

## E-Commerce in der Nische des Rubrikengeschäfts: Online-Strategien klassischer Medienhäuser

**Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer**

Badstraße 24

77652 Offenburg

Tel. 0781 205-134

E-Mail: [breyer-maylaender@fh-offenburg.de](mailto:breyer-maylaender@fh-offenburg.de)

**1971:** Geboren

Studium der Verlagswirtschaft Verlagsherstellung an der Hochschule der Medien, FH Stuttgart, Dipl. Wirtschaftsingenieur (FH), Aufbaustudium Informationswissenschaft an der Universität Konstanz, Dipl. Informationswissenschaftler, Promotion im Bereich Medienökonomie des Instituts für Journalistik der Universität Dortmund, Dr. phil.  
Nach dem Aufbau eines Online-Dienstes für einen Zeitschriftenverlag

**1995:** Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV), Bonn/Berlin als Referent für Betriebswirtschaft/Vertrieb

**ab 1997:** als Referent Multimedia

**2000:** Geschäftsführer der zentralen Marketingorganisation der deutschen Zeitungsbranche, der Zeitungs Marketing Gesellschaft GmbH & Co. KG (ZMG) in Frankfurt am Main

**2001:** Professor für Medienmanagement im Studiengang Medien und Informationswesen an der Hochschule Offenburg

**Seit Wintersemester 2002/2003:** Studiendekan des Studiengangs Medien und Informationswesen in der gleichnamigen Fakultät



### IV.27 E-Commerce in der Nische des Rubrikengeschäfts: Online-Strategien klassischer Medienhäuser

*Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer*

Im Jahr 2004 waren in Deutschland 35,7 Mio. Menschen gelegentlich online, das entspricht einem Anteil von 55,3 % der Bevölkerung.<sup>1</sup> Damit hat die Mehrzahl der Bundesbürger Zugang zu Online-Medien. Obwohl sich das Wachstum der Online-Nutzer abflacht und die Wachstumsentwicklung nicht die Dynamik hat, die Ende der neunziger Jahre prognostiziert wurde, hat sich das Medium Internet zunehmend im Alltag der Nutzer verankert, und es werden mittlerweile auch ältere Zielgruppen erreicht. Über die Hälfte der 50- bis 59-Jährigen ist online, so dass die Zielgruppe zwischen 14 und 60 Jahren als kommerziell sehr aktive Bevölkerungsgruppe recht gut über dieses Medium erreicht werden kann.

Viele Geschäftsmodelle, die seit Mitte der neunziger Jahre im Internet Anwendung fanden, wurden inzwischen zu Grabe getragen. Ein Feld, das sich auch in der Zeit der Internet-Rezession stabil entwickeln konnte, war dagegen der E-Commerce im Bereich der Transaktionsfelder der Rubrikanzeigen. Wie bereits Mitte der Neunziger prognostiziert<sup>2</sup>, hatten sich in den letzten fünf Jahren zahlreiche Online-Transaktionsbörsen im Bereich der Stellen-, Kfz- und Immobilienanzeigen etabliert. Der Grund hierfür liegt in der Überlegenheit elektronischer Marktplätze, wenn es um zielgerichtete Vermittlung geht. Gerade

Printmedien, wie Offerten- und Anzeigenblätter sowie Tageszeitungen haben in der Vergangenheit große Teile ihrer Erlöse in der Vermittlung von Angeboten erzielt. Dabei war die Vorgehensweise der massenhaften Verbreitung ein und derselben Information „Drei-Zimmer-Wohnung mit 75 qm in Offenburg für 650 Euro kalt“ schon immer fragwürdig, da sie nur bei einem sehr begrenzten Zielpublikum auf Interesse stößt. Im Internet dagegen ist eine mehrdimensionale Suche (beim Autokauf z. B. Marke, Modell, Baujahr, Kilometerstand und Preislimit) möglich.<sup>3</sup> Aus diesem Ansatz heraus entwickelten sich in den vergangenen acht Jahren Online-Plattformen, deren Betreiber damit versuchen, alle relevanten Informationen im Zusammenhang mit der Vermarktung einzelner Produktgruppen abzudecken. Ausgangspunkt ist hier die Philosophie des „One-Stop-Shoppings“. Der Nutzer soll dabei die Gelegenheit haben, an einer Stelle den kompletten Service zu nutzen, der im Zusammenhang mit der jeweiligen Lebens- und Nutzensituation notwendig ist. Im Kfz-Bereich können dies Versicherung, Ummeldung, Zulassung sowie Wertgutachten einer neutralen Instanz wie TÜV oder DEKRA sein.

Dass es bei diesen neuen Angebotsformen keineswegs um eine Marktausdehnung, sondern in erster Linie im Sinne der Wettbewerbsanalyse von Porter<sup>4</sup> um Substitutionsprodukte geht, war den betroffenen Medienhäusern sehr bald deutlich geworden. Für die überregionalen Tageszeitungen wurde daher im Rahmen einer Delphi-Studie der Hochschule St. Gallen für einen Zeitraum bis 2010 ein Substitutionspotenzial

von bis zu 50 % im Bereich der Stellen- und Immobilienmärkte prognostiziert und für die regionalen und lokalen Tageszeitungen ein Substitutionspotenzial von bis zu 40 % im Bereich Kfz angenommen.<sup>5</sup> Bereits während der Durchführung dieser Delphi-Studie hatte sich für die Teilnehmer bei der grundsätzlichen Bewertung des Substitutionseffekts von Online-Medien in dem Segment der Rubrikanzeigen ein stabiler Trend abgezeichnet.

Für die Management- und Strategieforschung im Medienbereich ist es nun entscheidend zu klären, wie die einzelnen klassischen Medienunternehmen mit dieser Substitutionsgefahr umgehen. Hierbei können auf Basis von Einzelstudien und Branchenworkshops in den Jahren 2003 und 2004<sup>6</sup> themenübergreifend ein paar grundsätzliche Feststellungen gemacht werden.

#### 1. Kooperationen innerhalb der Branche

Die Kooperationsbereitschaft auf horizontaler Ebene unter Unternehmen derselben Wirtschaftsstufe ist immer von der Intensität des gesamten Branchenwettbewerbs und den Kostenvorteilen durch Synergieeffekte geprägt. Daher wären die theoretischen Voraussetzungen für eine Kooperation, insbesondere der regionalen Printmedien, sehr gut, stehen sie doch in keinem besonders engen Wettbewerbsverhältnis über die Regionen hinweg und bietet sich durch den Aufbau von Marken mit überregionaler Bekanntheit eine Möglichkeit, konkurrenzfähig im Online-Markt, Services und Informationen anzubieten. Dennoch haben weder die Anzeigen-

blattverlage<sup>7</sup> noch die Zeitungsverlage bislang eine Alternative in Form von bekannten nationalen Marken schaffen können. „Versum“, eine Plattform von größeren Zeitungsgruppen, war spät gestartet, so dass die Rezession im Online-Markt ein frühes Ende dieser Initiative zur Folge hatte. Derzeit versuchen regionale Verlage in Süddeutschland unter Marken wie „bw-pool“ und große Gruppen, wie Westdeutsche Allgemeine Zeitung (WAZ), Essen, Holzbrinck, Stuttgart und die Ippen-Gruppe in der Gesellschaft ISA GmbH & Co. KG ihre Rubrikgeschäfte zu koordinieren. Mittlerweile sind zu diesen größeren Gesellschaftern mittelständische Verlage als Kooperationspartner gestoßen, die keine Gesellschafterrolle wahrnehmen, aber ihr Rubrikenpotenzial beisteuern.

## 2. Kooperationen mit branchenfremden Online-Börsen

Alternativ zur Kooperation innerhalb der Branche bietet sich für die betroffenen Unternehmen eine Zusammenarbeit mit den Wettbewerbern aus dem Internet an. Dies gibt es auf Basis von Kooperationsverträgen oder als strategisches Investment. So haben sich die größeren Konzerne über die Kooperationsunternehmung ISA GmbH & Co. KG oder als Einzelunternehmen direkt an reinen Online-Plattformen beteiligt. Beispielhaft für die zweite Alternative ist die Axel Springer AG, die über hauseigene Marken, wie etwa „Auto-Bild“ im Rubrikengeschäft auftritt oder aber mit Marken wie „Immo-Net“ Beteiligungen an Branchenfremden eingegangen ist. Kooperationen mit reinen Online-Anbietern müssen sich jedoch nicht auf das gemeinsame Anzeigenvolumen im Internet beschränken. Zeitungsverlage kooperieren zunehmend mit Online-Plattformen im Printgeschäft. Die Online-Plattformen vermitteln dabei ihre Online-Kunden an das Anzeigengeschäft im Verlag. Die „Rheinische Post“ kooperiert in dieser Form beispielsweise mit „Autoscout24“.

## 3. Print-Online-Kombinationen

Da sich die Nachfrage nach Rubrikeninformationen ins Internet verlagert hat, war es nur eine Frage der Zeit, wann die Verlage sich mit ihren Kernkompetenzen in den Online-Markt begaben. Gleichzeitig besteht für die klassischen Medienhäuser jedoch die Gefahr der Kannibalisierung der derzeitigen Hauptumsatzträger. Je nach Wettbewerbssitua-

tion sehen sich die Unternehmen dabei einem völlig unterschiedlichen Druck des Marktes ausgesetzt. So gibt es Anbieter, die sehr offensiv die Möglichkeit bieten, lediglich im Internet zu inserieren. Andere hingegen bieten zwar ebenfalls die „online-only“ Option an, ohne sie jedoch offensiv zu bewerben.<sup>8</sup> Die größte Zurückhaltung demonstrieren die Unternehmen, die sich derzeit mit ihren Online-Angeboten darauf beschränken, als Zusatzangebot die für das klassische Printmedium vorgesehenen Anzeigen auch im Internet zu veröffentlichen.

## 4. Neupositionierung des Print-Geschäfts

Eine andere strategische Option ist der Ausbau der Stärken im etablierten Markt. Hier gibt es die Möglichkeit, die Marke umzubenennen und mit neuen redaktionellen Formaten zu stützen. So wurde bei der Tageszeitung „Die Welt“ der Stellenmarkt „Berufswelt“ in „Karrierewelt“ umbenannt. Intensive Hörfunkwerbung, wie von der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ eingesetzt, kann durch den erhöhten Aufmerksamkeitswert mit der Medialeistung der Fremdmedien im Nutzer- und Werbemarkt die Markenstärke verbessern. Ein weiterer Weg zur Stärkung des Printgeschäfts ist der Ausbau der Vertriebskapazitäten im Werbemarkt. Regionale Verlage, die für die unterschiedlichen Rubrikbereiche einen eigenen Außendienst einsetzen, konnten hier auch in konjunkturell schwierigen Zeiten positive Marktimpulse setzen.

## 5. Versuche in rubrikenfremden Medien (TV und Hörfunk)

Eine weitere Reaktion auf die crossmediale Wettbewerbssituation sind Initiativen von Fremdmedien mit dem Ziel, neue Märkte zu erschließen. Beispielhaft sind regionale und lokale Fernsehsender, die Immobilien- und Stelleninserate veröffentlichen. Auch in der Ortenau versucht „Hitradio OHR“ seit dem vierten Quartal 2004 in einzelnen Formaten den Einstieg in den Stellenmarkt. Gerade bei diesen neuen Initiativen zeigt sich jedoch, dass die problematischen Eigenschaften des Wettbewerbs zwischen Print und Online bei einem Wettbewerb mit Rundfunkmedien noch schwieriger sind.

## Fazit: Kompensation der Verluste der klassischen Medienunternehmen durch neue Medien

Basierend auf diesen unterschiedlichen Strategien zeigt sich, dass es den klassischen Medienanbietern gelingen kann, die Kernkompetenzen aus dem etablierten Geschäftsfeld auf andere Kommunikations- und Medienformen zu übertragen. Eine komplette Substitution der Umsatzauffälle in den klassischen Medien erscheint auch im Rubrikengeschäft mit Online- und Rundfunkmedien nicht wahrscheinlich. Jedoch bietet sich in Abhängigkeit vom Marktumfeld und der Abwanderungsneigung der großen Werbekunden (Mittler wie Makler, Händler und Personalagenturen) eine Verteidigung des bisherigen Terrains an.

<sup>1</sup> ARD/ZDF-Online-Studie nach: Eimeeren, Birgit van/Gerhard, Heinz/Frees, Beate; Internetverbreitung in Deutschland: Potenzial vorerst ausgeschöpft?; in: Media Perspektiven 8/2004; S. 351.

<sup>2</sup> Riefler, Katja; Tanz auf dem Vulkan – Sollen sich Zeitungen online engagieren?; in: BDZV (Hrsg.); Zeitungen '96; ZV GmbH Bonn 1996.

<sup>3</sup> Vgl. Breyer-Mayländer, Thomas; Von der Rubrikanzeige zum E-Commerce: Neue Partner in der Wertschöpfungskette; in: BDZV (Hrsg.); Zeitungen 2000; ZV GmbH Bonn 2000.

<sup>4</sup> Porter; Michael E.; Wettbewerbsstrategien; Campus Frankfurt 1999; S. 34.

<sup>5</sup> Glotz, Peter/Meyer-Lucht, Robin; Online gegen Print: Zeitung und Zeitschrift im Wandel; UVK Konstanz 2004; S. 105.

<sup>6</sup> Vgl. BDZV/ZMG; Kfz-Anzeigen: Ein Markt im Umbruch; 23.9.2004; Breyer-Mayländer, Thomas; Neue Produkte für einen Differenzierten Stellenmarkt; in: ZMG update Nr. 90 15.7.2003; S. 1f.; BDZV/ZMG; Fokus Immobilienmarkt – Cross-Media in Zeitungsverlagen 14.1.2004.

<sup>7</sup> Die Strategie der Anzeigenblattverlage ist bei globalen Strategien der Branche von der Gesamtstrategie im Zeitungsmarkt abhängig, da die Mehrzahl der Anzeigenblätter von Zeitungsverlagen bzw. deren Tochtergesellschaften herausgegeben werden [vgl. Heinrich, Jürgen; Medienökonomie Band 1; Westdeutscher Verlag Wiesbaden 2001; S. 373f.].

<sup>8</sup> Vgl. Breyer-Mayländer, Thomas; Der Stellenmarkt als erfolgskritisches Marktsegment für Zeitungsverlage; in: Medienwirtschaft – Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie 1/2004; Nomos Verlag Baden-Baden; S. 38ff.