus sei. So könne es schon einmal notwendig sein, personenbezogene Daten beispielsweise mit einem T-Shirt zu vergelten.

Als grosses Problem wurde von allen anwesenden Zeitungsvertretern die Beschaffung und Vergütung des Personals genannt. Bei richmond.com etwa erhal-

ten die Online-Anzeigen-verkäufer ein höheres Entgelt als die Anzeigenverkäufer der Druckausgabe, weil die Kunden ihnen wesentlich mehr Unterstützung und Beratung abverlangen, und weil sie sowohl technisch versiert sein als auch Verkaufserfahrung aufweisen müssen. "Da wir unternehmerisch denkende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen, müssen wir auch bereit sein, sie entsprechend zu entlohnen", so Peter Conti.

Conti riet den Anzeigenverkäufern ferner, zumindest zum ersten Kundengespräch keinen Laptop mitzunehmen. "Statt Sie anzusehen, schaut sonst jeder nur auf den Computer."

Im Hinblick auf Grossanzeigen waren sich Conti und Frau Rice darin einig, dass die Aufmerksamkeit zuallererst der Nutzererfahrung gelten sollte. "Wir führen mit Grossanzeigen mehrere Tests durch, und erst wenn wir sicher sind, dass sie die Seite nicht langsamer machen, werden sie aufgenommen", sagte Frau Rice.