

Regionalzeitungen 2015

Geschäftsmodelle für die Medienkonvergenz

Bearbeitet von
Dr. Marc-Christian Ollrog

1. Auflage 2014. Buch. 382 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8487 1201 4
Gewicht: 496 g

[Wirtschaft > Medien-, Informations und Kommunikationswirtschaft > Verlagswirtschaft](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Marc-Christian Ollrog

Regionalzeitungen 2015

Geschäftsmodelle für die Medienkonvergenz



Nomos

Medienökonomie hat zum Ziel, wirtschafts- und kommunikationswissenschaftliche Konzepte bzw. Theorien zur Analyse von Kommunikation und Medien anzuwenden. Sie ist Schnittstelle zwischen Disziplinen, wie Kommunikations-, Medien-, Volks- und Betriebswirtschaftslehre sowie partiell technischen, juristischen und politischen Disziplinen. Sie beschäftigt sich aus theoretischer und praktischer Perspektive mit aktuellen Fragen, die für die Medien relevant sind. Hierbei geht es sowohl um ökonomische Grundlagen, Managementstrategien und Organisationsformen von Medienunternehmen als auch die Analyse und Regulierung der Medien(teil)märkte. In der Reihe „Medienökonomie“ werden Beiträge publiziert, die sich aus makro-, meso- und mikroökonomischer Perspektive mit Medien als ökonomischen Gütern bzw. Dienstleistungen beschäftigen, wobei die Rolle der Medien für Gesellschaft und Unternehmungen thematisiert wird. Die Reihe begleitet Medienwandel und -innovationen zeitnah sowie wissenschaftlich strukturiert. Mit dem breiten Ansatz wird eine Basis für medienökonomische Forschung geschaffen. Kontinuierlich erscheinen in der begutachteten Reihe u.a. die Tagungsbände der Fachgruppe Medienökonomie der DGPK.

Reihe Medienökonomie

herausgegeben von
Dr. Bjørn von Rimscha,
Prof. Dr. Sven Pagel,
Prof. Dr. Dr. Castulus Kolo und
Prof. Dr. Frank Lobigs

Band 6

Marc-Christian Ollrog

Regionalzeitungen 2015

Geschäftsmodelle für die Medienkonvergenz



Nomos

Die Entstehung und Drucklegung der Arbeit wurde durch Stipendien der FAZIT-Stiftung gefördert.

Bildnachweis Titel: www.123rf.com

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Leipzig, Univ., Diss., 2013

ISBN 978-3-8487-1201-4

1. Auflage 2014

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2014. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

I.

Unter Theoretikern wie Praktikern des Medienmanagements ist man sich darin einig, dass die Zukunftschancen der Tageszeitung wesentlich davon abhängen, ob der Transformationsprozess – die Überführung der klassisch agierenden Zeitungsverlage in crossmedial operierende Medienhäuser –gelingen wird, darin eingeschlossen: ob jene heute wichtig erscheinenden Marktakteure auch in Zukunft noch relevant bleiben, oder vielleicht ganz andere Anbieter und neue Marken in den Vordergrund treten. Die Anforderungen für die Steuerung solcher Changeprozesse verändern sich allerdings derzeit durchaus dynamisch, derweil die Medienwissenschaften mit ihren methodengründlich angelegten Studien vergleichsweise langsam arbeiten und insofern Gefahr laufen, wie der Hase stets einen Igel vor sich zu haben, der ihm zuruft: Die neue Herausforderung ist schon da!

Die Befürchtung ist vor diesem Hintergrund naheliegend, dass eine aufwendig angelegte Studie, kaum fertiggestellt, bereits von den praktischen Problemen überholt ist. Im vorliegenden Fall ist sie unbegründet. Denn dort, wo wir Schnelligkeit und rasante Phasenverschiebungen vermuten, entdeckte Marc-Christian Ollrog erstaunliches Beharrungsvermögen: Die Organisationsstrukturen in den Unternehmen wie auch die Mediennutzungsmuster auf Seiten der Rezipienten wandeln sich unerwartet langsam; unter der Oberfläche immer neuer Managementziele bestehen im Unternehmen wie auch im Nutzermarkt habituierte Muster fort: Erfolgreiches Veränderungsmanagement, so lehrt diese Studie, verknüpft die mit der Markenpflege verbundene Tradierung mit den channelbezogenen Innovationen, die ihrerseits auf den dynamischen Wandel des Nutzermarktes reagieren. Ein anspruchsvolles Unterfangen.

II.

Es gehört zu den Stärken dieser Studie, dass sie das hochfrequente Rauschen in Tageszeitungsverlagen überhört hat und die in den Medienwis-

senschaften anzutreffende Hatz nach möglichst aktuellen Issues nicht mitmacht. Denn wenn der Changeprozess zielführend sein soll, ist eine sorgfältige Analyse des Ist-Zustandes unter Einbezug der Treiber der Veränderungen erforderlich. Genau dies leistet die akribische Systematik, mit der Marc-Christian Ollrog seine Szenarien deduziert und ausdeutet – Dies ist die besondere Stärke dieser Arbeit: Zwar zeigen sich einzelne ökonomische Problemstellungen inzwischen wieder anders als noch zur Zeit der Befragungen. Aber die systematische Auswertung der Befragungen und die Konstruktion der Change-Szenarien werden noch für Jahre ihre Gültigkeit behalten. Dieses Buch zeigt auch dies sehr deutlich: Die Branche besitzt, überspitzt formuliert, keine abrufbaren Antworten, keine tragfähigen Lösungen, um dem anhaltenden Siechtum zu widerstehen. Das verweist auf die von der Zeitungswissenschaft generierte Erkenntnis, dass viele Strukturprobleme in Tageszeitungsverlagen hausgemacht, also auch veränderbar sind, und dass der Einbruch von Umsatz- und Ertragszahlen nicht allein mit einer vermeintlichen „Kostenloskultur“ des Internet erklärt werden kann. Am Ende wird deutlich, dass es keinen Weg zurück in das einstige Paradies hoher, zweistelliger Umsatzrenditen gibt.

Welche Gestaltungsräume und welche Steuerungsinstrumente den Verlagsleistungen für eine Kehrtwende oder schon zur Sanierung zur Verfügung stehen, zeigen die Befunde dieser Studie. Aus unserer Sicht besonders bemerkenswert ist Marc-Christian Ollrogs Konzept, das die Studie im doppelten Sinne zu einer „Schnittstellenarbeit“ gemacht hat: Zum einen handelt es sich um eine interdisziplinäre Studie, in deren Verlauf der Kommunikationswissenschaftler Denkmodelle der Betriebswirtschaft durchleuchtet (und sich nebenbei auch als beleseener Medienökonom ausweist). Und zum anderen zeigt diese Studie, dass die Definition, die Ausgestaltung und Steuerung der realen Schnittstellen in den Medienverlagen zukunftsentscheidend sind. Damit besitzt diese Studie einen besonderen Charme darin, dass sie die klassische Medienökonomie mit modernen Konzepten des Medienmanagements aufeinander bezieht und damit zentrale Fragen der Journalistik thematisiert. Darin kommt, nebenbei, ein für den Zustand der Branche kennzeichnender Balanceakt zwischen Ökonomie und normativer Funktionalität des Journalismus zum Ausdruck, der gelingen, das heißt zeigen kann, wie Funktionswandel und Strukturkrise zu bewältigen sind. Auch wenn es die Medien- und Kommunikationswissenschaft nicht gerne hören mag: Publizistik ist stets auch Ökonomie, deren zentrale Währung Aufmerksamkeit heißt. Mit der

Ökonomie, ihren Ansätzen, ihren Modellen und Lösungen kann man sowohl massen- also auch die sozialmedial bestimmte Kommunikation erklären – vielleicht nicht final, aber stets mit Gewinn.

III.

Zu den Schlüsselbegriffen des Medienwandels – und so auch dieses Buches – zählt das Wort Medienkonvergenz. Es liegt an der präzisen Begriffsbildung, die Marc-Christian Ollrog bietet, dass daraus weitere Schlüsselfragen entwickelt werden, zum Beispiel jene, ob der tradierte Zeitungsbezug noch adäquat ist, zumal der Unterschied zwischen der analogen und der digitalen Medienwelt in der Dreiecksbeziehung Produzent-Medium-Rezipient zu fassen und mit ökonomischen Parametern zu analysieren ist.

Die vorliegende Studie bietet vor diesem Hintergrund eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Konvergenzbegriff und diskutiert das nicht mehr ganz junge Problem unzureichender Refinanzierung anhand der gewonnenen Szenarien in einem neuen Licht, das zwei Hintergrundbilder des Krisenprozesses zielführend auszuleuchten vermag.

Erstens: Die Krise der Tageszeitung ist zu einem Gutteil eine Krise gesellschaftlicher Kommunikation, die immer weniger gelingt, weil saturierte Gesellschaften eben zur Ausdifferenzierung und Erfüllung zunehmend individueller Bedürfnisse neigen. Das ist der Antrieb einer kapitalistisch organisierten Gesellschaft. Halten wir dieses soziale Organisationsdilemma für triftig, dann müssen sich die Unternehmen und Institutionen daran ausrichten, während der Journalismus das damit verbundene Spannungsfeld immer neu thematisiert. Insofern können Tageszeitungsmanager kaum anders als re-agieren – und sollten gleichwohl diese Thematisierungsleistung ihrer Redaktion nicht schwächen, sondern fördern. Ihre Handlungsmaxime könnte lauten: Weniger Hardselling-, vermehrt transformatorisches (und insofern integrierendes) Marketing. Wer die Publizistik und mit ihr alle gesellschaftlichen Aufgaben, die ihr zugeordnet und übereignet sind, erhalten möchte, darf diese Perspektive nicht leugnen, solange das rahmensetzende soziokulturelle Gefüge strukturstabil ist.

Zweitens: Der vom gesellschaftlichen Wertewandel induzierte Prozess stößt im Inneren der Organisationen auf eine über viele Jahrzehnte hinweg eingefleischte Unternehmenskultur. Diese verändert sich – gerade

das vorliegende Buch zeigt es deutlich – nur sehr langsam. Viele andere Marktakteure erscheinen flexibler, schneller, dynamischer und insofern auf die aktuellen Herausforderungen besser vorbereitet. Es könnte deshalb – Beispiele sind ja aus den Vereinigten Staaten bekannt – zu einem Ausverkauf der Zeitungstitel kommen, indem diese Titel von Unternehmen und Investoren übernommen werden, die den Wertewandel mitdenken und mit der Akkumulation von „Long“- und „Short Tail“-Reichweiten erfolgreich waren und sind.

Beide Perspektiven gehen davon aus, dass die Gattung und mit ihr auch die Zeitungsmarken einen Wert besitzen. Und darin zeigt sich das tiefere Krisenproblem: Das Management regionaler Tageszeitungen hat in den vergangenen rund fünfzehn Jahren ihre Markenpflege als Gattung schwer vernachlässigt – ohne Not, denn es liegt in der *Schlüsselkompetenz* eines Zeitungshauses, seine Angebote als unverzichtbares Erfahrungs- und Vertrauensgut auszuweisen, egal, ob analog auf Papier oder digital mit einem anderen Trägermedium. Wer sich indessen ausschließlich vom alten Paradigma „Kerngeschäft“ leiten lässt und dabei seine eigentlichen Kernkompetenzen vergisst oder vernachlässigt, der wird von den Realitäten ein- und überholt. Genau dies beobachten wir derzeit.

Vor dem Hintergrund dieser Prozesse sehen wir die Leistung dieser Arbeit darin, dass sie den Verlagshäusern aufzeigt, wie sie ihre tradierten Kernkompetenzen schärfen und ihre Marke im crossmedial ablaufenden Prozess der Ausdifferenzierung nicht nur erhalten, sondern auch stärken können. Wir wünschen Ihnen, liebe Leser, bei dieser Entdeckungslektüre möglichst viele Aha-Erlebnisse.

Leipzig/Salzgitter, Mai 2014

Michael Haller

Harald Rau

Vorwort und Danksagung

Der Berufseinstieg in den Journalismus ist schwierig geworden – ebenso wie Journalist zu sein. Die zunehmende Konvergenz der Medien verschärft den Wettbewerb und hat die Arbeitsbedingungen wie auch das Arbeitsumfeld verändert. Junge Redakteure sind ständig mit ökonomischen Imperativen konfrontiert, die wirtschaftlich vergleichsweise unbedarfte „Inhaltmenschen“ oft kaum nachvollziehen können. Die zunehmende Ökonomisierung wirkt sich bisweilen bis in den Kern der journalistischen Arbeit und auf die Moral der Redaktionen aus. Wie ein Mantra erschallt der Ruf nach neuen Geschäftsideen und Geschäftsfeldern – auf jeder Weihnachtsfeier und in wohl fast jedem Personalgespräch.

Diese persönlichen Erfahrungen waren für mich eine ganz unmittelbare Motivation, mich mit den ökonomischen Folgen der Medienkonvergenz auch theoretisch auseinanderzusetzen. Geworden sind aus dieser ersten Idee dreieinhalb abwechslungsreiche, in unterschiedlicher Hinsicht für mich persönlich und fachlich lehrreiche und gewinnbringende, manchmal befriedigende und auch belastende Jahre, in denen ich die vorliegende Dissertation weitestgehend berufsbegleitend angefertigt habe.

An dieser Stelle möchte ich all denen danken, die mich unterstützt haben. Ich danke der FAZIT-Stiftung für die Bewilligung von Stipendien zur Forschung und Drucklegung, ohne die diese Arbeit nicht entstanden wäre. Ich danke meinem Arbeitgeber Frankfurt Business Media (F.A.Z.-Gruppe), der mir mit der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten beim zeitweiligen Ausstieg wie auch beim Wiedereinstieg entgegengekommen ist.

Ich danke Herrn Professor Michael Haller, der diese Untersuchung angeregt hat, für die Betreuung und für seine immer wieder wertvollen Hinweise an entscheidenden Zeitpunkten des Arbeitsprozesses. Herrn Professor Harald Rau bin ich dankbar für die Übernahme des Zweitgutachtens, für hilfreiche Anmerkungen während der Endredaktion sowie die fortwährende positive Ermutigung in fachlicher wie auch in persönlicher Hinsicht. Mein Dank gilt zudem Timon Wehnert, der mir Hinweise zur Anschlussfähigkeit der Szenariotechnik in Delphi-Untersuchungen gegeben hat.

Weiterhin bin ich den zehn befragten Verlagsgeschäftsführern zu Dank verpflichtet, deren Engagement, Kreativität und interessiertes Durchhalten das Gelingen des empirischen Teils erst ermöglicht haben.

Meiner Doktorandengruppe – Fessum Ghirmazion, Armin Kullmann und Coach Andreas Böss-Ostendorf – möchte ich dafür danken, dass sie den Arbeitsprozess auch in schwierigen Zeiten kritisch und bestärkend-konstruktiv begleitet hat.

Mein größter Dank aber gilt meiner Ehefrau Annika, die über Jahre auf vieles verzichten musste und mich dennoch gerade in den schwierigsten Phasen stets und unter Hintanstellung ihrer Wünsche unterstützt hat.

Marc-Christian Ollrog

Frankfurt am Main im April 2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
Abkürzungsverzeichnis	19
1 Einleitung	21
1.1 Forschungsperspektive und Ziel der Arbeit	24
1.1.1 Forschungsperspektive und Analysemodell	26
1.1.2 Ziel der Arbeit	29
1.2 Vorgehen und Aufbau der Arbeit	32
1.3 Forschungstrends und Wissensstand	35
1.4 Zur aktuellen Debatte über Paid Content	39
2 Konvergenz im Medienbereich	47
2.1 Verschiedene Ebenen der Medienkonvergenz	54
2.1.1 Medienkonvergenz aus Anbietersicht	58
2.1.2 Medienkonvergenz aus Rezipientensicht	60
2.1.3 Medienkonvergenz im Normenkontext	67
2.2 Publikum, Rezipienten und Zielgruppen	70
2.2.1 Publikum und Rezipienten in der Medienkonvergenz	71
2.2.2 Zielgruppenausrichtung von Medienproduzenten	75
2.3 Medienkonvergenz bei Zeitungen und Regionalzeitungen	77
2.3.1 Veränderung des Zeitungskonsums	79
2.3.2 Zielgruppenspezifische Entwicklungen	83
2.3.2.1 Zielgruppen in der Lebensstilforschung	85
2.3.2.2 Zielgruppen in der Nutzungsforschung	90
2.3.2.3 Mediennutzung einzelner Zielgruppen	94
2.3.3 Die Zeitung auf ihren Märkten	98
2.3.3.1 Der Lesermarkt	98
2.3.3.2 Der Werbemarkt	102
2.4 Der Zeitungs begriff im medienkonvergenten Zeitalter	108
2.5 Zwischenfazit	116
2.5.1 Der medienkonvergente Raum	116

2.5.2	Der medienkonvergente Wettbewerb	120
2.5.3	Normative Fragen der Medienkonvergenz	125
3	Geschäftsmodelle von Regionalzeitungen	129
3.1	Zum Begriff des Geschäftsmodells	130
3.2	Das Problem der Verbundproduktion	132
3.2.1	Determinanten der Produktion und Güterart	134
3.2.2	Das Problem der Querfinanzierung	137
3.2.3	Die Rolle der Anzeigen in der Verlagsstrategie	139
3.2.4	Die Zwei-Märkte-Theorie	140
3.2.4.1	Preissetzung auf zweiseitigen Märkten	142
3.2.4.2	Ist eine Zeitung ohne Anzeigen möglich?	146
3.3	Drei Dimensionen der Zeitungsgeschäftsmodelle	150
3.3.1	Die Produktarchitektur	150
3.3.2	Der Erlösstrom	151
3.3.3	Die Wertschöpfungsstruktur	154
3.3.3.1	Das Ende der Porter-Chain	155
3.3.3.2	Die vertikale Dimension: Blickpunkt Kunde	158
3.3.3.3	Leistungstiefe der Herstellung und Modelle der Kooperation	159
3.3.3.4	Die horizontale Dimension: Vertriebskanäle im Fokus	164
3.3.3.5	Crossmediale Verwertungsketten	166
3.4	Wertschöpfungskonstellationen in der Medienkonvergenz	170
3.4.1	Das Value Net nach Parolini	170
3.4.2	Business Webs und digitale Ökosysteme	174
3.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse und Konsequenzen für die Untersuchung	178
3.5.1	Erkenntnisse aus der Zwei-Märkte-Lehre	178
3.5.2	Anreizumkehr: Die Verpflichtung zur Qualität	180
3.5.3	Systematisierung der Herausforderungen	182
3.5.4	Anforderungen an das Medienmanagement	187
4	Entwicklung des Untersuchungsansatzes	189
4.1	Methodisches Vorgehen	189
4.1.1	Delphi-Methode	189
4.1.2	Szenariotechnik	198

4.2	Untersuchungsdesign	204
4.2.1	Auswahl und Größe des Panels	205
4.2.2	Ablauf der Untersuchung	208
4.2.3	Die vier Untersuchungsphasen: Feldgeschehen	216
5	Geschäftsmodelle im Wandel	223
5.1	Unternehmensentwicklung	224
5.1.1	Geschäftsentwicklung	224
5.1.2	Stellenwert der Regionalzeitung im Verlag	229
5.1.3	Ertragslage und wichtige Erlösquellen	232
5.1.4	Aktuelle Herausforderungen	236
5.2	Selbstverständnis und Kernkompetenzen	241
5.2.1	Selbstverständnis heute und morgen	242
5.2.2	Kernkompetenzen und Kerngeschäft	245
5.3	Lesermarktentwicklung	247
5.3.1	Auflagenentwicklung	248
5.3.2	Veränderungen der Vertriebspreise	251
5.3.3	Zahlungsbereitschaften	254
5.3.4	Veränderung der Zielgruppen und Nutzer	262
5.3.5	„Problemgruppen“ der gedruckten Zeitung	268
5.3.6	Veränderungen des publizistischen Profils	273
5.3.7	Potenziale der digitalen Rezipienten-, Leser- und Useransprache	279
5.4	Entwicklung der Wertschöpfung	283
5.4.1	Interner Unternehmensumbau bis 2015	285
5.4.2	Veränderungen der Leistungstiefe: Outsourcing und Kostenmaßnahmen	289
5.5	Veränderungen des Unternehmensfokus	293
5.6	Zusammenfassung der Ergebnisse	299
5.7	Auswertung der Szenarios	314
5.7.1	Drei Szenarios für Regionalzeitungen 2015	317
5.7.1.1	Szenario 1: Die digitalen Zeitungsfamilien	317
5.7.1.2	Szenario 2: Die konvergente Mehrwertzeitung	319
5.7.1.3	Szenario 3: Die analoge Zeitung	320
5.7.2	Ergebnisse der Szenariobewertung	321
5.7.2.1	Risiken und Potenziale der Szenarios	326
5.7.2.2	Diskussion der Prämissen der Szenarios	329

5.7.2.3	Bewertung der Ergebnisse der Szenariorunde	333
5.8	Bewertung der Untersuchungsmethode	334
6	Zusammenfassung und Ausblick	345
6.1	Bewertung der Delphi-Szenarien	345
6.2	Zehn strategische Aufgaben für Verlage	347
6.3	Überlegungen zur Umsetzung	358
6.4	Einordnung in die Forschung	360
7	Literaturverzeichnis	365

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit	37
Abbildung 2:	Konvergenz von IT, Telekommunikation und Medien	49
Abbildung 3:	Dynamisches Modell der Medienkonvergenz	52
Abbildung 4:	Sinus-Milieus in Deutschland 2010	87
Abbildung 5:	Analoge und digitale Medien im konvergenten Markt	117
Abbildung 6:	Partialmodelle des integrierten Business Models nach Wirtz	132
Abbildung 7:	Modell eines zweiseitigen Marktes	142
Abbildung 8:	Die zwei Teilketten der Zeitungsproduktion	157
Abbildung 9:	Möglichkeiten der crossmedialen Contentverwertung	167
Abbildung 10:	Darstellung eines Value Net: Traditionelle Grenzen von Buchverlagen	172
Abbildung 11:	Business Web	175
Abbildung 12:	Einflussströme im Medienmarkt	183
Abbildung 13:	Merkmalsausprägungen des Untersuchungspanels	207
Abbildung 14:	Horizontale und vertikale Ebenen des Forschungsdesigns	210
Abbildung 15:	Ein vereinfachtes Value Net für Zeitungen	310
Abbildung 16:	Schlüsselfaktoren der Szenariobildung	315
Abbildung 17:	Zehn strategische Herausforderungen für Verlage in der Medienkonvergenz	357

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Charakteristika newsgetriebener Medien (analog/digital) im Vergleich	57
Tabelle 2:	Bewertungen von Auswirkungen der Individualisierung	63
Tabelle 3:	Alterskohorten der Zeitung	94
Tabelle 4:	Gegner der Regionalzeitung im Kampf um Anzeigen	106
Tabelle 5:	Mögliche Funktionsdifferenzierung zwischen denkbaren Kanälen einer Zeitungsmarke	122
Tabelle 6:	Güterarten nach Ausschließbarkeit und Rivalität	135
Tabelle 7:	Auswirkungen der Marktposition auf die Entwicklung der beiden Zeitungsmärkte	145
Tabelle 8:	Übersicht über die Erlösformen von Medienunternehmen	153
Tabelle 9:	Vergleich zwischen Typ II- und Typ III-Delphi	192
Tabelle 10:	Vergleich von Expertengespräch und Delphi-Befragung	194
Tabelle 11:	Systematik des Forschungsablaufs	213
Tabelle 12:	Übersicht über die Untersuchungsteilnehmer	223
Tabelle 13:	Umsatzschätzungen der befragten Verlage für das Jahr 2015	227
Tabelle 14:	Wichtige zukünftige Geschäftsfelder der befragten Verlage	230
Tabelle 15:	Strategisch wichtige Geschäftsfelder der befragten Verlage	232
Tabelle 16:	Erwartete Entwicklung der Ertragslage in den befragten Unternehmen	232
Tabelle 17:	Voraussichtliche Bedeutung unterschiedlicher Erlösquellen im Jahr 2015	233

Tabelle 18: Marktanteile der zehn größten deutschen Zeitungsverlage 2015	239
Tabelle 19: Zukünftiges Selbstverständnis der befragten Verlage	243
Tabelle 20: Kernkompetenzen der befragten Verlage im Jahr 2015	245
Tabelle 21: Erwartete verkaufte Auflagen der Regionalzeitung im Jahr 2015	250
Tabelle 22: Erwartete Entwicklung der Abopreise bis zum Jahr 2015	253
Tabelle 23: Veränderungen der Leserschaft von Regionalzeitungen bis 2015	268
Tabelle 24: Erwartete Veränderung des Erreichungsgrades unterschiedlicher Zielgruppen durch crossmediale Angebote	271
Tabelle 25: Erwartete Veränderungen des publizistischen Profils der Regionalzeitung	278
Tabelle 26: Erwartete Veränderungen der Wertschöpfungskette im eigenen Unternehmen	284
Tabelle 27: Veränderung der strategischen Bedeutung einzelner Unternehmensbereiche	286
Tabelle 28: Erwartete Veränderungen im Personalbestand der befragten Unternehmen	287
Tabelle 29: Erwartetes Outsourcing bis zum Jahr 2015	292
Tabelle 30: Ergebnisse der empirischen Untersuchung (Gesamtübersicht)	312
Tabelle 31: Bewertung der Szenarien	321
Tabelle 32: Für den eigenen Verlag wünschenswerte Szenarien	324
Tabelle 33: Bewertung der Wahrscheinlichkeit des Szenarioteintritts für andere Verlage	325
Tabelle 34: Risiken und Potenziale in den drei Szenarien aus Sicht der Delphi-Teilnehmer	327
Tabelle 35: Rahmenbedingungen und Potenziale der drei Szenarien aus Sicht der Delphi-Teilnehmer	332

Abkürzungsverzeichnis

ACTA	Allensbacher Computer- und Technikanalyse
BIP	Bruttoinlandsprodukt
B-to-B	Business to Business
B-to-C	Business to Customer
C-to-C	Customer to Customer
BVDZ	Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V.
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
KEK	Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich
KMW	Kommunikations- und Medienwissenschaften
MNT	Mediennutzungstypologie
OMS	Online Marketing Service GmbH & Co. KG
ÖAK	Österreichischen Auflagenkontrolle
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TKP	Tausend-Kontakt-Preis
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft
ZMG	Zeitungs Marketing Gesellschaft

1 Einleitung

Die Zeitungsbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. Vielleicht kann ein Sinnbild die Vielzahl der unterschiedlichen Entwicklungen allegorisch fassen. Vergleichen wir die Zeitungsbranche daher für einen Moment mit einer Karawane auf ihrem Weg durch die Wüste.

Diese Karawane zieht durch einen seit Jahren immer wieder auffrischenden Sandsturm. Der Fallwind der Digitalisierung hat die bisherigen Pfade verschüttet und zugleich die Umgebung erheblich verändert. Das erschwert die Orientierung. Noch schlimmer: Andere Trecks, deren eigene Routen ebenfalls verschwunden sind, nehmen inzwischen ähnliche Pfade und steuern die bisher nur der Verlagskarawane vorbehaltenen Wasserstellen an. Diese drohen zu versiegen. So viele Tiere können sie nicht tränken. Immer wieder gelangt die Karawane an Plätze, an denen früher Oasen waren und an denen jetzt nur noch Überreste und Sand sind. Spuren anderer Herden? Nein. Wer hier war, war nicht mit Trampel- und Maultier unterwegs.

Und der Sturm der Transformation bläst weiter – phasenweise anschwellend, und dann scheinbar wieder abflachend. Eine Systematik ist nicht zu erkennen. Doch eine Logik zeichnet sich ab: Die Wege der Vergangenheit bleiben verschüttet, der Wechsel der Windrichtung war von Dauer. Die Karawane muss neue Wege finden.

Immer wenn der Sturm abflacht, werden die Schäden begutachtet und die Leichen gezählt. Doch die Karawane will zusammenbleiben, auch die Langsameren sollen nicht dem Tod anheimfallen. Also zieht sie weiter, froh, wenn der Wind den Sand nicht allzu fest ins Gesicht peitscht.

Die weiten, gebauschten Gewänder verhüllen die Gestalten. Nur die mageren Unterschenkel, da wo früher noch festes Fleisch saß und darüber so manches kleine Polster, künden von der Dürre. Man ist bescheidener geworden und versucht sich einzurichten. Abends am Feuer erzählen sich die Alten Geschichten aus der guten Zeit. Sie erinnern sich an damals, als das Karawanengewerbe noch Goldes wert war und einige gute Kamele der Schlüssel zu einem Vermögen. So war es doch gewesen, beim Urgroßvater, dem Großvater und auch noch beim Vater, oder?

Und dann hob der Wind an, hinter den Dünen zu heulen. So habe es damals angefangen, seufzen die Alten.

Bei der Suche nach neuen Wegen versagt allzu oft die Orientierung. Dann findet sich die Karawane nach einem wochenlangen Marsch wieder am Ausgangspunkt. Die erfahrenen Karawanenführer mussten sich eingestehen, dass sie im Kreis gezogen waren. Doch wer soll sie ablösen? Wer sieht klarer, wenn die Umrisse der Umgebung kaum zu erahnen sind?

Selbstverständlich handelt diese Arbeit weder von Wüsten noch von Karawanen. Es geht um die seit über zehn Jahren kriselnde Zeitungsbranche, deren Problemformel sich vereinfachend wie folgt zusammenfassen lässt: Weniger Abonnenten, weniger Anzeigenkunden, weniger Einnahmen und mehr Konkurrenten. Rechnet man hinzu, dass die abnehmende Zahl der Leser auch noch älter wird, verschärft sich die Situation. Dabei erweist es sich als ein Nachteil der Branche, dass ihr Geschäftsmodell ohne wesentliche Modifikationen weit länger Bestand hatte als in anderen Industrien (z.B. in der Konsumelektronik oder in der Automobilbranche) üblich. Dieses Vertrauen auf das lange Bewährte in Kombination mit einer ungefährdeten Marktposition hat die Ausbildung statischer Unternehmensstrukturen befördert, das Suchen nach Neuem behindert und die Innovationskraft geschwächt (vgl. dazu etwa Jarren 2009, 24) – so wie die Karawane jahrzehntelang auf Routen gezogen war, die nun nicht mehr existieren.

In den Medien hebt angesichts der Einnahmerückgänge regelmäßig eine nahezu hysterische Untergangsrhetorik über das Ende der Zeitung an: über notwendige Subventionen für die gebeutelte Branche und Endzeitphantasien über den Tag, an dem die mutmaßlich letzte gedruckte Zeitung erscheinen wird. So prophezeit etwa die Annenberg School an der University of South California das Sterben von 1.400 US-Zeitungen zwischen 2012 und 2016. Nur vier nationale sogenannte *major dailies* sollten dann immer noch gedruckt erscheinen (vgl. Center for the Digital Future 2012). Gerade jenseits des Atlantiks geriet eine Reihe auch großer Zeitungsunternehmen zuletzt in schwere Not. 14 US-Zeitungen sind seit Anfang 2009 eingestellt worden. Prominente Beispiele sind der *Seattle Post Intelligencer*, der *Baltimore Examiner* und die *Rocky Mountain News*. Acht weitere zuvor gedruckte Tageszeitungen erscheinen nur noch als Online-Print-Hybride, so der US-Wissenschaftler Paul Gillin auf seiner Homepage „Newspaper Death Watch“ (vgl. ebd. 2012).

In Frankreich hauchte im Dezember 2011 der seit Jahren siechende *France Soir* sein Lebenslicht als gedrucktes Blatt aus. Seit Ende Januar 2012 erscheint auch *La Tribune* nur noch wöchentlich gedruckt und online. Das Ende der zweitgrößten französischen Wirtschaftszeitung war spätestens mit dem Wechsel des früheren Besitzers Bernard Arnaults zum Marktführer *Les Echos* zu erahnen gewesen.

Auch wenn die meisten Zeitungen nicht vollständig vom Markt verschwinden wie in Deutschland die FTD 2012, ist festzustellen, dass die digitale Substitution wirkt. Immer mehr Zeitungen müssen ihre Finanzierungs- und Kostenstrukturen in Frage stellen. Der primäre Kommunikationsmodus Print und das Geschäftsmodell der Tageszeitung als voll-integriertes Unternehmen stehen auf dem Prüfstand.

Eine Zeit lang ließ sich gegen einen Vergleich der genannten US-amerikanischen Beispiele mit deutschen Regionalzeitungen schnell das Argument vorbringen: So weit sei es hierzulande noch nicht. Das deutsche Modell sei weniger anzeigenlastig als das US-amerikanische und verfüge zudem über eine langfristig orientierte Eigentümerbasis, die kurzfristige Krisen aushalte (vgl. dazu z.B. Meyer 2004, 174-200). Fast noch leichter lässt sich das französische Beispiel relativieren. Die Schwäche der französischen Presse ist nämlich vor allem endogen bedingt. Die französische Printkultur leidet seit vielen Jahrzehnten unter dem Zusammenspiel von starren Produktions- und Vertriebsbedingungen und einer hohen Abhängigkeit der Verlage von Zuwendungen des französischen Staats (vgl. dazu z.B. Ollrog 2006, 32ff.). Dennoch: Die großen Linien der Leser- und Werbemarktveränderungen in der saturierten westlichen Welt sind international vergleichbar (vgl. dazu etwa Picard 2008, 14-26). Deutschland bildet keine Ausnahme, auch wenn es eher zu den „digitalen Nachzüglern“ gehört.

Die schlechte Nachricht ist, dass sich die Krise in Deutschland zuspitzt, während sich an einzelnen Fällen in den USA erste Hoffnungszeichen zeigen – verwiesen sei zunächst nur auf die steigenden Onlineabonnementverkäufen der New York Times (vgl. Kapitel 1.4). Nach Angaben der Informationsstelle zur Verbreitung von Werbeträgern (IVW) sind die verkauften Auflagen der lokalen und regionalen Abonnementzeitungen in Westdeutschland zwischen 2000 und 2012 um mehr als 20 Prozent gesunken. Dabei gewinnt die Verfallsdynamik immer weiter an Fahrt. 2012 verloren deutsche Zeitungen 3,9 Prozent ihrer verkauften Auflagen. Zugleich fallen die Werbeeinnahmen der Tageszeitungen zurück (vgl. Pasquay 2011/2012/2013a).

Bedenklich ist, dass die Zeitungen vom konjunkturellen Umfeld nicht oder kaum profitieren können. Im Abschwung verlieren sie überproportional viel Geschäft, im Aufschwung hingegen gewinnen sie kaum zurück. Das bisher letzte Wachstumsjahr der Branche trotz einer grosso modo robusten Konjunkturlage war 2010 (ebd.). Es ist insbesondere dieser Zusammenhang, der den Anlass für Diskussionen über das Sterben von Zeitungen gibt.

Während das klassische Geschäft verfällt, gelingt es vielen Verlagen bislang nur unzureichend, nennenswerte neue Geschäftsfelder im digitalen Bereich zu erschließen. Insbesondere die Frage digitaler Vertriebs Erlöse stellt für die Verlage ein großes Problem dar. In dieser Arbeit soll für die „Karawane der Verlage“ nach Wegen abseits der bereits verschütteten Pfade gesucht werden. Dabei gilt die Vermutung, dass die Zeitung bzw. ihr Journalismus eine neue Entwicklungsstufe erreichen könnte. Es wäre nicht die erste Neuerfindung in ihrer über 400-jährigen Geschichte.

1.1 Forschungsperspektive und Ziel der Arbeit

Im Zentrum des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Arbeit steht zunächst die konkrete managementbezogene Frage: Wie können und müssen Verlage ihre ökonomischen Geschäftsmodelle mutatis mutandis verändern? Etwas ausführlicher kann man formulieren: Wie können Verlage ihre Organisation, ihre Erlösmodelle und nicht zuletzt ihre Produkte den in der Medienkonvergenz veränderten Produktions- und Nachfragebedingungen anpassen? Der Zustand der Medienkonvergenz wird dabei als realisiert begriffen (zum Begriff vgl. Kapitel 2). Ein übergeordnetes Interesse gilt der Frage, ob die aktuelle ökonomische Notlage der Verlagshäuser das normative Funktionsziel des Journalismus beeinträchtigt. Im Folgenden sind diese Fragen in ein Analysemodell zu übertragen, das die verschiedenen Ebenen der Betrachtung unterscheidet. Diesen Betrachtungsebenen werden am Ende dieses Kapitels den Forschungsfragen der Arbeit zugeordnet.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen sind vor allem kaufmännische Überlegungen im Hinblick auf das Verlagsmanagement anzustellen. Obwohl diese Arbeit Lösungen für ein betriebswirtschaftliches Problem sucht, bleiben diese jedoch nicht allein Betriebswirten anvertraut. Anknüpfend an die Erkenntnisse über die Veränderungen der (Publikums- und Werbe-)Märkte wird diese in der Journalistik verankerte medienöko-

nomische Arbeit überlegen, wie sich die Befunde über das ökonomische Gut Zeitung auf dessen dargelegte journalistische Funktionsnormen auswirken.

Die Arbeit folgt dem normativ-pragmatischen Verständnis des Journalismus nach Haller: Nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts hat der Journalismus gewissermaßen Verfassungsrang. Die höchsten Richter erkennen dem Journalismus drei wesentliche Aufgaben zu: „Die Aufgabe, den Informationsprozess auch gegen Widerstände in Gang zu halten und eine breite politische Meinungsbildung zu ermöglichen, zudem die Träger öffentlicher Macht zu kontrollieren und die Themenagenda des öffentlichen Bewusstseins zu prägen“ (ders. 2008, 561). So sei der Journalismus als über Leitbilder und normative Setzungen beschriebenes „meritorisches Funktionssystem“ in „die Gehalte eines auf Generalisierung angelegten Basiskonsens[es, *d.A.*]“ eingebunden, der vom Journalismus bestimmte Funktionsleistungen einfordere und auch gewährleiste (vgl. ebd., 561f.).

Anders als der öffentlich-rechtliche Rundfunk kann die privatwirtschaftlich organisierte Verlagswirtschaft aber a priori keinen Bestandschutz durch das höchste Gericht geltend machen. Der Meritoriknachweis kann für konkrete Güter – insbesondere für die dual finanzierte Zeitung – kaum erbracht werden, wie Rau darlegt (vgl. ders. 2007, etwa 45). Vielmehr sei von meritorischen Bedürfnissen zu sprechen, die durch Journalismus befriedigt werden können (vgl. ebd., 40). Die Meritorik des Journalismus hingegen ordnet Rau einer höheren Ebene zu: „Meritorische Güter sind private oder öffentliche Güter mit positiven externen Effekten, die aufgrund (aggregierter) Individualpräferenzen niedriger Ordnung in geringerem Maße konsumiert werden, als dies Präferenzen höherer Ordnung wünschenswert erscheinen lassen. Diese lassen sich über einen historisch veränderlichen gesellschaftlichen Kontext formulieren“ (ebd., 39).

Das (Spannungs-)Verhältnis von Ökonomie und Journalismus im Kapitalismus ist unmittelbar. Das Prinzip des freien Marktes überlagert den Journalismus als Funktionssystem – mit besonderen Folgen für den privatwirtschaftlich organisierten Teil (vgl. Haller 2008, 553)¹. Auch Rau be-

1 In einer noch systemtheoretisch angelegten Systematik hatte Haller dieses Verhältnis auf journalistisches Handeln bezogen im Sinnbild des „Matroschka-Syndroms“ erklärt, wobei die journalistischen Funktionsnormen in der kleinsten Puppe stecken, die von den äußeren Hüllen überformt werden (ders. 1992, 207). Von Weischenberg stammt die fast bedeutungsgleiche „Zwiebel-Metapher“ (ders. 2004, 71). Diese unterscheidet (von innen nach

tont die von ihm neutral verstandene „Ökonomisierungsfalle“ des Journalismus. Für ihn ist (rekurrierend auf Franck 1998) der Markterfolg verstanden als Publikumszuspruch von Journalismus sogar konstitutiv für dessen Funktionserfüllung. Am Beispiel des öffentlich-rechtlichen Rundfunks argumentiert er: „Journalismus stellt Öffentlichkeit nur dann her, wenn er ein Publikum besitzt – ein Publikum, das die (zu adressierende) Gesellschaft spiegelt oder repräsentiert. Das bedeutet: Aufmerksamkeit – für die ein Markt nachweisbar ist – konstituiert Journalismus. [...] Denn die einfache Formel lautet: keine Aufmerksamkeit = keine (gesellschaftliche) Bedeutung und damit keine massenmedial gestützte Kommunikation = keine hergestellte Öffentlichkeit, kein gesellschaftlicher Diskurs = kein erfüllter Programmauftrag.“ (Rau 2012, o.S.). Umso mehr gilt dies für die private Presse, die die erzeugte Publikumsaufmerksamkeit gegen Werbeerlöse tauschen will. Kiefer (2011a, 2011b) indes hält eine institutionelle Unterstützung von Journalisten zur Sicherung der „gesellschaftlich wichtigen Dienstleistung Journalismus“ (dies. 2011a, 7) für notwendig, unabhängig von dessen Markterfolg.

1.1.1 Forschungsperspektive und Analysemodell

Nachdem nun die Positionen von Journalismus und freier Marktwirtschaft abgesteckt sind, ist der geeignete medienökonomiewissenschaftliche Ansatz der Studie zu bestimmen. Die Arbeit bewegt sich in einem interdisziplinären Forschungsgebiet, das in die Bereiche der Ökonomie und der Kommunikations- und Medienwissenschaft (KMW) und der Journalistik hineinreicht. Es gilt daher, die unterschiedlichen Perspektiven und Analysemodelle zu klären.

Perspektiven von Ökonomie und Journalistik

Die Grundinteressen von Ökonomie und Journalistik sind in vielen Teilen nicht vereinbar. Typisch für beide Disziplinen sind die Konflikte in

außen) Rollen-, Funktions-, Struktur- und Normenkontext als bestimmende Zusammenhänge journalistischen Handelns. Dieser Systematik nach wäre diese Arbeit auf der Strukturebene angesiedelt, auf der ökonomische, politische, organisatorische und technologische Imperative angesprochen sind. Bei allen insbesondere von Haller (2004, 2008) dargelegten Schwächen kann die Zwiebel-Metapher „einige Bedingtheiten“ erklären (vgl. Haller 2004, 143). Der „Clou“ der Sinnbilder Zwiebel und Matroschka stecke dabei „in der Einsicht, dass Journalismus ohne die ihn ‚überformenden‘ bzw. determinierenden Kontexte nicht analysiert, nicht beschrieben und nicht erklärt werden kann“, so Haller (ebd., 144).

den Herangehensweisen, die sich aus der gemeinsamen, jedoch unterschiedlich begriffenen Fundamentalnorm der Freiheit ableiten (vgl. Kiefer 2005, 70). Während die Ökonomie dem methodologischen Individualismus folgend die unternehmerische Freiheit des Einzelnen betont und primär um das Ziel (monetärer) Profitmaximierung kreist, verschreibt sich das normative Ziel des Journalismus nach Haller der kollektiven Freiheits- und insofern Wohlfahrtssicherung. Diese beruht auf einer funktionierenden gesellschaftlichen Kommunikation (vgl. Haller 2003, 181).

Damit ist der Dauerkonflikt zwischen Kommunikationswissenschaft und Ökonomiewissenschaft angesprochen, wenn dieser auch nicht per se unlösbar ist (vgl. Kiefer 2005, 71). Für Erstgenannte ist die Zeitung primär ein öffentliches Gut (Information), das der Gesellschaft wie Wasser oder Luft zur Verfügung stehen muss. Für Letztgenannte ist sie primär ein privates Gut, dessen Preis am Markt auszuhandeln ist. In dieser Form ist sie Teil ökonomischer Betrachtung und Analyse. Damit weist die Ökonomie dem Journalismus als „abhängige Variable“ lediglich eine Dienstleisterrolle zu, die nur durch die Nachfrage nach Medienangeboten aktiviert wird (vgl. Haller 2004, 139).

Ihrem Untersuchungsgegenstand wenden sich Ökonomie und Journalistik traditionell aus unterschiedlichen Perspektiven zu. Obwohl beide Disziplinen einer Fülle unterschiedlicher Ansätze offenstehen, unterscheiden sich die dominanten Forschungsrichtungen erheblich. In großen Teilen der betriebswirtschaftlichen Forschung herrscht die Individualperspektive (Produzent, Rezipient) vor. Es geht um die Vermarktbarkeit von Produkten und um Kundenbeziehungen. Wesentliche Teile der KMW interessieren sich gemäß dem oben beschriebenen Verständnis von Journalismus für gesamtgesellschaftliche Dimensionen. Kommunikations- und Medienwissenschaft sind traditionell in normativen und kollektiven Perspektiven verhaftet, während sich die klassische Ökonomie für die optimale Allokation der verfügbaren Ressourcen im Sinne der Rentabilitätssteigerung der Unternehmen interessiert (vgl. Kiefer 2005, 70-73). Damit geht auch eine konzeptionelle Divergenz zwischen den Theoriesträngen der beiden Disziplinen einher (vgl. Rau 2007, 6).

Das medienökonomische Vorhaben dieser Arbeit ist insofern interdisziplinär, als dass nach publizistischen Entwicklungsperspektiven für die Zeitung in den sie ökonomisch tragenden Verlagsstrukturen gesucht wird.