
Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: 50 Jahre Markt- und Organisationsentwicklung im lokalen und regionalen Zeitungsmarkt

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

Inhaltsverzeichnis

1	Politik und Strategie der Zeitungsverlage	16
2	Neue Produktformen für das lokale und regionale Medienhaus	17
2.1	Anzeigenblätter	18
2.2	Privater Rundfunk	18
2.3	Lokaler Rundfunk	19
2.4	Direktverteilung und Post	19
2.5	Internet und das Ende der Abgrenzbarkeit von Medienmärkten	20
3	Organisationsentwicklung	21
3.1	Stammhauskonzern im lokalen und regionalen Markt	22
3.2	Managementholding mittelgroßer und großer Mediengruppen	22
3.3	Kompetenzen im Management	22
3.4	Kompetenzen bei Inhalten	23
3.5	Crossmedia in der Redaktion	23
3.6	Crossmedia in der Vermarktung	23
3.7	Integriertes Verlagsmarketing	24
3.8	Neue Strukturen in der Aufteilung zwischen Anzeigen und Vertrieb	24
3.9	Neue Formen der Etablierung neuer Geschäftsfelder	24
	Literatur	25

Zusammenfassung

Zeitungsverlage haben jahrzehntelang in einem sehr stabilen Marktumfeld agiert, so-
dass die Kunst darin bestand, das Umfeld möglichst weiterhin konstant zu halten und

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer (✉)
Hochschule Offenburg, Badstr. 24, 77652 Offenburg, Deutschland
E-Mail: breyer-maylaender@hs-offenburg.de

die bestehenden Märkte und Produkte zu optimieren. Die neuen Medien- und Produktformen, die in dieser Zeit im Publikums- und Werbemarkt aufkamen, wurden bei den lokalen und regionalen Verlagen in das eigene Angebotsspektrum integriert, sodass am Ende im Regelfall ein oftmals kleiner, aber hochprofitabler Medienkonzern ins Internetzeitalter eintrat. Hier kommen nun zunehmend Anforderungen an digitale Geschäftsmodelle auf, die neue Geschäftsmodelle erfordern, die skalierbar sind.

In vollem Bewusstsein, dass die Zeitungsbranche in Deutschland über 400 Jahre Geschichte mit teils spannenden Phasen vorweisen kann (vgl. Böning 2005) und in der Nachkriegszeit des 20. Jahrhunderts durch das Aufeinandertreffen von Lizenz-Verlegern und Alt-Verlegern eine besonders spannende Marktsituation entstanden war, konzentriert sich dieser Abschnitt auf die wichtigsten Stationen der Zeit ab den 1960er Jahren, da sich daraus ableiten lässt, mit welchem unternehmerischem Selbstverständnis Zeitungsverlage arbeiten und welche Diversifikationsstrategien die Zeitungsverlage als kleine Konzerne und Mediengruppen unternommen haben, bevor mit dem Aufkommen der digitalen Speicherbasis eine neue Wettbewerbs- und Kooperationssituation entstanden war. Da die meisten Zeitungen in lokalen und regionalen Räumen erscheinen (Gerth 2012, S. 60 ff.), konzentriert sich die folgende Darstellung meist auf lokale und regionale Tageszeitungen, wodurch sich die Strategie von den überregionalen Zeitungsverlagen (vgl. Sjurts 2002, S. 25 ff.) unterscheidet.

1 Politik und Strategie der Zeitungsverlage

Zeitungsverlage im Spiegel der Politik ist in erster Linie ein Thema der Medien- und Wettbewerbspolitik und in zweiter Linie eine Aufgabenstellung, die insbesondere bei kleineren und mittleren Mediengruppen als Teil der Unternehmenspolitik verstanden wird. Die medienpolitischen Rahmenbedingungen sahen von Anfang an in der freien Zeitungspressen ein zentrales Element für den Austausch von Informationen und Meinungen und damit als konstitutives Medium für den politischen Willensbildungsprozess (vgl. Schulz 2011, S. 53). Dies hat zahlreiche Sonderrechte und Privilegien (Funktionsgarantie des Staates, inkl. aller Wertschöpfungsstufen; Tendenzschutz etc.) zur Folge (vgl. Richter 1973; Kübler 1992), aber auch engere kartellrechtliche Grenzen im Rahmen der Pressefusionskontrolle zur Begrenzung der Konzentrationstendenzen (vgl. Monopolkommission 2004), sowie Ausnahmetatbestände für kleinere Zeitungsverlage, die bei Fusionen weniger hohen Auflagen unterliegen (Kapp 2013, S. 192).

Das unternehmerische Selbstverständnis der Zeitungsverlage war in der Regel bis in die 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts an das Kernprodukt der gedruckten Zeitung gekoppelt. Die Verleger sahen sich als zentrale Instanz, die mit der Pressefreiheit ein zentrales bürgerliches Freiheitsrecht in Anspruch nahmen und verteidigten (vgl. Poscher 2003, S. 241). Der wirtschaftliche Erfolg von gedruckten Zeitungen stand dabei nicht grundsätzlich in

Frage und insbesondere bei lokalen und regionalen Märkten war der Wettbewerb meist nicht im kompletten Verbreitungsgebiet der Zeitung so beschaffen, dass ein intensiver oder gar ruinöser Preiskampf drohte.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt sich hier die Frage nach der Definition des relevanten Marktes (vgl. Pepels 2012, S. 1500 ff.) sowie des unternehmerischen Grundauftrags (Breyer-Mayländer 2004a, S. 103). Eine Festlegung der strategischen Ausrichtung eines Zeitungsverlags als Unternehmen, das gedruckte Zeitungen für einen geografisch definierten Raum erstellt und verteilt, erschien schon in den siebziger Jahren mit Aufkommen der Anzeigenblätter als kaum zukunftsfähig. Entsprechend den gängigen mehrdimensionalen Marktabgrenzungen haben die meisten lokalen und regionalen Zeitungsverlage den Weg beschritten, sich als der führende Informationsanbieter in ihrem Wettbewerbsgebiet zu begreifen (vgl. Hillebrecht 2010, S. 33 f.). Dies schließt die Integration neuer Medienformen ein, bietet jedoch eine Abgrenzung gegenüber einer kompletten inhaltlichen Beliebigkeit.

Unternehmensstrategisch entwickelte die Branche in den vergangenen fünfzig Jahren ein einfaches Prinzip. Beim Aufkommen neuer Medienformen (z. B. Anzeigenblätter) versuchte man deren Verbreitung zunächst durch politische Maßnahmen und Einflussnahmen zu verhindern. Sollte diese Strategie nicht funktionieren, beschritten einige Verlage exemplarisch den Klageweg, um die juristischen Rahmenbedingungen für die neuen ungeliebten Wettbewerber auszuloten. Parallel zu diesen beiden Maßnahmen entwickelten jedoch vor allem die mittelgroßen und großen Zeitungskonzerne eigene Varianten der neuen Medienformen, um nach dem Scheitern des Klagewegs selbst als Medienunternehmen den neuen Markt mit zu bedienen. Dieser bewusste „Kannibalismus“ hatte das Ziel, dass die starke Marktstellung, die in einigen Fällen sogar eine Alleinstellung im abgegrenzten lokalen Raum beinhaltete, auch künftig aufrechterhalten werden konnte. Wenn schon vom lokalen Werbekuchen an neue Werbeträger Stücke abgegeben werden mussten, dann wollte man diese Medien doch gerne selbst betreiben (vgl. Hillebrecht 2009, S. 121 f.).

Durch die Effekte der „Anzeigen-Auflagen-Spirale“ (vgl. das vorausgehende Kapitel), d. h. die Tatsache, dass das jeweilige Leitmedium im abgegrenzten lokalen und regionalen Markt deutliche Vorteile in der Kosten- und Erlösrelation besitzt, kam es in der Vergangenheit zu außerordentlich stabilen Führungspositionen in den Verbreitungsgebieten (vgl. Schütz 1999, S. 121).

2 Neue Produktformen für das lokale und regionale Medienhaus

Die Chronologie der neuen Produkte für die Zeitungsverlage, die sich damit zu lokalen und regionalen Medienhäusern wandelten, gibt einen Überblick über die Markt- und Produktentwicklungen und liefert somit einen Anhaltspunkt über die veränderte Unternehmensumwelt einerseits und die damit verbundene Organisationsanpassung andererseits.

2.1 Anzeigenblätter

In den siebziger Jahren wurde die historische Tradition der „Intelligenzblätter“ aus dem 18. Jahrhundert wieder belebt, als eine Reihe wöchentlich erscheinender Anzeigenblätter gegründet wurden, die meist kostenlos durch Boten verteilt werden und deren Erlöse ausschließlich aus dem Anzeigen- und Beilagengeschäft stammen (vgl. Heinrich 2010, S. 365 ff.). Ergänzt wurde dieses Prinzip einige Jahre später durch die Offertenblätter, die kostenlos private (Klein-)Anzeigen veröffentlichten und durch die Schaffung relevanter Umfeldler attraktive Inhalte für große Kunden anbieten konnten. Beispielsweise ist es für einen gewerblichen Anbieter von Autos attraktiv dort zu werben, wo im Offertenblatt die privaten Rubrikanzeigen für Autos erscheinen. Denn die Leser dieser Inhalte sind offenbar auf der Suche nach einem Auto, sonst hätten sie nicht für das Offertenblatt, das ihnen lediglich die besprochenen Anzeigeninformationen bietet, einen (wenn auch überschaubaren) Vertriebspreis entrichtet. Die neue Form der lokalen Konkurrenz führte zu einigen Diskussionen, in denen die heute aktuell erscheinenden Themen (vgl. Schwarzer 2013, S. 56 ff.) über Inhalte von Leserreportern/User-Generated-Content oder auch der Trend zu „hyper local“ sublokale Medien bereits im Fokus standen (vgl. Jarren 1983). Kurz nach dem Aufkommen der Anzeigenblätter begannen die Verlage selbst in diesem Bereich aktiv zu werden. Sowohl bei Anzeigenblättern als auch im Markt der Offertenblätter versuchten einige lokale und regionale Verlage eine Marktberreinigung herbeizuführen, indem sie dort, wo Wettbewerbsmedien ihren Markt im Visier hatten, sich an diesen neuen Medien (oftmals mehrheitlich) beteiligten.

Eine gewisse Neuauflage bekam die Diskussion über die Zulässigkeit kostenloser Informationen in den neunziger Jahren, als kostenlose Tageszeitungen aufkamen waren (vgl. Bauer 1999) und viele bereits um den anteiligen Vertriebslös und damit um das traditionelle Geschäftsmodell der Verlage bangten (vgl. Haas 2005). In Deutschland konnte sich jedoch diese oftmals in Ballungsräumen des Auslands stark verbreitete Medienform nicht richtig durchsetzen.

2.2 Privater Rundfunk

Rundfunk umfasst die Medien Fernsehen und Hörfunk und war klassischerweise im deutschen Nachkriegsmarkt zunächst ein sehr stark reglementierter Bereich, galt es doch die knappe Ressource Frequenz zu bewirtschaften. Erst mit dem Aufkommen neuer Technologien der Übertragung war klar, dass es zwar mittelfristig bei analoger Übertragung noch eine erhebliche Begrenzung bei der Zahl der verfügbaren Kanäle/Sender geben wird, jedoch keineswegs nur öffentlich-rechtliche Sender möglich sind. Nach breiter politischer Diskussion (v. a. die CDU war mit dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk unzufrieden), wurde in den 1970er Jahren die politische Vorbereitung des dualen Rundfunksystems gestartet, das 1982 mit dem Kabelpilotprojekt in Ludwigshafen beginnen konnte.

Die Zeitungsverleger machten von Anfang an – bereits gegenüber dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk – ihre Bedenken geltend, fürchteten sie doch, dass das neue Medium ihnen Anzeigenkunden wegnehmen könnte und damit die eigene Finanzierung nicht mehr auf gesichertem Boden stünde. Entsprechend dem oben dargestellten Schema wurde zunächst politisch (vgl. Detjen 1981), dann rechtlich und dann marktpolitisch reagiert, indem viele Verlage als Gesellschafter von Sat1 aktiv wurden. Die Vermarktung und der redaktionelle Betrieb sollten damals über das Zwei-Säulen-Modell voneinander abgegrenzt werden, damit nicht gleichzeitig durch die Beteiligung der Verlage eine publizistische Machtkonzentration stattfinden konnte, die dem Geist von Art. 5 GG entgegenstand. Nachdem die Zusammenarbeit der in der APF (Aktuell Presse-Fernsehen) gebündelten Zeitungsverlage (vgl. Richter 1989; Dörr 2013, S. 50) mit dem Filmhändler Leo Kirch sich jedoch als wenig fruchtbar erwiesen hatte, verabschiedeten sich die meisten Zeitungsverlage wieder aus dem (nationalen) TV-Geschäft.

2.3 Lokaler Rundfunk

Der lokale Rundfunk als lokaler Hörfunk berührte da schon sehr viel direkter die von den Verlagen dominierten lokalen und regionalen Märkte, weshalb es eine der wichtigsten Aufgaben der von Zeitungsverlagen betriebenen Lobbyarbeit war, die medienpolitisch Verantwortlichen davon zu überzeugen, dass die Zeitungsverlage einen Zugang zu diesem neuen Markt und Medium benötigen. „Das lokale (regionale) Hörfunk- und Fernsehangebot nimmt der Zeitung die letzte Domäne der lokalen und regionalen Aktualität.“ stellte ein Gutachten von Witte (1984, S. 30) in den achtziger Jahren fest. Die auf Landesebene organisierte Lizenzpolitik wurde zwar in den Bundesländern im Detail unterschiedlich geregelt, für viele Verlage war es jedoch möglich sich in ihrem engeren Umfeld in den lokalen Hörfunk als Gesellschafter einzubringen.

2.4 Direktverteilung und Post

Bereits mit dem Einstieg in das Geschäft der Anzeigenblätter bauten die meisten Verlage eigene Zustellgesellschaften auf, die nicht nur einen betriebsverfassungsrechtlich begrenzten Einfluss der Zusteller auf die Mitbestimmung in den Verlagen sicherstellen sollten, sondern zudem auch die unterschiedlichen Vertriebsgegebenheiten berücksichtigten. In der Vermarktung im Werbemarkt war bald klar, dass es neben dem Bedarf an Anzeigenblatt- und Zeitungsbeilagen auch den Wunsch gibt, flächendeckend Prospekte zu verteilen. Die flächendeckende Verteilung ist im klassischen Zeitungsvertrieb nur als Resthaushaltsabdeckung möglich, da ja nicht alle Haushalte eine Zeitung abonniert haben. Als Mitte der neunziger Jahre die Postmärkte geöffnet wurden und damit auch Briefzustellung durch private Dienstleister möglich war, etablierten mehr und mehr Zeitungsverlage eigene Zustellfirmen und für den immer wieder problematischen Pressevertrieb durch die

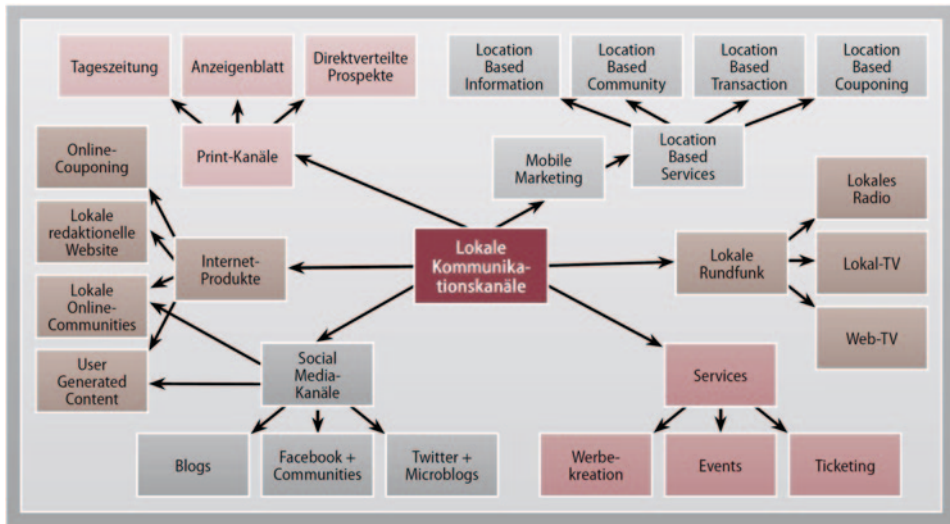


Abb. 1 Geschäftsfelder eines lokalen Medienunternehmens im Nutzer- und Werbemarkt. (Breyer-Mayländer 2011, S. 26)

Deutsche Post bzw. Deutsche Post AG entwickelten sich alternative Zustelldienste (vgl. Breyer 1999; Breyer-Mayländer 2004-II).

2.5 Internet und das Ende der Abgrenzbarkeit von Medienmärkten

Eine neue Qualität der zu integrierenden Medienformen zeigte sich in den neunziger Jahren mit dem Aufkommen des World Wide Web als publikumstaugliche Hypertextvariante des Internet (vgl. Kuhlen 1991). Waren bei den Vorläufern wie etwa dem von der Deutschen Bundespost propagierten Bildschirmtext (BTX) noch proprietäre Standards und eine nationalstaatliche Abgrenzung die Basis elektronischer Informationssysteme, hat das Internet mit den offenen technologischen Standards und Schnittstellen sowie der weltweiten Verbreitung hier einen Standard gesetzt, der den üblichen Rahmen veränderte. Entsprechend ist hier nicht der Weg des politischen Lobbyings und der Klageweg gegen das Medium erfolgversprechend, sondern die auf diesem Weg notwendige Begleitung der eigenen Online- und Digital-Aktivitäten. Diese politisch-strategische Vorgehensweise zeigt sich beispielsweise in den Diskussionen um das Leistungsschutzrecht (Breyer-Mayländer 2013, S. 642). Die mangelnde Abgrenzbarkeit von Märkten zeigt sich in den Versuchen der Zeitungsverleger, auf politischem und rechtlichem Wege den Wettbewerb mit öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zu begrenzen (vgl. Ory 2011). Zeitungsverlage haben als lokale oder regionale Medienunternehmen eine Vielzahl von Medienkanälen und Geschäftsfelder im eigenen Unternehmen/Konzern integriert (vgl. Abb. 1).

3 Organisationsentwicklung

Wenn Unternehmen und Organisationen wesentliche Veränderungen vornehmen, da sich die Unternehmensumwelt verändert, das Leistungsspektrum an neue Gegebenheiten angepasst wird, bedeutet dies im Regelfall auch eine Veränderung der internen Strukturen und Prozesse. Dies sind Kernthemen der Organisationsentwicklung, die notwendig sind, um den Wandel vom Zeitungsverlag als Einproduktunternehmen zum Medienhaus als Mehrproduktunternehmen erfolgreich nachvollziehen zu können. In der Begrifflichkeit des Medienunternehmens wird genau dieser Aspekt betont, dass es in diesem Fall Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses ist, mehr als nur Verlagsprodukte in gedruckter Form für den (meist regionalen oder lokalen) Markt anzubieten. In seiner fundierten Analyse des Tageszeitungsgeschäfts kritisiert Andreas Vogel diesen Terminus sehr stark:

„Immer mehr Unternehmen der Branche verabschieden sich von dem Begriff ‚Verlag‘ und wählen das Etikett ‚Medienhaus‘. Das erscheint symptomatisch für die Desorientierung in diesen Unternehmen. Denn der Begriff ‚Verlag‘ gibt ja weder nach seinem Wortsinn noch nach seiner Herkunft irgendeine Medienbindung vor. Vielmehr signalisiert er das ‚Vorlegen‘ von Geld für Veröffentlichungen. (...) ‚Verlag‘ verweist somit auf ein konkretes publizistisches Geschäftsmodell. Welche Geschäftsausrichtung aber signalisiert hingegen der heute beliebte Begriff ‚Medienhaus‘? Er konotiert keinerlei schöpferisches Geschäftsmodell mehr, sondern eher den profanen kaufmännischen Handel mit Medienerzeugnissen“ (Vogel 2014, S. 108).

Hier muss jedoch ergänzt werden, dass gerade die Funktion des Vorlegens, die auf nichtperiodische Publikationen des Buchsektors abzielte, spätestens seit dem Aufkommen von Publishing-on-Demand-Produkten nicht mehr das Kernwesen des Verlegens ausmacht, da es nicht mehr darum geht, eine Auflage vorzufinanzieren. Wenn man an dieser Stelle den Begriff des Verlags im Sinne des Vorfinanzierens genau unter die Lupe nimmt, ist er ohnehin in keiner Weise an publizistische Produkte oder Geschäftsmodelle gebunden, sondern für alle Arten von Branchen (Erz, Textil) und kennzeichnete lediglich eine Betriebsform auf dem Weg vom Handwerksbetrieb zum Industrieunternehmen (Schönstedt und Breyer-Mayländer 2010, S. 2–4). Die von Vogel reklamierte Produktunabhängigkeit würde nur für diese Definition gelten, da bei allen anderen Definitionen eine Begrenzung auf Buch- und Presseprodukte dem Begriff des Verlags zugrunde liegt. Niemand würde bei der Errichtung eines regionalen Radiosenders ein Unternehmen gründen, das dann den Begriff des Verlags im Namen trägt, obwohl ein Hörfunkprogramm durchaus ein publizistisches Produkt darstellt. Spätestens seit nicht-publizistische Produkte, wie Resthaushaltsabdeckungen im Werbemarkt oder alternative Postdienste im Zustellmarkt in die Zeitungsverlage integriert wurden, bestehen Geschäftsfelder, die unter den unterschiedlichen Blickwinkeln nicht mehr unbedingt in den Begriffsbereich des Verlags gehören (vgl. Breyer-Mayländer et al. 2010, S. 41). Daher ist der Begriffswandel symptomatisch für die inhaltlichen Veränderungen in der Zeitungsbranche und damit auch ein Symbol für die Herausforderungen im Bereich der Organisationsentwicklung.

3.1 Stammhauskonzern im lokalen und regionalen Markt

Mit der Integration von neuen Produkten, die eigenständige Marktaktivitäten und Unternehmensformen voraussetzen, in den traditionellen Zeitungsverlag setzte in der Regel die Kombination unterschiedlich rechtlich selbständiger, aber wirtschaftlich abhängiger Unternehmungen im Rahmen eines Konzerns ein (vgl. Breyer-Mayländer und Werner 2003, S. 98). Im Fall kleinerer lokaler Zeitungsverlage entstanden so Stammhauskonzerne, bei denen die Konzernmutter der Zeitungsverlag ist, der das Hauptprodukt herstellt und die Konzerntöchter beispielsweise Teilfunktionen des Zeitungsgeschäfts beinhalten, wie z. B. den Zeitungsvertrieb (in Form von Zustellgesellschaften) oder die Werbevermarktung. Diese Funktionen in rechtlich selbständigen Tochterfirmen sind inhaltlich stark an die Weisungen der Konzernmutter gebunden, stehen jedoch oftmals auch den Tochterfirmen, die eigene Medienprodukte herstellen und vermarkten (Anzeigenblatt, Online-Angebot, Direktverteilung etc.), als Dienstleister zur Verfügung. Da sich die Aktivitäten der Tochterunternehmen den Interessen des Hauptunternehmens, dem Zeitungsverlag als Stammhaus, unterordnen müssen, spricht man hier von einem Stammhauskonzern.

3.2 Managementholding mittelgroßer und großer Mediengruppen

Bei größeren Mediengruppen werden auf der Ebene der Konzernmutter oftmals typische Holdingfunktionen miteinander verbunden. Bei der Managementholding (vgl. Wöhe und Döring 2013, S. 257) ist dies auch die strategische Unternehmensführung, während es bei einer reinen Finanzholding um die Finanzhoheit und das Controlling geht und keine inhaltlichen Direktiven auch strategischer Natur stattfinden. Da die Finanzholding jedoch nur unzureichend dazu geeignet ist, Synergien zwischen den Verlagsteilen (beispielsweise zwischen regionalen Zeitungsverlagen in unterschiedlichen Regionen) zu ermöglichen und auch keine gemeinsame Produkt- und Personalentwicklung möglich ist, wird im Regelfall für Mediengruppen der Zeitungsbranche die Managementholding bevorzugt.

3.3 Kompetenzen im Management

Das Zeitungsgeschäft war über Jahrzehnte hinweg durch Unternehmensführung in stabilen Märkten geprägt. Dies führte zu der Meinung, dass „in seinen Begabungsvoraussetzungen (...) der Verleger Publizist, Kaufmann und Buchdrucker sein“ (Dovifat und Wilke 1976, S. 67) muss. Durch die deutliche Strukturkrise ist Zeitungsmanagement und damit die Steuerung und strategische Weiterentwicklung von lokalen und regionalen Medienkonzernen ein wesentlich komplexeres Geschäft geworden. Stand früher die „Verwaltungsfunktion“ mit einigen Repräsentativaufgaben im Vordergrund (vgl. Fischer 1987; Preusche 1987), geht es heute um eine „Gestaltungsfunktion“ und die klare Entscheidungs- und Steuerungsfähigkeit des Unternehmens. Dies erfordert gerade auch beim

Talentmanagement ein konsequentes Umdenken, um als Arbeitgeber ausreichend dynamische Nachwuchs(führungs)kräfte an Bord holen zu können. Ein Problem, das sich aber bereits in den neunziger Jahren abzeichnete (vgl. Schaefer-Dieterle 1997). Der managementorientierten Aus- und Weiterbildung kommt daher eine besondere Bedeutung zu (vgl. der Beitrag von C. Seeger in diesem Band). Das Management benötigt in dieser Branchensituation neben kaufmännischen Fähigkeiten, Führungs- und Managementqualitäten, Medien- und Inhaltekompetenz und statt der „Buchdrucker“-Eigenschaften eine Basiskompetenz in Medieninformatik und Medientechnologien.

3.4 Kompetenzen bei Inhalten

Die inhaltliche Kompetenz, die beim Einproduktunternehmen Zeitungsverlag bislang auf die redaktionelle Ausgestaltung einer Zeitung fokussiert war, bekommt durch die Diversifikation in unterschiedliche Medienkanäle eine breitere Bedeutung. Ähnlich, wie sich das zeitschriftenorientierte Verlagshaus Gruner + Jahr im Jahr 2013 nicht mehr nach Zeitschriftenparten und -titeln, sondern nach Communities of Interest organisiert, muss auch im Zeitungshaus die Kompetenz erworben werden, unterschiedliche Medienkanäle mit ihren jeweiligen inhaltlichen Erfordernissen und Stärken kombiniert einzusetzen. Hierzu gehört auch die Kompetenz der crossmedialen Markenführung (vgl. Illenberger 2012).

3.5 Crossmedia in der Redaktion

Dies bedeutet in der Redaktion eine plattformunabhängige Organisation, die meist an einem zentralen Newsdesk zusammengeführt wird, bei dem entschieden wird, welches Thema zu welchem Zeitpunkt für welchen Medienkanal am besten geeignet erscheint.

3.6 Crossmedia in der Vermarktung

In der Vermarktung stellt sich regelmäßig die Frage, ob eine Vermarktung aus einer Hand (der Kunde kann jeden Werbeträger bei ein und demselben Mediaberater buchen) die beste Form der Integration neuer und alter Werbeträgerkanäle in ein gemeinsames Vermarktungskonzept der lokalen oder regionalen Mediengruppe darstellt. Die Erfahrungen im Markt zeigen, dass eine gemeinsame Vermarktung für viele positive Synergieeffekte sorgen kann. Voraussetzung ist jedoch, dass der Außendienst im Sinne des Anspruchs als Mediaberater ausreichend für die Beratung bei neuen Medienformen geschult wird und zudem für komplexe Fragen zu einzelnen Medienformen eine Beratung durch Spezialisten möglich ist.

3.7 Integriertes Verlagsmarketing

Das integrierte Verlagsmarketing, bei dem unterschiedliche Verlagsfunktionen wie Vertrieb, Anzeigen und Redaktion zusammenwirken, um gemeinsam bestehende und neue Produkte an den Markt- und Kundenbedürfnissen auszurichten, ist bereits seit den neunziger Jahren im Programm der Zeitungsverlage vorgesehen (vgl. Erlemann 1997 sowie Hillebrecht 2010, S. 23 f.). Für den lokalen und regionalen Medienkonzern ist das integrierte Verlagsmarketing jedoch die Basis um in alle Medienkanäle und alle marktrelevanten Einzelfunktionen miteinander abzustimmen und damit ein integriertes lokales oder regionales Medienmarketing zu ermöglichen.

3.8 Neue Strukturen in der Aufteilung zwischen Anzeigen und Vertrieb

War früher eine typische Abgrenzung im Verlag die Grenzziehung zwischen den Vertriebsaufgaben (Verkauf und Logistik von Abonnements und Einzelverkauf am Kiosk) und Anzeigenfunktionen (Vermarktung von Anzeigen und Beilagen), haben inzwischen viele Verlage auf eine Abtrennung von Privat- und Geschäftskunden umgestellt, um den neuen Aufgaben, die sich primär aus dem konsequenten Management von Kundenbeziehungen ergeben, gerecht zu werden.

3.9 Neue Formen der Etablierung neuer Geschäftsfelder

Grundsätzlich setzten die Verlage auf drei unterschiedliche Wege zur Etablierung neuer Geschäftsfelder im eigenen regionalen, bzw. lokalen Medienkonzern: Direktes Investment in erfolgreiche digitale Jungunternehmen, Kooperation mit erfolgreichen Partnern oder als dritte Möglichkeit der Know-how-Aufbau durch Eigenentwicklung (vgl. Sjurts 2002, S. 20). Auch diese Fähigkeit der gezielten Nutzung der Wege zur Integration neuer Geschäftsfelder ist ein Know-how, das die lokalen und regionalen Medienhäuser in den vergangenen Jahren aufbauen mussten, bzw. noch aufbauen (vgl. Abb. 2).

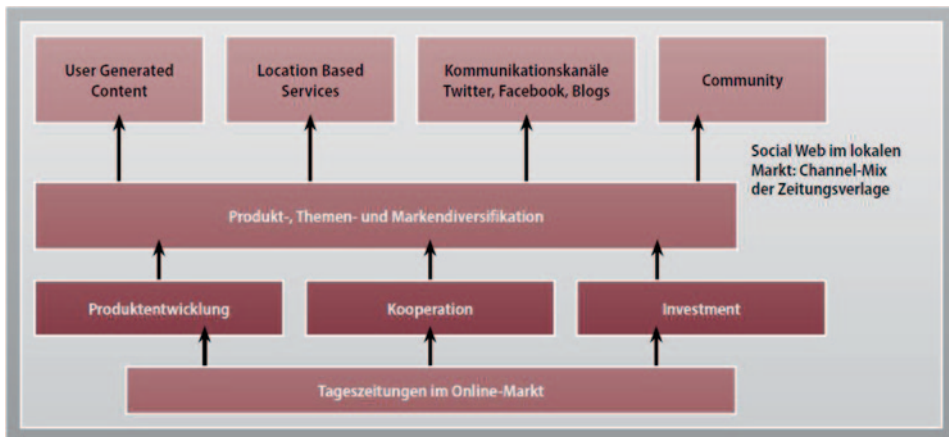


Abb. 2 Aufbau von neuen Geschäftsfeldern im Digitalsektor. (Breyer-Mayländer 2011, S. 24)

Literatur

- Bauer, I. (1999). Kostenlose Zeitungen – neue Produkte auf einem umkämpften Markt. In BDZV (Hrsg.), *Zeitungen '99* (S. 110–119). Berlin: ZV.
- Böning, H. (2005). 400 Jahre Zeitung – der erste Medientyp der Moderne und seine Folgen im 17. und 18. Jahrhundert (Aufsatz Institut für Zeitungsforschung Dortmund). http://www.dortmund.de/media/p/institut_fuer_zeitungsforschung/zi_downloads/dortmund2005-druck.pdf. Zugriffen: 2. Jan. 2014.
- Breyer, T. (1999). *Alternative Zustelldienste und Transportkonzepte im Pressesektor: Markt-, wirtschafts- und medienpolitische Auswirkungen der Deregulierung der Zustellmärkte*. Bonn: ZV.
- Breyer-Mayländer, T. (2004a). *Einführung in das Medienmanagement*. München: Oldenbourg.
- Breyer-Mayländer, T. (2004b). Post von der Zeitung: Ein Geschäftsfeld expandiert. In BDZV (Hrsg.), *Zeitungen 2004* (S. 254–259). Berlin: ZV.
- Breyer-Mayländer, T. (2011). Mehr als nur ein „Communication Shift“: Neue Formen des Mediamix im lokalen Markt. *Marketing Review St. Gallen*, 5(2011), 22–27 (Heidelberg).
- Breyer-Mayländer, T. (2013). Medien, Medienwirtschaft. In R. Kuhlen, W. Semar, & D. Strauch (Hrsg.), *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation. 6. Ausgabe* (S. 634–647). Berlin: De Gruyter.
- Breyer-Mayländer, T., & Werner, A. (2003). *Handbuch der Medienbetriebslehre*. München: Oldenbourg.
- Breyer-Mayländer, T., et al. (2010). *Wirtschaftsunternehmen Verlag*. Frankfurt a. M.: Bramann.
- Detjen, C. (1981). Auswirkungen elektronischer Medien auf die lokale/regionale Presse. In Expertenkommission Neue Medien Baden-Württemberg (Hrsg.), *Abschlussbericht Band 2*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Dörr, K. (2013). *Zwischen Nachrichtenbrücke und Boulevard: Eine Untersuchung der Nachrichtenstruktur der Hauptnachrichten des deutschen Fernsehens*. Berlin: LIT.
- Dovifat, E., & Wilke, J. (1976). *Zeitungswissenschaft 1: Theoretische und rechtliche Grundlagen, Nachricht und Meinung, Sprache und Form*. Berlin: De Gruyter.

- Erlemann, H.-P. (1997). Verlagsmarketing auf neuen Wegen (Teil II) – Wandel tut Not. *MediaSpektrum*, 5(97), 16 ff. (Heidelberg).
- Fischer, H.-D. (1987). Der Verleger als Kommunikator. In H. D. Fischer (Hrsg.), *Positionen und Strukturen bei Druckmedien* (S. 13–40). Düsseldorf: Econ.
- Gerth, M. A. (2012). *Making regional news: Ökonomische und publizistische Bedeutung politischer Berichterstattung für regionale Medien*. Baden-Baden: Nomos.
- Haas, M. (2005). Die geschenkte Zeitung: Bestandsaufnahme und Studien zu einem neuen Pressetyp in Europa, (zugleich Dissertation Universität Bamberg). Berlin: LIT.
- Heinrich, J. (2010). *Medienökonomie – Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Hillebrecht, S. (2009). *Marketing für Presseverlage – eine Einführung* (2. Aufl.). Berlin: LIT.
- Hillebrecht, S. (2010). *Verlagsratgeber Marketing: Zeitungen und Zeitschriften vermarkten*. Hamburg: Input-Verlag.
- Illenberger, R. P. (2012). *Erfolgsfaktoren printmarkenbasierter Online-Angebote*. Baden-Baden: Nomos.
- Jarren, O. (Hrsg.). (1983). *Stadtteilzeitungen und lokale Kommunikation*. München: Saur.
- Kapp, T. (2013). *Kartellrecht in der Unternehmenspraxis* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kübler, F. (1992). *Postzeitungsdienst und Verfassung. Schriften zum Öffentlichen Recht Band 623*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kuhlen, R. (1991). *Hypertext. Ein nicht-lineares Medium zwischen Buch und Wissensbank* (Edition Alcatel SEL Stiftung). Berlin: Springer.
- Monopolkommission. (Hrsg.). (2004). Die Pressefusionskontrolle in der Siebten GWB-Novelle. Sondergutachten Nr. 42 der Monopolkommission gemäß § 44 Abs. 1 Satz 4 GWB. Berlin.
- Ory, S. (2011). Herausforderungen der Medienfreiheit, oder: Der Rundfunk als Endpunkt der Konvergenz? *AfP*, 1(2011), 19–22 (Baden-Baden).
- Pepels, W. (2012). *Handbuch des Marketing* (6. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Poscher, R. (2003). Grundrechte als Abwehrrechte: reflexive Regelung rechtlich geordneter Freiheit. JuS Publikum 98. zugleich Habilitationsschrift, Humboldt Universität Berlin, Tübingen.
- Preusche, H. (1987). Der Verlagsleiter als Generalmanager. In H. D. Fischer (Hrsg.), *Positionen und Strukturen bei Druckmedien* (S. 65–72). Düsseldorf: Econ.
- Richter, R. (1973). *Kommunikationsfreiheit = Verlegerfreiheit? Zur Kommunikationspolitik der Zeitungsverleger in der Bundesrepublik Deutschland 1945–1969*. Pullach: Verlag Dokumentation.
- Richter, H. (1989). Pressekonzentration und neue Medien: Der Einfluß neuer Wettbewerbsimpulse auf die Konzentration bei Tageszeitungen, *Wirtschaftspolitische Studien* 74, zugl. Dissertation Universität Hamburg. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schaefer-Dieterle, S. (1997). Abschied von Macht und Status. In S. Schaefer-Dieterle (Hrsg.), *Zeitungen: Markenartikel mit Zukunft* (S. 115–121). Bonn: ZV.
- Schönstedt, E., & Breyer-Mayländer, T. (2010). *Der Buchverlag: Geschichte, Aufbau, Wirtschaftsprinzipien, Kalkulation und Marketing* (3. Aufl.). Stuttgart: J.B. Metzler.
- Schulz, W. (2011). *Politische Kommunikation: Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Schütz, W. J. (1999). Entwicklung der Tagespresse. In J. Wilke (Hrsg.), *Mediengeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung* (S. 109–134). Bonn.
- Schwarzer, B. (2013). Die Zeitung in der Krise – oder doch nicht? In B. Schwarzer & S. Spitzer (Hrsg.), *Zeitungsverlage im digitalen Wandel: Aktuelle Entwicklungen auf dem deutschen Zeitungsmarkt* (S. 51–67). Baden-Baden: Nomos.
- Sjurts, I. (2002). *Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Vogel, A. (2014). *Talfahrt der Tagespresse: Eine Ursachenanalyse*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Witte, E. (1984). *Zeitungen im Medienmarkt der Zukunft (unter Mitarbeit von Joachim Senn)*. Stuttgart C.E. Poeschel.
- Wöhe, G., & Döring, U. (2013). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (25. Aufl.). München: Vahlen.

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer Professor für Medienmanagement, Prorektor Marketing und Organisationsentwicklung, Hochschule Offenburg, Badstr. 24, 77652 Offenburg.

Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus
Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz
Breyer-Mayländer, Th. (Hrsg.)
2015, XIII, 242 S. 33 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-04099-4