



# ZUKUNFT DER ZEITUNG



Andreas Vogel

**5** Neue Erlösfelder für  
Zeitungsverlage durch  
Nebengeschäfte

## Neue Erlösfelder für Zeitungsverlage durch Nebengeschäfte

PD Dr. Andreas Vogel

- Zeitungsverlage werden nur selten als die komplexen Unternehmen betrachtet, die sie nach ihren Produkten und Dienstleistungen bereits heute sind. Dies liegt an Verbandsstatistiken, die nur Ausschnitte wiedergeben und an einer fehlenden Pressestatistik.
- Die Erlösfelder der Verlage neben ihrem Kerngeschäftsfeld können in Tagespresse-nahe sowie -ferne Medien und in Medien-nahe und -ferne Nebengeschäfte systematisiert werden.
- Die wichtigsten Erlösfelder bleiben auch zukünftig Tagespresse-nahe Medien und Medien-nahe Nebengeschäfte: Anzeigenblätter, Postdienste, Druck, Contentvermarktung, schließlich (Groß-)Veranstaltungen und Seminare als redaktionelles Marketing und zugleich attraktive Einnahmequellen. Regional-Hörfunk oder -Fernsehen sind hingegen nur für einen Teil der Verlage ein realistisches Geschäft. Wirklich „neue“ Nebengeschäfte bleiben nachrangig.
- Ein wesentlicher Weg zu Mehrerlösen steht nur wenigen Verlagen aufgrund fehlender Ressourcen, auch im Management, offen: Die Internationalisierung.
- Das Geschäftsportfolio des einzelnen Verlages muss aufgrund der eigenen Ressourcen, der Rahmenbedingungen vor Ort und der Wettbewerbssituation in den potentiellen Erlösfeldern bestimmt werden. Die Verlage haben heute eine große Auswahl an Handlungsoptionen, die sie jeweils in sehr unterschiedlichen Weisen und Umsatzanteilen realisieren werden.

### IMPRESSUM

Herausgeber  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
Stabsabteilung  
Hiroshimastraße 17  
10785 Berlin  
www.fes.de

Redaktion: Klaus Reiff

Layout: Pellens GmbH, Bonn

Fotos: dpa Picture Alliance,  
PhotoAlto/Eric Auras

Druckerei: Printservice von Wirth,  
Bergheim

Printed in Germany, 2006

**PD. Dr. Andreas Vogel  
ist Leiter des Wissenschaftlichen  
Instituts für Presseforschung  
und Medienberatung in Köln**

## I. Die Ausgangslage

Die deutsche Tagespresse hat in unserer Gesellschaft wesentliche Funktionen. Als tagesaktuelles politisches und meinungsbildendes Medium wirkt sie an der Willensbildung in einer parlamentarischen Demokratie mit. Sie kann zugleich ein wichtiges Wächteramt wahrnehmen, indem sie auf der Grundlage von Beobachtungen und Recherchen durch Veröffentlichung und kritische Berichterstattung die Funktions- und Machteliten kontrolliert. Sie berichtet über kulturelle Veranstaltungen und Begegnungen und fördert auf diese Weise auch die Pflege und Fortentwicklung unserer Kultur. All dies gelingt umso besser, je großzügiger Ressourcen für Redaktion und Produktion zur Verfügung stehen, je unabhängiger sich Tageszeitungen im publizistischen Wettbewerb miteinander befinden.

Zugleich aber sind Tageszeitungen Wirtschaftsgüter. Gedruckte Handelswaren zum täglichen Gebrauch, in privatrechtlichen Unternehmen nach den Prinzipien der privaten Wohlfahrt produziert und auf dem freien Markt verkauft. Der Marktbegriff ist hierbei allerdings nur eingeschränkt tauglich. Denn die Tagespresse weist – wie Medien generell – etliche Parameter des Marktversagens auf (z.B. hohe Fixkostendegression, Qualitätsunkenntnis vor dem Konsum, Nichtrivalität im Konsum). Und in einigen Teilmärkten der Tagespresse, insbesondere der Regionalpresse, finden sich Titel bzw. Zeitungshäuser in Alleinstellung. Direkte Wettbewerber gibt es hier nicht mehr, somit kann der Absatzbereich auch nicht mehr als Markt beschrieben werden. Doch die Tagespresse steht in Konkurrenz zu anderen Medien.

Das Nachfrageverhalten nach Tageszeitungen ist in Deutschland seit Jahren gesättigt. Die Gesamtauflagen und Reichweiten stagnieren nicht nur, sie sinken. Steigende Vertriebsumsätze erzielten die Verlage nur durch kräftige

Anhebungen der Verkaufspreise. Die Entwicklung der Werbeumsätze war desaströs, 2005 befanden sie sich auf dem Stand von 1990 und zugleich um 32,6 Prozent unter dem Höchstwert des Jahres 2000. Digitalisierung und ein geändertes Mediennutzungsverhalten gerade der jüngeren Zielgruppen sind strukturelle Veränderungen, die eine Renaissance der Tagespresse unwahrscheinlich machen.

Die Zeitungsverlage senken daher nicht nur ihre Kosten, sie suchen auch nach neuen Strategien, um ihre Umsätze zu stabilisieren und womöglich zu steigern. Dies ist auch eine notwendige Bedingung, um die Ressourcen für die Herausgabe publizistisch leistungsfähiger Tageszeitungen bereitzustellen. Hinreichend ist sie allerdings nicht, denn in welchem Umfang dieser Transfer tatsächlich geschieht, bleibt der alleinigen Entscheidung der Zeitungsinhaber überlassen.

Konzentrationsprozesse und politische Entscheidungen haben in historischer Perspektive die Zahl der Verlagsstandorte von 2006 im Jahr 1927 auf 306 im Jahr 2000 abgeschmolzen. Für 2005 zählt Schütz noch 359 Verlage als Herausgeber, von denen viele gesellschaftsrechtlich miteinander verbunden sind und nahezu alle in Kooperationen mit Nachbarverlagen stehen.

## II. Systematischer Teil

Keiner dieser Verlage beschränkt sich heute noch auf die Herausgabe einer einzelnen Tageszeitung. Nachfolgend wird als Verlag das jeweilige Gesamtunternehmen bezeichnet, auch wenn für die unterschiedlichen Geschäftsfelder rechtlich selbständige Firmen gebildet wurden. Die Betätigungsmöglichkeiten von Tagespresseverlagen in weiteren Geschäftsfeldern oder zumindest durch Nebengeschäfte sind vielfältig. Und auch in der Praxis ist eine große Zahl solcher Aktivitäten beschreibbar. Systematisch betrach-

tet gibt es vier Hauptgruppen von Geschäftsaktivitäten, die sich hinsichtlich der jeweiligen Wertschöpfung in Bezug auf die Kernfunktion der Zeitungsunternehmen unterscheiden:

1. Tagespresse-nahe Medien
2. Tagespresse-ferne Medien
3. Medien-nahe Nebengeschäfte
4. Medien-ferne Nebengeschäfte

Nebengeschäfte gehören seit vielen Jahrzehnten zum Angebot von Zeitungsverlagen. Allerdings dienten sie früher ganz überwiegend der Leser-Blatt-Bindung, waren ein zusätzlicher Service der Verlagshäuser, dessen Ertrag sich im Gesamtumsatz der Unternehmen kaum abbildete. Die wesentlichen Umsatzsparten waren die Vertriebseinnahmen und die Anzeigeneinnahmen, im Fall eigener Druckereien auch die Lohn-druckeinnahmen für Fremderzeugnisse. Auf Einnahmen aus Druckereien soll im Folgenden nicht weiter eingegangen werden.

Charakter und Umfang der Nebengeschäfte sind direkt abhängig von der Größe und der Marktstellung des jeweils zu betrachtenden Verlags. Denn diese Parameter sind nicht nur entscheidend für die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen. Bereits aus immanenten betriebswirtschaftlichen Gründen erschließen sich für Großverlage und Medienhäuser ganz andere Möglichkeiten, Verbundvorteile (economic of scope) zu nutzen. Hingegen sind Skaleneffekte / economic of scale) und die Fixkostendegression in den meisten verlagstypischen Nebengeschäften wichtige Rahmenbedingungen des erfolgreichen Aufbaus.

### 1. Tagespresse-nahe Medien

Als der Tagespresse nah soll zunächst die Produktion und/oder der Vertrieb von publizistischen und werblichen Druckerzeugnissen gelten. Tagespresseverlage haben seit den 70er Jahren die regionalen Anzeigenblätter für sich entdeckt. Mittels Anzeigenblättern schöpfen sie ihre re-

gionalen Werbemärkte besser ab und schützen sie zugleich vor Konkurrenten. Die Herausgabe eines Anzeigenblattes, häufig in einem eigenen Unternehmen, ist heute die Regel. Auch im Bereich Direktwerbung sind die Verlage regelmäßig aktiv. Teil ihrer regionalen Logistik ist ein Zustellernetz für die Abonnenten der Tagespresse sowie für die Haushaltsabdeckung der Anzeigenblätter. Dieses System transportiert auch die *Direktwerbeerzeugnisse* Dritter gezielt in die Haushalte der Region. Mitunter geben die Zeitungsverlage auch *Regionalzeitschriften* heraus. Dies sind zumeist Stadtmagazine, die als Kaufpresse oder als Gratispresse vertrieben werden und sich durch einen täglichen Veranstaltungskalender auszeichnen. Die Herausgabe überregionaler Zeitschriften der *Publikumspresse* oder der Fachpresse ist die Ausnahme. Dies geschieht dann eher mittelbar über die Mutterkonzerne und deren Zeitschriftentöchter. Ebenso selten ist die Betätigung als Buchverlag.

Eine weitere Strategie ist die *Auslandsbetätigung* in europäischen Nachbarstaaten. Aber auch dieser Weg steht zumeist nur den Konzernen offen. Lediglich zwei mittelständische Unternehmen betätigen sich verlegerisch im Ausland, spezifischer in Osteuropa.

Seit einigen Jahren ist ein vielfältiges Engagement im Internet die Regel. Da das Internet aber kein Medium sondern eine Plattform für unterschiedliche Dienste darstellt, sind die ganz unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten jeweils in die vier Hauptgruppen einzuordnen. Tagespresse-nahe Internet-Aktivitäten sind *publizistische Websites*. Zumeist unter dem Domainnamen der Tageszeitung werden den Nutzern offene und geschlossene Bereiche angeboten. Vieles dient der Leser-Blatt-Bindung, einiges dem Zeitungsmarketing und manches der Generierung von Umsätzen durch Onlinewerbung. Zunehmend findet sich hier auch der Zugang zur elektronischen e-paper-Ausgabe, die in sehr unterschiedlichen Geschäftsmodellen und in unterschiedlichen technischen Realisierungen

angeboten wird. Selbstverständlich erscheint bereits der häufig kostenpflichtige Zugang zum *Archiv* früherer Jahrgänge.

Verlagsnah ist auch die Errichtung von oder Beteiligung an *elektronischen Anzeigenbörsen* im Internet. Ob Immobilien, KFZ, Stellen- oder sonstige Kleinanzeigen – gekoppelt mit der Anzeige im Blatt oder auch eigenständig sind dies neue Einnahmefelder, die zugleich dem durch die Digitalisierung der Medien hervorgerufenen Funktions- und Nutzungswandel folgen.

## 2. Tagespresse-ferne Medien

In vielen Bundesländern beteiligen sich Zeitungshäuser an regionalen *Hörfunksendern*, teilweise wurden sie hierzu durch den Landesgesetzgeber explizit eingeladen (z.B. in NRW). Diese Beteiligungen können unmittelbar oder aber über die Mutterkonzerne der Zeitungshäuser gegeben sein. Zeitungsverlage als *Fernsehveranstalter* sind hingegen die Ausnahme. Ursprüngliche Beteiligungen an einem nationalen Sender wurden längst wieder verkauft, viele Ballungsraum-Fernsehprojekte sind gescheitert. Insbesondere in Bayern gibt es jedoch einige Standorte, bei denen Zeitungsverlage an regionalen Fernsehfenstern beteiligt sind. Insgesamt ist bei den mittelständischen Verlagen die Tendenz nur gering ausgeprägt, sich – selbst im Verbund mit anderen – vom Presseverlag zum Medienunternehmen mit unterschiedlichsten Medienbereichen zu entwickeln. Die Verbundvorteile sind meistens zu gering, entsprechende Geschäftsfelder bereits besetzt oder mit zu hohen Risiken behaftet. Daher ist in diesem Bereich über die bestehenden Aktivitäten hinaus kein zukünftiges Engagement zu erwarten.

Der Markentransfer durch Sendungen in bundesweiten Fernsehprogrammen bleibt den Herausgebern überregionaler Tageszeitungen vorbehalten. Sie haben für diese Zwecke eigene Fernsehproduktionsfirmen gegründet.

## 3. Medien-nahe Nebengeschäfte

Die Beteiligung der Verlage an vorgelagerten oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen ist sehr gering. Vorgelagert halten viele Unternehmen einen Anteil an der *Nachrichtenagentur dpa*, der maximal mögliche Anteil beträgt hier 1,5 Prozent. Nachgelagert wären Beteiligungen an Vertriebsunternehmen denkbar. Faktisch sind es aber fast nur Presse-Großkonzerne, die an bestimmten Grossohäusern in West- und Ostdeutschland beteiligt sind. Nur in drei Städten halten Zeitungsverlage Anteile am örtlichen *Pressegrosso*, da sie in der Nachkriegszeit an deren Entstehung mitgewirkt haben. Auf der Ebene des *Presseeinzelhandels* bestehen nur selten Beteiligungen. Neue Beteiligungen von Zeitungsverlagen an Pressevertrieben würden heute durch die Kartellbehörden untersagt.

Sehr intensiv sind die Verlage in allen Bereichen tätig, für die sie ihr regionale Kompetenz als Logistik-Unternehmen einsetzen können. Ihre Zustellorganisationen, zum einen für die Versorgung der Tagespresse-Abonnenten, zum anderen für die Haushaltsabdeckung der Anzeigenblätter, bilden ein System, das als Basis für die ausgedehnte Nutzung durch Dritte sehr geeignet und auch wettbewerbsfähig ist. Schon seit vielen Jahren sind die Verlage daher auch im Bereich *Direktwerbung* aktiv, zumeist über ihre Anzeigenblatt-Töchter. Der Bundesverband der Anzeigenblätter (BVDA) hat zu diesem Zweck ein Gütesiegel „Geprüfte Direktzustellung“ (GDZ) nebst Prüfverfahren entwickelt. Die logistische Kernkompetenz ist auch Grundlage für den Aufbau privater *Briefgeschäfte*. Auf dieses neue Geschäftsfeld setzen die Verlage ab der Aufhebung des letzten Briefmonopols 2008 erhebliche Hoffnungen.

Aus dem Workflow der Produktion von Tagespresse lassen sich weitere Nebengeschäfte generieren. Die oft erforderliche spezifische Software-Programmierung kann in Angebote für Dritte münden: *Systemberatung, Verkauf von*

*Softwarelösungen, Datenbetreuung, Homepages für regionale Geschäftskunden.* Hauseigene umfangreichere Archive sind das Potential für *Bild- und Contentagenturen*. Die Redaktion wirkt zusätzlich als *Redaktionsbüro* und erstellt entgeltlich für Dritte Texte und Artikel (z.B. für Vereins- und Kundenblätter).

Als mediennah sollen auch alle Nebengeschäfte klassifiziert werden, die der Leser-Blatt-Bindung bzw. dem redaktionellen Marketing dienen. Traditionell Nebengeschäfte waren schon in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts *Bücher*, die auch als „Treuebände“ bezeichnet wurden und *Leserreisen*. Jüngere Ausprägungen sind *Merchandising-Artikel* rund um die Zeitungsmarken, erhältlich über Geschäftsstellen und Online-Shops.

Tagespresse-Pioniere in Bezug auf Vertriebsgeschäfte mit *Editionen* sind in Europa italienische und spanische Verlage. Seit 2004 betrachten auch deutsche Zeitungsverlage solche Nebenprodukte als eigene Umsatzsparte, die einen deutlich wahrnehmbaren Anteil zum Gesamtumsatz beitragen soll. Mittelfristig wird von einzelnen Verlagen ein Anteil von zehn bis zwanzig Prozent angestrebt. Schrittmacher in diesem Feld ist für Deutschland seit 2004 der Süddeutsche Verlag mit etlichen Editionen aus Büchern, CDs und DVDs.

#### 4. Medien-ferne Nebengeschäfte

Auch eher medienferne Nebengeschäfte finden sich bei Tagespresse-Verlagen in großer Zahl. Im eigenen Verbreitungsgebiet stellen Verlage ihren Lesern regionale Kundenkarten als Alternative zur Payback-Karte und zu Einzelgeschäftskarten zur Verfügung. Dies führt zu intensiven Kooperationen mit der Geschäftswelt, die ja zugleich das Anzeigen-Kundenklientel der Verlage ist.

Die Handelsfunktion des Internet ermöglicht heute jedem Nutzer, über Handelsplattformen oder eigene Websites nahezu jedes beliebige Gut zu verkaufen. Auch die Zeitungsverlage werden im Internet zu Händlern mit breiten Warensortimenten. Einige Verlage treten in ihrer Region auch als regionale Versorger auf, bieten Service Providing, SMS-Service oder gar Telefon- und Stromtarife.

Bei den meisten dieser medien-fernen Nebengeschäfte treffen die Verlagshäuser auf starke Konkurrenten. Nur wenn sie Nebengeschäfte aus ihren Kernkompetenzen ableiten können – sei es Content, Logistik oder ihre Beziehungen zur Regionalwirtschaft – dann können sie auch mit Wettbewerbsvorteilen in diesen verlagfremden Geschäftsfeldern agieren. Ansonsten bleibt ihnen nur die Möglichkeit des Cross-Sellings mithilfe von Handelspartnern. Doch dies setzt starke Marken mit einem robusten Image voraus, das weit über den Pressesektor hinaus Geltung besitzt. Solche grundsätzlichen Bekanntheits- und Vertrauensvorteile aus Markentransfers lassen sich für die meisten mittelständischen Verlagshäuser daher kaum realisieren. Diese Strategie steht nur den Großverlagen offen, wie es die Axel Springer AG schon seit mehreren Jahren mit Handelspartnern und BILD-Shop bundesweit mit inzwischen 58 „Volks-Produkten“ (Volks-PC, Volks-Seat, Volks-Fahrrad) praktiziert hat.

#### III. Empirischer Teil

Nachdem nun systematisch die unterschiedlichen Geschäftsmöglichkeiten aufgespannt wurden, soll nun untersucht werden, welche Informationen über das konkrete Handeln der Tagespresse-Verlage verfügbar sind. Hierbei interessieren prognostizierte Marktpotentiale und tatsächlich getätigte Segmentabsätze und -umsätze. Diese Datenlage ist insgesamt – wie überhaupt die pressestatistische Datenlage auch

– sehr bescheiden. Seit der Einstellung der amtlichen Pressestatistik mit dem Jahr 1994 fehlen bereits die Stammdaten zu den Verlagen: Gesamtumsatz, Beschäftigte, Umsatzarten. Nur wenig Verlage kommen ihren gesetzlich völlig unzureichend geregelten Offenlegungspflichten nach. Daten über Nebengeschäfte (z.B. Druckerei, Direktzustellung) erhebt weder der BDZV noch der BVDA. Dennoch soll im folgenden versucht werden, ansatzweise die neuen Geschäftsfelder ihrer heutigen und zukünftig voraussichtlichen Wichtigkeit entsprechend auch durch Zahlen darzustellen.

Heute ergibt sich aus den unterschiedlichen Informationen (frühere amtliche Pressestatistik, einzelne Geschäftsberichte, Verbandsstatistiken, Experteneinschätzungen) folgendes ungefähre Bild im Gesamtunternehmen Zeitungsverlag im Durchschnitt als Schätzung, wobei die Internationalisierung ausgespart bleibt: Anzeigen/Beilagen Tagespresse – 37,4%; Vertrieb Tagespresse – 31,6%; Anzeigen/Beilagen Anzeigenblätter – 13,7%; Druckerei – 6,0%; Sonstiges – 11,4%.

Neben den Kerngeschäftsfeldern Tagespresse und Anzeigenblätter erwirtschaftet somit der Fremddruck heute den nächst größten Umsatzanteil. Weitere wichtige Umsatzbringer sind je nach Verlag Hörfunkbeteiligungen und/oder die Buchsparte mit Durchschnittsanteilen bis zu 3 Prozent. Direktzustellungen tragen mit mindestens 1,5 Prozent zum Umsatz bei. Die Aktivitäten beim Briefdienst und beim regionalen Fernsehen sind häufig noch defizitär. Dies wird sich durch die völlige Freigabe des Briefmarktes und durch Vergrößerungen der technischen Reichweiten des Regionalfernsehempfangs (auch IP-TV) ändern. Das zukünftige Potential des Briefdienstes liegt vermutlich auf der Höhe des Anzeigenblatt-Umsatzes und damit an der dritten oder vierten Stelle in der Gesamtverteilung, das Potential des Regionalfernsehens gleich oder über dem des Hörfunks.

Die Verlagsleitungen präferieren nach Umfragen der KPMG als weitere Erlösmöglichkeiten Angebote in den Sparten Kultur und Bildung. Hohe Marktpotentiale werden der Contentvermarktung, auch über das Internet oder mit klassischen weiteren Verlagsprodukten, zugeschrieben. Auch Großveranstaltungen und Seminare/Tagungen sind angestrebte wichtige Umsatzbringer. Bei Editionen engagieren sich Großverlage deutlich stärker. Das Potential mobiler Dienste ist unklar, da hier starke Wettbewerber zu erwarten sind (z.B. Google, Microsoft, Deutsche Telecom).

Als anzustrebende Umsatzanteile für diese Wachstumsfelder werden zumeist 25 Prozent von den größeren Verlagen, 15 bis 20 Prozent von den kleineren benannt. Dies sind nicht nur top-down gerechnete Hoffnungen mit vielen Unbekannten, in vielen neuen Geschäftsfeldern sind die Verlage tatsächlich bereits aktiv.

### **PrivDoz. Dr. Andreas Vogel**

Jahrgang 1960, leitet seit 1996 das Wissenschaftliche Institut für Presseforschung und Medienberatung. Tätigkeiten als Forscher und wissenschaftlicher Autor in der Grundlagenforschung, als Berater und Dienstleister für Unternehmen der Pressewirtschaft. Studium der Publizistik, Germanistik, Politik und Soziologie in Münster, 1989 Promotion, anschließend bis 1996 wissenschaftlicher Assistent an der Universität Lüneburg. 1995 Mitgründung Wissenschaftliches Institut für Presseforschung und Medienberatung, seit 1996 in Köln. 2004 Habilitation Universität Bamberg, Venia in Kommunikationswissenschaften, seitdem dort Privatdozent. 2006 Vertretungsprofessur Universität Mainz. Zahlreiche Veröffentlichungen und Vorträge zu Pressethemen in wissenschaftlichen Zusammenhängen und in der Praxis.

