

„Newspaper Endgame“ – Langfristige Szenarien für deutsche Zeitungsverlage im europäischen Kontext

Dr. Martin Fabel* & Michael Benien, A.T. Kearney, Berlin

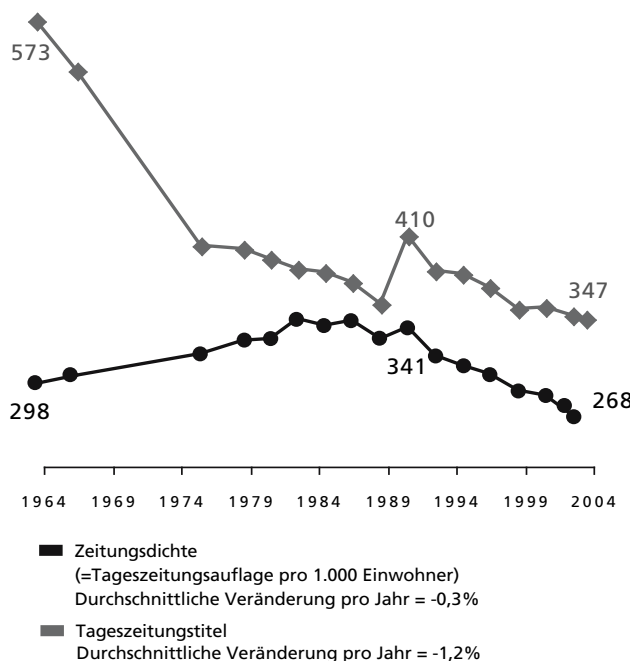
1. Schlechte Nachrichten

Sinkende Auflagen, schrumpfende Werbeeinnahmen und die immer stärkere Konkurrenz durch Online-Medien werden in den kommenden Jahren zu einem weiteren Zeitungssterben beitragen. Viele der in den letzten Jahren arg in Bedrängnis geratenen Zeitungsverleger stehen vor der wichtigen Entscheidung: „Grow or Go!“. Wie kann ein Zeitungsverleger in einem wettbewerbsintensiven Umfeld bestehen und sich aktiv an der Konsolidierung des Marktes beteiligen? Und wenn es ihm nicht gelingen kann, wie erfolgt dann der eleganteste Ausstieg aus der Branche? Mit diesen Fragen müssen sich deutsche Zeitschriftenverleger aktuell beschäftigen, um nicht zu Opfern einer europaweiten Marktkonsolidierung zu werden, denn etwa jeder vierte Zeitungsverleger wird bis zum Jahr 2025 vom Markt verschwinden – zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Analyse von A.T. Kearney.

Die Zeitungsdichte (d. h. die Auflage der Tageszeitungen im Verhältnis zur Bevölkerung) sank zwischen 1995 und 2003 im Durchschnitt jährlich um 1,6%. 1995 kauften im Schnitt von 1.000 Bundesbürgern 312 täglich eine Zeitung; diese Zahl sank auf 268 im Jahre 2003. Der Auflagenrückgang wurde begleitet von einem entsprechenden Zeitungssterben: Von 1964 bis 2004 reduzierte sich die Zahl selbstständiger deutscher Zeitungsverlage um fast 40%; von ihren ursprünglich 573 Zeitungen wurden 2004 nur noch 347 Zeitungstitel publiziert (vgl. Abb. 1). Und die jüngste Entwicklung ist noch dramatischer: Laut BDZV fiel die Auflage der Tages-, Sonntags- und Wochenzeitungen bereits im ersten Quartal 2005 um 3,3% gegenüber dem Vorjahr. Doch mit diesem Trend steht Deutschland nicht allein: In den europäischen Nachbarländern vollzieht sich eine ähnliche Entwicklung. Auch in Großbritannien, den Niederlanden und Frankreich sind Vielfalt und Auflagenstärke des Zeitungsmarktes in den letzten Jahren stetig zurückgegangen. So sank die Zeitungsdichte von 1995 bis 2003 in Frankreich jährlich um 2,2%, in den Niederlanden und Großbritannien um 2,4 bzw. 0,9%. Auch für die nächsten Jahre lässt sich ein verstärktes Zeitungssterben prognostizieren (vgl. Abb. 2). Setzt sich die Entwicklung der letzten Jahre fort, so wird es bis 2025 einen weiteren Rückgang der Zeitungsdichte um mehr als 27% geben – nur noch 179 von 1.000 Bürgern würden täglich eine Zeitung kaufen.

Abb. 1: Historische Entwicklung des Zeitungsmarktes in Deutschland

Quelle: World Press Trends; BDZV;
A.T. Kearney-Analyse



2. Umbruch

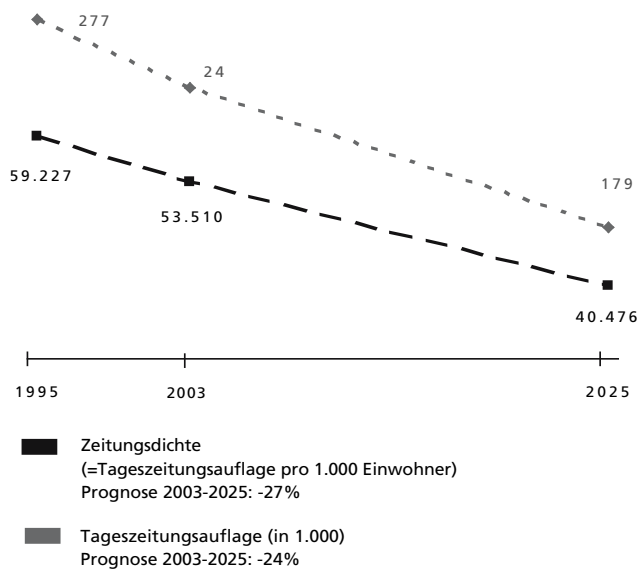
Dieser Auflagenrückgang wird die Zeitungslandschaft radikal verändern und einen Verdrängungswettbewerb, das „Newspaper Endgame“, einleiten, in dem Verleger verstärkt um die Lesergunst und Marktanteile kämpfen müssen. Mehrere Faktoren sind für diese Entwicklung verantwortlich:

- In den vergangenen Jahren hat sich die Mediennutzung der Bevölkerung radikal verändert. Eine neue „digitale Generation“ wächst heran, die auf eine

* Autorenkontakt: Martin.Fabel@atkearney.com
Dr. Martin Fabel ist als Principal der Communications/Media Practice von A.T. Kearney in Zentral-Europa zuständig für Klienten der Medienindustrie. Michael Benien ist Berater bei A.T. Kearney.

Abb. 2: Prognose der Gesamtentwicklung der Zeitungsmärkte in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden

Quelle: World Press Trends; EuroStat;
A.T. Kearney-Analyse



vollkommen andere Art Medien „konsumiert“ als die vorangegangenen Generationen. Für diese junge Generation hat das Zeitungslesen nicht mehr einen so hohen Stellenwert wie für die älteren Bevölkerungsgruppen. Lesen fällt als Beschäftigung zunehmend hinter „Surfen“, Spielen, Hören und Schauen von elektronischen Medien zurück. Längst haben die Tageszeitungen ihr Aktualitätsmonopol in der schriftlichen Berichterstattung an Web Logs (Blogs) verloren. Deren Schnelligkeit und die zunehmend geschätzte Interaktivität machen dieses Medium zu einer ernsthaften Alternative gegenüber den traditionellen Zeitungen.

- Durch die demographische Entwicklung in Deutschland bleiben nachwachsende Zeitungslesergenerationen schlicht aus: Der Anteil der unter 20-jährigen an der Gesamtbevölkerung fiel in den vergangenen Jahren von ca. 32% auf weniger als 23% aktuell; die Prognose zeigt einen weiteren Abwärtstrend. Den Zeitungsverlegern fehlt es angesichts der veränderten Bevölkerungsstruktur am Zustrom von jungen, lesebegierigen Kunden.
- Fast alle Zeitungen kämpfen momentan mit Umsatzverlusten durch den Rückgang an Werbeeinnahmen. Besonders deutsche und französische Tageszeitungen erlitten erhebliche Einbußen. Die deutschen Verleger mussten zwischen 1995 und 2003 einen Verlust von Werbeeinnahmen von jährlich durchschnittlich 1,5% hinnehmen, bei den französischen Nachbarn lagen die Rückgänge sogar bei 2,4%. Überraschend sind
- dagegen die Vergleichszahlen der Zeitungsverleger in Großbritannien und den Niederlanden, die ihren Werbeumsatz in dieser Zeit um rund 4,6% bzw. 2,4% pro Jahr steigern konnten.
- In Deutschland verloren die Zeitungsverleger besonders bei den Kleinanzeigen sehr hohe Marktanteile an Internet-basierte Anzeigenportale: Schon heute suchen 50% der Bundesbürger auf Internet-basierten Anzeigenportalen nach Gebrauchtwagen. Die meist verspäteten Versuche der Zeitungsverleger, eigene Portale aufzubauen, erbrachten nicht den gewünschten Erfolg und konnten die wachsende Online-Konkurrenz auf dem Anzeigenmarkt nicht mehr bremsen. So baut beispielsweise Ebay seine Aktivitäten im Kleinanzeigenbereich rasant aus: Die Übernahme des Unternehmens Opusforum, das Online-Kleinanzeigenmärkte in 55 Städten betreibt, und der Kauf der deutschen Autobörse Mobile.de haben schon längst die nächste Stufe des Verdrängungswettbewerbs eingeläutet.
- Die klassischen Werbekanäle wie Fernsehen, Radio und eben Zeitungen werden mit einem immer geringeren Anteil am Marketingbudget für überregionale Werbung bedacht. Nur Dialogmarketing-Medien, Vermarkter von Außenwerbeflächen und insbesondere Online-Medien profitieren von den strukturellen Veränderungen im Marketing-Mix großer Unternehmen. Zwar genießen Zeitungen immer noch einen Wettbewerbsvorteil als Werbeplattform in lokalen Märkten gegenüber Internet-basierten Medien. Doch auch hier steht die Trendwende bevor, seit Google angekündigt, über seine Suchmaschine künftig besser lokal beschränkte Treffer anzeigen zu können. Dann wird auch der letzte Wettbewerbsvorteil der Zeitungsverleger im lokalen Anzeigenmarkt der Vergangenheit angehören und lokale Selektionsmöglichkeiten der Internet-basierten Anzeigenportale tragen zu weiter rückläufigen Werbeeinnahmen der Tageszeitungen bei.
- Neue Gefahr droht den Zeitungsverlegern in Deutschland auch durch Gratiszeitungen, die derzeit einen Siegeszug quer durch Europa antreten. Allerdings blieb die deutsche Verlagslandschaft bisher weitestgehend davon verschont. Gratiszeitungen stellen für etablierte Zeitungsverleger eine Existenz-Bedrohung dar, denn sie sprechen besonders das stark umkämpfte Zielpublikum der jungen und urbanen Leser an. Die oft flächendeckende Verbreitung von Gratiszeitungen macht dieses Medium außerdem als Werbeträger attraktiv gegenüber lokal beschränkten, traditionellen Tageszeitungen mit niedrigerer Auflage.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten: Die neue Konkurrenz wird den Zeitungsverlegern auch in Zukunft immer mehr Werbeeinnahmen rauben. Wenn die aggressiv auftretenden Betreiber von Gratiszeitungen oder Internet-basier-

ten Anzeigenportalen ihren Siegeszug fortsetzen – die Zahlen sprechen für sich –, so gibt es nur eine Gewissheit: Das „Newspaper Endgame“ steht bevor und es kennt nur wenige Gewinner, aber viele Verlierer in der Zeitungsbranche.

3. Kurz vor Redaktionsschluss

Der Umsatzrückgang der Zeitungsverleger wird zu einer fundamentalen Veränderung der Branchenstruktur führen. Der Konsolidierungsprozess im Zeitungsmarkt wird durch M&A-Aktivitäten und durch den Untergang vieler Zeitungstitel wie in jeder Industrie Sieger und Verlierer hervorbringen. Zeitungsverleger werden mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Doch letztendlich steht jeder Verleger vor der Schlüsselfrage: „Wie kann ich sicherstellen, dass mein Unternehmen zu den Siegern der Industriekonsolidierung gehören wird?“ Um diese Frage zu beantworten, hat A.T. Kearney in einer Analyse mehr als ein Jahrzehnt die Akquisitionen und Fusionen von über 25.000 beteiligten Unternehmen verfolgt, die 98% der weltweiten Marktkapitalisierung repräsentierten. Diese Analyse der Konsolidierung einzelner Branchen zeigte ein übertragbares und sich wiederholendes industrieübergreifendes Konsolidierungsmuster auf.¹ Der entscheidende Aspekt in diesem Zyklus der „Endgame“-Konsolidierung ist deren Unabwendbarkeit: Entweder gelingt es einem Unternehmen, sich erfolgreich durch die Konsolidierungsphasen weiterzubewegen, oder es wird eines Tages selbst für Schlagzeilen sorgen – als Opfer einer Übernahme oder als Insolvenzfall. Die Geschwindigkeit der Konsolidierung einzelner Industrien kann auf nationalem Niveau variieren, jedoch wird die „Endgames“-Konsolidierung unausweichlich erfolgen.

Diese aus anderen Industrien gewonnene Erkenntnis ermöglicht ein tieferes Verständnis für die aktuelle Lage und zukünftige Entwicklung der nationalen Zeitungsindustrien in Großbritannien, Deutschland, Frankreich und den Niederlanden. Im direkten Ländervergleich weist der Grad der Konsolidierung große Unterschiede auf. Der niederländische Zeitungsmarkt befindet sich schon in der finalen Phase des „Newspaper Endgames“: Die drei größten Verlagshäuser beherrschen 88% des Zeitungsmarktes. Ähnlich ist die Situation auf dem französischen Zeitungsmarkt; mit einer Marktkonzentration von rund 73% (Marktanteil der drei größten Zeitungsverlage) befindet er sich in einer reifen Konsolidierungsphase.

Wesentliche Fusionen, Akquisitionen und auch Desinvestitionen fanden dort bereits vor 2001 statt. Regulierungsgesetze beschränken den kumulierten Marktanteil eines Verlegers auf 30%. Deshalb sind es oft Finanzinvestoren oder regionale Player, die die Konsolidierung im französischen Zeitungsmarkt weiter vorantreiben. Der Zeitungsmarkt in Großbritannien wird von vier Zeitungsverlagen dominiert, die zusammen einen Marktanteil von 90% auf sich vereinen.

Im Vergleich zu diesen drei europäischen Ländern ist der Konsolidierungsgrad der deutschen Zeitungsindustrie hingegen deutlich niedriger: Aktuell vereinen die drei größten Zeitungsverlage einen Marktanteil von rund 30% auf sich. Doch die oben genannten, strukturellen Veränderungen der Rahmenbedingungen werden die Konsolidierung beschleunigen. Zwischen 80 und 100 der heutigen 350 aktiven deutschen Zeitungsverleger werden bis zum Jahre 2025 ihre Geschäftsaktivitäten aufgeben – in Folge eines Verkaufs oder einer Insolvenz. Die Unausweichlichkeit dieser Konsolidierung nimmt die Unternehmer und das Management in die Pflicht, eine dynamische, innovative Strategie zu entwickeln und diese konsequent umzusetzen. So gibt es auch für den Zeitungsverleger in dem bevorstehenden Kampf um Marktanteile und Werbeeinkünfte im Grunde nur zwei strategische Alternativen: eine auf Konsolidierung ausgerichtete Wachstumsstrategie oder der kontrollierte Ausstieg zum bestmöglichen Zeitpunkt.

4. Die Schlagzeilen beherrschen

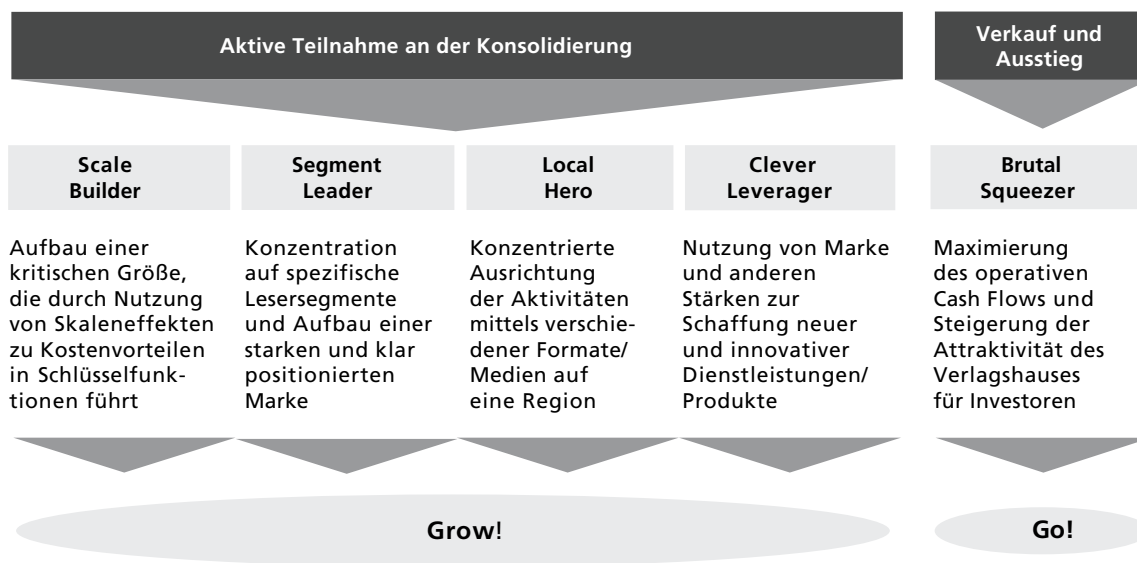
Wenn ein Verleger sich zu einer offensiven Rolle im „Newspaper Endgame“ entschieden hat, braucht er für sein Unternehmen ein klar definiertes und gut fundiertes Profil am Markt, um sich erfolgreich gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Im Zuge der Analyse der europäischen Zeitungsmärkte identifizierte A.T. Kearney vier mögliche Wachstums- und Konsolidierungsoptionen, die sich in anderen Ländern in der Praxis bewährt haben (vgl. Abb. 3). Der so genannte *Scale Builder* erwirtschaftet Kostenvorteile durch die Auflagensteigerungen seiner Zeitungen. Durch intensive M&A-Aktivitäten baut der Verlag die erforderliche kritische Masse auf, die eine wirkungsvolle Nutzung von Skaleneffekten ermöglicht. Erfolgsbeispiele für die Umsetzung dieses Geschäftsmodells sind die niederländischen Zeitungsverlage PcM und Wegener, die zusammen fast 60% des dortigen Zeitungsmarktes kontrollieren. Durch eine geplante Zusammenlegung von sechs ihrer Zeitungen wollen sie ihre Stellung noch weiter ausbauen. Synergien und Kostenvorteile gegenüber den Wettbewerbern werden durch so genannte Shared Services in allen „Back office“-Funktionen (z.B. IT, Finance/ Controlling, HR) sowie Effizienzgewinne im Management oder bei Anzeigenvertrieb und Kundenbetreuung geschaffen.

Die Strategie des *Segment Leader*, der sich auf genau abgegrenzte Angebote und Leserzielgruppen konzentriert, bietet auch kleineren Verlagshäusern gute Chancen, den bevorstehenden Kampf auf dem Zeitungsmarkt zu überleben. Erfolgreiche Beispiele in Frankreich sind die christliche Tageszeitung La Croix oder die täglich erscheinende Wirtschaftszeitung Les Echos, die durch ihre konsequente Ausrichtung auf spezielle Lesersegmente und

¹ Siehe zu diesem Thema eingehend Deans/Kröger/Zeisel, Merger Endgame – Strategien für die Konsolidierungswelle, 2002, S. 15 ff.

Abb. 3: Strategische Optionen im bevorstehenden Newspaper Endgame

Quelle: A.T. Kearney



das Anbieten komplementärer Produkte (z.B. Fachveranstaltungen) für diese Zielgruppen in den zurückliegenden Jahren – entgegen dem Trend – eine 2%-ige Umsatzsteigerung verzeichneten.

Die dritte Möglichkeit, Wachstum zu generieren, ist der Aufbau lokal und regional bezogener Medien-Konglomerate. Als „Sprachrohr“ einer spezifischen Identität oder Kultur haben diese *Local Heros* gute Chancen, sich gegenüber den landesweiten Zeitungen und elektronischen Medien zu positionieren und insbesondere auch einen Teil des schwindenden Kleinanzeigenmarktes zurück zu gewinnen, der durch Internet-basierte Kleinanzeigenportale stark unter Druck geraten ist. In der Praxis wird diese Strategie vom britischen Verlag Trinity Mirror umgesetzt, der 240 lokale oder regionale Zeitungen subsumiert, von der lokalen Wirtschaftszeitung – z.B. Birmingham Post – über das lokale Massenblatt Birmingham News bis hin zur lokalen Abendzeitung Birmingham Evening Mail. Im landesweiten Netz ähnlich aufgebauter lokaler Medienmarken und durch deren cross-mediale Verwertung (in den Bereichen Internet, TV oder Radio) lassen sich darüber hinaus erhebliche Synergien und Skalenvorteile nutzen.

Eine vierte Wachstumsstrategie bietet sich Zeitungsverlagen, die über eine besonders erfolgreiche Marke oder ausgeprägte Stärken wie beispielsweise Redaktion, Kundenbasis oder Vertriebsmacht verfügen. Ein Beispiel für einen solchen *Clever Leverager* ist der spanische Medienkonzern Vocento: Vocento baute in den letzten Jahren erfolgreich seine Aktivitäten im Bereich der klassischen Medien (Zeitung, Fernsehen, Radio) wie auch im Bereich der digitalen Medien und der Distribution aus und erzielte

damit 2003 eine 17%-ige Umsatzsteigerung bei einer 13%-igen EBIT-Marge. Auch hierzulande sind bereits erste Ansätze zu erkennen, bei denen Verlage beispielsweise ihr Merchandising-Geschäft ausbauen oder ihre Distributionskette auch für andere Logistik-Dienstleistungen öffnen.

5. Aus der Schlusskonferenz

Natürlich gibt es auch Marktteilnehmer, für die keine der bisher genannten Wachstumsstrategien umsetzbar ist. Diesen Verlagshäusern bleibt als *Brutal Squeezer* nur die Option des konsequenten Verkaufs und Ausstiegs aus dem Markt nach vorheriger weitgreifender Restrukturierung. Dazu gehören viele Verleger, die zu Zeiten des deutschen „Wirtschaftswunders“ ihr Verlagshaus gründeten oder ausbauten. Sie stehen am Ende ihrer Berufslaufbahn vor einer unklaren Nachfolgeregelung und sind dadurch gezwungen – auch falls ihre Verlage wettbewerbsfähig sind – den Ausstieg über einen Verkauf an Mitbewerber oder Finanzinvestoren zu vollziehen. Anders als konkurrierende Zeitungsverleger sind Private Equity-Gesellschaften in ihren Investitionstätigkeiten selten wettbewerbsrechtlichen Beschränkungen unterworfen. Außerdem sind sie keiner verlegerischen Tradition verpflichtet, die oftmals radikale Kostenschnitte verhindert. Angesichts ihrer gestiegenen Bereitschaft, in die deutsche Medienbranche zu investieren, wird den Private Equity-Gesellschaften in Deutschland bald eine ähnlich tragende Rolle in der Konsolidierung der Zeitungsbranche zukommen, wie es im Ausland schon der Fall ist. So sah sich in Frankreich z.B. Socpresse als Herausgeber der traditionsreichen auf den Reitsport fokussierten Tageszeitung Paris Turf zum Verkauf dieser Zeitung gezwungen, da keine

langfristig zufrieden stellende Marktpositionierung möglich erschien. Nach einer weitgreifenden und erfolgreichen Kostensenkung wurde Paris Turf zu einem attraktiven Preis an eine Private Equity-Gesellschaft verkauft. Der Verleger sollte im Fall eines Verkaufs unbedingt zügig und entschlossen handeln, um im Sinne eines kontrollierten Marktausstiegs die Rahmenbedingungen so gestalten zu können, dass der Exit für ihn zu bestmöglichen Konditionen erfolgt. Der Zeitpunkt des Verkaufs sollte sorgfältig gewählt werden, besonders mit Hinblick auf die zyklischen Schwankungen der Werbeeinahmen, die starke Auswirkungen auf die Unternehmensbewertung haben können. Der zum Verkauf entschlossene Verleger kann seine Verhandlungsposition gegenüber Investoren deutlich verbessern, wenn er noch vor dem Verkauf des Unternehmens ein konsequentes Kostensparprogramm ohne Tabus durchführt.

6. Gelungener Relaunch?

Viel Zeit bleibt den deutschen Zeitungsverlagen im bevorstehenden „Newspaper Endgame“ nicht mehr, bevor sie mit der Frage „Grow or Go?“ konfrontiert werden. Ist die Entscheidung eindeutig zugunsten einer Wachstums- und Konsolidierungsstrategie gefallen, sollte baldmöglichst anhand einer umfassenden Analyse die eigene Position gegenüber Markt und Wettbewerbern kritisch evaluiert werden. Dabei muss das Management vorurteilsfrei jede Möglichkeit in Erwägung ziehen, die der Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit dient. Bei den Verlagen, die sich aktiv für die Konsolidierung entschieden haben, dürfen künftige Verlagsstrategien nicht mehr auf Vermutungen und Weisheiten basieren, die ihre Berechtigung im Online-Zeitalter verloren haben. Vielmehr müssen auch Kostensenkungen im Bereich der Redaktion unternommen werden, was viele Verlage bisher trotz vorhan-

dener Einsparpotenziale vermieden haben. So analysierte A.T. Kearney die Personalkosten in den jeweiligen lokalen Redaktionen eines überregionalen Zeitungsverlages. Der interne Kostenvergleich ergab große Effizienzunterschiede, die durch konsequente Maßnahmen des Managements erfolgreich behoben werden konnten.

Verleger sehen hingegen häufig massive Investitionen in Redaktion und Layout als einzigen Ausweg aus den roten Zahlen. Allerdings lässt sich ein Wettbewerbsvorteil nicht durch Investitionen per se erzielen. Das Wissen um die Kunden, deren Interessen und Erwartungen an die Zeitung ist zumeist der Schlüssel zum Erfolg. Verleger müssen dieses vorhandene Wissen stärker in ihre Entscheidungen einbeziehen, besonders im Hinblick auf Investitionsentscheidungen und die journalistische Ausrichtung der Zeitung. A.T. Kearney führte eine Markt- und Kundenanalyse in einer Redaktion durch, die die Berichterstattung über Unternehmensnachrichten als ihre traditionelle Stärke ansah. Für sie war das Ergebnis eine große Überraschung, denn es deckte eine große Diskrepanz zwischen journalistischem Inhalt und den Interessen der Leser auf. Die Redaktion und das Management überschätzten die Bedeutung der Berichterstattung von Unternehmensnachrichten und nutzten ihre Ressourcen nicht optimal. Die Neuausrichtung der Inhalte an den identifizierten Interessen der verschiedenen Lesersegmente führte zu höheren Umsätzen und geringeren Kosten.

Hoffnungsvolle, aber falsche Vermutungen und ein Beharren auf herkömmlichen Strategien werden langfristig die Zukunft des eigenen Verlagshauses nicht sichern. Hingegen kann aber die sorgfältige Planung und Ausführung einer Geschäftsstrategie, die den veränderten Rahmenbedingungen des Zeitungsmarktes gerecht wird, einem Verlagshaus zu Wachstum und Erfolg verhelfen. ■

Literaturhinweis

Der Pflichtenkreis von Investmentbanken als M&A-Berater nach US-amerikanischem und deutschem Recht

Jens Liese

2005, 346 S., brosch., ISBN 3-8329-1405-6, Preis: 62 Euro

Die M&A-Beratung verpflichtet Investmentbanken zur Einhaltung von Verhaltensstandards gegenüber ihren Klienten und gegenüber Dritten. Der Autor stellt anhand der aktuellen amerikanischen und deutschen Rechtsprechung den Pflichtenkreis gegenüber den Klienten dar. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der haftungsträchtigen Thematik der Expertenhaftung, die Dritte immer häufiger gegen Investmentbanken geltend machen. Die systematische Ableitung einer Vielzahl konkreter Verhaltenspflichten ist nicht nur für Investmentbanken, sondern auch für andere M&A-Berater von hoher Relevanz. Der Autor ist Rechtsanwalt im M&A-Bereich einer Düsseldorfer Großkanzlei.