



Totgesagte leben länger – Printmedien im digitalen Zeitalter

InfoCom Competence Center
Roland Berger Strategy Consultants
München, April 2008

Roland Berger
Strategy Consultants

Totgesagte leben länger – Printmedien im digitalen Zeitalter

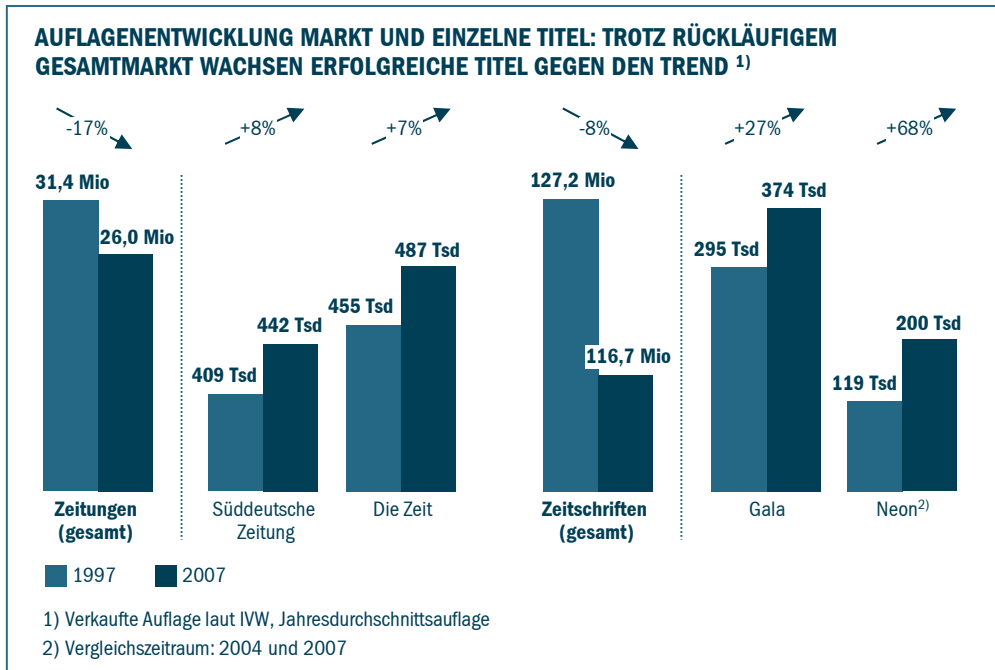
- > Print-Angebote im multimedialen Wettbewerb nur bei klarer Zielgruppenpositionierung und Konzentration auf Print-Stärken erfolgreich
- > Segment der Premium-Leser am attraktivsten: Premium-Leser bleiben Print-Medien treu und weisen hohe Zahlungsbereitschaft auf
- > Wachstumspotenziale weiterhin in Nischen und Veranstaltungen, Profitabilität über die Skalierung von Assets wie Inhalten und Marken
- > Investitionen in Marke und Innovationskompetenz erfolgskritisch

Neun Thesen zur Zukunft Print und wie sich Verlage am besten für den multimedialen Wettbewerb mit Internet und TV positionieren

Auch 2007 haben die Deutschen wieder mehr Medien konsumiert: Das Brutto-Zeitbudget für Print, Online, TV und Radio stieg laut ARD und ZDF auf beeindruckende 525 Minuten. Trotzdem sind die Auflagen der Print-Titel wieder gesunken – besonders betroffen sind nach wie vor die Zeitungen, deren Auflagen seit Anfang der Neunziger nur eine Richtung kennen: ungebremst nach unten. Wurden Ende 1997 laut IVW noch rund 31,4 Mio. Tages- und Wochenzeitungen pro Erscheinungstag verkauft, waren es 2007 nur noch 26,0 Mio. Exemplare – und damit rund 17% weniger als noch zehn Jahre zuvor. Nur auf den ersten Blick ergeht es da den Zeitschriften besser: Seit 1997 sank die Gesamtauflage zwar "nur" um rund 8% auf 117 Mio., die Anzahl der Titel explodierte aber im gleichen Zeitraum um über 30% – unterm Strich also immer weniger Leser auf immer mehr Titel.

Wie passt es da ins Bild, dass sich einzelne Angebote seit Jahren erfolgreich gegen den Abwärtstrend stemmen? Beispiel Süddeutsche Zeitung: Das Münchner Blatt verkaufte 2007 mit durchschnittlich 442 Tsd. Exemplaren rund 33 Tsd. Exemplare mehr als noch vor zehn Jahren – und damit soviel wie nie zuvor in der Unternehmensgeschichte. Oder die ZEIT, die ihre Auflage im gleichen Zeitraum um rund 7% auf 487 Tsd. Exemplare steigern konnte, während die Anzahl der profitablen Voll-Abonnements sogar um über 20% wuchs. Das Handelsblatt konnte seine Auflage trotz allgemeinem Abwärtstrend und dem Launch der FTD erfolgreich stabilisieren. NEON und Gala sind Beispiele aus dem Zeitschriftenbereich, die zeigen, dass Print-Auflagen auch dort weiterhin wachsen können.

Nischenphänomene? Reiner Zufall oder einfach nur Glück? Im Gegenteil: Diese Angebote haben wichtige Erfolgsfaktoren identifiziert, mit deren Hilfe sich auch im digitalen Zeitalter Kunden im Print-Bereich gewinnen lassen.



These 1: Print nur bei klarer Positionierung erfolgreich

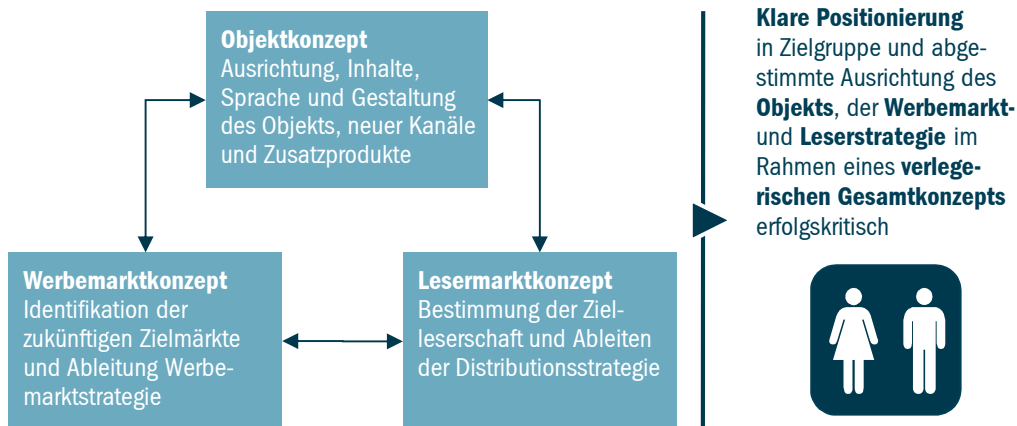
Insbesondere Tageszeitungen haben häufig nur eine sehr unklare Vorstellung von ihrer Leserschaft, allen voran regionale Tageszeitungen, die die Gesamtbevölkerung eines geographischen Raums "en bloc" als Zielgruppe bearbeiten. Aber auch überregionale Tageszeitungen beschränken sich häufig darauf, sich über die politische Ausrichtung oder den Stempel "Qualität" zu differenzieren.

Die Leserschaft wird zwar im Rahmen von Markt-Media-Studien ausführlich für den Werbemarkt analysiert, die Erkenntnisse über Themeninteressen, Medienbudgets und Nutzungsgewohnheiten werden aber nur in den seltensten Fällen in eine gemeinsame Strategie überführt, auf deren Basis alle Verlagsbereiche anschließend ausgerichtet werden. Häufig arbeiten Redaktion, Vermarktung und Vertrieb sogar immer noch weitgehend isoliert – weit über das erforderliche Maß des Trennungsgebots im Pressekodex hinaus. Spitz formuliert aber leider häufig noch Realität: Die Redaktion konzentriert sich auf das Objekt und entwickelt die Inhalte für eine meist nur grob definierte Leserschaft, der Vertrieb versucht die eigenen Zielvorgaben zu erreichen, beachtet dabei aber höchstens zufällig die Ansprüche des Werbemarktes an die Struktur der Leserschaft – und die Anzeigenabteilung versucht im Nachhinein, die erreichten Leser so zu definieren, dass sie an die Werbetreibenden am besten vermarktet werden kann.

Unsere Erfahrung bestätigt gerade auch im Online-Zeitalter: Die Bestimmung und konsequente Orientierung an der Zielgruppe im Hinblick auf Themen, Sprache, Gestaltung und Distribution ist inzwischen für alle Verlage erfolgskritisch. Dafür müssen allerdings im Rahmen eines verlegerischen Gesamtkonzepts die Bereiche Objektkonzept, Lesermarkt- und Werbemarktstrategie zunächst in Einklang gebracht werden. Eine Leser-Blatt-Kritik ist ein sinnvoller Startpunkt, reicht dazu allerdings nicht aus. Vielmehr bedarf es einer grundsätzlichen und ganzheitlichen Betrachtung der Zielmärkte: Welche Leser sollen aufgrund ihrer Mediennutzung und ihrer Attraktivität im Werbemarkt adressiert werden? Welcher Anteil der definierten Zielleserschaft wird heute bereits erreicht? Wie viel Potenzial existiert und was sind entsprechend realistische Wachstumsziele für das Objekt?

Die Analyse der Zielleserschaft im Hinblick auf ihre inhaltliche Interessen und Nutzungsgewohnheiten mündet schließlich in der abgestimmten Ausrichtung von Redaktion, Vertrieb und Vermarktung: Welche Inhalte interessieren die Zielleser am meisten? In welcher Sprache und Gestaltung sollen die Inhalte aufbereitet werden? Wo kann der Vertrieb die Zielleser am besten erreichen? Die gesamte Organisation im Rahmen eines verlegerischen Gesamtkonzepts auf einen gemeinsamen Kurs im Hinblick auf die Zielgruppen zu bringen, stellt nach wie vor gerade für Zeitungsverlage eine der größten Herausforderungen dar.

ECKPFEILER DES VERLEGERISCHEN GESAMTKONZEPTS: PRINT NUR BEI KLARER POSITIONIERUNG UND ABGESTIMMTEN TEILKONZEPTEN ERFOLGREICH



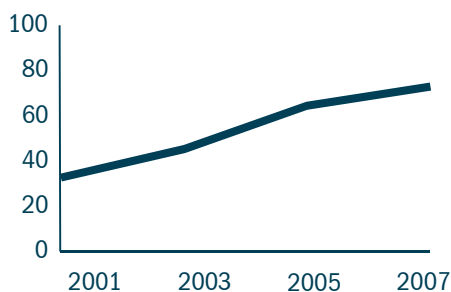
Die Süddeutsche Zeitung hat mit der Neudefinition ihrer Zielleser über die üblichen LAE-Kriterien hinaus ein Programm zur fokussierten Zielgruppen-Ansprache entwickelt. Und in den Niederlanden hat die Wirtschaftstageszeitung Het Financieele Dagblad drei strategische Zielgruppen-Cluster definiert: Investoren, Unternehmer und High Potentials. Jedes Cluster wurde im Hinblick auf seine Interessen, Bedürfnisse und Medienpräferenzen analysiert und über speziell abgestimmte Inhalte in den Print-Angeboten des Verlagshauses angesprochen. Gerade im multimedialen Wettbewerb mit TV und Internet, wo die Angebote bereits seit langem sehr Kunden-spezifisch platziert werden, können Verlage inzwischen nur noch bei naher Orientierung an der Zielgruppe und abgestimmten Strategien in den Teilbereichen erfolgreich sein.

These 2: Mediennutzung entkoppelt – attraktivstes Segment sind Premium-Leser

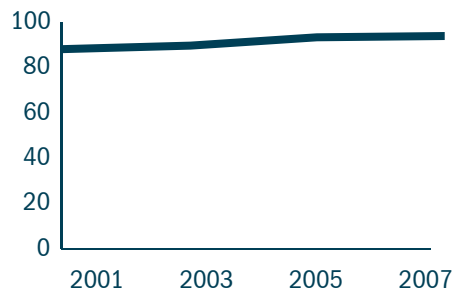
Im Rahmen der Zielgruppenpositionierung sollten Verlage die verschiedenen möglichen Kundensegmente ausführlich analysieren. Mediennutzung war schon immer eine Frage der Sozialisierung. Nach unserer Beobachtung hat sich dieses Phänomen in den letzten Jahren sogar noch verstärkt, wobei sich die einzelnen Kundensegmente in ihrem Mediennutzungsverhalten zunehmend entkoppeln. So nimmt zwar die Print-Nutzung in der breiten Bevölkerung ab, doch z.B. gerade die besser verdienenden und gebildeten Schichten bleiben Print nach wie vor treu – und das trotz steigender Internet-Nutzung.

ONLINE- UND ZEITUNGSNUTZUNG: TROTZ STEIGENDER BEDEUTUNG VON ONLINE-MEDIEN BLEIBT DIE PREMIUM-ZIELGRUPPE DER ENTSCHIEDER PRINT NACH WIE VOR TREU

Online nutzen ¹⁾ [%]



Zeitung lesen ¹⁾ [%]



1) Nutzung = Täglich/fast täglich

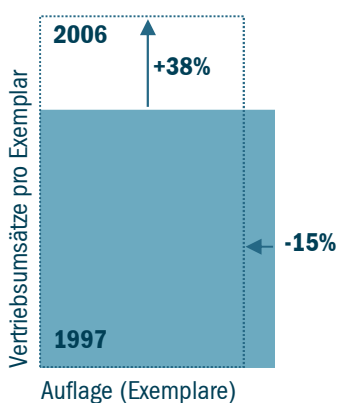
Quelle: LAE 2001, 2003, 2005, 2007; Roland Berger

Zu diesem Ergebnis kommt zum Beispiel die LAE, welche die Mediennutzung in der exklusiven Zielgruppe der Entscheider in Deutschland analysiert: Demnach ist der Anteil der Entscheider, die das Internet fast täglich nutzen, seit 2001 von 33% auf 73% gestiegen. Aber auch der Anteil der täglichen Zeitungsleser in der Zielgruppe stieg im gleichen Zeitraum leicht von 84% auf 89%. Angesichts eines begrenzten Zeit-Budgets ist es daher denkbar, dass die zusätzliche Internet-Nutzung in Premium-Zielgruppen in Zukunft eher TV ersetzen wird als Print.

Dass die Leser von Qualitätsmedien auch bereit sind, für Qualität zu zahlen, lässt sich seit Jahren am Print-Markt beobachten: So konnte die Süddeutsche Zeitung zwischen 2000 und 2007 die Preise für ihr Abonnement um rund 65% steigern, der Spiegel um 39% – bei gleichzeitig steigender Anzahl der Abonnements. Die Welt steigerte ihre Abo-Preise um über 50% und die FAZ um knapp 40% – so konnte dem Erlösrückgang auf Grund der rückläufigen Abonnement-Zahlen entgegengewirkt werden.

Allerdings stellen nicht nur Top-Entscheider nach wie vor attraktive Zielsegmente dar, gerade auch Special-Interest-Bereiche bieten nach wie vor stabile und zahlungskräftige Nischen für Print-Angebote. Denn: Auch wenn die Gesamtleerschaft insgesamt rückläufig ist, sind die verbleibenden Leser in diesen Segmenten bereit, deutlich mehr für Print-Produkte auszugeben. Die folgende Grafik illustriert anschaulich: Auch wenn die Vertriebsbasis in Zukunft schmaler wird, steigen die Erlöse pro Exemplar – Print wird somit zunehmend zum Premium-Produkt.

ENTWICKLUNG AUFLAGE UND VERTRIEBSUMSÄTZE ZEITUNGEN 1997-2006: AUFLAGEN GEHEN ZURÜCK ABER RESTLICHE LESER SIND BEREIT, DEUTLICH MEHR ZU ZAHLEN



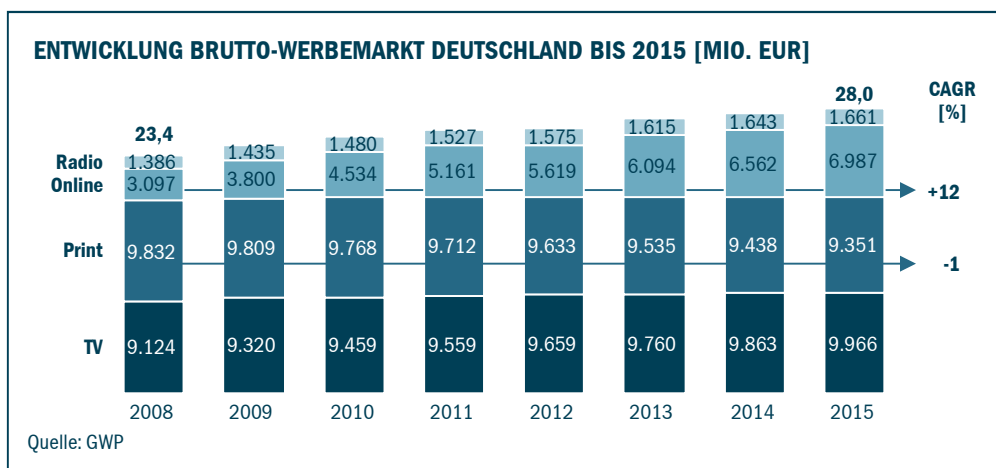
Quelle: IWW, BDZV

- > **Auflagenrückgang** bei Zeitungen zwischen 1997 und 2006: **rund 15%**
- > Verbleibende Leser jedoch bereit, deutlich mehr für Zeitungen auszugeben: **Vertriebsumsätze pro Exemplar steigen um 38%**
- > Auflagenrückgang dadurch überkompensiert – insgesamt **steigen Vertriebs Erlöse** trotz sinkender Leserschaft **um 17%**
- > **Print wird Premium-Produkt:** Vertriebsbasis wird schmaler bei gleichzeitig höheren Erlösen pro Exemplar

Das Mediennutzungsverhalten wird sich in Zukunft zwischen den einzelnen Kundensegmenten noch deutlicher verschieben. Angebote wie überregionale Qualitätstageszeitungen oder hochwertige Publikumszeitschriften für das Premium-Segment werden dabei auf eine deutlich stabilere Nachfrage treffen. Angebote für andere Zielgruppen, wie z.B. Boulevard-Zeitungen und Regionalzeitungen, werden es hingegen in Zukunft schwerer haben. Die Tatsache, dass viele dieser Angebote nach wie vor sehr profitabel sind und Deutschland auch im internationalen Vergleich immer noch eine recht hohe Zeitungsdichte aufweist, dürfte den Handlungsdruck dieser Angebote verringern. In vergleichbar reifen Märkten wie Frankreich, England und der Schweiz konnten allerdings durch die Einführung von Gratis-Angeboten sogar wieder mehr Leser in diesen Zielgruppen erreicht werden – und das ohne nachweisbaren Schaden bei kostenpflichtigen Angeboten. Die Frage bleibt offen, ob nicht auch der Markt in Deutschland durch die pauschale Abwehr gegenüber der Gratispresse ab einem bestimmten Zeitpunkt künstlich beschränkt wird. Der Erfolg der Anzeigenblätter, die laut AWA 2007 beachtliche 65,4% Reichweite erzielten und die Tatsache, dass das Anzeigenvolumen der Anzeigenblätter zwischen 2003 und 2006 mit einem durchschnittlichen Wachstum von 3,6% auf 1,9 Mrd. EUR wuchs, während Tageszeitungen im selben Zeitraum nur 0,6% wuchsen, ist eine Indikation, dass im Segment der Gratispresse durchaus Chancen für Wachstum stecken.

These 3: Print ist auch im Werbemarkt weiterhin attraktiv

Die prognostizierten Wachstumsraten für Online-Werbung sind beeindruckend: In einer Langfristbetrachtung bis 2015 geht z.B. die GWP von einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate des Online-Werbemarkts von 12% aus; das Gesamtvolumen der Brutto-Online-Werbung beläuft sich somit 2015 auf fast 7 Mrd. EUR. In der gleichen Studie prognostiziert die GWP aber auch für Print-Werbung ein Brutto-Marktvolumen in Höhe von 9,4 Mrd. EUR – nach wie vor der zweitgrößte Erlöstopf nach TV. Die Print-Werbung hat den Online-Boom also weitaus unbeschädigter überstanden als viele zunächst angenommen hatten.



Online-Werbung kannibalisiert den klassischen Print-Werbemarkt folglich nur zu einem Teil – in erster Linie im Rubrikenmarkt. Zu den wesentlichen Wachstumstreibern des Online-Markts gehören mittlerweile Suchwort- und Affiliate-Anzeigen, die vor allem durch Google und Yahoo bekannt sind. Der Markt für diese Anzeigen wird entweder aus den Vertriebsbudgets – und nicht aus den klassischen Werbebudgets der Unternehmen – gespeist oder ist erst im Internet entstanden. Denn die zielgruppen-genauen Ansprachemöglichkeiten des Internets ermöglichen auch kleinen und kleinsten Anbietern effizientes Marketing: Auf die Suchanfrage "Hochzeit" in Google erscheint beispielsweise Werbung von Brautkleidverleihern, Event-Agenturen und Anbietern für professionelle Feuerwerke – allesamt Anzeigen von Anbietern, die vorher nicht in vergleichbarem Umfang in Print-Titeln geworben haben. Allein diese Anzeigen machen nach Schätzung der GWP 2015 2,7 Mrd. EUR aus – knapp 40% des gesamten Online-Werbemarkts.

Auch im Werbemarkt wird es also zu einer Entkopplung kommen: Während davon auszugehen ist, dass der Großteil der vertriebsorientierten Anzeigen in Form von kontext-sensitiver Werbung im Internet erscheint, werden Image-Anzeigen Print nach wie vor treu bleiben. Insbesondere bei Image-Anzeigen hat Print aufgrund des hochwertigen visuellen Eindrucks und des redaktionell gesicherten Umfelds nach wie vor einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber Online-Medien. Image-Kampagnen im Internet werden sich hingegen durch die Verwendung von Animation und Ton eher in Richtung TV-Werbung bewegen – und damit möglicherweise auch aus den TV-Budgets finanziert. Daneben wird Print auch hochwertigen Rubriken-Anzeigen (z.B. Immobilien und Stellen) weiterhin ein attraktives Umfeld bieten. Bei hochwertigen Rubriken-Anzeigen wird es dabei allerdings zu einer Entwicklung von aktuell vielen individuellen Stellen- und Immobilienausschreibungen hin zu imagelastigen Einzelanzeigen mit Verweis auf das Internet kommen. Angesichts dieses Wandels sollten Verlage prüfen, ob es nicht sinnvoll wäre, hochwertige Rubriken-Anzeigen aus dem klassischen Stellenmarkt herauszulösen.

These 4: Konzentration auf Print-Stärken

Im Wettkampf um Aktualität können Print-Titel gegen das Internet nur verlieren. Erfolgreiche Print-Angebote konzentrieren sich deshalb schon heute auf die Wettbewerbsvorteile des Print-Mediums, um sich bewusst von anderen Medien zu differenzieren. Dies erfolgt zunächst vor allem über Qualität. Es kann aber auch bedeuten, vermeintliche Schwächen zu Stärken zu machen: Der Interaktivität des Internets setzt Print das individuelle Erlebnis und die bewusste Entschleunigung des Tagesablaufs entgegen – Stichwort "Quality-Time". Redaktionell bedeutet das: mehr Agenda-Setting, Meinung, Einordnung und Orientierung statt News und ausführliche Kursteile. Produktseitig führt es zur Stärkung des optischen und haptischen Leseerlebnisses durch die Auswahl hochwertigen Papiers und ansprechende Visualisierung in Form von Grafiken und Photos.

Zeitschriften haben die Zeichen der Zeit als erste erkannt, doch auch Zeitungen haben diese Strategie in der Vergangenheit erfolgreich verfolgt, so zum Beispiel die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung: Das Blatt wurde 2007 zum wiederholten Male von der Society of News Design zu einer der "World's best-designed Newspapers" gekürt. Dabei stieg die verkaufte Auflage der FAS um rund 8%. Die Fokussierung auf hochwertige Inhalte und Optik schafft im Übrigen auch die beste Voraussetzung für ein starkes Werbeumfeld für Image- und hochwertige Rubriken-Anzeigen, um den Rückgang bei Kleinanzeigen zu kompensieren.

These 5: Wachstum vor allem in Nischen

Der Print-Massenmarkt ist weitgehend verteilt, ein weiterer "Spiegel-Focus-Effekt", bei dem die Markteinführung eines Titels zu einer signifikanten Markterweiterung führt, ist derzeit nicht mehr zu erwarten. Wachstumspotenziale bestehen jedoch weiterhin in Nischen, v.a. im Magazin- und Special Interest-Bereich. Positive Beispiele wie Brand Eins (13% Auflagenwachstum seit 2001, Anzahl der Abos verdreifacht) und Neon (68% Auflagenwachstum seit 2004, Anzahl der Abos fast vervierfacht) beweisen, dass Wachstum auch mit der so genannten "Generation Online" möglich ist. Auch ein Format wie die WELT Kompakt zeigt beispielhaft, wie man zu einem Stammprodukt wie der WELT ein passendes arrondierendes Angebot für Leser entwickelt, die sich auf dem Weg ins Büro, im Zug oder im Flugzeug einen komprimierten Überblick über das Tagesgeschehen verschaffen wollen (Wachstum der kumulierten Auflage WELT und WELT Kompakt seit 2004: über 30%). Vor allem Zeitungsverlage müssen sich die Nischenfähigkeit allerdings häufig noch aneignen. Bei hoher Zielgruppen-Orientierung gilt es, Angebote mit künftig immer kleineren Auflagen profitabel im Markt zu platzieren.

These 6: Profitabilität durch Skalierung von Inhalten

Trotz weiterhin bestehender inkrementeller Kostensenkungspotenziale haben die meisten Verlage ihre Hausaufgaben auf der Kostenseite in den letzten Jahren gemacht. Die Herausforderung wird deshalb in Zukunft vor allem darin bestehen, vorhandene Assets wie Marken und Inhalte zu skalieren, um die Profitabilität weiter zu steigern.

Eine Möglichkeit stellt die Multi-Format-Redaktion dar, das heißt, eine Redaktion veröffentlicht mehrere Formate und erzielt dadurch Skaleneffekte vor allem durch die Mehrfachverwertung von Inhalten (Content-Syndication). In den Niederlanden publiziert zum Beispiel der Verlag PCM Uitgevers zwei erfolgreiche Formate aus einer Redaktion: die überregionale Qualitätstageszeitung NRC Handelsblad mit einer Auflage in Höhe von rund 230 Tsd. Exemplaren und nrc.next, ein Format für eine jüngere Zielgruppe, mit einer täglichen Auflage in Höhe von rund 75 Tsd. Exemplaren.

Über die Hälfte der Inhalte aus dem Stamblatt NRC Handelsblatt werden auch in nrc.next verwendet, wobei Sprachstil und grafische Aufmachung zielgruppenspezifisch an die junge Leserschaft angepasst werden. Das Beispiel zeigt, wie man bestehende Assets erfolgreich über mehrere Formate skalieren und damit auch Nischen profitabel besetzen kann. Pool-Redaktionen im Zeitschriftenbereich oder Mantelredaktionen bei Regionalzeitungen sind weitere Beispiele für die profitable Mehrfachverwertung von Inhalten. Dieses Modell lässt sich beliebig weiterentwickeln und sogar länderübergreifend etablieren. Beispiel Breaking Views: Die auf Finanzinformationen spezialisierte Redaktion beliefert börsentäglich zahlreiche renommierte internationale Zeitungen mit Artikeln zum Thema Finanzmärkte (z.B. Handelsblatt, Le Monde, Wallstreet Journal).

Den Gegenpol zur Multi-Format-Redaktion stellt die Netzwerk-Redaktion dar, die bereits häufig im Magazinbereich eingesetzt wird. Dabei bauen sehr schlanke Redaktionen neue Formate auf, indem sie auf ein Netzwerk freier Autoren zurückgreifen und zusätzlich Inhalte aus nationalen und internationalen Publikationen zweitverwerten. Ein Beispiel für dieses Modell in Deutschland ist die Cicero-Redaktion: Neben Inhalten aus der eigenen Redaktion werden interessante Artikel aus unterschiedlichen Medien ausgewählt und für die Leser aufbereitet – dabei kann es sich sowohl um einen Beitrag aus Le Monde als auch aus dem BildBlog handeln.

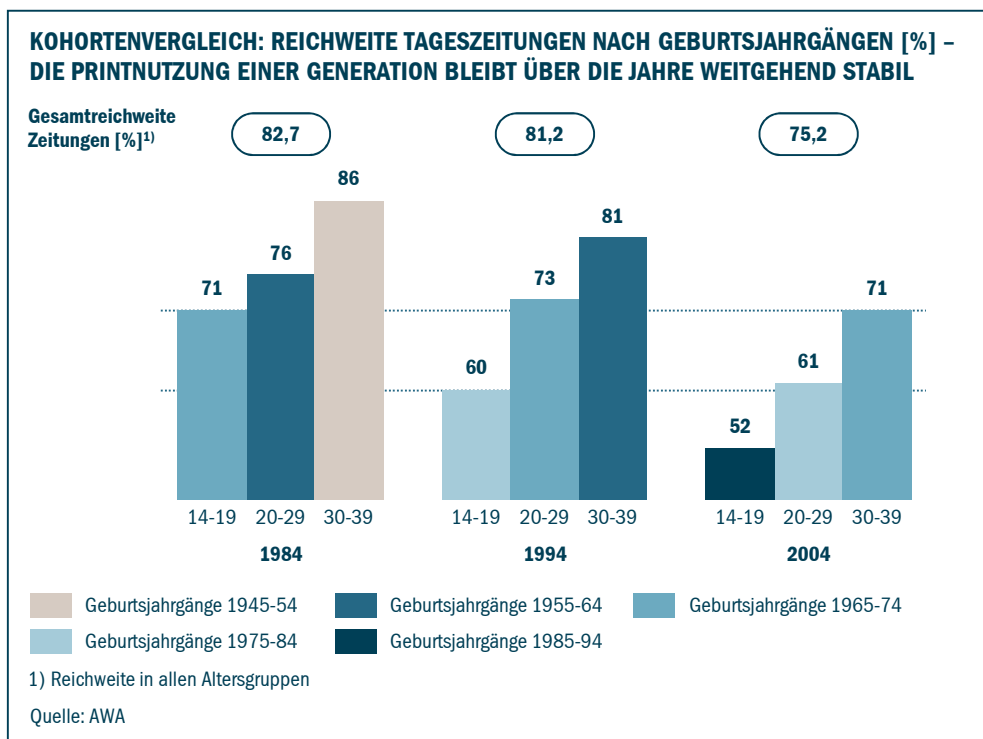
Verlage werden es sich in Zukunft immer weniger leisten können, Inhalte nur einmal und an einer Stelle zu veröffentlichen und anschließend zu archivieren. Vielmehr dürfte es zur Standardpraxis werden, Artikel angepasst in verschiedenen Formaten, Kanälen und Regionen zu veröffentlichen und Inhalte mit Dritten auszutauschen. Das mag in manchen Verlagen einem Wandel der Unternehmenskultur gleich kommen – das Stichwort "Agenturzeitung" drückt die immer noch vorherrschende Geringschätzung gegenüber der Praxis aus, Inhalte Dritter zu übernehmen. Doch ein selbst recherchierter Inhalt muss nicht per se besser sein – ausschlaggebend ist, von wem Inhalte übernommen werden. Die Verwendung fremder Inhalte muss nicht zu Abstrichen bei der Qualität führen, sie kann im Gegenteil hochwertigen Journalismus wirtschaftlich absichern.

These 7: Investitionen in die Marke zahlen sich aus

Marken stellen heute für alle Medien einen wichtigen Hebel zur Differenzierung vom Wettbewerb und zum Aufbau neuer Geschäftsfelder dar. Nach wie vor gilt dies ganz besonders für Print: Denn stärker noch als bei TV und Online werden zum Teil immer noch ganze Weltanschauungen und Lebensgefühle mit Print-Titeln verbunden – das gilt sowohl für die Bild-Zeitung als auch für den Spiegel oder die TAZ. Die Stärke von Print-Marken war deshalb auch ein Grund für die vielfach erfolgreichen Diversifizierungsansätze und Objektüberarbeitungen von Verlagen in den letzten Jahren.

Beispiel Rheinische Post: Trotz Zeitungskrise wurde in Düsseldorf nicht nur an der Kostenschraube gedreht. Man führte v.a. einen Relaunch des inhaltlichen Konzepts und der grafischen Gestaltung durch, holte Werbefachleute in den Verlag, um die Kommunikationsstrategie zu professionalisieren und investierte offensiv in den Auftritt als Marke für die liberal-konservative Leserschaft in der Region. Mit Erfolg: Während die andere Print-Angebote im gleichen Verbreitungsgebiet weiterhin Verluste hinnehmen mussten, konnte die Rheinische Post ihre Auflage stabilisieren und die Anzahl der Leser sogar steigern. Auch im Werbemarkt zahlt sich die Stärkung der Marke aus: Denn trotz feinjustierbarer Leserschaftsanalysen und Werbewirksamkeitskontrollen spielt das gefühlte Umfeld bei Mediaplanern noch immer eine große Rolle. Gerade in einem sich fragmentierenden Medienangebot steigt der Wert von Marken als Orientierungspunkt weiter an. Die Herausbildung eines individuellen Profils ist deshalb für Print-Angebote erfolgskritisch.

Investitionen in die Marke zahlen sich jedoch nicht nur dann aus, wenn es um eine klare Positionierung im Werbemarkt und die Bindung der aktiven Leserschaft geht. Verlage müssen heute schon früh in die nachwachsenden Kunden investieren, um die Leserschaft für die Zukunft abzusichern.



Die Statistik zum abnehmenden Zeitungskonsum in der breiten jüngeren Bevölkerung ist bekannt – während optimistische Verleger immer noch hoffen, dass diese Zielgruppen mit steigendem Alter doch noch zu treuen Zeitungslern werden, belegen Langfriststudien eindrucksvoll, dass der Zeitungs- und Zeitschriftenkonsum einer Generation im Zeitverlauf relativ konstant ist. Beispiel Geburtenjahrgänge 1965-1974: In der Zielgruppe hatten Zeitungen 1984 eine Reichweite von 71%, zehn Jahre später wurden 73% der Zielgruppe erreicht, 2004 wiederum 71%. Obwohl die Leser im Betrachtungszeitraum zwanzig Jahre älter geworden sind, blieb der Zeitungskonsum im gesamten Zeitverlauf weitgehend konstant. Verleger müssen erkennen, dass wer in jungen Jahren nicht als Zeitungslerner gewonnen wird, auch mit zunehmendem Alter kein Kunde werden wird. Dass in der nachfolgenden Generation bereits nur noch 60% mit Zeitungen erreicht werden, ist deshalb umso alarmierender.

Folglich müssen Print-Medien die jungen Zielgruppen durch gezielte Marketing-Aktivitäten noch stärker als bisher bereits früh an sich binden. Gerade auch weil TV und Internet in der jungen Zielgruppe heutzutage fast permanent kostenlos präsent sind, müssen Verlage die jungen Generationen zu Lesern "ausbilden". Die Strategen bei der ZEIT haben sich dies schon vor über zehn Jahren zu Herzen genommen und mit "ZEIT für die Schule" ein Programm für junge Zielgruppen entwickelt, beim Spiegel prämiert man regelmäßig die Schülerzeitung des Jahres. Im Ruhrgebiet geht man sogar noch weiter: Die Recklinghäuser Zeitung hat dort ein Programm für Vorschulkinder entwickelt. Angesichts des Handlungsdrucks sollten Verlage nichts unversucht lassen.

These 8: Print als Plattform für Marken-Erlebniswelten

Nicht nur zur Absicherung der Kernmärkte zahlen sich Investitionen in die Marke aus. Starke Marken sind auch erforderlich, um neue Medien-Kanäle zu besetzen und ein Diversifikationsgeschäft erfolgreich aufzubauen.

Im ersten Schritt haben Verlage ihre Marken in den letzten Jahren verlängert, um Buch-, CD- und DVD-Reihen und z.B. sogar Weine zu vermarkten. Mit dem Neuproduktgeschäft haben Verlage ihre Umsatzbasis nachhaltig verbreitert – im Durchschnitt tragen Zusatzprodukte heute rund 10-15% des Verlagsumsatzes bei. Da das Geschäft mit Zusatzprodukten aber endlich ist und die Markendehnung auf Produktseite auch immer mit der Gefahr einer Markenüberdehnung einhergeht, gehen Verlage inzwischen über das Neuprodukt-Geschäft hinaus und bauen um ihre Marken Communities auf. Insbesondere Veranstaltungen, wie Diskussionsrunden, Kongresse, Seminare, Messen, Konzerte, Feste oder Reisen sind dabei ein attraktives Wachstumsfeld. Im Geschäftskunden-Bereich lassen sich auf diese Weise für die Branche ungewöhnlich hohe Margen von bis zu 80% erzielen. Viele Verlage haben die Reichweite und Bekanntheit ihrer Medien-Titel inzwischen deshalb für den Einstieg in das attraktive Geschäftsfeld der Veranstaltungen genutzt – ob in Form einer Messe wie die eat'n STYLE von Gruner + Jahr (essen & trinken, Living at home), der exklusiven Branchenzirkel des Handelsblatts oder der Reisen und über 100 Foren, Konferenzen und Matinees der ZEIT.

Bei der ZEIT gibt es damit inzwischen mehr als doppelt so viele Veranstaltungen als publizierte Zeitungsausgaben im Jahr. Im Rahmen eines unserer Strategieprojekte für ein Verlagshaus haben wir den Veranstaltungsbereich als fundamentalen Bestandteil der zukünftigen Strategie definiert. Neben Print-Medien für das Premium-Segment und den Aktivitäten in den neuen Medien stellen Events und Seminare dabei eine attraktive Verlängerung der Verlagsaktivitäten dar, um die Zielgruppen weiter zu erschließen: Ein hochsynergetischer Mix aus Qualitätsmedien, digitalen Angeboten und Live-Events. Auf Grund der starken regionalen Verwurzelung bieten Veranstaltungen gerade auch regionalen Tageszeitungen eine Möglichkeit, das rückläufige Stammgeschäft durch arrondierende Angebote auszugleichen.

CASE STUDY: UNSERE WACHSTUMSSTRATEGIE FÜR EIN VERLAGSHAUS – VERANSTALTUNGSBEREICH ALS FUNDAMENTALER BESTANDTEIL DER ZUKÜNFTIGEN STRATEGIE



These 9: Erfolgsfaktor Innovationskompetenz

Die beste Strategie und das umfangreichste Produkt-Angebot haben keine Aussicht auf Erfolg, wenn es den Verlagen nicht gelingt, mit ihren Produkten zu überraschen und den Geist der Zielgruppe zu treffen. Online-Angebote haben dabei einen fast natürlichen Wettbewerbsvorteil, denn sie verfügen über weit umfangreichere technische Möglichkeiten, und gerade Start-ups werden häufig "von der Zielgruppe für die Zielgruppe" entwickelt.

Dabei ist der Markt im Print-Bereich dank der vergleichsweise geringen Anlaufkosten neuer Angebote geradezu prädestiniert für Experimente. Bei unseren Kunden haben wir beobachtet, dass kleine Innovations-Labors eine gute Basis für Innovationsklima schaffen. Redaktionseinheiten für bestimmte Bücher oder Supplements können z.B. zu solchen Innovations-Labors werden. Dabei ist es wichtig, den innovativen Einheiten den nötigen Raum in Form eines dedizierten Teams zu geben, und Mut zum Produkt-Launch zu entwickeln.

Die eingangs genannten Beispiele haben gezeigt, dass sich Innovation und Reformgeist auszahlen: Die Süddeutsche Zeitung, die Welt und die ZEIT haben ihre Angebote erfolgreich überarbeitet und wachsen nachhaltig – trotz allgemeiner Krise am Print-Markt.

Fazit

Trotz aller Abgesänge ist der Print-Markt nicht tot – er wird allerdings im multimedialen Wettbewerb mit TV und Internet in Zukunft immer härter umkämpft werden. Angesichts des massiven Wandels bei Zeitbudgets und Zahlungsbereitschaft und der rückläufigen Loyalität zu einzelnen Titeln wird nicht jedes Angebot überleben. Gerade Tageszeitungen stehen vor der Herausforderung, ein zeitlich und lokal weitgehend unflexibles Angebot (tägliche Lieferung an einen definierten Ort) in einer immer flexibleren Gesellschaft zu platzieren. Wochenzeitungen und Zeitschriften werden sich der Fragmentierung der Leserschaft und immer kürzeren Produktlebenszyklen stellen müssen. Für Print-Medien besteht somit in den nächsten Jahren umfangreicher Handlungsbedarf: Nachdem im operativen Bereich bereits vieles erfolgreich optimiert worden ist, geht es nun vor allem um die strategische Weichenstellung für die nächsten 5-10 Jahre. Aufbauend auf unseren vielen Projekten im Verlagswesen haben wir neun Thesen für die Zukunft des Print-Markts formuliert:

1. Die konsequente **Orientierung an der Zielgruppe** und die Ausrichtung von Objekt, Lesermarkt- und Werbemarktstrategie im Rahmen eines **verlegerischen Gesamtkonzepts** ist inzwischen für alle Verlage erfolgskritisch – Print kann im Wettkampf mit anderen Medien nur bei klarer Positionierung erfolgreich sein
2. Die Mediennutzung zwischen den Kundensegmenten entkoppelt sich zunehmend – das attraktivste Segment für Verlage sind **Premium-Leser**, denn diese Leser nutzen auch in Zukunft Print, sind bereit dafür zu zahlen und stellen das beste Argument im Werbemarkt dar
3. **Online-Werbung** ist das am stärksten wachsende Werbe-Segment – Print geht aber weitaus unbeschädigter aus dem Online-Boom hervor, als viele angenommen haben, denn Print bietet v.a. Image-Anzeigen und hochwertigen Rubriken auch weiterhin ein attraktives Umfeld
4. Im multimedialen Wettbewerb muss sich **Print auf seine Stärken konzentrieren** – und die liegen neben der Qualität im individuellen Erlebnis und der bewussten Entschleunigung des Tagesablaufs – das bedeutet mehr Agenda-Setting, Einordnung und Meinung sowie die Stärkung des optischen und haptischen Leseerlebnisses
5. Der Massenmarkt ist verteilt, Wachstumschancen bestehen aber nach wie vor in Nischen – Verlage müssen die **Nischenfähigkeit** aber häufig noch erlernen
6. Kostensenkungspotenziale sind in Verlagen über alle Funktionen begrenzt – Profitabilitätssteigerung ist aber nach wie vor durch die **Skalierung von Inhalten** möglich
7. **Investitionen in die Marke zahlen sich aus**, denn starke Marken werden in einer sich fragmentierenden Medienlandschaft immer wichtiger und junge Generationen müssen zu Lesern "ausgebildet" und früh an Print gebunden werden
8. **Erlebniswelten und Veranstaltungen** wie Kongresse und Seminare, Events und Reisen stellen nach dem Zusatzproduktgeschäft die nächste Stufe für profitable Diversifikation dar – und Print bietet aufgrund seiner Reichweite und Markenbekanntheit eine optimale Plattform für die Erschließung dieser Wachstumsfelder
9. Der Medienmarkt bleibt dynamisch, **Innovations- und Produktentwicklungskompetenz** entwickeln sich zu Erfolgsfaktoren – Verlage müssen Kreativität Raum geben und ihren Mut zum Reformieren und Experimentieren mit neuen Angeboten unter Beweis stellen

Wie können wir Sie unterstützen?

Im Rahmen zahlreicher Projekte hat das InfoCom Competence Center von Roland Berger Strategy Consultants in den letzten Jahren umfassende strategische und operative Erfahrung in die Medien-Industrie eingebracht – im Print-Bereich genauso wie bei TV, Online und Radio.

Unseren Kunden bieten wir Unterstützung bei folgenden Themen:

Gesamtstrategie: Von der richtigen Strategie für den Kernmarkt, über die Erschließung angrenzender Segmente und Medienkanäle bis zu New Game, der Diversifikation in neue Märkte – wir unterstützen unsere Kunden bei der Entwicklung ihrer Gesamtstrategie, um sich für die Zukunft richtig aufzustellen.

Implementierung: Von der Überführung der Gesamtstrategie in Bereichsstrategien, über die optimale Aufstellung von Einzeltiteln bis zur kontrollierten Umsetzung der Strategie durch unser Programmmanagement – wir unterstützen unsere Kunden bei der Implementierung, damit es nicht beim Konzept bleibt, sondern Ergebnisse schnell sichtbar werden.

Operational Excellence: Von Sales-up-Programmen, über Prozessverbesserung bis zur Kostenoptimierung in zentralen Funktionen und den Unternehmensbereichen – wir unterstützen unsere Kunden, um ihre Ertragsfähigkeit nachhaltig abzusichern.

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung und stehen Ihnen für Diskussionen und Nachfragen gerne zur Verfügung:
+49 (0) 89 9230 8649



Alexander Mogg, Partner
München

alexander_mogg@de.rolandberger.com



Burkhard Franke, Principal
Düsseldorf

burkhard_franke@de.rolandberger.com



Caspar Seibert, Consultant
Berlin



Christian Veer, Consultant
Berlin

Veröffentlicht von Roland Berger Strategy Consultants
InfoCom CC, Dirk Reiter, Alexander Mogg
Mies-van-der-Rohe Str. 6, 80807 München
www.rolandberger.com, e-mail: Infocom@de.rolandberger.com
© Roland Berger Strategy Consultants, All Rights reserved