

dd_vg.



deutsche druck- und verlagsgesellschaft mbh
stresemannstraße 30, 10963 berlin
postanschrift: deichstraße 47, 20459 hamburg

Geschäftsbericht 2008

DER BEGRIFF "KARIKATUR" geht zurück auf die Brüder Agostino und Annibale Carracci, die Ende des 16. Jahrhundert mit eigenwilligen Porträts auf sich aufmerksam machten. Karikaturähnliche Darstellungen gab es zwar schon wesentlich früher, in der altägyptischen Hochkultur beispielsweise, und auch bei Leonardo da Vinci, von dem das unten abgebildete satirische Gruppenporträt stammt. Ihre Blütezeit erlebte die Karikatur als zeichnerisch auf den Punkt gebrachtes Mittel der Kritik und des Spotts allerdings erst mit der Entwicklung und Verbreitung der gedruckten Medien im 19. und 20. Jahrhundert. Politische Bedeutung erlangte sie erstmals im Zuge der Französischen Revolution, in der Auseinandersetzung der bürgerlichen Opposition mit dem "Bürgerkönig" Louis Philippe.



Inhalt:

Editorial	Seite 6
Übersicht Beteiligungen Medien Druckereien Handel/Service Tourismus	Seite 10
Bericht der Geschäftsführung	Seite 14
Ausgesuchte Bilanzposten und Kennziffern	Seite 18
Bilanz Erläuterungen zu Aktiva Erläuterungen zu Passiva	Seite 20
Gewinn- und Verlustrechnung Erläuterungen zur G+V	Seite 22
Beteiligungsergebnisse nach Sparten: Medienbeteiligungen Druckereien Handel und Service Tourismus	Seite 24
Unternehmensverfassung Geschäftsführung Gesellschafter Aufsichtsrat	Seite 26
Thema: Chancen für Tageszeitungsverlage in der digitalen Welt – von Professor Dr. Ewald Wessling	Seite 30
Impressum	Seite 38

Editorial:

Das Geschäftsjahr 2008 hinterlässt einen zwiespältigen Eindruck.

Auf der einen Seite steht wieder einmal ein erfreuliches Ergebnis für die dd_vg.: Der Jahresüberschuss von 15,5 Mio.€ belegt, dass sich die dd_vg. mit ihren Beteiligungen stabil im Markt bewegt. Die Ausschüttungen aus dem Bilanzgewinn des Jahres 2007 an die SPD als Gesellschafterin der dd_vg. liegen in der Dimension der Vorjahre: 11,4 Mio.€.

Auf der anderen Seite sind mit der zweiten Jahreshälfte die Auswirkungen der schweren Rezession auch in unseren Beteiligungen sichtbar geworden. Diese Krise trifft die Verlagsbranche in einer Umbruchsituation und deshalb erheblich härter als andere Wirtschaftsbereiche.

Die Lokal- und Regionalzeitungsverlage müssen jetzt konsequent und schnell alles tun, damit sie als Qualitätsanbieter publizistischer Produkte auch in der Zukunft bestehen können:

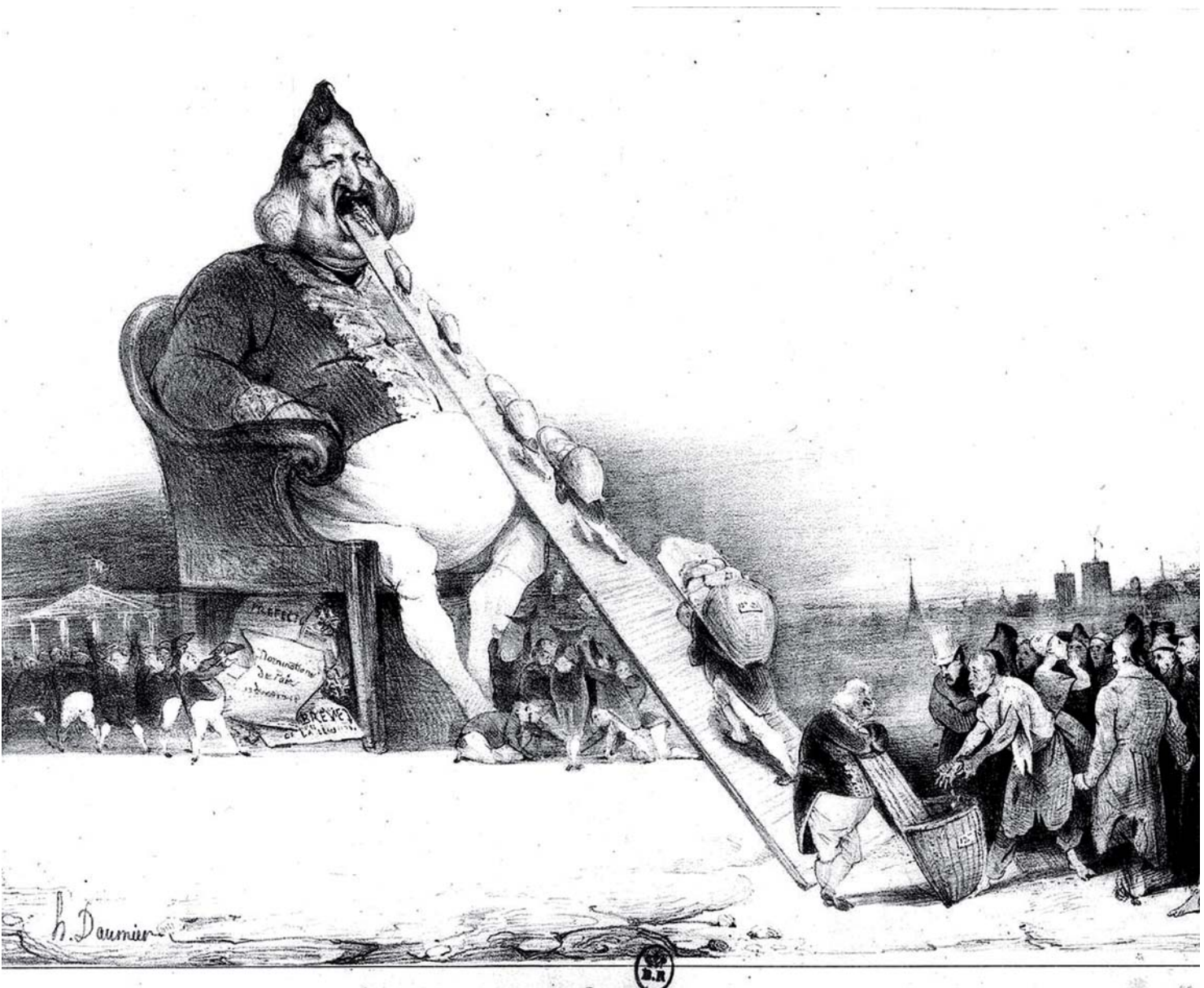
- > Striktes Kostenmanagement,
- > Ausnutzung aller Kooperationsmöglichkeiten,
- > prioritär in die cross-mediale Entwicklung der Verlage investieren und Neu-Investitionen in schwere Technik auf den Prüfstand stellen,
- > die tradierte verlegerische Denkweise als „sendender Akteur“ an die neue interaktive dialogische Medienwirklichkeit anpassen,
- > natürlich auch – wo immer es geht – neue Geschäftsfelder bestellen.

Das alles brauchen wir, damit Qualitätsjournalismus aus Zeitungsverlagen auch in Zukunft noch ein solides wirtschaftliches Fundament hat.

Dazu können auch die Tarifvertragsparteien beitragen, indem sie die differenzierte Wirklichkeit des digitalen Zeitalters in Tarifverträgen abbilden.

Dabei können aber auch staatliche Rahmenbedingungen helfen: Werbeverbote für ansonsten erlaubte Produkte (und erst recht der Ausschluss von Werbung nur in bestimmten Medien, wie z.B. beim Tabak) sind für die Verlage ein Problem. Die Pressefusionskontrolle, die manche Verdienste um die Pressevielfalt für sich in Anspruch nehmen kann, sollte mit Augenmaß gelockert werden. Ein neues Leistungsschutzrecht im Urheberrecht zugunsten der Zeitungsverlage muss die kostenlose Ausbeutung kostspielig erstellter Inhalte durch die großen Anbieter im Internet unterbinden.

Die Krise zwingt alle zum Handeln. Und wer handelt, hat auch gute Chancen in der Zukunft. Ein Beispiel dafür ist die Übernahme einer Reihe von Regionalzeitungsbeteiligungen des Axel-Springer-Verlags durch die Verlagsgesellschaft Madsack, die 2008 vorbereitet wurde.



HONORÉ DAUMIER: "GARGANTUA", Karikatur des Königs Louis Philippe, ca. 1832, für "La Caricature".

Unverkennbar: "Birne". Als Erfinder der Birnen-Karikatur, die sich während der Ära Kohl erneut großer Beliebtheit erfreute, gilt allerdings Charles Philipon, Gründer der Zeitschrift "La Caricature", für die alle namhaften Karikaturisten der damaligen Zeit arbeiteten. Aufgrund seiner Karikatur wurde Philipon wegen Majestätsbeleidigung angeklagt, erreichte jedoch nach Vorlage einiger Skizzen seinen Freispruch: Kein Zeichner konnte wegen der Darstellung einer Birne belangt werden, aber jeder Betrachter wusste sofort, wer damit gemeint war.

Die dd_vg. hat diese Akquisition aktiv unterstützt. Madsack ist damit in der Spitzengruppe der deutschen Regionalzeitungsverlage angekommen und hat ein Zeichen für unternehmerisches Engagement bei der Konsolidierung der deutschen Verlagslandschaft gesetzt, das hoffentlich Schule macht.

Beim Aufbruch ins digitale Zeitalter tun sich viele Zeitungsverlage nach wie vor schwer:

Vom deutschen Online-Angebot entfallen noch nicht einmal 2,5% auf lokale und regionale Tageszeitungen. Hier tut sich ein breites Betätigungsfeld auf.

Beispiele dafür, wie das gelingen kann, sind dem Beitrag von Professor Wessling in diesem Geschäftsbericht zu entnehmen. Unter Mitwirkung von Professor Wessling und gestützt auf eine Untersuchung der Verlagsberater Fischer & Bochow (Berlin) hat die dd_vg. seit der zweiten Jahreshälfte 2008 einen Prozess begonnen, die eigenen Beteiligungsunternehmen bei den anstehenden Veränderungen zu unterstützen. Gerade angesichts der Rezession ist es angezeigt, die Weichen so zu stellen, dass die Verlage als Medienhäuser eine Zukunft haben. Dies bedingt Investitionen in neue Technik, in Weiterbildung und auch in neue Köpfe – die dd_vg. wird ihre Beteiligungsunternehmen auf diesem Weg aktiv unterstützen.

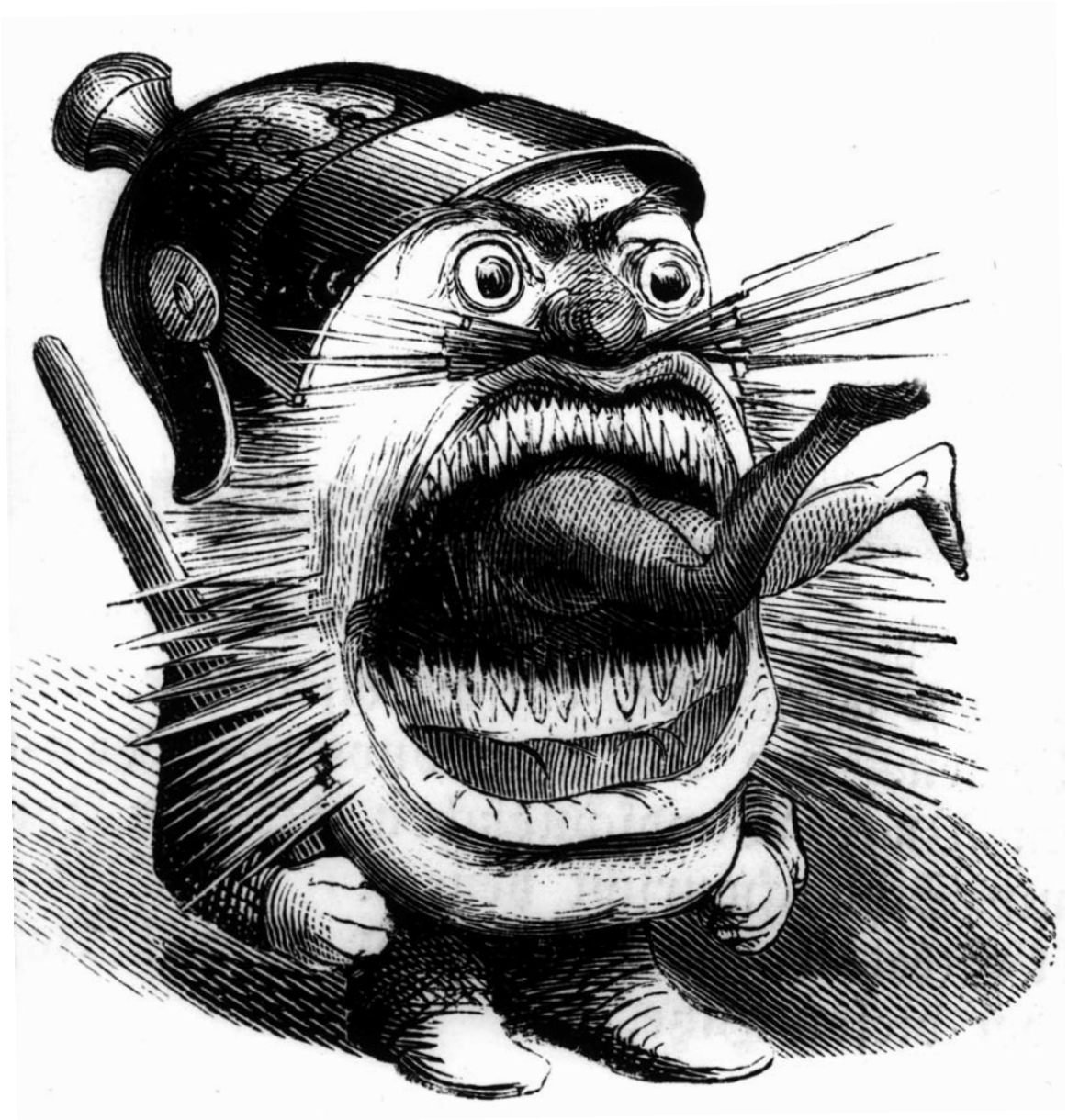
PS: Tue Gutes und rede darüber: Im Oktober 2000 gründete das Dresdner Druck- und Verlagshaus (Sächsische Zeitung, Morgenpost Sachsen) die gemeinnützige „Aktion Toleranz“.

Diese Stiftung fördert einerseits Projekte und Initiativen, die der Fremdenfeindlichkeit, dem Radikalismus und der Intoleranz unter Jugendlichen entgegen wirken.

Andererseits entwickelt sie auch eigene Aktivitäten wie die Aktion „Weiße Rose“.

Mit der Verteilung von weißen Rosen an Dresdner Bürger und Gäste wird anlässlich des 13. Februar, dem Tag der Zerstörung Dresdens, der Opfer gedacht und für Toleranz gegen jede Form des undemokratischen Extremismus und der Geschichtsverfälschung geworben.

Der Verlag setzt so ein Zeichen gegen rechtsradikale Kräfte, die diesen Tag immer wieder für ihre Zwecke missbrauchen.

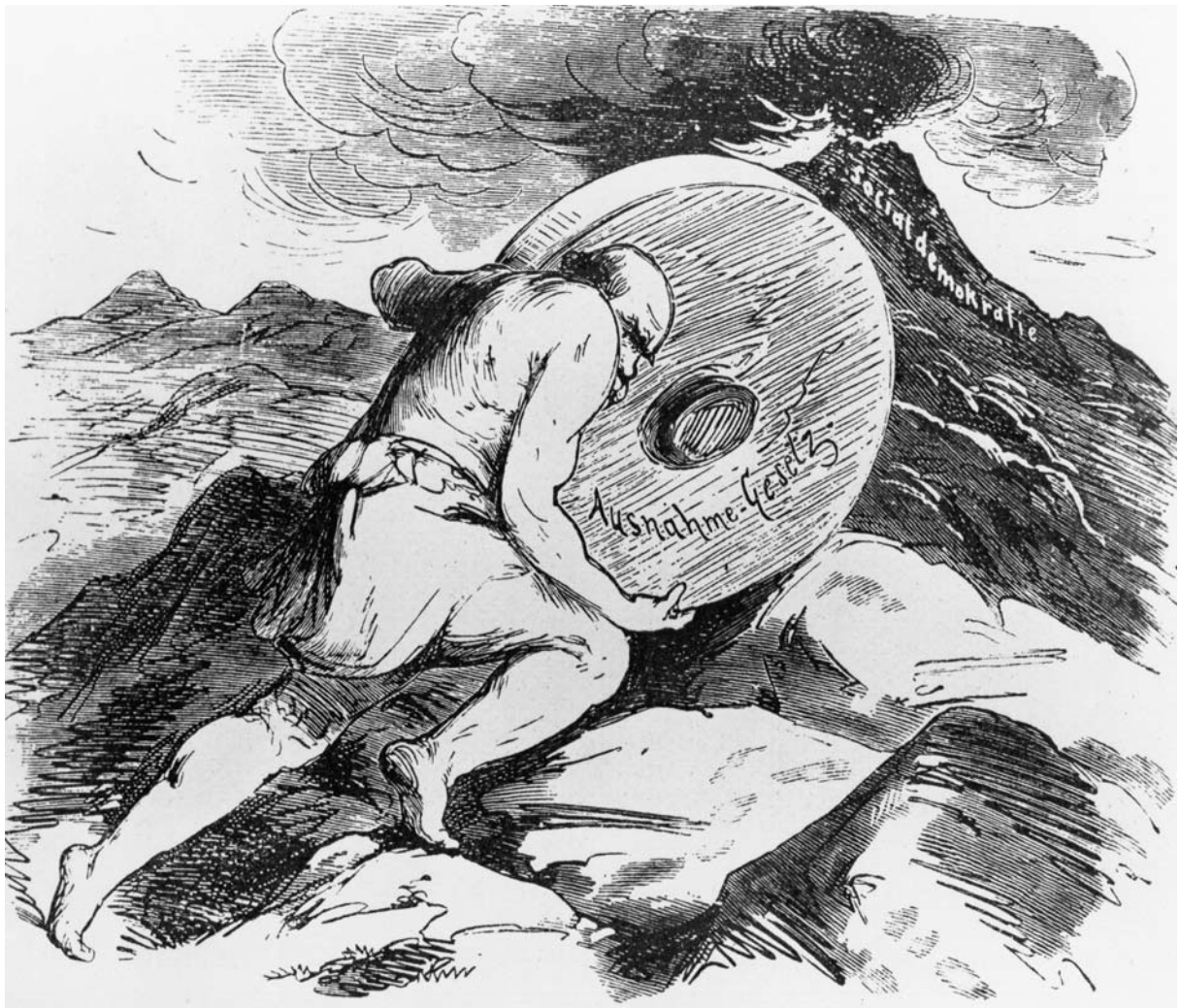


"VOLK VON DEUTSCHLAND, ALL MEIN SEHNEN IST DAS MILITÄR".
Holzstichvignette aus "Lustiger Volkskalender für 1863" von Adolf
Brennglas, Leipzig. Die Darstellung bezieht sich auf den Verfassungskonflikt um die preußische Heeresreform von 1859-1866, bei dem es um die Machtaufteilung zwischen König und Parlament ging.

Übersicht Beteiligungen Medien.

Die dd_vg. ist 2008 an folgenden Verlagshäusern beteiligt (jeweils mit Nennung der wichtigsten Medienprodukte):

- > „Westfälische Verlagsgesellschaft mbH“ mit 100%: ist mit 13,1% an der „Zeitungsverlag Westfalen GmbH & Co. KG“ in Dortmund beteiligt (Westfälische Rundschau)
- > „Oliva Druck- und Verlagsgesellschaft mbH“ mit 100%: ist mit 32,5% an der „Cuxhaven-Niederelbe Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG“ beteiligt (Cuxhavener Nachrichten, Niederelbe Zeitung)
- > „Presse-Druck GmbH“ mit 100%: ist mit 57,5% an der „Zeitungsverlag Neue Westfälische GmbH & Co. KG“ in Bielefeld beteiligt (Neue Westfälische)
- > „Druckhaus Bayreuth Verlagsgesellschaft mbH“ mit 47,5%: ist mit 62,5% an der „Nordbayerischer Kurier GmbH & Co. Zeitungsverlag KG“ beteiligt (Nordbayerischer Kurier)
- > „Dresdner Druck- und Verlagshaus GmbH & Co. KG“ mit 40% (Sächsische Zeitung, Morgenpost Sachsen)
- > „Druck- und Verlagshaus Frankfurt am Main GmbH“ mit 40% (Frankfurter Rundschau)
- > „Frankenpost Verlag GmbH“ in Hof mit 35% (Frankenpost)
- > „Suhler Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG“ mit 30% (Freies Wort, Südthüringer Zeitung)
- > „Druck- und Verlagsanstalt ‚Neue Presse‘ GmbH“ mit 30% (Neue Presse Coburg)
- > „Verlagsgesellschaft Madsack GmbH & Co. KG“ mit rund 23,1% (u.a. Hannoversche Allgemeine, Neue Presse Hannover, Göttinger Tageblatt). Darüber hinaus ist die Verlagsgesellschaft Madsack mit 50% an der „Leipziger Verlags- und Druckereigesellschaft mbH & Co. KG“ (Leipziger Volkszeitung, Dresdner Neue Nachrichten) beteiligt.
- > „Berliner vorwärts Verlagsgesellschaft mbH“ mit 100% (vorwärts, Demokratische Gemeinde)
- > „Parthas Verlag GmbH“ mit 100%
- > „vorwärts-Buch Verlagsgesellschaft mbH“ mit 100%
- > „ÖKO-TEST Holding AG“ mit 64,09 %: ist mit 100% an der ÖKO-TEST Verlag GmbH (ÖKO-TEST Magazin) beteiligt.
- > „TIVOLA Publishing GmbH“ mit rund 51%



"WENN ICH ERST DEN KRATER VERSCHLOSSEN HABE UND DER VULKAN NICHT MEHR SPEIEN KANN ...!" Karikatur auf Bismarcks Versuch, die Sozialdemokratie mit dem Mühlstein der Sozialistengesetze zu ersticken. Holzstich aus "Berliner Wespen", 1878.

> „Rheinland-Pfälzische Rundfunk GmbH & Co. KG“ mit rund 9% (RPR1, RPR2)

Druckereien.

> „Bayreuth Druck + Media GmbH & Co. KG“ (100%)

> „braunschweig-druck GmbH“ (70%)

> „Dräger + Wullenwever print + media Lübeck GmbH & Co. KG“ (70%)

> „Hildesheimer Druck- und Verlagsgesellschaft mbH“ (100%) (ohne Geschäftsbetrieb)

> „Wullenwever print + media Lübeck GmbH“ (100%) (ohne Geschäftsbetrieb)

Handel/Service.

> „Hamburger Pressepapier Vertriebsgesellschaft mbH“ (100%)

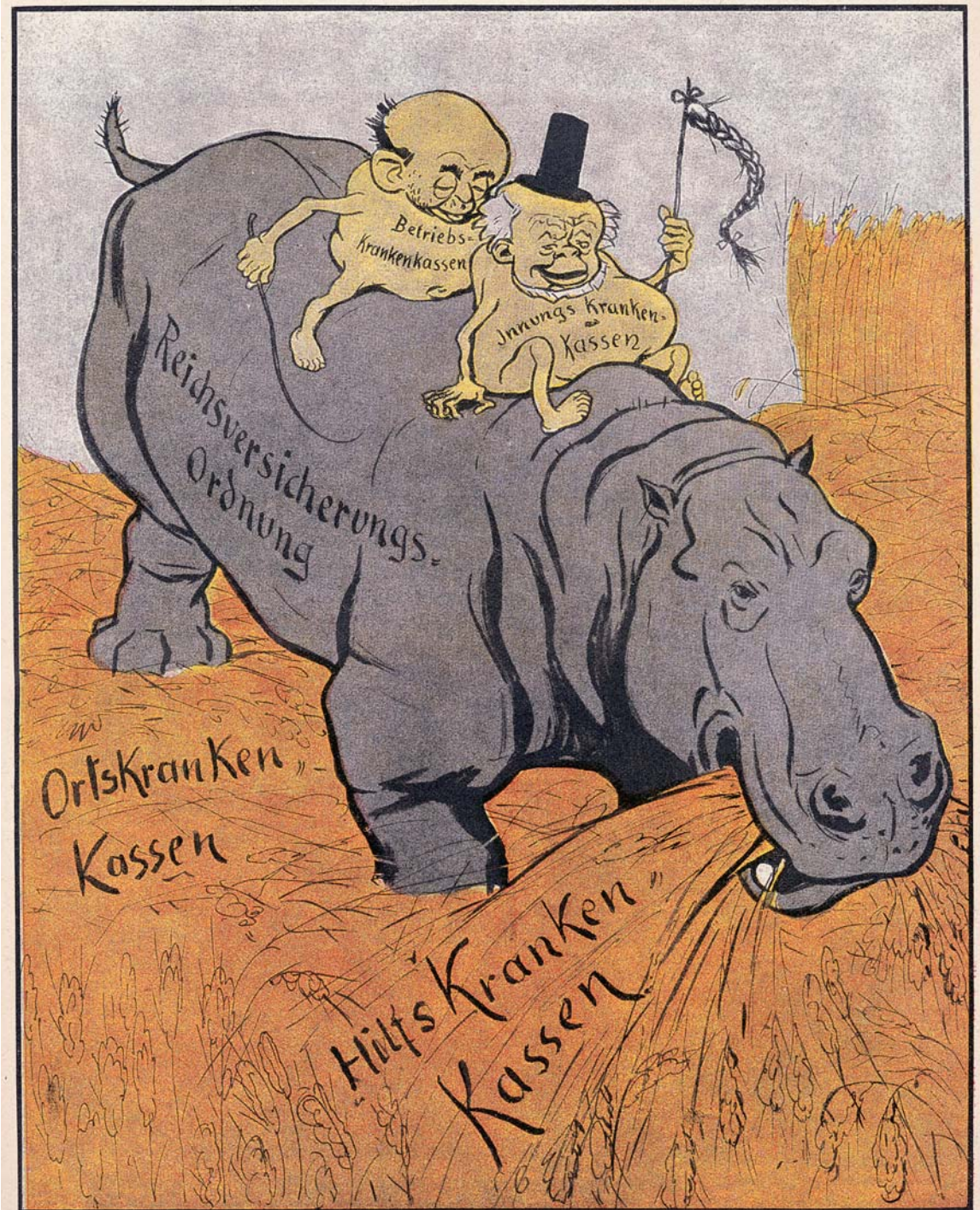
> „IMAGE Ident Marketing Gesellschaft mbH“ (100%)

> „vorwärts: buchhandlung und antiquariat GmbH“ (100%)

> „Office Consult GmbH“ (100%)

Tourismus.

> „SPD-ReiseService GmbH“ (100%)



"DAS REICHSUNGEHEUER. DAS NEUESTE BRAVOURSTÜCK DER SOZIALREFORM". Die Reichsversicherungsordnung wurde am 19. Juli 1911 als gesetzliche Grundlage des Sozialstaates in Deutschland verabschiedet. Mit ihrem weit gefassten Regelwerk war sie nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch das umfangreichste Gesetz des Deutschen Reichs und wurde schon damals wegen seiner Unhandlichkeit kritisiert. Karikatur aus "Der wahre Jacob", Stuttgart 1909.

**Bericht der
Geschäftsführung:**

Die deutsche Wirtschaft ist 2008 mit +1,3% (Vorjahr: +2,5%) deutlich schwächer gewachsen als in den vorangegangenen Jahren. Nach deutlichem Zuwachs im ersten Halbjahr 2008 verschlechterten sich die Aussichten für die wirtschaftliche Entwicklung durch die spürbar werdende Wirtschafts- und Finanzkrise ab dem dritten Quartal 2008. Im vierten Quartal 2008 schrumpfte die deutsche Wirtschaft im Vergleich zum Vorjahr um 1,6%.

Wesentliche Ursache für diese Entwicklung ist, neben einem starken Rückgang deutscher Exporte von Waren und Dienstleistungen, das Nachlassen der Investitionstätigkeit der Unternehmen.

Die Konsumausgaben wuchsen 2008 leicht um 0,5%; allerdings ist dies allein auf die Zunahme des Staatskonsums zurückzuführen, während die privaten Konsumausgaben auf Vorjahresniveau stagnierten. Auch hier verstärkte sich die Tendenz im vierten Quartal, in dem die privaten Konsumausgaben um 0,6% zurückgingen. Die Ausgaben für Waren und Dienstleistungen sanken, insbesondere durch die geringere Nachfrage nach Kraftfahrzeugen.

Die Zahl der Erwerbstätigen stieg um 1,5%. Damit wurde der höchste Beschäftigungsstand seit 1990 erreicht. Die Nettolöhne und Gehälter lagen durchschnittlich um 1,4% über dem Vorjahreswert. Gleichfalls stieg das verfügbare Einkommen, was wegen stagnierender Konsumausgaben zu einem Anstieg der Sparquote auf 11,4% führte.

Diese insgesamt noch positiven Zahlen für 2008 dürfen nicht darüber hinweg täuschen, dass in Folge der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung für das Jahr 2009 allseits eine Rezession vorhergesagt wird, mit einhergehender Verschlechterung der Arbeitsmarktsituation sowie einem Rückgang der Nachfrage privater Haushalte.

Die Beteiligungsgesellschaften der dd_vg. sind im Wesentlichen in der Verlags- und Medienbranche tätig. Diese Branche ist in erheblichem Maße von der Binnenkonjunktur beeinflusst, da Werbeausgaben analog zum Konjunkturzyklus geplant und in Zeiten rückläufiger Ergebnisse auch kurzfristig reduziert werden. Die schwierige Arbeitsmarktsituation führt in der für die Tageszeitungen wichtigen Rubrik des Stellenmarktes zu Umsatzverlusten; auch die Rubriken Immobilien und Kfz stehen unverändert unter Druck. Im Einzelhandel führen Konzentrationsprozesse sowie der Trend zur Haushaltsdirektwerbung zu einer Schwächung der Marktposition der Tageszeitungen. Zudem lässt das veränderte Mediennutzungsverhalten eine weitere Verlagerung von Werbebudgets in Online-Angebote erwarten.

Bereits jetzt ist das Internet die einzige Werbeplattform, die 2008 noch wesentliche Zuwächse verzeichnen konnte, während die klassischen Medien, und hier insbesondere die Tageszeitungen und Publikumszeitschriften, von Rückgängen betroffen waren. Der Marktanteil der Internetwerbung beläuft sich mittlerweile auf 14,8%.

Im Vertriebsmarkt setzt sich der Trend der vergangenen Jahre fort: Rückläufigen Auflagen wird regelmäßig mit Vertriebspreiserhöhungen begegnet, so dass die Vertriebsumsätze stabil gehalten werden können.

Die Auflagen der Tageszeitungen sanken im Vorjahresver-



"GROSSBANKEN! DIE HERREN KLEINSPEKULANTEN BITTE DURCH DEN EINGANG FÜR DIENSTBOTEN!" Bankmanager tragen heute keine Hüte mehr. Ansonsten scheint sich an ihrem Bild im Spiegel der Karikatur nicht viel geändert zu haben. Illustration von E. Schilling, "Simplicissimus", 1922/23.

gleich um 2,7%. Dabei waren wiederum die Zeitungen im Osten (-3,2%) stärker von Auflagenrückgängen betroffen als im Westen (-1,7%). Allerdings lässt sich feststellen, dass, nach Vertriebswegen differenziert, die Abonnementauflage der Tageszeitungen unterdurchschnittlich (-1,6%) zurückgeht, während der Einzelverkauf deutlich rückläufig ist (-5,3%). Auch im Vertriebsmarkt ist ein Wandel der Mediennutzung zu verzeichnen: Die Auflage von E-Paper-Ausgaben konnte im Vergleich zum Vorjahr einen Zuwachs von 26% verzeichnen, wenn auch auf vergleichsweise niedrigem Niveau.

Vor dem Hintergrund eines eher schrumpfenden Marktes stehen die Zeitungsverlage vor der Aufgabe, ihre Kostenstruktur den Marktgegebenheiten anzupassen. Gleichzeitig gilt es, sich den Herausforderungen der mobilen Kommunikation zu stellen und neue Angebote für jüngere Zielgruppen zu entwickeln.

Die dd_vg.:

Das Ergebnis der dd_vg. hat sich trotz der Umsatzrückgänge bei den Beteiligungsgesellschaften auf stabilem Niveau gehalten.

Unverändert leisten die Medienbeteiligungen den weitaus größten Beitrag zum Unternehmensergebnis. Allerdings wurden die Erträge durch den in 2008 eingeleiteten Restrukturierungsprozess bei den Buchverlags-Beteiligungen gemindert; in der Zukunft werden sich die Buchverlage auf das Verlegen politischer und historischer Publikationen beschränken.

Es zeigt sich, dass die überwiegende Zahl der Beteiligungsgesellschaften bereits in den vorangegangenen Jahren kontinuierlich ihre Kostensituation optimiert haben, so dass auch der erwartete konjunkturelle Rückgang in 2009 ohne existenzielle Probleme abgefedert werden kann. Dies gilt insbesondere für Unternehmen in eher strukturschwachen Gebieten, die schon früh der Herausforderung, in einem Markt mit nur geringen Umsatzpotentialen zu agieren, entgegengetreten sind.

Bei der Druck- und Verlagshaus Frankfurt am Main GmbH besteht unverändert hoher Sanierungsdruck; Investitionen in das Vertriebsmarketing sowie in die Modernisierung der redaktionellen Strukturen der „Frankfurter Rundschau“ haben das Ergebnis belastet. Die Umstellung auf das Tabloid-Format in 2007 erfordert weiterhin Aufwendungen in den Vertrieb.

Auch die Drucksparte der dd_vg. musste 2008 Einbußen hinnehmen. Die im Markt vorhandenen Überkapazitäten werden von den Kunden genutzt, um günstigere Druckpreise zu verhandeln. 2009 muss vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Situation, insbesondere dem Rückgang des Werbeaufkommens, mit einer Verschärfung der Lage gerechnet werden.

Die weiteren Konzernsparten tragen unverändert mit stabilen Ausschüttungen zum Ergebnis der dd_vg. bei. Das Ergebnis der Handelssparte wird wesentlich aus dem Papierhandel gespeist.



"NA DENN PROST, HERR GENERALDIREKTOR! AUF EIN GLÜCKLICHES NEUES JAHR!" Wie auch immer man diese visionäre Darstellung aus heutiger Sicht interpretieren mag: ein Jahr später hatte ihr Urheber bereits Berufsverbot. Diese Karikatur von Wilibald Krain erschien am 31.12.1932 in "Der wahre Jacob".

Ausgesuchte Bilanzposten und Kennziffern.

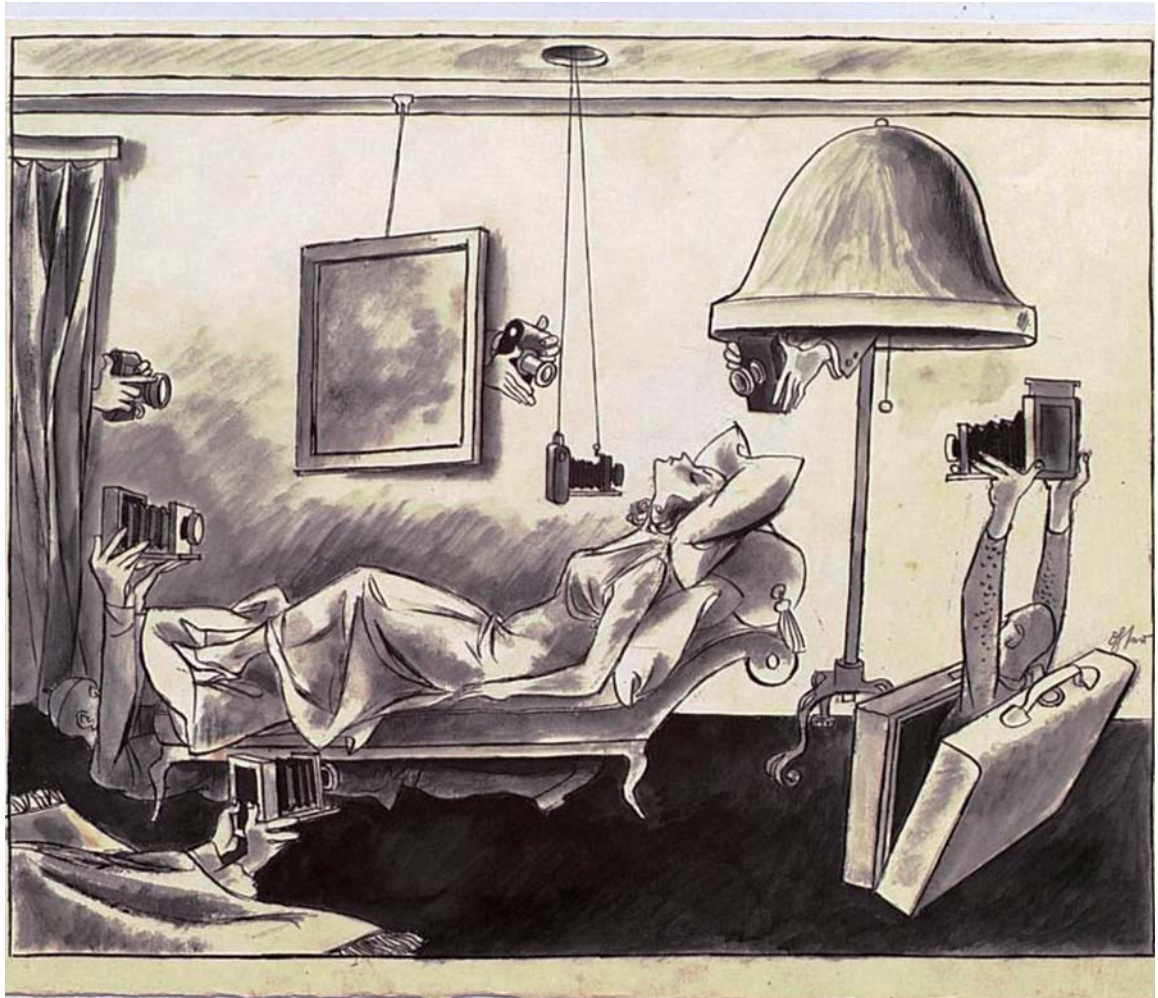
Der Jahresüberschuss der dd_vg. konnte trotz der sich bereits im 2. Halbjahr 2008 abzeichnenden negativen wirtschaftlichen Entwicklung nahezu auf Vorjahresniveau gehalten werden.

Thesaurierte Gewinne führten zu einem weiteren Anstieg der Eigenkapitalquote auf 66%.

Trotz Investitionen in das Finanzanlagevermögen konnte der Anlagedeckungsgrad durch weitere Gewinnthesaurierungen mit 123% konstant gehalten werden.

Der operative Cashflow ist aufgrund von geringeren Beteiligungserträgen rückläufig. Im Vorjahr war zudem ein Sondereffekt aus Zahlungseingängen auf zu hohe Steuervorauszahlungen enthalten.

Bilanzposten und Kennziffern	2008	2007
Jahresüberschuss (in Mio. €)	15,5	17,2
Eigenkapital (in Mio. €)	93,4	89,3
Eigenkapitalquote	65,7%	62,0%
Bilanzsumme (in Mio. €)	142,1	144,1
Anlagedeckungsgrad	122,7%	122,5%
Eigenkapitalrendite nach Steuern	16,6%	19,3%
Gesamtkapitalrendite nach Steuern	10,9%	11,9%
Cashflow (in Mio. €)	15,0	23,5
Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten (in Mio. €)	0,0	0,0



ENDLICH ALLEIN? ABER NEIN! Promis und Paparazzi sind keineswegs nur eine Plage unserer Zeit. Ironische Darstellung aus der Feder eines unbeugsamen Humanisten, der Millionen Menschen mit seinen Geschichten über menschliche Schwächen erfreute: Erich Ohser alias E.O. Plauen – der Vater von "Vater und Sohn". Am 5.4.1945 entgeht er seiner Verurteilung vor Freislers Tribunal durch Freitod.

Bilanz.

Erläuterungen zu Aktiva.

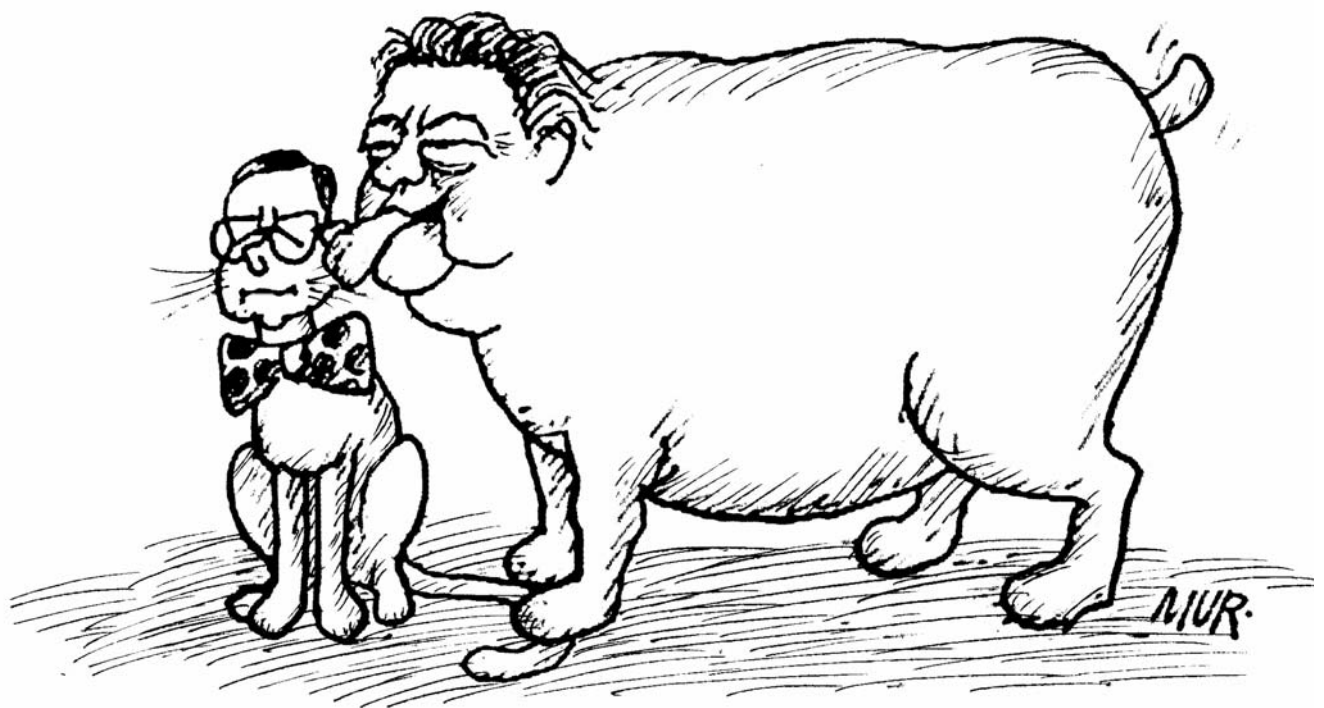
Aktiva (in Mio. €)	2008	2007	
Anlagevermögen	94,2	92,6	
Im Wesentlichen:			
Sachanlagen	3,2	3,3	
Anteile an Verbundenen Unternehmen	15,8	15,1	Aufstockung der Anteile an der Öko-Test Holding AG durch den Erwerb von weiteren Aktien, die im Streubesitz waren.
Beteiligungen	50,7	51,8	Veränderung durch Kapitalherabsetzung bei der Rheinland-Pfälzische Rundfunk GmbH & Co. KG (RPR) durch Beschluss der Gesellschafterversammlung; die Beteiligungsquote bleibt unverändert.
Ausleihungen an Beteiligungen und Sonstige Ausleihungen	24,5	22,4	Der Druck und Verlagshaus Frankfurt am Main GmbH wurden weitere Darlehen gewährt, um den Sanierungsprozess fortzusetzen und notwendige Investitionen im Rahmen des Umzugs zu finanzieren.
Umlaufvermögen	47,9	51,6	
Im Wesentlichen:			
Forderungen gegenüber Verbundenen Unternehmen	4,1	3,5	Der Anstieg erklärt sich im Wesentlichen aus weiteren Darlehen, die an die Tivola Publishing GmbH zur Vorfinanzierung neuer Produkte ausgereicht wurden.
Forderungen gegenüber Beteiligungsunternehmen	11,6	6,6	Gestiegene Forderungen aus Gewinnausschüttungen gegenüber Beteiligungsgesellschaften (im Vorjahr wurden höhere Vorabauschüttungen geleistet) sowie Vergabe eines Liquiditätsdarlehens an eine Druckereibeteiligung.
Bankguthaben	25,0	33,1	Die Bankguthaben sanken, da weitere Darlehen an Tochter- und Beteiligungsgesellschaften ausgereicht wurden.
Sonstige Vermögensgegenstände	7,2	8,3	Die sonstigen Vermögensgegenstände beinhalten überwiegend Forderungen gegenüber dem Finanzamt aufgrund zu hoch bemessener Vorauszahlungen.
Bilanzsumme	142,1	144,1	

Erläuterungen zu Passiva.

Passiva (in Mio. €)	2008	2007	
Eigenkapital	93,4	89,3	
Stammkapital	36,0	36,0	
Gewinnvortrag	41,9	36,1	Aus dem Bilanzgewinn des Jahres 2007 wurden 2008 insgesamt 11,4 Mio.€ ausgeschüttet.
Jahresüberschuss	15,5	17,2	Der Jahresüberschuss bleibt stabil mit einer in Folge der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung ab dem 2. Halbjahr 2008 leicht rückläufigen Tendenz.
Rückstellungen	16,2	17,8	
für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	7,4	7,8	Anpassung aufgrund von Pensionsgutachten; da keine neuen Zusagen gegeben werden, sinken die Rückstellungen tendenziell.
Steuerrückstellungen	5,2	6,7	Anpassung der Steuerrückstellungen aufgrund Abgabe der Steuererklärung für das Vorjahr.
Sonstige Rückstellungen	3,6	3,3	Anstieg durch höhere Rückstellungen für Rechts- und Beratungskosten.
Verbindlichkeiten	32,4	37,0	
gegenüber Verbundenen Unternehmen	10,2	12,3	Im Verbundbereich wurde die Gewinnausschüttung einer Tochtergesellschaft mit dem Darlehen, das im Rahmen der Cash-Poolvereinbarung der dd_vg. zur Verfügung gestellt wurde, saldiert; die Verbindlichkeiten reduzierten sich entsprechend. Darüber hinaus wurden liquide Mittel, die der dd_vg. von der Öko-Test Holding AG zur Verfügung gestellt wurden, in 2008 zurückgezahlt.
gegenüber Beteiligungsunternehmen	3,2	4,7	Der Rückgang bildet spiegelbildlich die Kapitalherabsetzung bei der Rheinland-Pfälzische Rundfunk GmbH & Co. KG (RPR) ab, da die Einlagen in gleicher Höhe noch nicht eingefordert waren.
Sonstige Verbindlichkeiten	19,0	19,8	Die Verbindlichkeiten gehen aufgrund planmäßiger Tilgungen langfristiger Darlehen zurück.
Bilanzsumme	142,1	144,1	

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung.

Erfolgsübersicht (in Mio. €)	2008	2007	
Umsätze / Betriebliche Erträge	0,6	0,5	Im Wesentlichen Mieterträge sowie Erträge aus der Aufzinsung des Körperschaftsteuerguthabens.
Beteiligungsergebnis darunter:	24,4	25,4	
Medienbeteiligungen	22,5	23,2	Die Erträge aus Medienbeteiligungen bleiben auf stabilem Niveau, da sinkende Anzeigenumsätze durch kostensenkende Maßnahmen ausgeglichen werden können.
Personalaufwendungen	- 1,8	- 1,9	Die Personalkosten reduzierten sich durch die Auflösung von Pensionsrückstellungen.
Beraterhonorare	- 0,9	- 0,7	Das Geschäftsjahr 2008 war von vielfältigen Aktivitäten gekennzeichnet, die häufig mit dem Einsatz externer Berater einhergingen. Aufgrund dessen stiegen die Rechts- und Beratungskosten.
Sonstige Aufwendungen	- 1,0	- 2,0	Der Aufwand ging aufgrund geringerer Repräsentationskosten deutlich zurück. Darüber hinaus war im Vorjahr ein Sondereffekt aus der Bereinigung von Darlehensbeziehungen enthalten.
Betriebsergebnis / EBITDA	21,3	21,4	
Abschreibungen	- 0,2	- 0,2	
Finanzergebnis	- 4,4	- 0,1	Das Finanzergebnis sank in Folge von Sondereffekten: Für gering verzinste Darlehen an Beteiligungsgesellschaften, deren Rückzahlung später als bisher angenommen erwartet wird, wurden entsprechende Abwertungen vorgenommen.
Steuern	- 1,2	- 3,9	Bei einer nahezu unveränderten Ertragslage führte die Absenkung des Körperschaftsteuersatzes zu einer deutlich niedrigeren Steuerbelastung. Zudem wurden Erträge aus Personenbeteiligungsgesellschaften teilweise aus Gewinnausschüttungen von Kapitalgesellschaften gespeist, die weitgehend steuerfrei zu vereinnahmen sind.
Jahresüberschuss	15,5	17,2	



ZWEI, DIE UNTERSCHIEDLICHER NICHT SEIN KONNTEN und die doch gut miteinander konnten: Aufgrund ihrer reibungslosen Zusammenarbeit in der Großen Koalition ab 1966 haben Finanzminister Franz-Josef Strauß und Wirtschaftsminister Karl Schiller im Volksmund schnell den Spitznamen "Plisch und Plum" weg. Karikatur von Luis Murschetz, 1967.

Beteiligungsergebnis nach Sparten.

Sparte (in Mio. €)	2008	2007	Abweichung in Mio. €.
Medien	22,5	23,2	-0,7
	<p>Das Ergebnis der Medienbeteiligungen der dd_vg. konnte sich auch 2008 behaupten. Hierbei konnten rückläufige Anzeigenumsätze durch Kostensenkungsprogramme kompensiert werden.</p> <p>Die Dresdner Druck- und Verlagshaus GmbH & Co. KG (Sächsische Zeitung, Morgenpost Sachsen) wies 2008 wiederum ein steigendes Ergebnis aus, allerdings resultierte dies im Wesentlichen aus Sondereffekten im Zusammenhang mit einer Neuordnung des Post- und Anzeigenblattgeschäfts. Das operative Geschäft konnte auf Vorjahresniveau gehalten werden.</p> <p>Auch bei der Verlagsgesellschaft Madsack GmbH & Co. KG ist ein Sondereffekt (Veräußerung der Anteile an der KMG Kabel-Fernsehen Hannover GmbH) Hauptursache für den Ergebnisanstieg, während das operative Geschäft rückläufig war. Im Vorgriff auf die Investition in die Beteiligungen in Schleswig-Holstein (Lübecker Nachrichten/ Kieler Nachrichten) bzw. der Aufstockung der Anteile der Leipziger Verlags- und Druckereigesellschaft mbH & Co. KG wurde 2008 beschlossen, einen größeren Teil der Ergebnisse zu thesaurieren, um die Eigenkapitalbasis zu stärken. So konnte die dd_vg. trotz gestiegener Gewinne bei der Verlagsgesellschaft Madsack nur einen geringeren Beteiligungsertrag vereinnahmen.</p> <p>Bei der Zeitungsverlag Neue Westfälische GmbH & Co. KG, deren Ergebnis mittelbar über die 100%ige Tochtergesellschaft Presse-Druck GmbH vereinnahmt wird, konnte das Vorjahresniveau nicht erreicht werden. 2009 steht eine abschließende Entscheidung über eine Neuinvestition in der Zeitungsdruckerei an.</p> <p>Im Vorjahr führte eine Sonderausschüttung von der Zeitungsverlag Westfalen GmbH & Co. KG zu einem erhöhten Beteiligungsertrag, der der dd_vg. über die Tochtergesellschaft Westfälische Verlagsgesellschaft mbH zufließt. Aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen bei der Zeitungsverlag Westfalen GmbH & Co. KG konnte keine Gewinnausschüttung erfolgen.</p> <p>Die Verlagsgruppe Hof, Coburg, Suhl musste 2008 einen deutlichen Ergebnisrückgang hinnehmen, Umsatzrückgänge konnten nicht kompensiert werden. Da die wirtschaftsgeografische Lage der Verlage unabhängig von der derzeit negativen Branchenentwicklung keine überproportionalen Zuwächse erwarten lässt, sind weitere Restrukturierungsmaßnahmen unabdingbar.</p> <p>Die OLIVA Druck- und Verlagsgesellschaft GmbH hält die Beteiligung an der Cuxhaven-Niederelbe Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Mit Blick auf die regionale Wirtschaftsstruktur steht das Unternehmen unverändert vor der Situation, weitere Einsparpotentiale bspw. durch Kooperationen zu generieren, um das Ergebnisniveau halten zu können.</p>		
Druckereien	0,5	0,8	-0,3
	<p>Die Druckbranche steht aufgrund der im Markt vorhandenen Überkapazitäten mit zum Teil ruinösem Preiswettbewerb unter erheblichem Druck. Schon heute ist absehbar, dass sich der Ergebnisrückgang fortsetzen wird.</p>		
Handel und Service	1,4	1,3	0,1
	<p>Der Papierhandel trägt unverändert mit stabilen Ausschüttungen zum Spartenergebnis bei. Im Bereich Werbemittel und Bücher konnten die Ergebnisse durch Kosteneinsparungen verbessert werden.</p>		
Tourismus	0,0	0,1	-0,1
	<p>Aufgrund gesellschaftsrechtlicher Umstrukturierungen wird das Ergebnis der SPD-Reise-Service GmbH nicht mehr phasengleich vereinnahmt.</p>		



ALS DIE EU NOCH EWG HEISST und in Großbritannien noch der Geist des Commonwealth lebendig ist, setzt Harold Wilson sich vehement und mit Schützenhilfe von Willy Brandt für den Beitritt seines Landes zur Europäischen Gemeinschaft ein. 1972 vollendet sein Nachfolger Edward Heath dann sein Werk. Ins Bild gesetzt von dem Karikaturisten Wilhelm Hartung, 1970.

Unternehmensverfassung. Als Generaltreuhänderin des Vorstandes der SPD ist deren Schatzmeisterin mit der Verwaltung des Vermögens beauftragt. In dieser Funktion ist sie Gesellschafterin der dd_vg.. Sie wird in ihrer Arbeit von einem Treuhand-Aufsichtsrat begleitet.

Die Geschäftsführung der dd_vg. arbeitet im Rahmen der Unternehmensverfassung in eigener Verantwortung.

Die Gewinnausschüttungen unterliegen den steuerlichen Vorschriften; Kapitalertragsteuer und Solidaritätszuschlag werden fristgemäß an das Finanzamt abgeführt.

Die vereinnahmten Gewinne werden im Rechenschaftsbericht der SPD nach den Vorschriften des Parteiengesetzes ausgewiesen.

Geschäftsführung, Gesellschafter, Aufsichtsrat

Geschäftsführung:

Jens Berendsen

Gerd Walter

Matthias Linnekugel

Gesellschafter:

Dr. Barbara Hendricks als Generaltreuhänderin* für die Sozialdemokratische Partei Deutschlands

Treuhand-Aufsichtsrat:**

Dr. Barbara Hendricks

Björn Engholm

Uwe Jacobsen

Hannelore Kraft

Gisela Marx

Ernst Maul

Dr. Werner Müller

Prof. Jobst Plog

Inge Wettig-Danielmeier (Vorsitzende)

*Die Generaltreuhänderin hält 94,67% an der dd_vg.; 5,33% werden von der Solidarität GmbH gehalten, treuhänderisch für den Parteivorstand der SPD.

**Der Treuhand-Aufsichtsrat berät den/die Generaltreuhänder/in in den wirtschaftlichen Grundsatzfragen des Unternehmens- und Liegenschaftsbereichs der SPD.



POLITISCHES SCHLARAFFIA. Dass sich in seiner Regierungszeit viel bewegt hat, ist unbestritten. Was dabei auf das Konto einer Eigenbewegung ging und was auf die Strategie des unbewegten Aussitzens zurückzuführen ist, ist schon eher umstritten. Horst Hartzinger sah es 1990 jedenfalls so.

Thema:

„Chancen für Tageszeitungsverlage in der digitalen Welt“

Prof. Dr. Ewald Wessling, Inhaber, Strategien für Medien im Umbruch.

1. Einleitung und Überblick

Es war niemand anderes als die Verlage selbst, die in den ersten Jahren des Internets mit ihren Inhalten die Online-nutzung befeuerten, und zwar durch das sperrangelweite Öffnen ihrer Tore zur kostenfreien Entnahme der Inhalte. Das Internet wurde zum Einkaufswagen, mit dem eine zunehmend entfesselte Klientel auf Content-Shopping-Tour geht; bezahlt aber wird bis heute nur die Miete für den Einkaufswagen, sprich für den Internetzugang.

Breitbandnetze machen diesen Einkaufswagen immer komfortabler, und so müssen sich die Nutzer nicht mehr auf Texte und Bilder, also die klassischen Inhalte von Verlagen, beschränken. Zunehmend füllen Audio, Video und Animationen die Internetbildschirme der Menschen, also Angebote, bei denen Verlage gegenüber anderen Anbietern zunächst einmal im Hintertreffen sind. Natürlich sind auch diese Inhalte im Internet weitgehend kostenfrei zu nutzen, denn kaum etwas ist schwieriger, als für etwas, das heute gratis ist, plötzlich morgen Geld zu verlangen.

Neben diesem steigenden Konsum von Inhalten nutzen die Menschen das Internet seit dem Siegeszug des Web 2.0 überwiegend zur Kommunikation untereinander, also auf einem Feld, das Verlagen bisher fremd war. Auch, wenn Verlage ihre Medien an Nutzer richten und sich Vorstellungen von ihrem Publikum machen, fehlt es an einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit diesen Kunden und ihren Kommunikationsbedürfnissen.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass kaum ein Verlag erfolgreich den Herausforderungen im Internet begegnet. Selbst die dort aktivsten deutschen Tageszeitungsverlage können nicht als Wegweiser für den Erfolg dienen, sondern sind selbst auf der Suche nach besserer Orientierung.

Das Internet folgt seinen eigenen Gesetzen, und deshalb scheitern Verlage, wenn sie ihren Weg im Netz nach den gelernten Erfolgsregeln versuchen. Verlage müssen die gleichen Regeln einhalten, denen erfolgreiche Geschäftsmodelle im Internet folgen; und dies läuft in vielfacher Hinsicht ihrem Selbstverständnis und ihrer gelernten Kultur zuwider.

Vor diesen Überlegungen hat die dd_vg. eine Untersuchung

in Auftrag gegeben, die zeigen soll, welche internationalen Tageszeitungsverlage ihre Strategie an den Erfolgsregeln erfolgreicher Geschäftsmodelle im Internet ausrichten und von welchen guten Fallbeispielen sich Chancen auch für deutsche Tageszeitungsverlage ableiten lassen.

Die Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchung beinhalten die gute Nachricht, dass die Tageszeitungsverlage in Deutschland über eine einmalige strategische Option verfügen: Es ist die Fokussierung auf das Lokale. Regionale Kommunikationsbedürfnisse wären ein Feld, das vom Internet noch nicht bewirtschaftet wird. Hier können sich die Verlage noch entwickeln – aber nur, wenn sie ganz schnell handeln und sich am Vorgehen erfolgreicher Vorbilder orientieren.

2. Beispiele für erfolgreiche Verlagsstrategien im digitalen Wandel

2.1. Schibsted: Think big, act big!

Schibsted war bis 1995 ein norwegischer Verlag mit den beiden landesweit größten Tageszeitungen, nämlich Aftenposten und VG. Dann beschloss der Vorstand unter Führung von Kjell Aamot, den Verlag umzugestalten zum „führenden Medienunternehmen in Skandinavien“, das „der bevorzugte Inhaltenanbieter für Konsumenten und Werbetreibende wird, unabhängig von der Wahl ihres Mediums“. Parallel begannen die ersten Investitionen in die Tageszeitungs-Website VG.no. 1999 startete die Kleinanzeigenplattform FINN.no, die direkt das Anzeigengeschäft der eigenen Tageszeitungen kannelisierte und heute ein hochprofitabler Marktführer ist. 2003 wurde die Kleinanzeigen-Plattform blocket.se in Schweden übernommen und 2005 die Suchmaschine SESAM in Norwegen und Schweden gestartet. 2006 wurde das Social network Netbby gegründet, das 2008 nach Schweden und Spanien exportiert wurde. Gestützt von den reichweitenstarken Websites wurde Netbby sofort Marktführer in Norwegen und ist dort heute Nummer zwei hinter Facebook.

Von 1994 bis 2007 hat Schibsted den Umsatz und die Zahl der Mitarbeiter vervierfacht, das Ergebnis verdreifacht und

ist in über zwanzig Ländern aktiv. Dazu hat neben dem multimedialen Ausbau und der Gründung kostenloser Tageszeitungen wesentlich die offensive Onlinestrategie beigetragen.

In der Medienkrise 2001 erlitt auch Schibsted Verluste und die Gesellschafter zweifelten an der offensiven digitalen Strategie. Diese Zeit überstand der Vorstandsvorsitzende Kjell Aamot mit der Rückendeckung seines Hauptgesellschafters. Auch von der aktuellen Wirtschaftskrise ist Schibsted betroffen; insbesondere leidet das Geschäft mit kostenlosen Tageszeitungen.

Gleichwohl gilt Schibsted als Musterbeispiel für einen Tageszeitungsverlag, der zum einen Online in ein profitables Geschäft entwickelt hat und zum anderen zeigt, dass ein Verlag den großen Internetunternehmen standhalten kann, wenn er seinen Markt frühzeitig nach den Regeln des Internets erschließt.¹ Dazu hatte sich Schibsted ein ambitioniertes Ziel gesetzt und hohe Investitionen getätigt; oder kurz: Think big, act big!

2.2. Spiegel Verlag: Think big, act small!

1994 startete der Spiegel Verlag die Website spiegel.de mit dem Ziel, „das führende Online-Nachrichtenmagazin im deutschsprachigen Internet“ zu werden. Diese Zielsetzung war ehrgeizig, wenn man berücksichtigt, dass im Spiegel-Verlag bis dato keine Kompetenz für tagesaktuelle Nachrichten vorhanden war, während gleichzeitig in Deutschland mehrere überregionale Tageszeitungen mit einigen hundert Redakteuren ausgestattet waren.

Bis 1999 wurde die Redaktion auf vierzehn Mitarbeiter ausgebaut und auch in der anschließenden Krise erhalten. So konnte spiegel.de in Deutschland kontinuierlich wachsen und das brachliegende Feld Online-Nachrichten als Marktführer besetzen, während andere Verlage ihre Websites vernachlässigten. Dabei war bis 2004 nicht absehbar, ob und wann spiegel.de profitabel arbeiten würde.

Heute ist spiegel.de unangefochten „das führende Online-Nachrichtenmagazin im deutschsprachigen Internet“, beschäftigt rund hundert Redakteure und ist nach eigenen Angaben seit 2005 profitabel mit einer zweistelligen Umsatzrendite. Die Website wurde 2008 um die lexikalische Suche „SpiegelWissen“ und die Nutzer-Plattform „einestages“ ergänzt und wird weiter kontinuierlich um aktuelle Online-Features erweitert.

So kann der Spiegel Verlag die sinkende Print-Reichweite der Zeitschrift DER SPIEGEL mit der steigenden Online-Reichweite von spiegel.de überkompensieren und die Relevanz der Marke SPIEGEL insgesamt steigern: Während die Print-Reichweite von 11,4% im Jahr 2003 auf 9,2% im Jahr 2008 gesunken ist, stieg die Online-Reichweite von spiegel.de auf 6% im Jahr 2008; die Gesamtreichweite stieg gleichzeitig auf 13,5%.²

Der Spiegel Verlag zeigt, dass im digitalen Umbruch Außen-seiter Märkte erschließen und dominieren können, wenn sie selbst konsequent und kontinuierlich ihr ambitioniertes Ziel verfolgen, während die eigentlichen Platzhirsche, also hier die überregionalen Tageszeitungen, tatenlos bleiben.

Dazu hatte sich der Spiegel Verlag ein ambitioniertes Ziel gesetzt und schrittweise überschaubare Investitionen getätigt; kurz: Think big, act small!

2.3. Erkenntnisse: Think big and act!

Die Fallbeispiele Schibsted und Spiegel Verlag haben gemeinsam, dass

- › ein ehrgeiziges strategisches Ziel definiert und konsequent verfolgt wird
- › erst Relevanz und Reichweite aufgebaut wurde und sich die Kapitalisierung anschloss
- › die Strategie auch in konjunkturellen Krisen durchgehalten wird
- › schrumpfende Reichweite in Print durch Online überkompensiert werden kann
- › selbst generierter Traffic profitabel ist und Wachstum ermöglicht
- › die kulturelle Einstellung im Verlag der Internetkultur angepasst wird.

Beide Fallbeispiele demonstrieren ehrgeizige Ziele, strategische Konsequenz, personelle Kontinuität und einen langen Atem mit Investitionen, auch wenn refinanzierende Geschäftsmodelle nicht absehbar sind. Break even haben sowohl spiegel.de als auch VG Nett mit ihren Online-Aktivitäten nach ca. zehn Jahren erreicht.

Strategisch zeigen sich zwei Unterschiede: Während der Spiegel Verlag neues Terrain eroberte, hat Schibsted zielgerichtet und offensiv auch sein eigenes Printgeschäft angegriffen und gezielt kannibalisiert. Und während Schibsted von Beginn an massiv in Plattformen investiert hat (Act big!), hat der SPIEGEL Verlag sein Angebot in kleinen Schritten ausgebaut (Act small!).

Insofern gilt für beide Erfolgsstrategien: Think big and act!

3. Fallbeispiele erfolgreicher Aktivitäten von Tageszeitungsverlagen

Im Folgenden werden entlang von Regeln, nach denen erfolgreiche Geschäftsmodelle im Internet arbeiten, ausgewählte Fallbeispiele vorgestellt, die zeigen, dass Tageszeitungsverlage sich an den Erfolgsregeln im Internet orientieren können.³

„100% lokal“ - eine Sache richtig gut machen

In der unorganisierten Datenmenge im Internet gilt es gefunden zu werden. Nur mit der Fokussierung auf ein Kernbedürfnis der Nutzer und dem ununterbrochenen Verbessern darauf bezogener Angebote ist langfristiger Erfolg im Internet möglich: Google steht für Suche, Amazon steht für Bücher kaufen, Ebay steht für An- und Verkauf - und auf ihren Fokus legen diese Unternehmen Wert, auch wenn sie inzwischen jeweils ein breites Portfolio weiterer Dienste integriert haben.

Vielfalt im Angebot ohne einen eindeutigen Fokus auf ein Nutzerinteresse ergibt beim Nutzer das Bild von Beliebigkeit. Dem wirkt die Positionierung einer Zeitungsmarke als

Printmedium nur eingeschränkt entgegen, da es bisher nur relativ geringe Überschneidungen bei Online- und Printnutzern von Zeitungsmarken gibt.

„Wir wollten unter allen Umständen die bestmögliche Suchmaschine sein.“⁴, so die Google-Gründer Brin und Page. Was können und sollten demnach Tageszeitungsverlage bestmöglich machen, um sich beim Nutzer zu positionieren?

„Life is local“ postuliert **Northcliffe Media**, eine englische Lokalverlagsgruppe mit 113 Zeitungen und einer Auflage von insgesamt 4,1 Mio. Exemplare pro Woche. Deren Fokussierung liegt „at the heart of all things local“ und „to support local communities to be an integral part of local life“. Mit diesem Fokus werden für verschiedene Regionen lokale Websites nach ähnlichem Muster unter der verbindenden Marke „this is ...“ gestaltet, die wiederum hyperlokale Unterseiten unter der gleichen Dachmarke führen.⁵ Mit dieser Strategie ist die Reichweite der This is-websites innerhalb von zwei Jahren um ca. 150% auf 4,3 Mio. Unique Visitors gestiegen.

Als allein stehende Marke Marktführer in hyperlokaler Reichweite zu werden ist das Ziel von Urs Grosweiler, dem Verleger der **Jungfrau Zeitung** in der Schweiz. Er postuliert als Erfolgsrezept für Medien deren geographische Übereinstimmung von Inhalten, Nutzern und Werbung und nennt als positive Beispiele die International Herald Tribune als internationale Marke sowie den Spiegel als nationale Marke. Entsprechend hat Grosweiler die Marke Jungfrau Zeitung „100% lokal“ ausgerichtet und eine Plattform etabliert, auf der Online als Basis für Print und TV dient. Das „Printout“, also die Zeitung, erscheint nur noch zweimal wöchentlich als „physikalisierte Website“, und das täglich aktualisierte Web-TV wird auch lokal auf Pro7 übertragen. Ein Lokalressort gibt es nicht mehr, weil alle Themen lokal sind.

Mit dem Fokus auf das Lokale betreibt der Verleger Eugen Russ den Ausbau der **Vorarlberger Nachrichten** zu einem multimedialen Medienhaus: 1995 startete die Website vol.at, und 1998 war Antenne Vorarlberg der erste Privatradiosender vor Ort. Das Vorarlberger Medienhaus will mit Zeitung, Radio und Websites so viele Menschen wie möglich in Geschichten einbeziehen. Dazu erscheint die wöchentliche Beilage „Heimat“ in vier sublokalen Ausgaben, und auf vol.at gibt es inzwischen fast hundert hyperlokale „Bürgerforen“, auf denen sich die Menschen einbringen können. Multimedial ausgestattete mobile Reporter haben die Aufgabe, jede lokale Nachricht innerhalb von drei Minuten auf die Website zu bringen. Im Vorarlberger Land, wo die Tageszeitung mit 74.000 Exemplaren eine Reichweite von 65% erreicht, hat vol.at inzwischen täglich ca. 100.000 Besucher und eine Reichweite von 56%. Vergleichbare Beispiele liefern in den USA der Verlag **Gatehouse Media**, der 91 Lokalzeitungen mit 834.000 Exemplaren Auflage bündelt und über die Website WickedLocal.com auf aktuell 165 hyperlokalen Websites eine Verbindung von lokalen Inhalten und Community versuchen, sowie Morris Communications, auf die als nächstes Beispiel eingegangen wird.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Tageszeitungsverlage die Möglichkeit haben, ihren Fokus auf das lokale Nutzerinteresse zu legen und sich darauf zu konzentrieren, genau diese Sache richtig gut zu machen. Chancen liegen hierbei in einer umfassenden lokalen Plattform mit Angeboten, die an den lokalen Bedürfnissen der Menschen ansetzen. Dafür besitzen die Tageszeitungsverlage bei den Menschen vor Ort in der Regel auch eine hohe Glaubwürdigkeit.

„Am Kunden orientieren“ – immer vom Nutzer ausgehen

Zeitungen sind in erster Linie sendende Medien und das Wissen um das, was die Menschen lesen wollen, wird traditionell „im Bauch des Chefredakteurs“ verortet. Lesermarktforschung ist ein Nebenprodukt aus der Anzeigenvermarktung und keine bindende Leitlinie für die Produktverbesserung. Das kontinuierliche Verfolgen von Leserinteressen und die systematische Ausrichtung der Arbeit an den Kundenbedürfnissen ist in Verlagen historisch kein gelerntes Feld, und das war lange auch gut so.

Im Internet ist der Wettbewerb genau einen Klick entfernt. Wenn ein Angebot nicht in Sekunden zum gewünschten Ergebnis für den Nutzer führt, dann geht dieser woanders hin. Deshalb ist die Konzentration auf die Bedürfnisbefriedigung der Nutzer unabdingbar und zwingt zu maximaler Kundenorientierung.

Deshalb hatten sich die Google-Gründer über ein Jahr lang geweigert, Bannerwerbung zu schalten, weil diese die Nutzer gestört und die Ladezeiten der Website verlängert hätte. Und Craig Newmark, der Gründer der Kleinanzeigen-Plattform craigslist.com, bezeichnet sich bis heute als „Founder and Full-Time Customer Relationship Representative“.

Vor diesem Hintergrund sind Verlage gezwungen umzudenken und ihre Kultur des Sendens nachhaltig zu verändern. Die Frage ist: Kann das überhaupt gelingen und wenn ja, wie soll das gehen?

„It's not about us ... it's about you!“ - postuliert gegenüber ihren Nutzern savannahnow.com, die Website der Savannah Morning News aus dem amerikanischen Verlag **Morris Communications**. Auf der Suche nach den Bedürfnissen ihrer Nutzer orientieren sich deren Macher am Konzept des „daily life enabler“.

Der Begriff „daily life enabler“ lässt sich nur schwer übersetzen. Das Konzept beschreibt das Ziel, das tägliche Leben der Menschen zu unterstützen und sie zu befähigen, eigene Lösungen für alltägliche Probleme umzusetzen. Dazu soll ein Platz entwickelt werden, den Menschen mit einem lokalen Bedürfnis, Wunsch oder Problem aufsuchen. Aus Sicht des Nutzers ist das

- ▶ die Quelle, die ich am meisten nutze, um zu wissen, was los ist
- ▶ die beste Quelle zu Fakten und Wissen über meinen Ort
- ▶ eine Quelle, die ich nutzen kann, wann, wo und wie ich will
- ▶ ein Platz des Gemeinschaftslebens hier am Ort
- ▶ der Platz, wo ich am öffentlichen Leben teilhaben kann.



EHER EIN FREUND DER LEISEN TÖNE ist der 1956 geborene Gerhard Mester. Mit hintergründiger Ironie, die sich oft erst auf den zweiten Blick erschließt, nähert er sich den Unzulänglichkeiten seiner Mitmenschen.

Entsprechend setzen sich die Macher von savannahow.com das Ziel, „unseren Nutzern eine Erfahrung im Internet zu geben, die weiter reicht und über eine klassische Zeitungswebsite hinausgeht. Wir wollen helfen, eine stärkere Gemeinschaft zu gründen.“ Dazu werden den Nutzern auf der Website praktisch alle zeitgemäßen Möglichkeiten der Information und insbesondere der Kommunikation geboten, und sie werden ermutigt, sich mitzuteilen und sich untereinander auszutauschen. Der Unterschied zwischen alter und neuer Denkweise zeigt sich auch darin, dass alle Redakteure eine Profilseite in der Community haben und direkt ansprechbar sind. Die Navigation der Website gliedert sich an den Nutzerbedürfnissen in „Nachrichten“ (News), „Austauschen“ (Share), „Einkaufen“ (Shop) und „Etwas unternehmen“ (Do).

Noch konsequenter setzt die sich im Familienbesitz befindliche, amerikanische **The Spokesman-Review** die bedürfnisorientierte Navigation um, indem sie die Website spokesman.com strukturiert nach den Nutzerfragen „Was?“ (Topics), „Wann?“ (Times), „Wo?“ (Places) und „Wie?“ (Media).

Auch die meisten anderen schon oder noch im Weiteren genannten Fallbeispiele folgen ausdrücklich oder implizit dem Konzept des „daily life enablers“. Entscheidend für den Erfolg dieses Konzepts ist die Einstellung der Macher zu ihrer „Dienstleistung“, indem sie sich und ihre Leistung in den Dienst ihrer Nutzer stellen. Die dabei erforderliche kulturelle Veränderung bedeutet für viele Verlage die größte Herausforderung im digitalen Wandel.

Der beste Indikator für den Erfolg ist die Frage der Nutzer „Wie konnte ich jemals ohne dieses Angebot klar kommen?“. Wer im Lokalen bei den Menschen dieses Erstaunen erreicht, wird seine Marktposition ähnlich festigen wie Wikipedia, Ebay oder Google.

Zusammenfassend gibt es also mit dem Konzept des „daily life enabler“ schon beispielhaft eine nutzerorientierte Strategie, die der Fokussierung auf „100% lokal“ entspricht und an der sich Websites von Tageszeitungsverlagen ausrichten können.

„Machen lassen“ - Nutzern eine Plattform bieten

Das Internet ist mit Web 2.0 erwachsen geworden. Web 2.0 umschreibt den Schub in Information, Kommunikation und Handel, der entsteht, wenn die Digitalisierung aller Inhalte und die Vernetzung über Internet und Mobile keine Begrenzung mehr durch Übertragungswege und Speicher erfahren. Der User, der bisher noch eher Konsument und Empfänger war, wird zum Produzent und Absender.

Dabei stiften erfolgreiche Internetangebote ihren Kunden einen konkreten Mehrwert und sind einfach, interaktiv und selbsterklärend zu nutzen. Uns, den Kunden, wird das Leben so bequem wie möglich gemacht. Denn für die Bereitstellung von Inhalten jeder Art sind wir, die Nutzer, zuständig: Auf Ebay Angebote einstellen, Preise festlegen und die Übergabe organisieren; in Googles AdWords Werbetexte, Preise und Budgets festlegen; auf YouTube Videos

einstellen, verschlagworten („taggen“) und bewerten; auf XING ein Profil erstellen und pflegen - stets folgen Internet-Plattformen dem „Aal-Prinzip“, nämlich „Andere arbeiten lassen“.

So werden wir als Nutzer mit Angeboten umworben und zugleich in dieselben eingebunden. Und wir werden als Kunden zu „Prosumern“, die nicht nur konsumieren, sondern am Produktionsprozess beteiligt sind. Damit leisten die Kunden der Internetunternehmen zum einen ihren Arbeitsbeitrag im Geschäftsmodell, zum anderen spiegelt sich darin aber auch das Vertrauen von Internetunternehmern in die Kreativität, das Engagement und den guten Willen der Menschen wider.

Dabei spüren Internetunternehmer im Übrigen keinen Kontrollverlust, denn sie versuchen gar nicht erst die Kontrolle über die Menschen zu gewinnen und stellen sich der Selbstorganisation der Nutzer damit erst gar nicht in den Weg. So öffnet Apple die Schnittstellen zu seinem AppStore für das iPhone und lässt jedermann Services programmieren und einstellen. Auf diesem Weg haben Nutzer im AppStore in wenigen Monaten mehr erfolgreiche Mobilangebote entwickelt als die gesamte Mobilfunkindustrie es in einer Dekade geschafft hatte - oder wahrscheinlich überhaupt schaffen könnte.

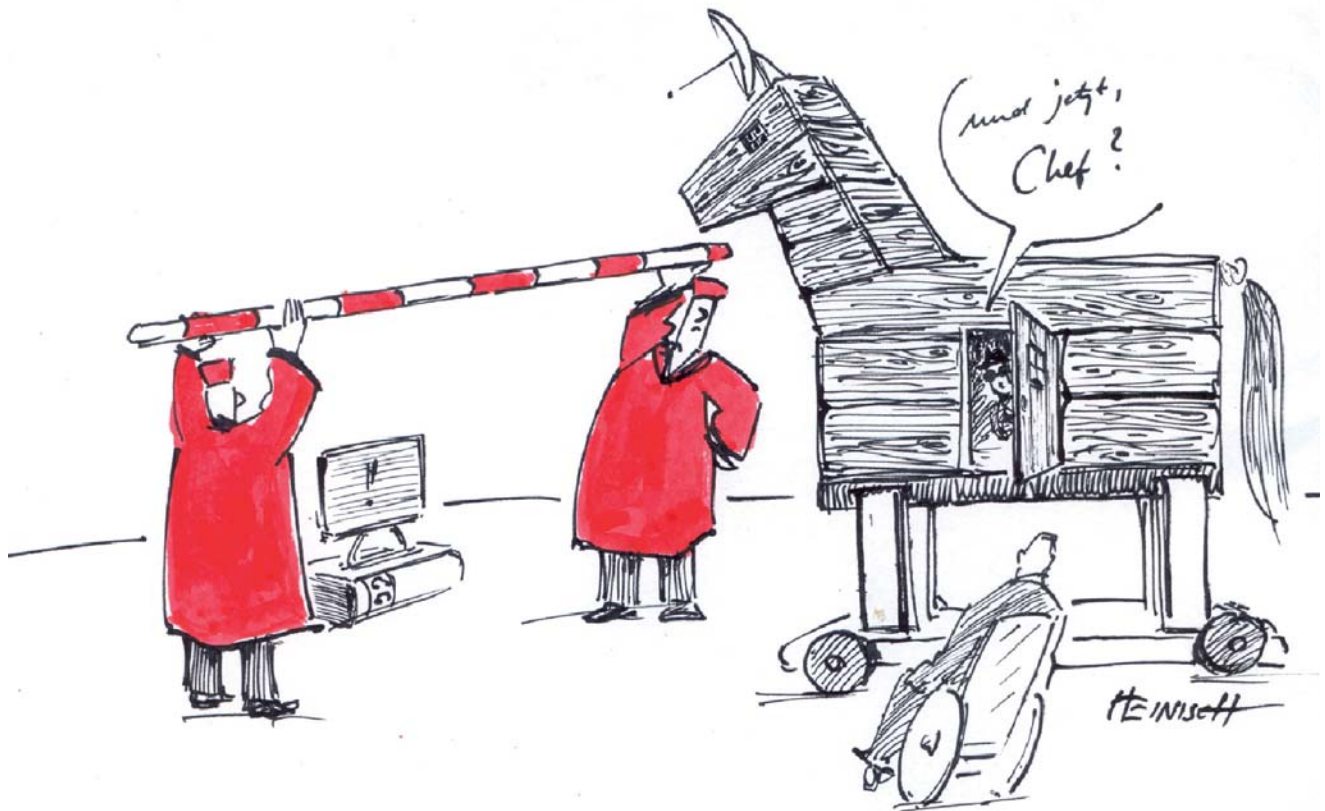
Denn mit der freien Kreativität engagierter Menschen kann die in Unternehmen organisierte und kontrollierte Arbeit immer weniger konkurrieren. Das offensichtliche Beispiel hierfür liefert Wikipedia, eine der größten Websites der Welt, die von der Wikimedia Foundation mit 23 Mitarbeitern betrieben wird.

Wie können Verlage eine solche Philosophie nutzen, und ist es denkbar, dass Tageszeitungsverlage ihre Leser und Nutzer auf der eigenen Plattform unkontrolliert agieren lassen?

Jede Form des Bürgerjournalismus in den bisher schon genannten Beispielen ermächtigt Menschen, sich auf der Plattform eines Tageszeitungsverlages zu engagieren. Ein eigenes Konzept daraus macht der Betreiber **Gogol medien** auf seiner Plattform myHeimat.de, einer lokal strukturierten Community-Plattform für Bürgerjournalismus, auf der jedermann Beiträge zu jedem Thema verfassen kann, die wiederum von jedem gelesen werden können. Inzwischen wird aus den besten Artikeln auf der Website eine Zeitung gedruckt, als sogenanntes Web-to-print-Produkt.

Bis in das kleinste Detail sammeln sich auf vol.at die Spieldaten und -berichte der lokalen Fußballligen aus dem Verbreitungsgebiet der Vorarlberger Nachrichten. Während in der Zeitung bestenfalls einige der Top-Torschützen aus der Bundesliga gelistet werden können, sind online selbst die Torschützinnen der U15-Mädchenliga mit insgesamt nur einem Treffer auffindbar, denn das Internet kennt ja keine inhaltliche Kapazitätsgrenze wie die Zeitung. Der Vorteil für das **Vorarlberger Medienhaus** zeigt sich nun darin, dass es zwar immer nur wenige Handvoll Interessierte für eine bestimmte Spielerin gibt, dass aber die Gesamtheit aller derer, die sich für die Summe aller Fußballamateure in Vorarlberg interessieren, eine hohe Reichweite erzeugt.

Die **New York Times** bietet nach dem Prinzip des AppStores



DER JURIST ALS KARIKATURIST sieht überdeutlich den Pferdefuß bei der von Innenminister Schäuble vorangetriebenen Initiative zu Onlinedurchsuchung. Anfang der 90er Jahre hängt Philipp Heinisch seine Rechtsanwaltsrobe an den Nagel und wandte sich ganz seiner Kunst zu. Das Engagement für die Rechte der Bürger hat darunter offensichtlich nicht gelitten.

von Apple auf ihrer Website nyt.com offene Schnittstellen für die Programmierung (APIs) an, über die jedermann die Inhalte von nyt.com auf andere Websites verlinken kann. So gibt es inzwischen populäre Artikel-Such-, Times-People, Best-Sellers- oder Congress-API, die von Nutzern erstellt sind und die Inhalte von nyt.com ins Internet verbreiten. Je mehr Links aus dem Internet auf nyt.com verweisen, umso mehr Besucher landen schließlich dort; so die Philosophie der Verantwortlichen. Und deshalb gilt für sie: „Alles, was wir produzieren, sollten organisierte Daten sein.“⁶

Menschen zu ermächtigen und sie machen zu lassen hat wesentlich mit der eigenen Einstellung und dem eigenen Engagement zu tun. Dazu gehört auch, sich auf Augenhöhe mit den Nutzern zu bewegen. So proklamiert Eugen Russ, der Verleger der **Vorarlberger Nachrichten**, einen transparenten Journalismus mit einem gleichen Informationsstand von Journalisten und Nutzern: Leser können auf vol.at die Recherchen der Redakteure verfolgen, deren Recherchematerial kann von Lesern herunter geladen werden, und jeder Leser hat die Möglichkeit, online Geschichten anzuregen.

Ein weiterer Weg, sich auf Augenhöhe mit den Nutzern zu bewegen, ist die aktive Präsenz der (Chef-)Redakteure in der eigenen lokalen Community, wie es nicht nur die schon erwähnte Savannah Morning Post praktiziert, sondern beispielsweise auch die **Deister- und Weserzeitung** auf wesio.de. Und auch die Präsenz von Redakteuren in externen sozialen Netzwerken erzeugt Nähe zu den Menschen, ebenso wie die Nutzung von Twitter durch (Chef-)Redakteure, sofern solche Engagements ernsthaft erfolgen und von den Nutzern authentisch wahrgenommen werden.

Zusammenfassend gibt es also zunehmend Ansätze auch von Tageszeitungsverlagen, Kontrolle an die Nutzer abzugeben und diese machen zu lassen. Dabei ist das Beispiel von nyt.com aktuell am weitesten fortgeschritten auf dem Weg, sich den Menschen zu öffnen und die Zeitung zur Plattform im Internet zu machen.

„Standardisieren“ - Technologie ausreizen

In Internetunternehmen werden Lösungen, die Nutzern ihre Bedürfnisse besser befriedigen, prinzipiell weitestgehend vereinfacht, zu Prozessen entwickelt und in begrenzte Befehlsfolgen programmiert, also in Algorithmen. Eine Internet-Plattform basiert auf diesen Algorithmen, mit denen Prozesse maximal standardisiert werden. Einmal standardisierte Abläufe können dann immer wieder verwendet werden, ohne dass zusätzliche Kosten entstehen. So sinken zum Beispiel für Google die Kosten für eine zusätzliche Anzeige innerhalb ihres AdWord-Programms gegen Null, so dass aus Cent-Erlösen Milliarden Gewinne generiert werden.⁷

Dieses Denken in Algorithmen und Standardisierung prägt auch die Geschäftsmodelle der erfolgreichen Internetunternehmen: innovativ, schnörkellos und wiederholbar, also auch ökonomisch skalierbar. Welche Möglichkeiten bieten sich nach dieser Denkweise den Tageszeitungsverlagen,

ihre Inhalte den Nutzern standardisiert anzubieten?

„Data central“ ist ein Angebot auf savannahnow.com, das den Nutzern hilft, öffentlich zugängliche Daten zu erschließen. Über vierzig Datenbanken zu Gemeinden, Schulen, Wirtschaft, Bevölkerung, Sicherheit und Regierung werden den Menschen zugänglich gemacht. Die Leistung des Verlags **Morris Communications** besteht darin, sinnvolle Algorithmen zu programmieren, die den Zugang zu den Inhalten der Datenbanken einfach und nützlich machen – mehr nicht. Die Daten werden weiter von den externen Datenbanken gepflegt, und die Menschen können sich auf der Website ihrer Tageszeitung beispielsweise über Hausverkäufe, Kriminalstatistiken oder Regierungsgelöhner in ihrer Umgebung informieren.

„Der Sparmeister“ auf der Website der **Süddeutschen Zeitung** bündelt über dreißig automatische Rechner zu Geldanlagen, Krediten, Versicherungen, Steuern, Häusern oder staatlichen Leistungen. Einmal zusammengestellt entsteht durch deren Nutzung keine zusätzliche Arbeit mehr in Redaktion oder Verlag. Ebenso bietet sueddeutsche.de nach jedem Artikel über eine automatisierte Empfehlungsfunktion weitere Artikel an, die sortiert sind nach Personen, Firmen, Orten, und Schlagwörtern.

LaDepeche.fr bietet in einem Mapping eine Karte des örtlichen Straßenverkehrs an mit ständig aktualisierten Staus oder Radarfallen; **everyblock.com** aus den USA ordnet für mittlerweile elf Städte auf einer Landkarte die Nachrichten, Blog-Einträge oder städtischen Informationen ihrem Ort zu, in einem so genannten Geo-Tagging. So erfährt der Nutzer schnell, was um ihn herum passiert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass beispielsweise automatisierte Empfehlungsfunktionen und Google Maps auf einigen Websites von Tageszeitungsverlagen integriert werden. Eine systematische Erschließung frei verfügbarer Daten für Angebote, die Nutzer begeistern können, scheint es aber noch nicht zu geben. Ebenso fehlen bisher auf der Erlöseseite Ansätze, wie Tageszeitungsverlage auch kleinste Werbebudgets in der lokalen Umgebung über kostengünstige Technologien profitabel für sich erschließen könnten.

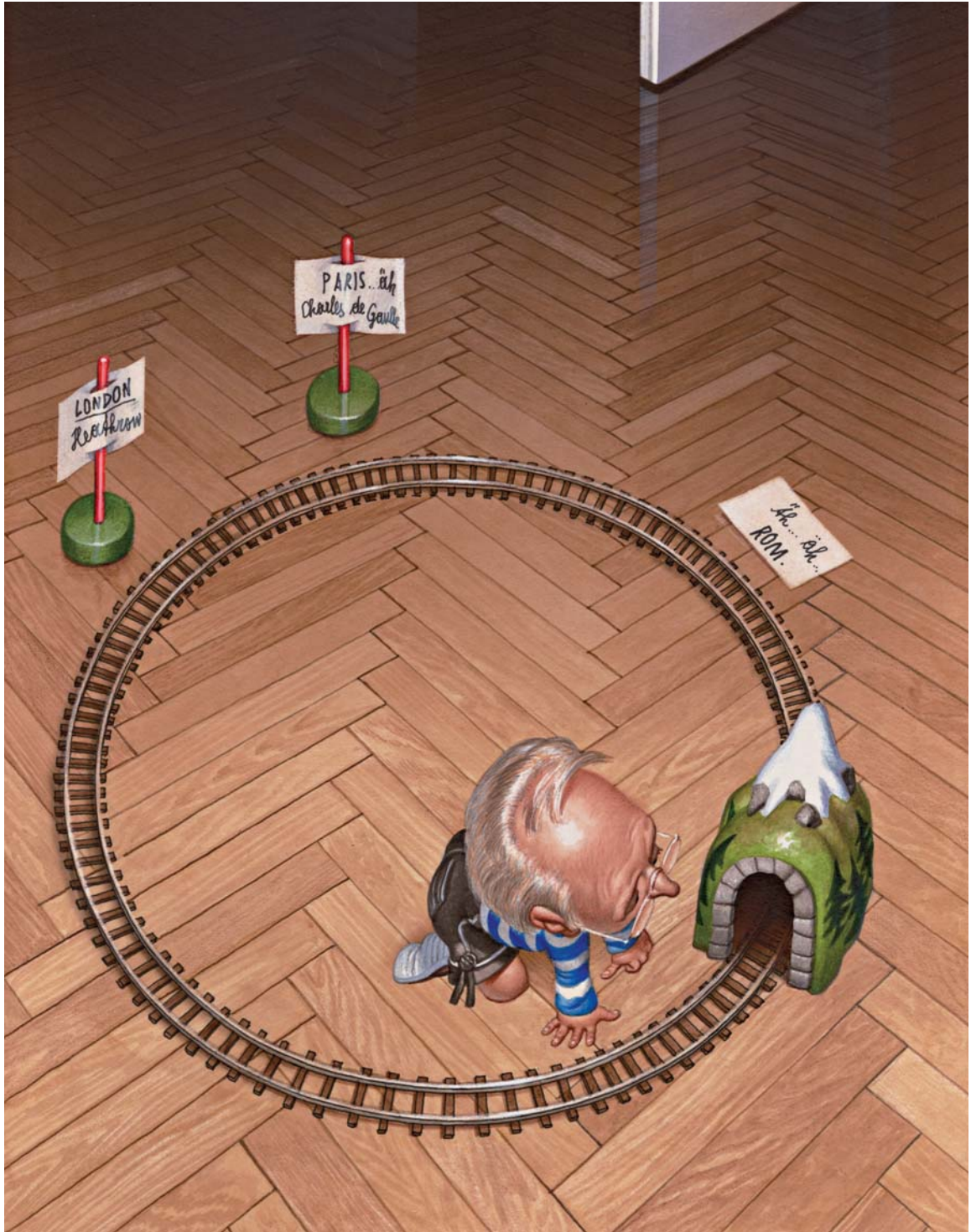
„Vernetzen und kooperieren“ - ... and link to the rest

Auf eine Sache fokussieren und die richtig gut machen, so lautete die erste Regel für ein erfolgreiches Geschäftsmodell im Internet. Und was ist mit allem anderen?

Die Antwort der erfolgreichen Internetunternehmen lautet: „Do what you do best – and link to the rest“; alles, was nicht mit der eigenen Kompetenz besser zu machen ist, als es andere im Markt anbieten, das sollen dann auch die machen, die es besser können. So kann man die eigene Arbeit auf das konzentrieren, was man dem Nutzer als unerscheidbaren Mehrwert anbieten will.

Was kann das für Tageszeitungsverlage heißen, und welche Beispiele verdeutlichen diese Philosophie?

Der **Spiegel Verlag** hat den Nutzern sein Archiv für eine lexikalische Suche geöffnet; allerdings ist für den Nutzer die lexikalische Suche in einem begrenzten Archiv nur bedingt



DAS THEMA TRANSRAPID galt allerorten schon längst als abgeschlossen. Nur tief im Süden der Republik ratterten die visionären Ideen eines einsamen Landesfürsten noch ein Weilchen im Kreis, bis es peinlich wurde. Ein gefundenes Fressen für den in seinem Realismus absolut gnadenlosen Karikaturisten Gerhard Haderer.

interessant, da er dann in einem Lexikon oder bei Wikipedia parallel recherchieren müsste. Beide Nutzerbedürfnisse hat der Spiegel Verlag bei SpiegelWissen.de berücksichtigt: Erstens hat er durch ein Joint venture mit Bertelsmann das Lexikon von wissen.de integriert, und zweitens verlinkt er über eine Kooperation mit Wikimedia jede Suchanfrage auch mit den nutzergenerierten Inhalten auf Wikipedia. Beides, lexikalische und nutzergenerierte Inhalte, könnte der Spiegel Verlag nicht so gut und auch nicht so kostengünstig besorgen, wie über diese Kooperationen. Nebenbei senkt er das Investitionsrisiko für sein innovatives Angebot mit diesem Vorgehen.

Die **New York Times** bietet auf ihrer Website nyt.com über „EXTRA“ ihren Nutzern die besten Artikel anderer Websites an, nämlich dort, wo die Redaktion nicht über die vergleichbare Kompetenz verfügt. Das kann Lokalsport in den verschiedenen Regionen der USA betreffen oder die Sichtweise vor Ort auf ein internationales Thema, zum Beispiel den Kommentar einer israelischen Zeitung zum Nahost-Konflikt. Der Nutzer kann entscheiden, ob er ausschließlich die Inhalte der New York Times angeboten haben will oder ob er auch das fremde redaktionelle Angebot sieht; und er kann über einen Klick (in der Navigationsleiste auf „EXTRA“) zwischen diesen Angeboten wechseln.

Kein Tageszeitungsverlag wird alleine die Herausforderungen in der digitalen Welt bestehen: Kooperation und Vernetzung untereinander sind für Synergien notwendig und bieten sich insbesondere bei Technologie und Vermarktung an. Das ist bisher kaum geübte Praxis von Verlagen, aber Erkenntnis und Bereitschaft nehmen diesbezüglich zu. Auch die im folgenden Abschnitt aufgeführten Beispiele des DD+V sowie von Hearst Newspapers zeigen das.

„Wann kommen die Erlöse?“ – Reichweite vor Kapitalisierung

Kaum ein heute erfolgreiches Geschäftsmodell im Internet hatte bei der Gründung einen nachhaltigen Erlösplan – im Vordergrund stehen der Aufbau von Relevanz und die Finanzierung des Unternehmens. So hatte Google nach der Gründung bei exponentiell steigender Nutzung und entsprechend steigenden Serverkosten von 1998 bis 2001 kein Erlösmodell; erst mit der Erfindung von AdWords, einer gänzlich neuen Form von Kontext-Wortanzeigen, ermöglichte Google eine nachhaltige Erlös- und Gewinnplanung.⁸

Auch die beiden genannten erfolgreichen Beispiele für Verlagsaktivitäten im Internet, Schibsted und der Spiegel Verlag, hatten beim Aufbau ihrer digitalen Aktivitäten keine gesicherte Erlösplanung; und beide benötigten eine Dekade für ihren Weg in die Gewinnzone.

Bedeutet das für Tageszeitungsverlage, dass sie ihre Aktivitäten ohne Aussicht auf Erlöse starten müssen?

Grundsätzlich gilt für Geschäftsmodelle von Verlagen im Internet das gleiche wie für die Geschäftsmodelle aller anderen Unternehmen, die sich im Internet engagieren: Der Aufbau von Relevanz und Reichweite muss schon

beginnen, bevor die Refinanzierung des Geschäftsmodells als gesichert gelten kann.⁹

Allerdings finden sich Beispiele, wie Verlage kreativ neue Geschäftsmodelle entwickelt haben, indem sie „aus Kosten Erlöse machen“: So hatte das amerikanische Medienunternehmen **CNET** für die redaktionelle Optimierung seiner Websites eine eigene Tracking-Software entwickelt, nämlich TRAX. Bald stellte sich heraus, dass die gewonnenen Daten sich nicht nur für die eigene Arbeit eignen, sondern sich daraus auch wertvolle Informationen ableiten lassen für Unternehmen, die Videospiele entwickeln. Seither überlässt CNET seinen Kunden diese Daten gegen eine Lizenzgebühr zur Nutzung.

Die Sächsische Zeitung aus dem Haus **DD+V** entwickelte für den Anzeigenverkauf ein Modell, nach dem die Leser auf der Website Produkte von Anzeigenkunden ersteigern können: ein Anzeigenkunde stellt eine Ware zur Verfügung, viele Leser steigern mit, ein Leser gewinnt die Versteigerung, der Verlag erhält den Versteigerungserlös und der Anzeigenkunde die Aufmerksamkeit. Dieses Modell kann jede Zeitung übernehmen, und die DD+V bietet heute anderen Verlagen ihre selbst programmierte Software in Lizenz zur Nutzung an.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Tageszeitungsverlage sich grundsätzlich umfassend mit den Bedürfnissen, Wünschen und Problemen ihrer Geschäftskunden auseinandersetzen können, um daraus neue Angebote zu entwickeln.¹⁰ So fordert Steven Swartz, Präsident der **Hearst Newspapers** in den USA, heute von seinen Verkaufsteams, das sie nicht mehr alleine Werbeträger von Hearst anbieten, sondern den Kunden umfassend beraten und ihm dann Gesamtlösungen verkaufen, die auch fremde Medien umfassen. Dafür werden die Mitarbeiter entsprechend geschult. Ein solches Modell, das Agenturleistungen in die Aufgaben des Verlages integriert, könnte für Tageszeitungsverlage gerade zur Bindung von lokalen und regionalen Kunden interessant sein.

4. Zusammenfassung und Ausblick: Think big, act small!

Tageszeitungsverlage haben die einmalige Chance, sich mit einem ehrgeizigen Ziel im Internet erfolgreich zu positionieren: Sie können (wieder) der „lokale Platzhirsch“ werden, der den Menschen vor Ort bei ihren lokalen Bedürfnissen, Problemen und Wünschen hilft!

Die im Internet geltenden Gesetze können Tageszeitungsverlage dabei für sich nutzen:

1. Sie können ihre Angebote fokussieren auf „100% lokal“.
2. Sie können mit dem Konzept des „daily life enablers“ ihre Angebote umfassend an den lokalen Bedürfnissen, Wünschen und Problemen der Menschen vor Ort ausrichten.
3. Sie können Nachrichten, Community und Marktplätze auf einer Plattform verknüpfen, Technologien offensiv in ihre Geschäftsprozesse integrieren und Abläufe prinzipiell standardisieren, wo immer es geht.
4. Sie können Investitionen auf das konzentrieren, was im Lokalen unterscheidbare Mehrwerte für die Nutzer erzeugt,



DAS ALLERNEUESTE MÄRCHEN zum Thema Bildungsmisere setzte Freimut Wössner 2008 auf seine Weise für die GEW Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft in Szene.

und ansonsten Kosten senken durch Auslagerung und Kooperationen.

5. Sie können den Aufbau von Relevanz und Reichweite beginnen, bevor ein nachhaltiges Geschäftsmodell nachgewiesen ist.

Tageszeitungsverlage besitzen mit ihren lokalen Marken, mit ihrer Glaubwürdigkeit und mit ihren funktionierenden Kundenbeziehungen einen großen strategischen Vorteil vor anderen Wettbewerbern aus überregionalen Verlagen oder dem Internet – noch! Denn, wer jetzt im alten Denken und Tun verharren bleibt, verpasst seine letzte Chance.

Nur die Tageszeitungsverlage, deren Verantwortliche unverzüglich und offensiv handeln, werden Aussicht auf Erfolg haben; und auch nur dann, wenn sie Geschwindigkeit aufnehmen, also die Mitarbeiter ausprobieren lassen, Fehler als notwendige Innovationstreiber akzeptieren und die bisherigen Planungs- und Innovationsprozesse dramatisch beschleunigen.

Diese Strategie erfordert Weitsicht, Mut und das ehrgeizige Streben, es besser zu machen als alle anderen: Think big! Und diese Strategie ermöglicht den Erfolg mit vorbildlichem Einsatz der Verantwortlichen in Verlag und Redaktion, ihrem Vertrauen in die Mitarbeiter und mit überschaubaren Investitionen dort, wo unterscheidbare Mehrwerte im Lokalen für die Nutzer erzeugt werden: Act small!

Das Rennen um den Platz als „lokaler Platzhirsch“ wird nur einer gewinnen. Und das kann der Tageszeitungsverlag vor Ort sein, wenn er zielstrebig, schnell und konsequent handelt und am schnellsten lernt, sich um die lokalen Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Menschen vor Ort zu kümmern.

¹ Seit 2007 wird Schibsted auch als Fallstudie (Nr. 9-707-474) in der Aus- und Weiterbildung an der Harvard Business School verwendet.

² ACTA 2008, Basis: Bevölkerung 14-64 Jahre (49,64 Mio.)

³ Es gibt unterschiedliche Ansätze, die Gesetze zu beschreiben, nach denen der Erfolg von Geschäftsmodellen im Internet zustande kommt. Aktuell, umfassend und empfehlenswert ist die Darstellung von Jarvis, Jeff, *Was würde Google tun?*, Heyne, 2009.

⁴ Battelle, John: *Die Suche*, Börsenmedien, 2006, S. 113

⁵ So pflegt die *Evening Post* in Nottingham unter ihrer Website thisisnottingham.co.uk derzeit 72 hyperlokale Unterseiten für die Regionen von Arnold bis Woodthorpe.

⁶ Noah, *New York Times Joining the Social Networking Fray?*, http://www.mediabistro.com/fishbowlny/new_media/new_york_times_joining_the_social_networking_fray_85539.asp, 2008

⁷ Die Erklärung dafür liefert die Theorie des „Long Tail“: Auf Internet-Plattformen gehen die zusätzlichen Kosten, um einen Käufer mit einem Verkäufer zusammenzuführen, gegen Null. Damit wird die Aufgabe des Marktes, Angebot und Nachfrage zusammenzubringen, nahezu perfekt möglich. Immer mehr Angebote finden ihren Weg zum Kunden, der immer mehr Auswahl hat, aus der er sich aussuchen kann. Empfehlenswert hierzu: Anderson, Chris, *The Long Tail - Der lange Schwanz: Nischenprodukte statt Massenmarkt - Das Geschäft der Zukunft*, Hanser Wirtschaft, 2006

⁸ Die Google-Gründer Brin und Page fanden, „dass eine Anzeige nichts mit der Suchmaschine zu tun hat. Warum sollten wir sie also zeigen? Das lenkt doch nur ab.“ Mit diesem Argument hatten sie sich über ein Jahr lang geweigert, Bannerwerbung zu schalten.

⁹ Dazu finden sich nur wenige Ausnahmen, die zudem wenig Hilfestellung für Tageszeitungsverlage liefern: Das Business-Netzwerk XING wies nach Aussagen des Gründers Hinrichs bereits nach drei Monaten einen positiven Cash-flow aus; ebenfalls schnell Geld verdient haben solche Websites, die ihren Nutzern frühzeitig pornografische Inhalte zum Kauf angeboten hatten.

¹⁰ Dabei können sie ähnlich vorgehen wie beim leserorientierten Konzept des „daily life enablers“ und entsprechend die Themen ihrer Geschäftskunden formulieren.

Impressum: Herausgeber: deutsche druck- und verlagsgesellschaft mbh

Illustrationen: S.9, S.11, S.13, S.15 akg-images. S.19 www.galerie.e.o.plauen.de

Gestaltung: Walther Weiss **Bildtexte:** Hajo Doehring

Druck: Dräger + Wullenwever print + media Lübeck GmbH & Co.KG

ALS HERR KRUSE VOR DER ARBEIT NOCH KURZ
BEI DER BANK VORBEISCHAUTE, ERKANNT ER,
DASS DIE ZEITEN NICHT FÜR ALLE GLEICH HART WAREN..



HIER GEHT EIN KARIKATURIST NEUE WEGE: Peter "Bulo" Böhling twittert ein Cartoon-Buch. Jeder Tweet enthält eine Seite des Buches, das es nur bei Twitter gibt. Das Buch heißt "Herr Kruse und die Krise", ist damit brandaktuell und zum Zeitpunkt der Drucklegung dieser Broschüre noch in Arbeit. Mehr darüber unter www.fixmbr.de/die-welt-geht-unter-bulo-twittert/. Aktueller geht's nicht.

