

1 Geschäftsmodell Print (Zeitung und Zeitschriften)

Milliarden von Ereignissen finden täglich in unserer global-vernetzten Welt statt und Milliarden von Menschen haben das Gefühl darüber informiert sein zu müssen. Also war und ist doch die Geschäftsidee ganz simpel: Man filtert die Ereignisse, schreibt sie auf, ordnet sie ein wenig und verteilt sie turnusmäßig auf Papier gedruckt - mal mit mehr oder weniger Bildern versehen, mal schreiender oder seriöser. Dafür verlangt man dann Geld, aber nicht zu viel. Gerade so viel, daß das Produkt für jeden erschwinglich ist.

Das ehemals in Deutschland erfundene Medium wurde zur Legende von Freiheit der Meinungsäußerung, Kampf gegen Ungerechtigkeiten sowie Geschäftser- und -mißfolg. Bis heute stehen „Watergate“ oder „Spiegel Affäre“, „Hitler Tagebücher“ und Überschriftenzeilen wie „Wir sind Papst“ für zeitgeschichtliche Momente, die von Zeitungen und Zeitschriften geprägt wurden. Titel wie *Hustler*, *tz*, *Emma*, *Tempo* oder *Max* machten deutsche Zeitgeschichte und stehen für bestimmte Generationen. Das Modell funktionierte Jahrhunderte – seit Jahrzehnten wird es todgesagt. Dennoch lebt es bis heute weiter, schwer gezeichnet von Arbeitsplatzabbau, Konsolidierung und Internationalisierung – mit der Angst vor der täglichen zu erwarteten Agonie.

In dem nachfolgendem Beitrag beschreibt der Autor die Geschichte des Mediums Print und der Geschäftsmodelle im Printbereich, mit Fokussierung auf Zeitungen und Zeitschriften in Deutschland. Eine Betrachtung der heutigen Herausforderungen im Printbereich, die sich den angestammten Geschäftsmodellen in Weg stellen, führt zu Darstellung der aktuellen Antworten darauf durch die Marktteilnehmer. Besonders interessante Ansätze werden dabei separat vorgestellt.

1.1 Klassische Geschäftsmodelle von Zeitung und Zeitschrift – ein Überblick

1.1.1 Presse in Deutschland – eine Einführung

Die Presse in Deutschland gliedert sich in die zwei wesentliche Hauptsegmente Zeitungen und Zeitschriften:

- Eine Zeitung ist ein ungebundenes Druckerzeugnis von mäßigem Seitenumfang, das in kurzen periodischen Zeitspannen, mindestens einmal wöchentlich, öffentlich erscheint, von jedermann gegen relativ geringes Entgelt erworben werden kann. Eine Zeitung erfüllt vier Kriterien: Aktualität (d.h. neue, gegenwartsbezogene Inhalte), Periodizität (d.h. Regelmäßigkeit der Erscheinungsweise), Publizität (, d.h. freie Verfügbarkeit der Zeitung) und Universalität (d.h. ein breit angelegtes inhaltliches Themenspektrum). Die Zeitungen erscheinen in Deutschland als eine Vielzahl von Regionaltiteln und einige wenige überregionale Titel (bspw. *Welt*, *Süddeutsche Zeitung*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*). Eine zusätzliche Unterscheidung wird nach einem Mix aus Auflagenzahl, Hauptvertriebskanal und Inhaltsdarstellung getroffen: Während die überregionalen, als seriös bezeichneten Titel vor allem im Abonnement und an den öffentlichen Vertriebsstellen bezogen werden, erfolgt der Vertrieb der auflagenstarken Boulevardpresse hauptsächlich an den öffentlichen Vertriebsstellen. Daneben gibt es weitere Zeitungen, die eine enorme Leserschaft erreichen, wie bspw. Anzeigenblätter, welche ausschließlich über Werbeeinnahmen finanziert und „frei Haus“ an Konsumenten verteilt werden.
- Eine allgemeine Definition des Begriffs "Zeitschrift" ist bisher nicht verfügbar. Vereinfachend wird festgehalten, daß für die Zeitschrift nur Aktualität, Periodizität und Publizität gelten. Zeitschriften werden nach den Zielgruppen eingeteilt, zunächst in Fachzeitschriften, welche ein eingeschränktes Fachpublikum ansprechen und Publikumszeitschriften, die ein breiteres Publikum zu erreichen suchen. Die Übergänge sind fließend

und insbesondere im Bereich von spezialisierten Publikumszeitschriften, wie Mode- oder Designjournalen schwer zu ziehen. Gängige Kategorien mit entsprechend werbewirksamen Zielgruppen im Bereich der Publikumszeitschriften sind: Männer-, Frauen- und Programmzeitschriften sowie Regenbogenpresse. Insbesondere interessant für Konsumentensprache sind frei verteilte Kundenmagazine, wie das *LH-Magazin*, *Vodafone Kundenzeitschrift*, *Apothekenumschau* oder *Bäckerblume* der Bäckereiinnung.

Zeitungen und Zeitschriften bestehen inhaltlich aus dem so genannten redaktionellen Teil, der durch die Redaktion oder einzelne Autoren verantwortet wird, und dem Anzeigenteil, dessen Inhalt von demjenigen verantwortet, der die Anzeige „schaltet“. Um kostenorientiert zu arbeiten und dem stark regionalen Charakter des deutschen Pressemarktes gerecht zu werden, werden gewöhnlicherweise übergreifende redaktionelle Inhalte wie Politik, Internationales, Sport etc. von einer Hauptredaktion (s.g. „Vollredaktion“) erstellt und durch mehrerer Regionalredaktionen für die jeweilige Region um Lokalnachrichten ergänzt.

Presseunternehmen, die Ersteller und oft auch noch Verteiler von Zeitungen und Zeitschriften, sind aufgestellt einerseits als Wirtschaftsunternehmen, andererseits aber auch mit dem Anspruch der Wahrung von öffentlichen Interessen. Als Wirtschaftsunternehmen erzielen sie im klassischen Geschäftsmodell Einnahmen aus zwei Einnahmequellen: Verkauf von Anzeigen innerhalb der hergestellten Presseerzeugnisse an Werbewillige und Vertrieb der Presseerzeugnisse mit den geschalteten Anzeigen an Lesewillige. Entsprechend gilt es das Produkt einer Redaktion ansprechend für abgrenzbare und bewerbare Zielgruppen zu gestalten, um Anzeigenkunden zu gewinnen.

Die Geschichte der Presse in Deutschland ist lang und wechselhaft: So gilt Deutschland als die Wiege der gedruckten Zeitung. Bereits 1609 erschienen erste gedruckte Exemplare und 1649 war das Startdatum für eine erste täglich erscheinende Tageszeitung in Leipzig. Fast genauso alt ist der permanente Versuch weltlicher und kirchlicher Institutionen das geschriebene Wort im eige-

nen Sinne zu manipulieren bis hin zur Gleichschaltung der Medien in Dritten Reich und unter dem SED-Regime. Parallel dazu emanzipierte sich die Presse über Jahrhunderte hindurch von staatlicher und kirchlicher Einflußnahme, hin zu demokratischen Grundidealen als Vision ihrer Existenz: Heute gilt Presse, in theoretischer Betrachtung demokratischer Gesellschaften, als Werkzeug zur Sicherung und Erhaltung der Meinungs-, Informations- und Pressefreiheit sowie als wichtiges Mittel zur Sicherung der gesellschaftlichen Kontrolle über Staat und Wirtschaft. Diese Sichtweise wird in solchen als „demokratisch“ bezeichneten Staaten oft verfassungsrechtlich gesichert. In Deutschland existiert, nach den Erfahrungen der Weimarer Republik, zusätzlich eine eigene Pressegesetzgebung und –kontrolle zur Sicherstellung dieser Ideale, auf Bundes- und Landesebene (bspw. durch die Pressezusammenschlußkontrolle). Tatsächlich ist die Presse heute nach wie vor der massiven institutionellen und wirtschaftlichen Einflußnahme und Bedrohung ausgesetzt und zwar nicht nur in totalitären Staaten (bspw. Mordanschläge auf regierungskritische Journalisten in Rußland, Einführung s.g. „Embedded Journalist“ im Irak-Krieg durch die USA oder massives staatliches Vorgehen gegen Journalisten und ihre Quellen in Deutschland in Zusammenhang mit der „Cicero“ Affäre). Durch die Eigenart des klassischen Geschäftsmodells der Presse in Deutschland, das zwischen dem oft gegensätzlichen wirtschaftlichen unternehmerischen Interesse und der aufklärerischen Funktion im Sinne des Allgemeininteresses angesiedelt ist, entsteht zusätzlicher Druck auf die Verantwortlichen und Schreibenden.

1.1.2 Deutscher Pressemarkt im Überblick

Die bundesdeutsche Zeitungs-Presselandschaft spaltet sich auf in ca. 340 verschiedene Zeitungen, die regelmäßig in Abonnement verteilt werden und die den Markt mit einer Auflage von ca. 15 Mio. Exemplaren täglich dominieren. Des weiteren besteht der Markt aus 9 „Straßenverkaufszeitungen“, die eine Auflage von ca. 5 Mio. täglich erreichen (vergleiche Bild 01). Der Gesamtum-

satz im Zeitungsbereich beträgt ca. 9 Mrd. EUR (2005 und 2006) und konnte sich nach konstanter Reduktion der letzten Jahre auf diesem Niveau stabilisieren. Prognosen gehen vom kaum wahrnehmbaren Wachstum für die nächsten Jahre aus, wobei dieser im Wesentlichen durch Preissteigerungen erzielt werden soll, da die Leserschaft in den letzten Jahren konsequent abnimmt. Vor diesem Umfeld wird die Bedeutung von umsonst verteilten Exemplaren von Zeitungen und Zeitschriften zunehmen, denn nur so können Verlage ihre Reichweiten den Anzeigenkunden garantieren.

Bild 01: Übersicht zu Zeitungszahl, -auflage und Anzahl der Vollredaktionen in 2006

Der Markt ist geprägt von einem kontinuierlichen Rückgang der Verlagszahl und der Anzahl Vollredaktionen, allerdings stagniert die Anzahl der verlegten Titel auf einem hohen Niveau (vergleiche Bild 02)

Bild 02: Entwicklung der Zeitungstitel, Vollredaktionen und Verlage 1954 bis 2006

Nach wie vor ist die Abonnementzeitung das dominierende Zeitungsmedium in Hinblick auf Abverkaufszahlen im Zeitungsmarkt (vergleiche Bild 03) und in diesem Bereich wird die Dominanz von Lokal- und Regionalausgaben deutlich (vergleiche Bild 04).

Bild 03: Verhältnis von Abonnementzeitungen und Straßenverkaufszeitungen

Bild 04: Lokale, regionale und überregionale Abonnementzeitungen 1950 – 2006

Der Zeitschriftenmarkt macht, gemessen an den Umsätzen aus Vertrieb und Anzeigenverkauf, mit seinen ca. 4 Mrd. EUR Umsatz in 2000 nur einen Drittel des Zeitungsmarktes aus. Dennoch sind die generellen Entwicklungen ähnlich - Der Absatzrückgang der letzten Jahre wird für beendet beachtet, Stagnation oder gar leichtes Wachstum ist prognostiziert (vergleiche Bild 05).

Bild 05: Übersicht zum deutschen Zeitschriftenmarkt 2000 bis 2009

Besondere Beachtung verdient der Markt für Anzeigenblätter. Während die „Umsonstzeitung“ vom Markt verschwunden ist, sind Anzeigenblätter ein fester Bestandteil des Marktes: „Ausweislich der aktuellen Allensbacher Werbeträgeranalyse (AWA) gehören 92 Prozent aller Deutschen über 14 Jahre 2005 zu Lesern lokaler Wochenblätter. In absoluten Zahlen ausgedrückt: Deutschlands Anzeigenblätter kommen nun pro Woche auf 43,88 Mio. Leser in der deutschen

Bevölkerung ab 14 Jahre (in Privathaushalten am Ort der Hauptwohnung in der Bundesrepublik Deutschland). Das entspricht 67,4 Prozent (2004: 67,2). In der Altersgruppe der 14 bis 29-Jährigen erreichen die Anzeigenblätter pro Woche 6,59 Mio. Leser (50,7 Prozent im entsprechenden Bevölkerungssegment). Im Vergleich dazu sind es bei der regionalen Abo-Tageszeitung nur 4,33 Mio. Leser (33,3 Prozent). Der Gesamtumsatz (Nettowerbeumsatz) aller Anzeigenblätter in Deutschland betrug 2005 nach Angaben des BVDA 1.898 Mio. € (+ 61,6 Mio.) und überrundete damit den Umsatz der Publikumszeitschriften. Die Anzeigenblätter verbuchen damit drei Jahre in Folge Umsatzzuwächse. Die Bedeutung des Beilagengeschäftes zeigt sich in einem Anstieg von 34 Prozent auf 35 Prozent des Umsatzes (644 Mio. €; 2004: 625 Mio. €).¹

Doch wer ist die vielzitierte Zielgruppe der Presse?

Die Presse wendet sich an die gesamte deutsche Bevölkerung mit allgemeinen oder speziellen Titeln. Allerdings nimmt das Interesse der Angesprochenen über die Jahre hinweg immer weiter ab (vergleiche Bild 06).

Bild 06: Reichweitenentwicklung regionaler Abonnementzeitungen in Deutschland 1996 - 2006
Dennoch gilt bis heute das Medium Print als die glaubwürdigste Informationsquelle, was sicherlich auch die Schaltung von Anzeigen begünstigt (vergleiche Bild 07).

Bild 07: Welches Medium ist am glaubwürdigsten?

Schließlich ist es für die Presse selbst von besonderer Bedeutung zu verstehen, was der Leser an ihr besonders schätzt und in seinen Augen der besonderer Vorteil diese Mediums sein könnte (vergleiche Bild 08). Da zeigt sich starkes Interesse für lokale Themen, wie Nachrichten, Anzeigen oder Ähnliches.

Bild 08: Was in der Tageszeitung interessiert?

Betrachten wir nun die Ersteller der Presseerzeugnisse: Hier manifestieren sich die Ergebnisse der Konzentrationsprozesse der letzten Jahre. Nicht nur nimmt die Zahl von Vollredaktionen und Verlage ab, wie bereits weiter oben dargestellt. Die verbleibenden Verlagsanstalten schaffen es die Auflagezahlen auf

¹ Zitiert nach Wikipedia, BVDA 2006

wenige Unternehmen zu konzentrieren, wie das Bild 09 aufzeigt und bestimmen damit die bundesdeutsche Presselandschaft.

Bild 09: Marktführerschaft in der deutschen Printlandschaft nach Auflagezahlen 2005 in Prozent

Die Anzahl, Größe und das seit Jahrzehnten andauernde Engagement der heutigen Marktteilnehmer, deuten deutlich darauf hin, daß Print wirtschaftlichen Erfolg generieren kann. Nach Jahren der Konsolidierung weisen nun die Bilanzen der Presseunternehmen wieder Profit auf, zunehmend auch das bisherige Zuschußgeschäft im Onlinebereich (bspw. „Bild-Online“). Die Anpassung der Geschäftsmodelle scheint fürs erste gelungen.

Und die erzielten Profite sind nicht zu verachten: So wird geschätzt, daß ein klassischer Printtitel eines großen Verlagshauses zwischen 10% und 15% Gewinn generieren kann. Ein großes Verlagshaus kann an dieser Stelle zusätzliche Kostenvorteile realisieren, insbesondere in den Bereichen Herstellung und Verteilung, welche zu den größten Kostenblöcken zählen (vergleiche Bild 10). Aber auch neue Marktteilnehmer können mit innovativen Produkten Märkte erobern und sich erfolgreich behaupten, wie das Beispiel des Hamburger Milchstrassen-Verlags in den 90er Jahren eindrucksvoll dokumentierte.

Bild 10: Kosten und Erlösstruktur einer durchschnittlichen Abonnementzeitung in Westdeutschland in Prozent (2005)

Die Verteilung der Netto-Werbeinnahmen in 2005 (vergleiche Bild 11) zeigt, daß Presse das bevorzugte Medium für Werbung ist. Das Internet gewinnt zwar wieder das Vertrauen der Werbetreibenden zurück allerdings sind die Ausgaben für Online-Werbung bisher sehr gering.

Bild 11: Netto-Werbeinnahmen erfaßbarer Werbeträger in 2005

1.2 Veränderungen des Geschäftsmodells von Zeitung und Zeitschrift

Das klassische Geschäftsmodell der Presse wurde in der Vergangenheit bereits oft als überlebt geglaubt:

- Aufkommen des Fernsehens, insbesondere des Farbfernsehens Ende der 60er Jahre, sollte das Ende der Presse bedeuten. Presseerzeugnisse in Boulevardbereich konnten erfolgreich dem Farb-TV die Stirn bieten, indem neue Presse-Produkte angeboten wurden.
- Mitte der 70er Jahre erstarb die Branche vor dem Konzentrationsprozeß, der in der Marktvorherrschaft des Springerkonzerns mündete, als Springer 29% der Gesamtauflage an Tageszeitungen in 1976 vereinte. Die Marktbereinigung führte zur Reduktion von unabhängigen Redaktionen und ist bis heute nicht abgeschlossen. Die Branche reduzierte also interne Kosten und optimierte Prozesse und bis heute können sich ebenfalls kleinere Verlage behaupten.
- Neue Medien sollten die Presse obsolet machen, hieß es noch um das Jahr 2000. Bis heute bleibt das WWW eine massive Herausforderung für die Branche, Presse wurde aber nicht obsolet, da sie Onlinestrategien entwickeln konnte.

Betrachtet man nun die Situation nach dem letzten dramatischen Einschnitt für den Printmarkt um das Jahr 2000, so ist das Geschäftsmodell im Printbereich in neuerer Zeit zahlreichen Herausforderungen ausgesetzt wie Veränderungen der Leserschaft, produktimmanenten Schwächen und marktseitigen Veränderungen:

- Schrumpfungen der Leser-Zielgruppen: Insbesondere die werberelevanten Zielgruppen weisen eine ausgesprochenen Technikaffinität auf, in Erweiterung der vielzitierten Onlineaffinität: So ist es heute üblich beinahe mit jedem technologisch fortschrittlichen Unterhaltungsgerät auch den Zugriff auf Nachrichtenquellen zu erhalten, wie mit den vorinstallierten News Feeds aus dem Internet auf Organismen oder Handies oder gar Onlinezugriffen auf Nachrichtenportale der Spielkonsolen oder sonstige Onlineangebote. Zusätzlich wird die „papiergewohnte“ Zielgruppe zunehmen älter und

wird zunehmend uninteressanter für die Werbetreibenden, womit die papierbasierten Medien ebenfalls uninteressanter werden.

- Produktimmanente Beschränkungen: Während die Presse einzelne Produkte entweder im Bereich von spezifischen Interessengruppen oder der unspezifischen Allgemeinheit plazierte, bieten die Online-dienste durchaus mehr Flexibilität: So sind spezifischen Interessengruppen vorbehaltene Blogs, Wikis und Feeds immer nur einen Klick entfernt von allgemeiner Information.
- Geringere Markteintrittsbarrieren: Verglichen mit dem klassischen Printerzeugnis, ist es um ein vielfaches einfacher ein neues Produkt in diesem Bereich auf den Markt zu bringen – beschränkt man sich auf die elektronische Verbreitung und Bereitstellung, entfallen hohe Investitionen in Herstellung und Logistik der klassischen papiergebundenen Medien.
- Internationalisierung: Internationale Medienkonzerne, Suchmaschinen und Portale, drängen in den Markt, ausgestattet mit großen Kapitalreserven, Know-how, erprobten Produkten und eigenem Nachrichtenbeschaffungsnetzwerk
- Konsolidierung und Zersplitterung: Kleine und mittelständische Verlage verschwinden nach wie vor vom Markt, die großen wachsen weiter zusammen. Deutsche Medienriesen entdecken das Ausland und drängen verstärkt insbesondere in die ehemaligen Ostblockstaaten. Gleichzeitig versuchen die Produkte immer genauer immer kleinere Zielgruppen anzusprechen.

Die Presseunternehmen antworteten auf breiter Front auf die beschriebenen Veränderungen, mit einer Vielzahl von Maßnahmen. Die meisten sind bis heute nicht abgeschlossen.

Gemeinsam war den meisten Aktionen, der Versuch von einzelnen wenigen Titeln bisher exklusiv verwendete Ressourcen mit anderen zu teilen und so

Kosten zu senken. „Kostensenkung“ wurde zum immergültigen Allheilmittel (vgl. Bild 12).

Bild 12: Schematische Darstellung der internen Wertschöpfungskette im Printbereich und klassische Optimierungsaktionen der Verlage

Auf der Kostensenkung innerhalb der Wertschöpfungskette lag der Hauptaugenmerk aller Aktionen durch technologische, organisatorische, produktseitige und schließlich personelle Optimierungen :

- Einsatz neuer Technologien im Inhaltsbearbeitungsbereich war bereits weit fortgeschritten, nun wurden sie verstärkt eingesetzt um logistische Prozesse zu optimieren (bspw. RFID).
- Verstärkte Kooperationen innerhalb der Printbereiche der Medienhäuser oder gar mit dem Wettbewerb, halfen Kosten für Einkauf und Vertrieb zu teilen und damit für die einzelnen Marktteilnehmer zu senken.
- Neue Formate, von den Lesern einhellig begrüßt, wurden eingeführt um Druck- und Logistikkosten weiter zu senken (bspw. „Die Welt Kompakt“).
- Schließlich rollten mehrerer Entlassungswellen auch durch die Redaktionen, da Traditionsblätter wie die Frankfurter Rundschau vor der Insolvenz standen – Voll- und Regionalredaktionen wurden geschrumpft oder eingestellt, Reporter und Korrespondenten entlassen, Arbeitsverträge neu verhandelt – die Redaktionen besannen sich verstärkt auf Matternedienste, Nachrichtenagenturen und vorgefertigte PR-Meldungen, die vorformuliert „ins Haus flatterten“.

Neben der Senkung der Produktgrenzkosten, also dem „machen von Hausaufgaben“, besannen sich einige wenige Verlagshäuser auch auf den Leser und starteten Aktionen in Richtung Markt, indem sie auch hier das klassische Geschäftsmodell kreativ anpaßten:

- Zweitverwertung exklusiver Inhalte: Insbesondere im Onlinebereich erkannten die Verlagshäuser sehr schnell, daß exklusive Nachrichteninhalte von vielen Marktteilnehmern begehrt sind, um eigene Kunden zu bin-

den. Natürlich birgt eine Zweitverwertung immer die Gefahr der Kannibalisierung eigener Leserschaft.

- Aufbau und Nutzung eines konsequenten Brandings: Der Münchner Süddeutsche Verlag setzt beispielhaft auf die Marke, indem diese als Garant für Qualität und Seriosität aufgebaut wird. Zusätzliche Produkte, wie Buchserien, Musik- oder Filmsammlungen aus dem Verlagshaus wurden in einem bis dahin kaum bekannten Ausmaß unter dem Hinweis auf die Marke vermerkt und konnten sehr erfolgreich dadurch platziert werden.
- Veränderung des Angebots an den Leser :
 - Veränderungen des Preises: Viel diskutiert, durch die Kostenfreiheit von meisten Nachrichten im Onlinebereich beeinflusst und den Markteintritt von internationalen Anbietern in den Deutschen Markt ausgelöst, versuchten sich einige Verlage im Bereich von kostenfreien Gazetten, indem sie eines der beiden traditionellen Einkuffquellen im klassischen Zeitungsgeschäftsmodell versiegeln ließen. Die anfänglich als „Revolution“ bezeichnete Entwicklung, wurde massiv von den eingesessenen Marktteilnehmern bekämpft und ist bis heute in Deutschland nicht erfolgreich gewesen.
 - Ausweitung des Angebots: Insbesondere durch die Ausnutzung der technologischen Möglichkeiten im Onlinebereich, wurden Kunden kostenpflichtige „Premiumangebote“ bereitgestellt, wie bspw. ausufernde Suchfunktionen, mobile Anwendungen, Versteigerungen oder besondere Angebote (Konzertkarten, Redaktionsbesuche etc.), nach Vorbild früherer Leserclubs.
 - Reduktion der Inhaltvielfalt und -exklusivität: Gleichzeitig führte die interne Kostenoptimierung in den meisten Redaktionen zu weiter gehenden personellen Ausdünnung der Redaktionen, womit den Lesern weniger Recherche und anspruchvolle Inhalte bereitgestellt werden können. Zusammenlegungen von Redaktionen,

verstärkter Einsatz von Nachrichtenagenturen und dabei eine wachsende Anzahl von Titeln führe zur gesunkenen Exklusivität in der Berichterstattung und –kommentierung.

- Optimierung der Produktgestaltung: Sinkende Leserzahlen zwingen die Verlagshäuser sich stärker auf den Leser zu besinnen. Leserwunschoptimierte Spezialangebote waren das erfolgreiche Ergebnis: konzeptuell neu aufgesetzte Programm- und Special Interestzeitschriften des Milchstrassenverlags oder die Gattung der Frauenzeitschriften (mittlerweile sind Spezialprodukte verfügbar für beinahe jede denkbare Altersgruppe) sind ein Beispiel dafür. „Heilige Kühe“ wurden geopfert – so erhielt die Tageszeitung im handlichen Tabloid-Format endlich Eingang in die deutsche Presselandschaft, Frauenzeitschriften paßten auf ein Mal auch in die Frauenhandtasche oder die Zeitschrift „Max“ wurde gerade dank ihres besonderen Formats bekannt.
- Optimierung des Angebots an den Werbetreibenden:
 - Mehr Reichweite für weniger Geld über alle medialen Kanäle: Konsolidierte Redaktionen und Integration der Anzeigensteuerung verschiedener Titel erlauben es dem Anzeigenkunden heute attraktive Poreismodelle anzubieten bei tendenziell größerer Reichweite. Zusätzlich bieten in Deutschland heute agierende integrierte Medienunternehmen, cross-mediale Anzeigen- und Werbekampagnen. Ein eindruckvolles Beispiel dafür sind die Werbeaktionen in Zusammenhang mit neuen Formaten der privaten TV-Sender, wie Daily-Soaps oder Talentwettbewerben.
 - Höhere Anzeigenäquivalente für Pressearbeit der Werbetreibenden: Reduzierte Ressourcen der Redaktionen bei gleichbleibender oder leicht steigender Zahl von verlegten Titeln, machen die Redaktionen empfänglicher für entsprechende aufgearbeitete externe Beiträge auch im Sinne von PR-Meldungen von Werbetrei-

benden. Auch sind Redaktionen heute offener denn je für Druckkostenzuschüsse oder andere nicht transparente Zuwendungen, was ablesbar ist an den gerade in letzter Zeit ausgeprägten Bemühungen des Presserats entsprechende Handlungen zu ächten.

- Schließlich helfen auch die technologischen Möglichkeiten das Angebot an Werber zu erweitern: Der Anzeigenkunde heute kann Traffic- und Userstatistiken minutengenau aufrufen, Herkunft der User bestimmen, Anzeigen besser steuern. Allerdings sind vergleichbare Angebote von Portalen oder Suchmaschinen wie „Google“ technologisch weit voraus.

Nimmt man die Anstrengungen der Printmedien zusammen, so sind sie vielfältig und umfassend. Sicherlich bietet die konsequente Betrachtung der übrigen Variablen des Marketingmixes nach Porter wie „Place“ und „Promotion“ noch weiteres Potential für die Zukunft, nicht nur in der Leseransprache.

Dennoch reichen alle diese oben beschriebenen Anstrengungen nicht mehr aus. Der Markt für Tageszeitungen und Zeitschriften ist in 2007, nach der Erholung der deutschen Wirtschaft aus der Starre, die durch das Platzen der Jahr-2001 Blase ausgelöst wurde, von weiteren massiven Veränderungen geprägt. So beherrschen andere Nachrichtenanbieter im Onlinebereich die Bindung des Kunden wesentlich besser als die klassische Zeitung. Wie interessant sind denn heute die Angebote eines Leserkreises einer Tageszeitung für Onlinenutzer im Vergleich mit der Vielfalt und dem gleichzeitigen Individualzuschnitt eines Konglomerats aus „Your Tube“/ „Google“ und „Google News“? Die Konkurrenzfähigkeit der klassischen Printmedien hält sich in Grenzen, zu Mal die wenigsten Tageszeitungsportale wenigstens die verhältnismäßig simple Personalisierung der Nachrichtendarstellung für den Leser beherrschen, ein „alter Hut“ bei „Yahoo News!“. Noch schlechter steht es mit den Online-Tugenden wie bspw. „Aktualität“. Zunehmend versuchen sich die bisher als globale Anbieter mit Sites in deutscher Sprache agierenden Unternehmen als Regionalkompetenzen, in dem sie Regionalinhalte bieten können.

Schriill sollten die Alarmglocken aller Pressetreibenden klingeln, seit „Google“ nun im erneuten Versuch die Vermittlung von klassischen Printanzeigen in USA testet. Damit wandern nicht nur die Anzeigengelder im Onlinebereich zu Google, sondern die Portale beginnen sich konsequent zwischen den Anzeigenkunden und das Papiermedium zu drängen. Das Medium wird nur noch zum austauschbaren Kanal und verliert die Kundenbeziehung auch an dieser Front.

Weiterhin eine immense Herausforderung ist der rasender technologischer Fortschritt auch im Bereich der Endgeräte und Speichermedien, der enormen technischen und materiellen Aufwand für die Verlage bedeutet. Nach wie vor hat sich kein dominierendes Medium für die mobile Zeitung oder Zeitschrift herauskristallisiert, neben den bekannten PC zu Hause, so daß alle technologischen Optionen zumindest beobachtet werden müssen. Hier stehen kleinere Medienunternehmen im klaren Nachteil zu großen Onlinediensten (wovon einige ja sehr herstellernahe sind wie bspw. „MSN“).

Wie sollen denn nun die in 2007 notwendigen Anpassungen des heutigen Geschäftsmodells aussehen, um den vorgenannten Schwierigkeiten gerecht zu werden?

Zunächst ein Mal gilt es sich auf die eigentlichen Eigenheiten des Mediums im zu besinnen, um dem Leser echten Mehrwert bieten zu können. Das wären in Deutschland: der regionaler Bezug, enger Leserkontakt, eigene Recherche und Nachrichtenexklusivität. Damit werden ernste Ansatzpunkte für eine klare Differenzierung der Zeitung gegenüber allgemeinen Onlineportalen oder Suchmaschinen deutlich, die es klar nun umzusetzen und zu kommunizieren gilt (oftmals gilt es wieder zu diesen Werten zurückzukehren, da fortgesetzte Kostensenkungen der letzten Jahre hier verheerend wirkte). Ganz auf Gegenangriff mit „eigenen Waffen“ habe gar manche Zeitungen mittlerweile geschaltet, indem sie zusätzlich Online-Regionalsuchportale zu etablieren versuchen in direktem Wettbewerb zu „Google“ und sonstigen Diensten dieser Art im Internet. Zentral ist es aber, daß die eigentlichen Onlineaktivitäten der Zeitungen die Vorteile der Zeitung mit den Vorteilen des Onlinekanals kombinieren. So ist es

undenkbar, daß die Printausgabe einer Zeitung im Bezug auf Exklusivhalte Vorrang erhält vor der Onlienausgabe für beispielhafte 24 Stunden, denn bis dahin hat sich der Onlinenutzer bereits enttäuscht an die Konkurrenz gewandt. Das war aber der Fall bei meisten deutschen Zeitungen noch bis vor kurzem. Richtig ist es, daß Online zeitkritische Eilmeldungen, Zusatzangebote für Leser, Nachrichten und Foren für Leserdiskussionen verteilt werden, Offline ist Platz für Analysen, Essays, Hintergründe.

Das Wesentlich für den Erfolg der Presse in 2007, ist es aber, daß Zeitungen und Zeitschriften nicht die Augen verschließen vor den Kommunikationstrends der neuen heranwachsenden Käufersichten: Diese möchten, in der Verkehrrung der Definition des Massenmediums, aktiv und gestalterisch am Massenmedium beteiligt werden, indem sie bewußt über Inhalte entscheiden und diese erzeugen. In so fern ist die heute in Deutschland tobende Diskussion über „Bürgerjournalismus“ verspätet: Während hier noch sich als „Fachleute“ schimpfende Medienvertreter über Bürgerjournalismus und die s.g. „Citizen Reporter“ im Hinblick auf Ethik, mangelnde Qualität, Meinungsmache und politische Beeinflussung Referate halten, zeigen erfolgreiche Onlineprojekte wie falsch diese Diskussion ist. Wikipedia oder das Wörterbuchprojekt der Universität München, besser bekannt als „Leo.org“ bezeugen hohe Qualität und Effektivität von plebiszitären Projekten dieser Art. Wahrscheinlich treffen wir hier auf eine der deutschen Eigenarten: die permanente Angst dem Volk auch wirklich Macht zu geben. Im Gegensatz dazu existieren bereits weltweit erste Zeitungen und Zeitschriften genau nach diesem Muster.

Schließlich gilt es dem technischen Fortschritt zu folgen. Dazu eignet sich am Besten die alte technologische Grundregel, wonach Technologien eingesetzt werden sollten, die sich bereits bewährt haben. So erspart man sich, insbesondere als kleines Verlagshaus, immense Entwicklungskosten und –schmerzen.

1.3 Erfolgreiche Anpassung der Geschäftsmodelle „Zeitung“ oder „Zeitschrift“ an Beispielen

In diesem Absatz, werden nun mehrere Beispiele für erfolgreiche Geschäftsmodelle aus dem Bereich Presse vorgestellt. Deutschland gilt zwar als die Wiege der Presse ist aber heute nicht der Innovator auf diesem Bereich - Entwicklungen in Skandinavien oder USA gelten als Wegbereiter.

1.3.1 Geschäftsmodell Bild/ Bild Online Zeitung

Produktübersicht:

Seit 1952 erscheinende *Bild* des Axel Springer Verlags Hamburg ist eine „lebende“ publizistische Legende. Hauptleser ist der einkommensschwächere männliche Leser in Deutschland. *Bild* ist die auflagenstärkste Zeitung Deutschlands und die Begründerin des Gattungsbegriffs „Boulevardzeitung“ in Deutschland, nach Vorbild der britischen *Daily Mirror* entstanden. Mit einer Auflage von ca. 3,5 Mil. Exemplaren und 11,8 Mil. Lesern täglich, ist die *Bild*, die 5. auflagenstärkste Tageszeitung der Welt und die auflagenstärkste Tageszeitung Europas. Allerdings wird ein negativer Trend bei der Entwicklung der Auflage beobachtet – so verlor das Blatt seit 1998 ein Drittel seiner Käufer. Dennoch, verdient Axel Springer hervorragendes Geld mit der *Bild*-Zeitung: im Jahr 2006 erwirtschaftete der Konzernbereich „Zeitungen“ 1,5 Mrd. EUR Umsatz bei einem Profit von 323 Mil. EUR².

Besonderheiten des Geschäftsmodells:

Bild zeichnet sich aus durch eine besonders reißerische Berichtserstattung, vereinfachte und schnell vermittelbare Darstellung der Inhalte, oft überlappende Anzeigen- und redaktionelle Inhalte. Redaktionelle Inhalte haben vor allem Personenthemen und das Boulevard zum Schwerpunkt. Angereichert werden die Themen um Sportinhalte und wenige politische Themen. Dabei bezieht die

² Konzernbereich Zeitungen beinhaltet neben der Bild-Gruppe auch die Welt-Gruppe und die Blätter „Berliner Morgenpost“ sowie das „Hamburger Abendblatt“. Dennoch dürfte die Bild-Gruppe den größten Anteil haben.

Redaktion oft eindeutig Stellung mit ihrer starken Akzentuierung. Crossmediale Kooperation innerhalb der Springergruppe erlaubt auch die koordinierte inhaltliche Berichterstattung und Querverweise innerhalb der Gruppe (bspw.: Vermarktung der RTL-Sendung „Deutschland sucht den Superstar“) und so kann *Bild* den Konsumenten über die Lektüre der Zeitung hinaus begleiten.

Der Vertrieb erfolgt vor allem über Presseverkaufsstellen, Handel, Tankstellen etc., nur wenige Zeitungen werden im Abonnement vertreiben, womit die Zeitung auf starke Kundenbindung angewiesen ist, um den täglichen Abverkaufserfolg zu erzielen.

Kundenbindungsmittel sind vielfältig und ausgeprägt: Leserreisen und Gewinnspiele als klassische Mittel, werden heute zusätzlich um Aktionen wie Prämien für das Beste Leserfoto ergänzt, die eher Kundenbindungscharakter haben und nicht zu dem oben genannten Bürgerjournalismus beitragen.

Die Marke „Bild“ wird vor allem zur Vermarktung weiterer Printprodukte im Bereich Zeitung und Zeitschrift verwendet: So existieren heute Ableger im Bereich Special Interest, Fachpresse und Illustrierte (Computerbild, Bild der Frau, Bildwoche etc.) Die Marke wird auch aggressiv zu Vermarktung weiterer medialer Produkte des Springer Hauses genutzt: Bücherreihen, Musikprodukte oder elektronische Spiele.

Starkes Engagement des Springer Konzerns in weiten Bereichen der bundesdeutschen Medienlandschaft innerhalb von regionalen und überregionalen Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen und Rundfunk, erlauben es dem Konzern Anzeigenkunden koordinierte crossmediale Marketingkampagnen zu guten Konditionen anzubieten. In der letzten Zeit erfolgte Internationalisierung des Konzerns, ist ein weiterer konsequenter Entwicklungsschritt.

In Zusammenarbeit mit der Deutschen Telekom AG erfolgt die Erstellung und Vermarktung der Marke „Bild online“, eines Onlineportals, das *Bild*-Themen aufgreift und noch ein Mal online präsentiert. Starke Verknüpfung der redaktionellen Beiträge mit Anzeigen und zusätzlich vertriebenen Artikeln, insbesondere

aus den Bereichen Finanzdienstleistungen, Reise, Auto und Gebrauchsgüter, verleihen der Plattform den Charakter eines Online-Kaufhauses.

Bewertung des Geschäftsmodells vor dem Hintergrund heutigen Herausforderungen:

Das dargestellte Geschäftsmodell ist ein beinahe schon ideales Beispiel für die Anpassungsbemühen der klassischen Printmedien an den technologischen und marktseitigen Wandel: Beinahe Nichts wurde unversucht, um die nachlassenden Abverkaufszahlen aufzufangen: Ausgefallenen Kundenbindungsaktionen (bspw. „Super Bingo“), Produkterweiterung im Bereich Print (bspw. *Computer Bild*), Markteintritt in weitere Märkte unter der Marke „Bild“ (bspw. im Bereich Spiele und Bücher), Implementierung und Vertrieb eigener Gebrauchs- und Verbrauchsartikel (bspw. „Volkscomputer“, „Volksversicherung“), Vertriebsunterstützung für Fremdprodukte, crossmediale Anzeigenkampagnen und Inhalte. Das Ergebnis ist, daß nach Jahren der Schrumpfung, nun eine Stabilisierung der Umsätze und Abverkäufe eintreten konnte. Die zunehmende Geschwindigkeit des Marktwandels macht es aber notwendig, daß die klassischen Printmedien weiterhin ihr Modell optimieren. Und diese Bemühung verheißt Erfolg, wie die Ebita-Zahlen der Bild-Gruppe beweisen.

1.3.2 Geschäftsmodell Metro Zeitung aus Schweden

Produktübersicht:

Metro ist 1995 als kostenlose Zeitung zunächst in Schweden erschienen, verlegt von Metro International S.A., welche wiederum Tochter der Modern Times Group ist. Heute erscheinen 70 Ausgaben täglich in über 100 Städten in 21 Ländern weltweit. Nach eigenen Angaben ist es die am schnellsten wachsende Zeitung der Welt mit 7,5 Mil. verteilten Exemplaren und damit 18,5 Mil. Lesern täglich. Bei der Betrachtung von Ausgaben, die länger als 3 Jahre in Ihren

Märkten sind, ergibt sich eine Marge von 13% und ein Profit von 38 Mil. US\$ bei einem Umsatz von 350 Mil. US\$³. Das Modell ist also erfolgreich.

Besonderheiten des Geschäftsmodells:

Im Bezug auf den Leser, gilt es besonders die Erweiterung der Zielgruppenreichweite herauszustellen, die *Metro* gelingt. Durch die kostenlose Verteilung des Titels an Verkehrsknotenpunkten insbesondere der öffentlichen Verkehrsmittel in Ballungsräumen, kann die besonders werbewirksame Zielgruppe von Arbeitnehmern angesprochen werden, welche oft nicht mehr von der klassischen Printpresse erreicht wird.

Inhaltlich erfolgt die Berücksichtigung von regionalen, nationalen und internationalen Inhalten bei einem Verzicht auf Leserforen oder Meinungen der Redaktion. Nur die Nachricht pur gilt als berichtenswert und läßt das Blatt im Vergleich zu Boulevardpresse seriös wirken. Kontroverse und Politik sind nicht gefragt. Alle Nachrichten müssen dem Leser in 20 Minuten vermittelbar sein, innerhalb seiner täglichen Fahrt mit den öffentlichen Verkehrsmitteln ins Büro.

Das Blatt ist voll in Farbe und enthält Bilder, Grafiken, sowie farbliche Markierungen, was die Ansprechbarkeit erhöhen soll. Es zeigt konsequent international immer das gleiche Erscheinungsbild. Schließlich gelingt es auch das Blatt der Lesesituation im Bezug auf das Druckformat anzupassen: das Tabloidformat wird genutzt, das sich bestens für die Lektüre in den überfüllten U- und S-Bahnzügen während der „Rush Hour“ eignet.

Weitere Vorteile kann *Metro* für die Anzeigenkunden erschließen: International agierenden Unternehmen kann eine international agierende, einheitliche Werbepattform angeboten werden für ihre Werbeaktivitäten. Im Vergleich mit anderen Medien (bspw. *Financial Times*) können zudem genau die von den Werbern gewünschten konsumstarken Zielgruppen angesprochen werden. Der Anzeigenanteil übersteigt aber nicht die 45% Anteils-Marke am Gesamtumfang einer jeden Ausgabe.

³ www.metro.lu und Metro Investor Presentation 2Q2006

Intern kann *Metro* international Synergien heben: Einkauf, Verteilung und Vertrieb nutzen Skaleneffekte und können so zu geringen internen Kosten beitragen.

Onlineaktivitäten sind nicht Teil des Geschäftsmodells.

Bewertung des Geschäftsmodells vor dem Hintergrund heutigen Herausforderungen:

Metro ist die sehr gelungene Antwort der Presse auf Veränderungen der Nachrichtenaufnahmesituation und –medien der Leser. Die zusätzlichen Vorteile der Internationalisierung für Anzeigenkunden und interne Synergien aus Wachstum verschaffen *Metro* eine hervorragende Wettbewerbssituation. Zudem gelingt es dem Blatt mit seinem innovativen Vertriebssystem ein auch in der Zukunft wirksamer Vertriebskanal zu implementieren.

Natürlich ist das Metromodell nicht Sicher vor Nachahmern. Viele Verlage beginnen entsprechend zu reagieren. Allerdings erarbeitet sich *Metro* mit fortwährendem Wachstum synergetische Vorteile die zumindest den kleineren nationalen Nachahmern den Markteintritt unmöglich machen. Das Wachstum ist also nicht nur Segen, sondern auch Zwang des Geschäftsmodells und ruft immer mächtigere Konkurrenz auf den Plan.

In Deutschland erfolgte der Markteintritt der Umsonstzeitungen 1999 mit dem Titel *20 Minuten Köln* des norwegischen Verlages Schibsted. Nach 20 Monaten verhinderten Gegenmaßnahmen der Verlagskonzerne Springer und DuMont-Schauberg einen Erfolg.

1.3.3 Geschäftsmodell „Ohmy News“ Zeitung aus Korea

Produktübersicht:

Ohmy News ist im Februar 2000 kurz vor dem Platzen der Internetblase in Südkorea gegründet worden, mit dem Ziel junges, gebildetes, politisch aktives Publikum anzusprechen, daß sich von den etablierten Nachrichtenkanälen abgewendet hatte auf Grund starker politischer Beeinflussung dieser Kanäle durch die Machthaber. *Ohmy News* ist hauptsächlich eine kostenlose Online-

Zeitung, die zu 70% von s.g. „Bürgerreportern“ („Citizen Journalists“) erstellt wird, d.h. nebenberuflichen Freiwilligen meist ohne journalistische Ausbildung. Eine kostenlos verteilte wöchentlich Printzeitschrift muß auf Grund von gesetzlichen Auflagen ebenfalls betreiben werden, ist aber eigentlich nicht Teil des Geschäftsmodells.

Heute arbeiten für die koreanische Mutterausgabe ca. 95 Journalisten und 42.000 registrierte Freiwillige. Seit Kurzem ist eine englischsprachige Seite für internationale Meldungen vorhanden. Expansionsbemühungen ins umgebende Ausland verlaufen bisher mit wenig Erfolg – zwar gibt es Interesse norwegischer und US-amerikanischer Investoren, eine japanische Ausgabe mußte allerdings nach kurzer Zeit eingestellt werden.

Die Zeitung erwirtschaftet mit 6 Mio. US\$ Umsatz (2005), etwa einen Profit von 500.000 US\$ (2005) jährlich. Dabei finanziert sich das Portal nach eigenen Angaben zu 70% aus Werbung, 20% aus Zweitverwertung der Nachrichten und zu 10% aus Spenden.

Besonderheiten des Geschäftsmodells:

Die wesentliche Besonderheit des Geschäftsmodells betrifft die dem klassischen Print-Geschäftsmodell gegenüber veränderte Art der Inhaltserstellung. Im Fall der *Ohmy News* wird der Inhalt von engagierten Freiwilligen beigesteuert. Ihre Beiträge werden von der Redaktion entlohnt nach dem sie publiziert und dann ein „Public Voting“ Verfahren durchlaufen haben. Zusätzlich können Leser auch besonders gelungene Artikel belohnen, indem sie dem Autor direkt eine Dotation zukommen lassen unter Vermittlung der Redaktion. Von dem besonderen Ablauf und der Entlohnung abgesehen, bedeutet diese Art der Nachrichtengenerierung, die Beteiligung einer wesentlich größeren Autorenschaft.

Dieses inhaltliche Beteiligungsmodell hat viele Befürworter und steht für einen politischen Standpunkt, der geschickt mit freiheitlichen Rechten verknüpft ist. So ist es der Zeitung möglich zusätzlich Spendengelder einzusammeln, die damit gar bis zu 10% zum Jahresergebnis beitragen.

Schließlich setzt das Geschäftsmodell konsequent auf den Onlineverbreitungskanal und ist somit ein fast reiner Onlinenachrichtenkanal, mit allen damit verbundenen Kostenaspekten im Vergleich mit dem Printpresseerzeugnissen.

Für die Anzeigenkunden bietet natürlich die geschlossene Gemeinschaft der Autoren eine ideale Werbeplattform. Kaum eine Werbeplattform kann wohl so defiliiert Auskunft über Interessen und das Surfverhalten ihrer Teilnehmer geben.

Bewertung des Geschäftsmodells vor dem Hintergrund heutigen Herausforderungen:

Ohmy News beschreitet konsequent den revolutionären Weg des „Citizen Journalism“ und beweist Wirtschaftlichkeit, Unabhängigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines solchen Mediums. Zudem gelingt die zielgruppengenaue Ansprache und die Gewinnung der Nutzer, die sich zunehmend der Printpresse entziehen. Der Leser, welche meist auch Autor ist in Einem, selbst bestimmt über seine Beiträge die aktuellen Themen und recherchiert diese.

Dennoch gilt es den Erfolg des Geschäftsmodells vor dem begünstigenden politischen und publizistischen Hintergrund in Korea zu sehen. Mehrere Versuche der auf Bürgerjournalismus basierten Medien in USA oder Südafrika konnten bisher nicht die erhofften Umsätze bringen und sich aus der publizistischen Nische entwickeln. In Deutschland sind erste konsequente Schritte im engen Bereich von Leserbilddokumenten gemacht worden (bsp. www.augenzeuge.de). Die Netzzeitung wagte einen weitergehenden Versuch mit *Readers Edition*, deren Erfolg allerdings nur schwerlich zu beurteilen ist, da wirtschaftliche Rahmenbedingungen der verantwortlichen Verlagsanstalt sich in der Zwischenzeit mehrmals veränderten und ihren Einfluß auf das Projekt nahmen. Der Erfolg von *Opinio*, einer Ausgründung von *RP-online*, als zweites Nachrichtenportal dieser Art in Deutschland, scheint bisher auch noch nicht gegeben zu sein.

1.4 Ausblick und Trends im Bereich Print

Presse - ein todgesagtes Medium das bis heute weiterlebt! Dennoch – die Anpassungsversuche heute sind oftmals ungerichtet und hektisch, oft einem einzigen Trend folgend: Bis Ende der 90er Jahre mußten Kosten gesenkt werden, seit 2000 ist „Online“ das Zauberwort - dabei sind es nur einige der insgesamt zu schlagenden Schlachten!

Die Printmedien verlieren Leser und das konsequent seit Jahrzehnten. Dennoch ist bei heute der oft angekündigter Exodus ausgeblieben und bis heute verdienen Verlage gutes Geld mit dem Medium. Allerdings gilt das für die bis heute Überlebenden und das sind jene, die es verstanden haben das klassische Zweisäuleneinkunftsmodell der Presse dem Wandel der Zeit anzupassen. So gilt es heute als Voraussetzung der erfolgreichen Marktteilnahme, interne und externe Optimierungen des Geschäftsmodells vorzunehmen: intern müssen die Unternehmen kostenoptimal aufgestellt werden, allerdings mit Wahrung der spezifischen Vorteile von Presse (d.h. eigenen Korrespondenten, exklusive Nachrichten, Analysen, Hintergründe). Extern, d.h. marktseitig, gilt es neue Kundengruppen zu aktivieren, Bürgernähe zu üben, Lokalität und Aktualität wieder zu entdecken (insbesondere im auf Aktualität aufbauenden Onlinekanal), handliches Format zu bieten, die Präsentation und Inhalte den Bedürfnissen anzupassen (Special Interest Presse, spezielle Marken für Nachricht oder Hintergrund und Analyse) und Marken aufzubauen. Zusätzlich wünscht sich der Anzeigenkunde crossmediale und internationale Werbe- und Vermarktungskampagnen zu konkurrenzfähigen Preisen. Hier steht sich meist die Profit-Center-orientierte Organisation großer Mediengruppen im Wege.

Diese Faktoren muß heute jedes überlebenswilliges Presseunternehmen erfüllen. Hinzu kommen neue Anforderungen, die durch Konkurrenz von anderen Medien und deren zunehmende Verfügbarkeit entstehen: So sollte heute auch die Presse den Leser einbinden, Gemeinschaften schaffen (die über das Super-Bingo der *Bild* als Leserbindungsmechanismus hinausgehen), Austausch mit Fachleuten in der Redaktion und der Leser untereinander erlauben und fördern und sich so dem eigenem Publikum stellen. Erste Ansätze zum „Bürgerjournalismus“ weisen hier den rechten Weg.

Ohmy News beschreiten darin einen revolutionären Weg und beweist, daß „es“ funktionieren kann. Wie laut klingen doch heute in Deutschland die Klagen über eine mögliche mangelnde journalistische Qualität, Beeinflußbarkeit, kleinen Wissenshorizont, Einseitigkeit etc. der Bürgerjournalisten? Dem gegenüber erbringt das Geschäftsmodell aus Korea den Beweis für Wirtschaftlichkeit und Unabhängigkeit eines solchen Mediums und schafft es sich als bedeutende politische „Stimme des Volkes“ zu etablieren. Welche unserer Gewerkschaften, Kirchen oder Parteien können das noch von sich behaupten in Zeiten von schwindenden Mitgliederzahlen und vernichtenden Umfragenergebnissen zur Frage des Vertrauens der Bevölkerung in die Politik?

Zusammenfassend beliebt es festzuhalten, daß das klassische Geschäftsmodell der Presse heute nicht mehr das Überleben sichert. Massive Anpassungen sind notwendig. Doch das Medium konnte in der Vergangenheit bereits oft genug die notwendige Wandlungsfähigkeit beweisen – allerdings nicht alle Spieler gleichermaßen.

Weiterführende Literatur

Bildblog (2007), www.bildblog.de

Deutscher Presserat (2006), „Pressekodex“, www.presserat.de

Döpfner, M. (2006), „Der Journalismus lebt“, Artikel aus „die Welt“, 8.5.2006

Eberspächer, J. (2002), „Die Zukunft der Printmedien. Tagungsband“, Springer Verlag

Freidrichsten, M. et al. (2006), „Perspektiven für die Publikumszeitschrift“, Springer Verlag

Leach, M. (2005), „E-Comeerce als startegische Option für regionale Online-Zeitungen“

Maaßen, L. (1996), „Massenmedien – Fakten – Formen – Funktionen in der Bundesrepublik Deutschland“, Hüthig Verlag.

Medientage München 2006 (19.10.2006), Print-Gipfel - Veranstaltungsunterlagen und Diskussionsforen, www.medientage.de

Meyn, H. (2004), „Messenmedien in Deutschland“, Landeszentrale für politische Bildung, UVK Medien

Reporter ohne Grenzen (2006), „Rangliste der Pressefreiheit in 2006“, www.reporter-ohne-grenzen.de

Stegers, F. „Bürgermedien. Die Laien kommen.“ Themenheft Der Journalist, 8/2005