



Medien | Strategie

Neue Geschäftsmodelle für Verlage

Kommentar von Jens Meyer und Tim Schlenzig, 10. Juli 2009

Die Krise der Printmedien beschleunigt sich und die Verlage müssen dringend neue Wege finden, sich den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Doch anstatt die eigene Rolle innerhalb der Medienlandschaft neu zu definieren, versuchen viele, das alte Geschäftsmodell des werbefinanzierten Prints ins Internet zu pressen. Dass das nicht funktioniert machen die wirtschaftlichen Probleme der Zeitungen und die damit einhergehenden Konkursmeldungen deutlich. Doch welche Erfolgsfaktoren werden den Verlag der Zukunft auszeichnen?

Während die Werbebudgets im klassischen Print, die in der Regel mehr als die Hälfte der Gesamteinnahmen ausmachen, seit einigen Jahren einbrechen und die Situation durch die Finanz- und Wirtschaftskrise noch weiter verschärft wird, hat sich die Hoffnung der Verlage nicht erfüllt, dieses Minus durch steigende Werbeeinnahmen im Internet auffangen zu können. So wurden zwar weltweit viele Zeitungen ins Netz gebracht – profitabel wurden sie dort aber trotz steigender Online-Nutzerzahlen meistens nicht. Dafür bedient sich eine immer größere Anzahl dieser Nutzer nur noch an den freien Inhalten im Internet und verzichtet auf die gedruckte Zeitung. Was dazu führt, dass zum einen die Einnahmequellen aus Kioskverkäufen und Abos versiegen, zum anderen noch weniger Geld mit Anzeigen im Print verdient werden kann.

Die Rettungsversuche

Die Verlage reagieren darauf unterschiedlich. Für viele stehen aus purer wirtschaftlicher Notwendigkeit und aufgrund des Drucks von Investoren und Fremdkapitalgebern Kostenreduktionen im Vordergrund. Inzwischen wird die Kostenschraube dabei auch dort angesetzt, wo zwar Einsparungen zu erwarten sind, wo aber auch die Qualität der Zeitung signifikant leidet. Reduzierungen von Umfang und Print-Frequenz und damit einhergehende Entlassungen von Redakteuren können aus unserer Sicht nur kurzfristig zum Erfolg führen. Insbesondere in einer Industrie, die seit jeher gezeigt hat, dass Qualität vom Leser honoriert wird und damit einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist. Ein überkommenes Geschäftsmodell allein durch Kostensenkungen retten zu wollen wird damit kaum zum Ziel führen. Erst recht nicht, wenn zu diesem Zweck auch strategisch wichtige Ressourcen wie Teile der Redaktion gekappt werden.

Die Investition in junge Unternehmen durch interne und externe Venture Capital Gesellschaften ist ein weiterer Weg, den Verlage seit Jahren beschreiten, um die Abhängigkeit vom aktuellen Kerngeschäft zu reduzieren. Diese Strategie kann zwar langfristig zum Erfolg einzelner Unternehmen führen, hat jedoch wenig mit der Weiterentwicklung des Verlagsgeschäfts zu tun. Somit kann eines der Portfoliounternehmen zwar langfristig zur neuen Cash Cow werden, zur Lösung des Kernproblems trägt diese Strategie jedoch wenig bei. Denn die Printmedien laufen weiterhin schlecht, daran ändert auch der Verkauf von Blumen übers Internet nichts.

In den USA sind dagegen die Versuche rund um Paid Content für die Online-Ausgaben auf dem Vormarsch. Auch wenn sich die Internet-Nutzer langsam daran gewöhnen, zumindest für Musik (wieder) zahlen zu müssen, trifft dies bei

Informationen und Neuigkeiten noch nicht zu. Hier ist die Frage "Warum soll ich dafür bezahlen?" nur langsam aus den Köpfen der Nutzer zu bekommen. „Weil Du musst!“ lautet jedenfalls die Antwort des Wall Street Journals, die viele Beiträge mittlerweile nur kostenpflichtig bereitstellen. Für Abos funktionierte dies recht gut, besonders die zahlungskräftigen Firmenkunden wollten nicht auf die hohe Qualität ihrer vertrauten Informationsquelle verzichten. Weniger fruchteten die Versuche, mit Micropayment an einzelnen Artikeln zu verdienen. Sicherlich ist dies auch der unklaren Strategie geschuldet. So gibt es viele der Artikel bei Google News oder für das iPhone gratis, über die eigentliche Website wird der Leser jedoch zur Kasse gebeten. Doch auch wenn das Wall Street Journal einen ersten Lichtblick für profitable Online-Strategien darstellt – auf die anderen Verlagssegmente übertragen konnte Murdochs Imperium den Teilerfolg noch nicht und sieht sich also mit den gleichen rasanten Umsatzrückgängen konfrontiert wie die Konkurrenz.

Die New York Times hingegen versucht ihre Leser durch E-Reader-Geräte und entsprechende Reader-Software zum Paid Content zu führen. Bis jetzt scheitert dies aber weitestgehend daran, dass zum einen eine Zusatzinstallation auf dem PC und zum anderen das Mitführen eines weiteren Gerätes als umständlich empfunden wird. Der Kunde ist in der Regel nicht bereit neben Handy, Blackberry, Notebook und MP3-Player ein weiteres Gadget mit sich herumzutragen. Zum anderen muss der Kunde bei beiden Varianten auf längst etablierte Usability-Standards verzichten. So bieten sich zum Beispiel kaum Möglichkeiten zur Verlinkung von Artikel innerhalb der Zeitung oder nach außen.

Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es damit kein standfestes neues Geschäftsmodell. Dort, wo nach Lösungen gesucht wird, scheint man an Grenzen zu stoßen. Wir glauben, dass ein Blick auf aktuelle Trends dabei helfen kann, ein aussichtsreicheres Geschäftsmodell abzuleiten.

Die Trends

Tatsächlich sind es meist weiterentwickelte Technologien, die neue Bedürfnisse und Möglichkeiten entstehen oder wichtiger werden lassen. Vor allem die Dominanz und Ubiquität des Internets im Alltag der Leser bringt Anforderungen an die Zeitungen mit sich, die über eine bloße Darstellung des Altbekanntes am Bildschirm weit hinaus gehen. Genau hier ist anzusetzen, will ein Verlag weiterhin eine wichtige Rolle im Leben seiner Kunden spielen.

Während die Möglichkeiten der Freizeitgestaltung vielfältiger werden, nehmen die Menschen sich immer weniger Zeit zum Lesen. Besonders die abonnierten Tageszeitungen landen daher immer öfters ungesichtet im Müll, bevor sie schließlich abbestellt werden. Was die Konsumenten heute wollen, sind kompakte, relevante und auf sie zugeschnittene Informationen.

Internetnutzer wollen darüber hinaus mitreden und interagieren, das zeigt die starke Verbreitung von Blogging, Twittern und Social Medias der letzten Jahre. Frontalunterricht in Textform und eine Beschränkung der Interaktion auf von der Redaktionen selektierte Leserbriefe wird für Zeitungen damit langfristig nicht funktionieren. Das Kommentieren von Artikeln stückweise zuzulassen ist ein erster Schritt, entspricht jedoch noch längst nicht dem Web-2.0-(Selbst-)Verständnis der User.

Auch dem Trend des mobilen Internets gebührt wesentlich mehr Aufmerksamkeit als bis dato von den Verlagen gezeigt. Mit der Entwicklung und Verbreitung komfortabler Endgeräte steigt auch der Wunsch der Besitzer, Inhalte ebenso bequem unterwegs abzurufen zu können – optimiert für die kleineren Bildschirme und ohne Abstriche bei Information und medialer Reichhaltigkeit.

Daneben steigt die Bedeutung integrierter Services wie den Tarif-Bundles von Telekommunikationsanbietern mit Festnetz, Handy und DSL aus einer Hand, und auch konkret im Bereich der Nachrichten wächst die Nachfrage nach derartig zusammenfassenden Leistungen. Google News etwa integriert als Nachrichten-Aggregator sehr erfolgreich die Meldungen vieler verschiedener Zeitungen. Inzwischen kommt ein großer Teil der Besucher der Nachrichtenseiten über dieses Portal und bleibt meistens nur für einen Artikel auf der Zielseite. Während Google so einen Großteil der Werbeeinnahmen kassiert, stehen die Verlage vor der Herausforderung einer nachhaltigen Neuorientierung.

Die Erfolgskomponenten neuer Geschäftsmodelle

Die Integration von Inhalten ist das Kernelement des heutigen Internets und stellt die wohl wichtigste Erfolgskomponente für die Zukunft dar. Einige Zeitungen wie The Guardian oder Bild ermöglichen bereits mit Hilfe von Widgets eine Einbindung von Inhalten auf fremden Seiten. Stattdessen könnten sie aber auch selbst fremde Inhalte einbinden. Denkbar ist dabei eine **cross-mediale Integration von Inhalten**. Als „Quality Gate Keeper“ in der Funktion einer unabhängigen Instanz könnten unterschiedlichste journalistische Quellen zu einem Thema integriert dargestellt werden. Denn wer hat sich nach dem Lesen eines FAZ-Artikels nicht schon mal gefragt, was zum gleichen Thema wohl die Süddeutsche sagen würde? Entscheidend in diesem Zusammenhang ist die qualitative Vorselektion für den Leser, die nicht sämtliche Informationen zu einem Thema integriert (a la google), sondern eben nur die relevantesten und besten. Weitergehend könnten ebenfalls die Mediatheken der Fernsehsender oder geeignete Youtube-Videos einbezogen und damit der Transfer zu neuen medialen Formen erbracht werden.

Eng verbunden mit der Integration von Inhalten ist die **Personalisierung** von Themen. Analysen zeigen doch immer wieder, dass sich der einzelne Leser meist nur auf bestimmte Teile einer Zeitung stürzt. Jeder Leser weist somit ein für sich definiertes und individuelles „Must Read“- und „Can Read“-Profil aus. Hier bietet sich den Verlagen die Möglichkeit - im Gegensatz zu den meisten bisherigen Vorstößen in diese Richtung - aktiv einzugreifen und Inhalte entweder für verschiedenste Nischen selbst auszuwählen oder sich das System der Warenempfehlung von Amazon zum Vorbild zu nehmen und Inhalte automatisch zu personalisieren. Ergänzt um regional und lokal relevante Nachrichten für den jeweiligen Leser wird ein solches Portal dann so individuell, dass damit eine hohe Kundenbindung zwangsläufig einhergeht.

Im Rahmen des **Community**-Gedankens müssen Journalismus und Meinungen zusammengeführt werden. Dabei ist es entscheidend, über die reine Kommentierungsmöglichkeit von Artikeln hinaus eine Interaktionsmöglichkeit zwischen den Nutzern zu schaffen. Zudem, und damit knüpfen wir noch einmal an den zuvor geführten Gedanken der Integration von Inhalten an, sollten zeitgleich die besten Leserbeiträge vorselektiert herausgestellt werden.

Die durch das Community-Building generierten Nutzerinformationen bieten das Potenzial für ein optimales und dem Printgeschäft weit überlegenes **Targeting** und führen ergo zu steigenden Werbeumsätzen. Schließlich ist genau das der Hauptgrund dafür, dass Google im Alleingang 60% aller Internet-Werbeumsätze für sich vereinnahmt. Denn – und darauf haben wir bereits in unserem Web 2.0 Kommentar hingewiesen – Werbung ist kein Mittel zum Zweck sondern wird sicher immer an den effektivsten Medien und Zielgruppen ausrichten. Und genau an dieser Krux sind bisher viele der Zeitungen mit ihren Internetauftritten gescheitert.

Über die bereits diskutierte cross-mediale Integration hinaus sollten sämtliche Inhalte über alle gängigen Technologien verfügbar sein. **Integration von Technologien** bedeutet damit konkret: Wer einen Artikel am Frühstückstisch zu lesen beginnt, möchte vielleicht die Mittagspause oder den Heimweg von der

Arbeit nutzen, um diesen oder weiterführende Artikel zu konsumieren. „Konsumieren“ deshalb, weil dies nicht gezwungenermaßen im großformatigem Zeitungslayout erfolgen darf, sondern situationsgerecht als mp3, als Text- und Video-Datei sowie als handlicher Ausdruck. Die Bereitstellung der Inhalte für den Monitor, das Handy, als mp3-Audioversion für das Auto oder den iPod ermöglicht dem Nutzer dann, seine Zeitung „weiter zu lesen“, egal ob er mit 180 km/h über die Autobahn braust, im Stau steht, zu Freunden in der U-Bahn unterwegs ist oder gemütlich im Cafe sitzt.

Integrative Geschäftsmodelle kommen nicht ohne **innovative Zahlungsmodelle** aus. Diese stellen somit einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Der Übergang vom Zeitungspreis zum individuellen Nutzertarif ist zwar neu für die Verlage, nicht aber neu aus „gesamtwirtschaftlicher Sicht“. Viel kann sich in diesem Zusammenhang von den Mobilfunkern abgeschaut werden. Tarifinnovationen müssen dem Kunden ein bequemes Kosten- und Abrechnungsmodell für die abgerufenen Leistungen bieten. So kommen Flatrates für Vielleser und Kombitarife für Nutzer von mehreren Publikationen eines Verlags genauso in Betracht wie Word-Packages mit 10.000, 50.000 oder 100.000 abgedeckten Wörtern pro Monat. Wenignutzer wollen oftmals nur das zahlen, was sie letztendlich nutzen. Somit sind „Pay per Word“ Tarife ebenso denkbar.

Um sich darüber hinaus gegenüber kostenlosen Webinhalten zu differenzieren, ist das Hochhalten der „alten Werte“ entscheidend. Gerade in Zeiten sich beschleunigender Veränderungen suchen die Konsumenten **Qualität** und Sicherheit. So muss weiterhin eine solche Qualität geboten werden, die langfristig nur von professionellen Redakteuren erreicht werden kann. Fundierte Recherchen, ein erstklassiger Schreibstil, eine hochqualitative Vorselektion und Integration von Inhalten sowie ein ansprechendes Layout müssen auch zukünftig zum monopolischen Repertoire der Zeitungen gehören. Diese Kernkompetenz stellte in der Vergangenheit das Fundament für den Erfolg dar und wird es auch in Zukunft tun.

Ein Ergebnis

Die traditionellen (Offline-)Geschäftsmodelle lassen sich nicht unverändert ins Internet übertragen – das belegen die gescheiterten Versuche der Vergangenheit. Vielmehr müssen Verlage einen Zusatznutzen gegenüber den Druckerzeugnissen, aber auch gegenüber der kostenlosen Konkurrenz bieten und sich sämtliche technologische Vorteile der Gegenwart und Zukunft zu Nutze machen. Dafür ist es nötig, eine neue Rolle abseits des unlukrativen Nachrichtenanbieters zu finden, so wie die des personalisierten Gatekeepers, und sich inhaltlich und im Hinblick auf die vergrößerte Anzahl der Kanäle integriert aufzustellen. Dabei werden Paid Content und Werbeerlöse wie bisher Hand in Hand gehen.

Bis zur Umsetzung eines neuen und tragfähigen Geschäftsmodells werden etliche Verlage gezwungen sein, Kosten einzusparen - auch an strategisch wichtigen Positionen. Dabei darf die eigentliche Kernkompetenz der kreativen Qualität jedoch nicht leiden, denn dies bleibt – auch morgen und im Internet - der wichtigste Differenzierer. Als Sieger werden vermutlich die Verlage hervorgehen, die auch in diesen Zeiten in ihre Qualität investieren - schon während sie auf ein neues Geschäftsmodell umsteigen. Langfristig gibt es aber viele neue Möglichkeiten für Kostensenkungen. Im Bereich der Nachrichten sowie bei Druck und Distribution erlaubt die neue Rolle größere Konsolidierungen. Der Markt für Tageszeitungen wird sich dabei stark bereinigen müssen.

Die eingesparten Mittel können dann eingesetzt werden, um die Beziehung zum einzelnen Leser noch enger zu knüpfen durch Regionalisierung und Personalisierung – stückweise auch im Print. So gewinnt die Zeitung wieder an Bedeutung und der Verlag eine Kundenbindung, die langfristigen Erfolg verspricht.