

2 Ausgangsproblem, Forschungsfeld und Forschungsansatz

2.1 Die Krise der Tageszeitung

Schadet das Internet dem Journalismus? Sind Blogger, Laienreporter, Portalbetreiber und Social-Web-Plattformen eine Konkurrenz? Wozu braucht man heute noch Journalisten? Und wozu noch die gedruckte Tageszeitung, wenn sich der Berichtsfaden im Internet doch viel schneller aufnehmen, weiterspinnen und mit anderen Fäden zusammenführen lässt?

In den Zeitungsnationen Nordamerikas und Europas häufen sich seit einigen Jahren die Unkenrufe vom baldigen Verschwinden der Zeitung. Vor allem in den USA haben die Verlage bereits massive Verluste zu beklagen: Einer von der Newspaper Association of America herausgegebenen Statistik zufolge schrumpfte die verkaufte tägliche Gesamtauflage der nordamerikanischen Tageszeitungen zwischen 1990 und 2011 von 62,3 Millionen auf 44,4 Millionen Exemplare zusammen – das entspricht einem Rückgang von rund 30 Prozent innerhalb von 22 Jahren (vgl. Newspaper Association of America 2012).

Obschon die deutsche Presselandschaft hinsichtlich Vertriebsstruktur und Rezeptionsgewohnheiten nicht direkt mit der US-amerikanischen zu vergleichen ist, wird auch hierzulande in Fachkreisen intensiv über die Zukunft der Tageszeitung diskutiert (vgl. Weichert & Kramp 2009b, S. 53). Um sich auf die veränderten Marktbedingungen einzustellen, haben die Verlage versucht, ihre journalistischen Inhalte auf Computermonitore, Handys und Tablet-Computer zu überführen. Sie sind zu crossmedialen Anbietern geworden und haben ihre Zeitungen – legt man einen technischen Medienbegriff zugrunde⁶ – in Hybridmedien umgewandelt.

Im Internet greifen jedoch die alten Geschäftsmodelle und publizistischen Konzepte nicht mehr. Die Werbetreibenden beschreiten dort andere Wege, und auf den Lesermärkten konkurrieren die Zeitungen mit zahlreichen nicht-journalistischen Informationsangeboten und partizipativen Vermittlungsformen – der ganze Fluss durchzogen vom lauter werdenden Grundrauschen des Social

6 Zur Unterscheidung eines technischen Begriffsverständnisses von einem institutionellen Medien- bzw. Zeitungs-begriff vgl. Neuberger 2003a, S. 17–29.

Web. Strategische Anpassungen waren und sind erforderlich, um den veränderten Ansprüchen der Rezipienten gerecht zu werden und die Möglichkeiten des neuen Mediums entsprechend auszuschöpfen.

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit den Symptomen und Ursachen der „Zeitungskrise“. In Abschnitt 2.1.2 werden dann die von den Verlagen verfolgten Strategien zu ihrer Bewältigung beleuchtet.

2.1.1 Symptome und Ursachen der Krise

Die Tageszeitung in ihrer klassischen Papierform gilt mittlerweile auch hierzulande als krisengebeuteltes Medium oder gar als Auslaufmodell. Kritisch ist die Situation sowohl auf den Leser- als auch auf den Werbemärkten, wobei die Probleme teilweise strukturell, teilweise aber auch konjunkturell bedingt gewesen sind. Im Kontext dieser Arbeit sind in erster Linie die strukturellen Gründe von Interesse.

Auf dem *Lesermarkt* gehören Auflagen- und Reichweitenverluste zu den Symptomen der Krise: In Deutschland ist die kumulierte verkaufte Auflage der Zeitungen seit 2001 stetig zurückgegangen, ohne dass sich diese Entwicklung noch länger allein auf die Auflageneinbrüche in den neuen Bundesländern zurückführen ließe. Dort waren die Auflagen nach der Wiedervereinigung zunächst in die Höhe geschneit, danach aber rapide wieder gesunken. Der bundesweite Abwärtstrend setzte sich auch in den Jahren der konjunkturellen Erholung nach der New Economy-Krise fort, so dass sich in den Auflagenzahlen auch die strukturelle Krise der Zeitungslandschaft spiegelt. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 48f.)

Der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) wertet alljährlich die Zahlen der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW) und weitere Quellen aus und erstellt auf dieser Basis einen Bericht zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen. Allein die Tageszeitungen büßten demnach zwischen 2000 und 2013 mit 26,8 Prozent etwa ein Viertel ihrer verkauften Quartalsauflage ein, die E-Paper-Auflage ist dabei aber nicht mit berücksichtigt. In absoluten Zahlen betrachtet sank die Gesamtauflage von rund 23.946.000 Exemplaren im Jahr 2000 auf 17.220.000 im Jahr 2013 (E-Paper herausgerechnet). Aus den Zahlen geht auch hervor, dass der Einzelverkauf mit einem Minus von 47,1 Prozent mehr als doppelt so stark zurückgegangen ist wie die im Abonnement vertriebenen Exemplare (minus 22,5 Prozent). (vgl. Keller & Eggert 2013, S. 74f.) Ein Grund könnte sein, dass die Abonnenten im Vergleich zu den Gelegenheitskäufern eine engere Bindung an ‚ihre Zeitung‘ haben. Die Abonnements haben sich somit als das wesentlich stabilere Vertriebs-

standbein erwiesen. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 51) Die Auflagenzuwächse bei den E-Paper-Ausgaben konnten die Rückgänge im Print-Bereich bislang bei Weitem nicht auffangen: Die verkaufte Quartalsauflage der E-Paper-Ausgaben aller deutschen Tages-, Sonntags- und Wochenzeitungen zusammen genommen stieg von 21.121 Exemplaren im Jahr 2005 auf 398.763 im Jahr 2013, wobei sie sich allein von 2012 auf 2013 in etwa verdoppelte. (vgl. Keller & Eggert 2013, S. 45f. u. 72f.)

Die strukturellen Ursachen für die Entwicklung auf dem Lesermarkt werden in der Fachliteratur in der demografischen Entwicklung, in gesellschaftlichen Faktoren und in der veränderten Angebots- und Wettbewerbssituation auf dem Zeitungs- und Medienmarkt gesehen. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 88; Kappe 2011, S. 7 u. 29; Neuberger 2003a, S. 32f.; Weichert & Kramp 2009a, S. 4–8) Als gesellschaftliche Faktoren, die das Medienkonsum- und Informationsverhalten der Leser verändert haben, werden unter anderem eine geringere lokale Verwurzelung der Menschen, abnehmendes soziales und politisches Interesse sowie ein gesunkenes humanistisches Bildungsniveau genannt – der Zusammenhang wird allerdings nicht durchgängig belegt. (vgl. Schulzki-Haddouti, Bunjes & Jakob 2009, S. 48f.; Neuberger 2003a, S. 32f.)

Einem härteren Wettbewerb sind die Zeitungen durch kostenlos vertriebene Anzeigenblätter und lokale Rundfunksender, vor allem aber durch das Internet mit seinen umfassenden technischen Möglichkeiten ausgesetzt. Das Internet und die damit einhergehenden Möglichkeiten des permanenten und für jedermann und überall zugänglichen Informationsflusses haben die Mediennutzungsgeohnheiten der Rezipienten grundlegend verändert: Der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation zufolge lasen 1990 noch 71 Prozent der Bundesbürger die Tageszeitung, 2010 war ihr Anteil auf 44 Prozent zurückgegangen. Demgegenüber hatte das Internet zwischen 2000 und 2010 eine Reichweitensteigerung von zehn auf 43 Prozent zu verzeichnen. Vor allem die Jugendlichen und jungen Erwachsenen sind schwer für die Zeitung zu begeistern: 2010 zählte unter den 14- bis 29-Jährigen nur noch etwa jeder Vierte (26 Prozent) zu den täglichen Zeitungslesern, zehn Jahre zuvor waren es noch 36 Prozent. Die Tagesreichweite des Internets stieg in dieser Altersgruppe im gleichen Zeitraum von 17 auf 73 Prozent. (vgl. van Eimeren & Ridder 2011, S. 8–10)

Die Studie „Informationsrepertoires der deutschen Bevölkerung“ des Hans-Bredow-Instituts beschäftigt sich mit der Frage, zu welchem Zweck die Rezipienten die Mediengattungen Internet, Fernsehen, Zeitung und Radio nutzen. Die Befragten konnten angeben, bei welcher Mediengattung das jeweilige Nutzungsmotiv „am meisten“ und bei welcher „an zweiter Stelle“ zutrifft. Bezüglich ihrer allgemeinen Informationsfunktion landete die Zeitung bei der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren auf Platz zwei hinter dem Fernsehen, bei der jungen

Zielgruppe zwischen 14 und 29 Jahren hingegen nur auf Platz drei hinter Internet und Fernsehen. Was die speziellen Informationsfunktionen anbelangt, so war die Zeitung in beiden Vergleichsgruppen das wichtigste Medium für regionale Informationen. In allen anderen Nutzenkategorien wie der politischen Meinungsbildung und Informationen über das Weltgeschehen, Deutschland oder gruppenbezogene Trends landete die Zeitung entweder auf dem zweiten oder auf dem dritten Platz. (vgl. Breunig, Hofsummer & Schröter 2014, S. 124–126)

Das Internet dient als Hybridmedium sowohl der interpersonalen Kommunikation als auch der Massenkommunikation – und dabei fungiert es entweder als eigenständiges Massenmedium oder als Verbreitungsplattform für Rundfunk und Print-Medien. (vgl. ebd.: 142) Ein vollständiges Bild von der Situation der Zeitungsverlage entsteht daher erst dann, wenn man weiß, inwiefern sie ihr Publikum über das Internet ‚einfangen‘:

Um auf die veränderten Vorlieben der Medienkonsumenten einzugehen, haben die Zeitungen ihre Websites zu eigenständigen oder ergänzenden Medienangeboten und zu Plattformen der interpersonalen Kommunikation ausgebaut. Die Konkurrenz im Internet ist jedoch groß: Zum einen treten die Print-Verlage dort in einen direkteren Wettbewerb zu den Web-Angeboten der etablierten Hörfunk- und Fernsehsender. Zum anderen sind auch die Zutrittsbarrieren für journalistische Newcomer im Netz niedriger als bei den traditionellen Massenmedien, weil keine hohen Investitionen in Produktion und Logistik erforderlich sind.⁷ Darüber hinaus konkurrieren die Zeitungsverlage im World Wide Web mit nicht-journalistischen und häufig kostenlosen Informationsangeboten von Suchmaschinen und Nachrichten- oder Videoportalen, mit partizipativen Vermittlungsformen wie Weblogs, Foren oder sozialen Netzwerken und mit Plattformen, auf denen sogenannte Bürgerjournalisten oder Experten für bestimmte Fachgebiete ihre Beiträge veröffentlichen können.⁸ (vgl. Neuberger 2005, S. 157–159, 2014, S. 234)

Die ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation liefert einige Daten darüber, wie viele Internetnutzer Tageszeitungs-Websites als Nachrichtenquelle nutzen und in welcher Intensität sie das tun. Im Jahr 2010 lasen der Studie zufolge 22 Prozent aller Befragten für eine Dauer von durchschnittlich 13 Minuten pro Tag aktuelle Nachrichten im Internet, sechs Prozent davon auf der Home-

7 Zu diesen Newcomern zählen Online-Zeitungen und journalistische Formate wie www.regenburg-digital.de, <http://www.rheinneckarblog.de> oder www.krautreporter.de (zugegriffen: 25.03.2015).

8 Für zwei verschiedene Spielarten des Bürgerjournalismus stehen unter anderem Plattformen wie Readers Edition (www.readers-edition.de), auf denen freie Journalisten als Moderatoren über die Veröffentlichung der Beiträge entscheiden, und solche wie Wikinews. Letztere werden ausschließlich von Laien gestaltet, die sich gegenseitig korrigieren und kontrollieren. (vgl. Kopp & Schönhagen 2008, S. 79f.)

page einer Tageszeitung, wofür sie sich drei Minuten Zeit nahmen. Bei den 14- bis 29-Jährigen gehörten fast doppelt so viele, nämlich 41 Prozent, zur Nachrichtenlesergruppe (21 Minuten pro Tag) und 11 Prozent tummelten sich regelmäßig auf Zeitungs-Websites (fünf Minuten pro Tag). (vgl. van Eimeren & Ridder 2011, S. 10 u. 13)

Diese Zahlen veranschaulichen, dass die Tageszeitungen als Nachrichtenlieferanten im Internet keinesfalls die Nase vorn haben. Verwöhnt durch die vielen Gratis-Informationsangebote im Netz sind die Nutzer zudem nur teilweise dazu bereit, für deren Web-Nachrichten etwas zu zahlen. Wie der kostenintensive Qualitätsjournalismus im Netz rentabel und ohne Quersubventionen der Mutterblätter finanziert werden kann, ist daher eine drängende Zukunftsfrage (vgl. Weichert/Kramp 2009a, S. 20f.). Hinzu kommt das Problem, dass Artikel im Internet relativ leicht kopiert und weiterverbreitet werden können, ohne dass die Verlage davon etwas mitbekommen. Deshalb haben sie sich unter dem Stichwort Leistungsschutzrecht für gesonderte urheberrechtliche Regelungen eingesetzt, um die Zahl der unerlaubten Kopien einzudämmen. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 183–186)

Die goldenen Jahre der Zeitungen sind nicht nur auf dem Leser-, sondern auch auf dem *Werbemarkt* vorbei: Die Nettowerbeumsätze der Tageszeitungen sind 2012 im Vergleich zum Vorjahr um 9,1 Prozent auf 3,33 Milliarden Euro gefallen. Bei den Wochen- und Sonntagszeitungen gingen die Umsätze im gleichen Zeitraum um 6,8 Prozent zurück. (vgl. Keller & Eggert 2013, S. 82) Ein verlagspolitisch folgenreiches Phänomen ist, dass sich das Verhältnis der Erlösquellen verschoben hat: 1997 setzte sich der Gesamtumsatz der Abonnementzeitungen in den alten Bundesländern zu 62,4 Prozent aus Werbeerlösen, das heißt aus Anzeigen und Beilagen, und zu 37,6 Prozent aus Vertriebs Erlösen zusammen. (vgl. Keller 1998, S. 89) Im Jahr 2012, also 15 Jahre später, speiste er sich nur noch zu 44,5 Prozent aus Werbe- und zu 55,5 Prozent aus Vertriebs Erlösen. (vgl. Keller & Eggert 2013, S. 94)

Eine Querfinanzierung der redaktionellen Arbeit aus den Anzeigenerlösen heraus wird deshalb immer schwieriger. Die Verlage sind auf eine höhere Zahlungsbereitschaft ihrer Leser angewiesen, um das Leistungsniveau zumindest halten zu können. Das aber setzt Leserbindung und damit einhergehend Vertrauen in die Qualität der Zeitung voraus.

2.1.2 Strategien zur Krisenbewältigung

Die Zeitungsverlage haben mit unterschiedlichen, empirisch erforschten Strategien versucht, die oben beschriebene Marktentwicklung wieder umzukehren.

Strategien sind einer Definition von Manfred Bruhn (2010, S. 53) zufolge „bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne von Unternehmen für ausgewählte Planungsobjekte (z.B. Produkte, Strategische Geschäftseinheiten oder Unternehmen als Ganzes)“. Sie beschreiben, wie sich ein Unternehmen ausrichten und welche Ressourcen es dafür aufbauen und einsetzen soll (vgl. Hungenberg & Wulf 2011, S. 107).

Da es in dieser Arbeit im Kern um die Frage gehen wird, wie sich tagesaktuelle, journalistisch aufbereitete Inhalte (Content) auf dem Lesermarkt erfolgreicher vermarkten lassen, werden im Folgenden die auf die dortigen Marktstrukturen und insbesondere auf die Bedürfnisse der (potenziellen) Leser bezogenen Strategien bzw. Marketingstrategien betrachtet, derer sich die Verlage bedient haben.⁹ Die auf den Werbemarkt bezogenen Strategien fließen nur am Rande ein, weil sie für das Thema dieser Arbeit von sekundärer Bedeutung sind.

Für viele Zeitungsverlage und Medienkonzerne hat sich im Zuge der bereits beschriebenen Umwälzungen auf ihren Stammmärkten die Frage gestellt, in welchen Geschäftsfeldern¹⁰ sie künftig tätig sein, das heißt welche Produkt-Markt-Strategie sie verfolgen wollen. Dabei sind drei strategische Grundentscheidungen zu treffen: (vgl. Gläser 2014, S. 703)

1. Soll eine Wachstums-, eine Stabilisierungs- oder eine Desinvestitionsstrategie verfolgt werden?
2. Auf welche Räume bezieht sich die Strategie? (lokal und regional, national, multinational, global)
3. Will das Unternehmen seine Ziele im Alleingang, gemeinsam mit Kooperationspartnern oder durch den Kauf anderer Unternehmen verfolgen? Handelt es sich also um eine Autonomie-, eine Kooperations- oder eine Integrationsstrategie?

Die insbesondere durch den technologischen Wandel bedingten Umwälzungen auf den Medienmärkten haben dazu geführt, dass sich viele deutsche Zeitungs-

⁹ Die grundsätzlichen, am Wettbewerb orientierten Strategiealternativen von Unternehmen finden sich in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur zum strategischen Management ebenso wie in den mit „strategisches Marketingmanagement“ überschriebenen Veröffentlichungen, wo sie als Marketingstrategien bezeichnet werden. Letztere stellen das strategische Management unter das Primat des Marketing als einer sämtliche Entscheidungen durchdringenden Denkweise.

¹⁰ Bei Unternehmen, die mit einem heterogenen Produktprogramm verschiedene Märkte bedienen, lässt sich der relevante Markt in sogenannte strategische Geschäftseinheiten oder -felder aufteilen, die als Produkt-Markt-Kombinationen von anderen Tätigkeitsfeldern abgrenzbar sind und für die eine eigene strategische Planung erfolgt. Die Geschäftsfelder lassen sich noch in weitere Segmente zerlegen (Marktsegmentierung), zum Beispiel anhand von Kundenmerkmalen wie Alter (Senioren, Jugend) oder Lebenskonzept. (vgl. Bruhn 2010, S. 56–62)

verlage zu mehrmedialen Content-Anbietern gewandelt und in neue Geschäftsfelder investiert haben. Die von den Verlagen verfolgten Wachstumsstrategien sollen an dieser Stelle noch genauer betrachtet werden. Das geschieht mit Hilfe der sogenannten Produkt-Markt-Matrix, die in *Tabelle 1* zu sehen ist und auf Ansoff (1966) zurückgeht.

Tabelle 1: Produkt-Markt-Matrix (Quelle: nach Ansoff 1966, S. 132 u. 150)

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neue Produkte	Produktentwicklung	Diversifikation

Begreift man die Vermarktung des Produktes Zeitung als Kerngeschäft eines Zeitungsverlages oder als strategische Geschäftseinheit eines Medienkonzerns, so kann das Management diese Einheit in verschiedene Richtungen weiterentwickeln. Dabei lassen sich auf Basis der besagten Matrix vier grundlegende strategische Stoßrichtungen in Form von Produkt-Markt-Kombinationen darstellen, nämlich die Marktdurchdringung, die Marktentwicklung, die Produktentwicklung und die Diversifikation.¹¹ (vgl. Ansoff 1966, S. 130–135; Becker 2006, S. 147ff.)

Mit *Marktdurchdringung* ist gemeint, dass ein Unternehmen die Vermarktung seiner Produkte auf einem Markt, den es bereits bedient, noch intensiver betreibt als bisher, um das Marktpotenzial stärker auszuschöpfen. Die Vertriebsabteilungen der Zeitungsverlage haben zu diesem Zweck versucht, mehr Leser und Abonnenten zu werben, während die Redaktionen ihre PR-Anstrengungen erhöht haben, um die Leser-Blatt-Bindung zu verbessern. So haben die Redakteure zum Beispiel noch stärker die Nähe zum Leser gesucht (mobile Redakteure, Leserkonferenzen etc.) oder lokalpolitische Diskurse moderiert. Das Internet wird dabei als Instrument der Kommunikationspolitik eingesetzt, um das Muttermedium zu stärken. (vgl. Neuberger 2005, S. 170f.)

Bei der als *Marktentwicklung* bezeichneten Strategie geht es darum, sich mit bestehenden Produkten auf neue Absatzmärkte zu begeben. Die Verlage können dieses Ziel unter anderem dadurch erreichen, dass sie Medieninhalte mehrfach verwerten. Gerpott (2006, S. 323f.) zufolge beinhalten crossmediale Strategien der Mehrfachverwertung die „Nutzung der gleichen oder nur geringfügig mit niedrigen Zusatzkosten gegenüber der Originalfassung variierten Inhalte“, und zwar an unterschiedlichen Orten, unter Einsatz unterschiedlicher Medi-

11 Ziel dieses Ansatzes ist die Schließung von Wachstumslücken und die Nutzung von potenziellen Synergien. (vgl. Benkenstein & Uhrich 2009, S. 110f.)

enträger bzw. Medienuntergattungen (Crossmedialität) oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

Die Zeitungsverlage haben Artikelserien, Sonderbeilagen etc. als Bücher, Hörbücher oder CD-ROMs veröffentlicht, um so weitere Käufer dafür zu finden. (vgl. ebd., S. 325) Vor allem aber haben sie das Internet als Medienträger und technischen Vertriebsweg für die Mehrfachverwertung erschlossen. Einzelne Artikel oder die gesamte Zeitungsausgabe (E-Paper) werden inhaltlich weitestgehend unverändert ins Netz gestellt. So können die Verlage ihr Verbreitungsgebiet räumlich ausdehnen (globale Abrufbarkeit) und internetaffine Zielgruppen ansprechen. (vgl. Neuberger 2003b, S. 163f., 2005, S. 171f.)

Die *Produktentwicklung* zielt auf Produktdifferenzierungen oder -innovationen für Märkte, auf denen das Unternehmen bereits tätig ist. Eine Produktvariation stellen die sogenannten Lite-Ausgaben oder Kompaktzeitungen im Tabloid-Format dar. Darunter sind Zeitungsableger mit einem geringeren Umfang und einem stärker eingegrenzten Themenspektrum zu verstehen, deren Copy-Preis niedriger ist als der des Stammblasses. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 121; Sjurts 2005, S. 43f.) Neben solchen Ausweitungen der Produktlinie unter einem Markendach haben die regionalen Tageszeitungen auf den Relaunch ihrer Print-Titel gesetzt. Dabei wurden sowohl das Format und die Optik der Blätter als auch das inhaltliche Konzept verändert. So haben die Verlage zum Beispiel der regionalen, lokalen und hyperlokalen Berichterstattung und den Servicethemen noch mehr Gewicht beigemessen. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 122ff.; Kappe 2011, S. 30–32)

Darüber hinaus sind die Zeitungsverlage mit neuen Produktkonzepten ins Internetgeschäft eingestiegen: Nachdem sie in den Anfangsjahren vor allem versuchten, ihre Inhalte als elektronische Zeitungen auch im Netz zu verwerten (Mehrfachverwertungen), sind sie verstärkt dazu übergegangen, im Internet Zusatzangebote zu schaffen, die das Print-Angebot ergänzen und sich damit kombinieren lassen. Diese Zusatzangebote sind prinzipiell für die gleiche Zielgruppe und insbesondere für ‚Doppelnutzer‘ gedacht, die auf beide Medien zugreifen. So kann die Redaktion zum Beispiel Print-Artikel ins Netz stellen und dort weiterführende Links zu Hintergrundinformationen oder Originaldokumenten hinzufügen („Die vollständige Ansprache des Bundespräsidenten finden Sie hier“). Außerdem kann sie Inhalte mit interaktiven Elementen anreichern. Die Leser haben dann beispielsweise die Möglichkeit, Beiträge zu kommentieren oder an Diskussionsforen und Umfragen zu den darin aufgegriffenen Themen teilzunehmen. (vgl. Neuberger 2003b, S. 164, 2005, S. 172) Aktuelle Nachrichten können die Redakteure jederzeit auf der Zeitungs-Website veröffentlichen und dabei auf das Erscheinen eines ausführlichen Hintergrundberichts in der Zeitung hinweisen. Während Neuberger den Begriff der Doppelnutzer-Strategie

verwendet, sprechen andere Autoren hier von einer crossmedialen Strategie der Komplementarität: Innerhalb einer Markenfamilie existieren Print- und Online-Angebote, die sich gegenseitig ergänzen und aufeinander verweisen. (vgl. Meyer 2005, S. 169–175)

Die *Diversifikation* als vierte strategische Stoßrichtung ist auf die Erschließung neuer Märkte durch neue Produkte gerichtet. Es entstehen also völlig neue Geschäftsfelder. Im Zeitungssektor sind Diversifikationsstrategien wie der Einstieg in den Briefdienst (vgl. Arnold 2009, S. 320) oder ins Rundfunkgeschäft, die Veranstaltung von Messen und Fachtagungen oder die Vermarktung eigener Buch-, CD und DVD-Reihen zu beobachten. So hat etwa der Süddeutsche Verlag bereits diverse solcher Reihen herausgegeben und dabei auf den Vertrauens- und Bekanntheitsvorsprung der etablierten Marke „Süddeutsche Zeitung“ gesetzt. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 129ff; Lutz 2005; Sjurts 2005, S. 44f.) Zur Diversifikation im engeren Sinne gehört auch die Strategie mancher Zeitungsverlage, ein vom Print-Produkt weitgehend losgelöstes, inhaltlich eigenständiges Online-Angebot auf dem Markt zu positionieren. Es erscheint zwar unter dem Namen der durch die Print-Zeitung etablierten Dachmarke, richtet sich aber an eine andere Zielgruppe. Print- und Online-Redaktionen arbeiten als getrennte Einheiten, so dass kaum Synergieeffekte eintreten. Kathrin Meyer spricht in diesem Zusammenhang von einer Strategie der Autonomie. (vgl. Meyer 2005, S. 166–169)

Der Grad, in dem sich Synergiepotenziale nutzen lassen, nimmt von der Marktentwicklung über die Produktentwicklung ab und ist bei der Diversifikationsstrategie am niedrigsten. Insbesondere bei den *Crossmedia-Strategien*¹² der Mehrfachverwertung und der Komplementarität sind die Synergien groß, weil die Tageszeitungen dafür auf einen bereits bestehenden und etablierten Redaktionsapparat zurückgreifen können. Im Internet sind sie im Vergleich zu ‚reinen‘ Netzanbietern in der Lage, mit relativ geringen Mehrkosten eine hohe Informationsqualität zu liefern. Das Gleiche gilt auch für die mobilen digitalen Kanäle, weshalb die Zeitungsverlage Applikationen (Apps) für Smartphones und Tablet-Computer entwickelt haben. (vgl. Meier, C. 2011, S. 141–158; Wolf 2014) Als weiterer Wettbewerbsvorteil kommt hinzu, dass sie über einen etablierten Markennamen verfügen, den sie als Dachmarke nutzen können. (vgl. Neuberger 2003a, S. 71, 2003b, S. 164)

Zur Bearbeitung des gewählten Marktes werden in der Managementliteratur zwei grundsätzliche Strategieoptionen genannt, die auf die Art des angestrebten

12 Als Crossmedia-Strategie wird hier die Übertragung von Inhalten in andere Mediengattungen und auf andere Medienträger (Mehrfachverwertung), die funktionale Kombination von verschiedenen Medienangeboten (Komplementarität) sowie die gegenseitige Bewerbung dieser Medienangebote verstanden. (vgl. Gerpott 2006, S. 327; Neuberger 2003b, S. 164, 2009, S. 32)

Kundennutzens abstellen (vgl. u.a. Benkenstein & Uhrich 2009, S. 115–121; Bruhn 2010, S. 75f.; Hungenberg & Wulf 2011, S. 152–161):¹³

- *Kosten- bzw. Preisführerstrategien*, die darauf abzielen, sämtliche Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen, um kostenseitig besser dazustehen als die Wettbewerber. Möglich wird eine solche Positionierung unter anderem durch Lernkurven- und Größendegressionseffekte oder Prozessinnovationen. Dadurch können die Unternehmen ihre Leistungen auch zu günstigeren Preisen am Markt anbieten und so zu Preisführern werden.
- *Differenzierungs- bzw. Qualitätsstrategien*, mit denen die Unternehmen erreichen wollen, dass sich ihre Leistungen in der Wahrnehmung der Kunden durch besondere Merkmale von der Konkurrenz abheben. Eine Differenzierung erfolgt im Hinblick auf die Qualität, die Programmbreite und den innovativen Charakter der angebotenen Leistungen sowie durch deren Markierung.¹⁴ Will sich ein Medienunternehmen durch eine höhere Qualität hervortun, so kann es bei der Funktionalität, der Form und dem Inhalt der medialen Angebote ansetzen.

Angesichts der oben beschriebenen Wettbewerbsvorteile etablierter Zeitungsverlage gegenüber neuen Marktteilnehmern erscheint es plausibel, dass die Verlage eine konsequente Qualitätsstrategie verfolgen, um sich von kostenlosen Informationsangeboten wie Anzeigenblättern oder Newsportalen im Internet abzuheben. Tatsächlich jedoch haben sich die Verlage in den vergangenen Jahren alles andere als konsequent verhalten, gerade wenn man sie an ihren offiziellen Bekenntnissen zum Qualitätsjournalismus misst:

Der Qualitätsjournalismus-Studie von Klaus Arnold (2009) zufolge haben sie seit Beginn der 90er Jahre auf Leserbefragungsergebnisse reagiert und am äußeren Erscheinungsbild ihrer Zeitungen gearbeitet, indem sie ihnen ein übersichtlicheres und abwechslungsreicheres Layout oder ein neues Format (Stichwort Tabloid) verpassten. Auch das inhaltliche Konzept wurde vielfach verändert: durch neue Ressorts, Sonderseiten, Beilagen und insbesondere durch eine stärkere Gewichtung von Lokalthemen und Serviceinformationen, um einen stärkeren Bezug zur Alltagswelt der Leser herzustellen. Aufgrund der Probleme,

13 Im Rahmen ihrer Marktbearbeitungsstrategie legen die Unternehmen das Verhalten gegenüber den Kunden, Wettbewerbern, Zulieferern und weiteren Anspruchsgruppen fest (Marktteilnehmerstrategien). Außerdem leiten sie Strategien für die einzelnen Marketinginstrumente ab (Instrumentalstrategien). (vgl. Bruhn 2010, S. 55)

14 Eine ausführliche Erläuterung der verschiedenen Ansatzpunkte zum Aufbau von Differenzierungsvorteilen findet sich unter anderem bei Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2008, S. 300–306) und bei Benkenstein und Uhrich (2009, S. 116–119).

Die transparente Redaktion

Ein Ansatz für die strategische Öffentlichkeitsarbeit von
Zeitungsverlagen

Funck, A.

2016, XVIII, 383 S. 21 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11155-7