

## Medienlandschaft Schweiz:

### Enge Märkte – Veränderte Nutzung – Trends und Erfolgsmodelle

*Vortrag von Karl Lüönd, Publizist*

*an der Anwendertagung der Maschinenfabrik WIFAG, 28. März 2006 in Schlieren*

#### Agenda

1. Medienlandschaft Schweiz – Eigenheiten, Probleme, Chancen
2. Megatrends: Mobilität, Gratis-Kult, antwortende Märkte
3. Umwälzung der Ertragsquellen
4. Veränderte Nutzungsgewohnheiten: Buffet statt Menu
5. Erfolgsmodelle in Nischen und Lücken

---

## 1. Medienlandschaft Schweiz – Eigenheiten, Probleme, Chancen

Die wichtigste Aussage zur Medienlandschaft Schweiz betrifft die Grösse – oder eben die Kleinheit – des Medienmarktes Schweiz: 7,15 Millionen Menschen in 3,15 Millionen Haushaltungen – das ist knapp ein Drittel des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen oder knapp die Agglomeration New York. Aber dieser kleine Markt ist in drei noch kleinere Sprachregionen aufgeteilt:

Deutsche Schweiz	5,2 Mio. Einwohner	72,3 Prozent
Französische Schweiz	1,7 Mio. Einwohner	23,4 Prozent
Italienische Schweiz	0,3 Mio. Einwohner	4,3 Prozent

Die ganze deutsche Schweiz hat also gerade mal die Grösse einer europäischen Grossstadt-Agglomeration. Das ist vor allem für das Medienwesen wichtig, denn hier haben wir es betriebswirtschaftlich mit dem Fixkostenproblem zu tun. Bei der Herstellung von Medienprodukten entsteht ein überwiegender Teil der Kosten unabhängig von der verkaufbaren Menge. Die Erträge dagegen – sowohl im Leser- wie

im Anzeigenmarkt – sind von der quantitativen Verbreitungsleistung abhängig. Dazwischen gähnt die Festkosten-Falle. Sie gefährdet vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Schweiz ist ein Printmedien-Land. Als geübte Förderalisten wissen wir warum. Printmedien folgen den politischen Strukturen. Bei uns funktionieren selbst Verwaltungseinheiten wie Appenzell-Innerrhoden oder Uri mit 30 000 bis 50 000 Menschen – Vorstadt-Grössenordnungen! – als Kleinstaaten und produzieren entsprechend Nachrichten. Das Bewusstsein der Bürger orientiert sich nicht an der Grösse, sondern an der Staatlichkeit dieser Einheiten; also entsteht das Informationsbedürfnis in der Nähe. Die Folge ist ein ausgesprochen kleinzelliges Staats- und ein entsprechendes Mediensystem.

Zwar wird in der Schweiz seit Jahrzehnten das «Zeitungssterben» beklagt. Aber der Vergleich mit anderen europäischen Staaten zeigt, dass die Schweiz nach wie vor das zeitungreichste Land ist. Dasselbe gilt übrigens auch für die Zeitschriften.

Dazu kommt ein gewaltiger Import. Der Pressegrossist Valora hat Ende 2004 nicht weniger als 3962 ausländische Medientitel regelmässig in der Schweiz angeboten.

Im Freizeitverhalten der Schweizerinnen und Schweizer dominiert die Mediennutzung nach wie vor. Der Föderalismus, der Zwang zu kleinen Medienmärkten und die damit verbundenen Kostenprobleme geben uns auch eine Chance. Nirgends ist das Interesse an gedruckten Medien so stark und widerstandsfähig wie in der Schweiz. Die Auflagezahlen sind zwar rückläufig, die Leserzahlen gemäss WEMF-Erhebungen zeichnen sich jedoch durch extreme Stabilität aus. Die Geschäftsgrundlage der Publizistik, das Interesse der lesenden Endverbraucher, ist intakt.

Schweizer Printmedien erleiden das branchentypische Grundproblem des doppeltem oder Parallelmarketings in verschärfter Form, weil aus historischen Gründen die Erträge aus dem Lesemarkt immer besonders gering waren. Es ist mit Zeitungen wie mit Katzenfutter: Derjenige, der es frisst, ist nicht identisch mit dem, der dafür bezahlt. Der Endverbraucher (der Leser) entscheidet zwar über den Produkterfolg, aber die Erträge

fliessen von den indirekten Marktpartnern, den Werbetreibenden. Bei einer durchschnittlichen schweizerischen Tageszeitung stammten in guten Zeiten etwa 75 Prozent des Erlöses aus dem Anzeigengeschäft und nur 25 Prozent aus dem Vertrieb. Inzwischen ist man krampfhaft bemüht, den Lesermarktanteil zu steigern – nicht gerade leicht im Zeitalter der Gratisblätter – und neue Einkommensquellen zu erschliessen.

In der Schweiz werden pro Jahr 5,4 Milliarden Franken für Werbung ausgegeben. Das grösste Stück von diesem Kuchen schneiden sich die Zeitungen ab, gefolgt von Aussenwerbung (Plakate), TV, Fachpresse, Publikumszeitschriften. Knapp die Hälfte der Werbegelder wird immer noch in Printmedien investiert. Das ist schön, aber kein Grund zum zufriedenen Zurücklehnen. Denn der Kurvenverlauf zeigt, dass Printmedien laufend Marktanteile verlieren. Besonders ausgeprägt ist das bei den Zeitungen. Gemäss einer soeben veröffentlichten Studie der Grossbank Credit Suisse ist der Anteil der Tagespresse an den Brutto-Werbeinvestitionen (ohne Direktwerbung) seit 1993 von 50 auf 34 Prozent gesunken (Quelle: NZZ am Sonntag 26.3.06). Die Grossbank sieht eine zunehmende Entkoppelung des Werbe-Zyklus vom Konjunkturverlauf und führt als Gründe an: laufende Marktanteilsgewinne des Fernsehens und das Werbeverhalten der wichtigsten Anzeigenkunden, nämlich der Lebensmittel-Grossverteiler und der Auto-Importeure, die ihre Investitionen in den letzten zwei Jahren scharf zurückgefahren haben.

## **2. Megatrends**

### **• Der Anbruch des mobilen Zeitalters**

Die Pendlerzeitungen haben es uns gelehrt: Medien müssen sich auf mobile Menschen einstellen. In Japan, wo die Pendlerwege bis 2 x 2 Stunden täglich betragen können, operiert Asahi Shimbun, eine der grössten Tageszeitungen, seit langem mit einem grossen Sortiment von mobilen Angeboten. Seit Anfang 1999 werden die Leser mit Nachrichten auf ihre Mobilephones und PDAs versorgt. Seit Januar 2000 gibt es gebührenpflichtige Dienste für netzfähige Mobilgeräte, deren Zahl sich seither versiebenfacht hat. Heute sind in Japan 77 Millionen solcher Mobilgeräte (Keitais) unterwegs. Vor allem bei jungen Leuten sind diese Geräte überaus populär. Man stellt

eine deutliche Verlagerung der Mediennutzung von der gedruckten Zeitung zum Keitai fest.

Entsprechend verlagern sich die Nutzungszeiten und die Ausgaben im privaten Medienbudget. Kunststück – der in einer Grosstadt-Agglomeration ansässige japanische Durchschnittsangestellte ist ab spätestens 8 Uhr morgens bis zum späten Abend für die gedruckten Medien nicht mehr erreichbar. Die Gegenstrategie von Asahi Shimbun richtet sich interessanterweise nicht nur an die junge, sondern auch ausdrücklich an die ältere Generation, denn dort ist genügend Zeit für Medienkonsum. Die Grundlage bildet der Wechsel von der Produktstrategie zur Kanal-Strategie. Es kommt zu einer segmentierten Nutzung: Die junge Generation (bis und mit 30-39 Jahre) nutzt vermehrt den mobilen Netzdienst, die ältere Generation die gedruckte Zeitung.

Nun haben sich die schlaunen Japaner gefragt, welche Sparten denn von den einzelnen Generationen besonders nachgefragt werden – und sie haben E-Mail- und Mehrwertdienste mit Sportinhalten angeboten, dies zu sehr tiefen Preisen (ca. ein Franken pro Monat). Dadurch haben sie sofort die Preis- und Marktführerschaft auf diesem neuen Kanal besetzt – und jetzt nützen sie das aus, indem sie Musik-Downloads, Video-Newsstreams und dergleichen anbieten, natürlich ereignisbezogen: Olympische Spiele, Fussball-WM, wichtige Sumo-Ringkämpfe usw. Aber Sie merken: Information wird durch Unterhaltung ergänzt – im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse des pendelnden Menschen, der sich in seinem Vorortszug langweilt. Wenn er keinen Sitzplatz zum Lesen findet, soll er eben die Hitparade hören können...

Umgekehrt werben sie auf diesen neuen Kanälen für die gedruckte Zeitung. Ergebnis: bis jetzt 1 Million regelmässige Benutzer der Mobildienste und immerhin 14 000 neue Abonnenten in fünf Jahren – nicht viel bei 8 Millionen täglicher Auflage, aber es waren die Abos mit den niedrigsten Gestehungskosten, sagt das Asahi-Marketing.

- **Der Beginn der Zweiweg-Kommunikation**

Unter dem Modebegriff «Blogs» verstehen wir nichts anderes als den alten Traum mancher (nicht aller) Journalisten: dass ihre Arbeit nicht einfach echolos in ein tiefes Loch fällt, sondern dass die Nutzer antworten, die Debatte weiterführen, eigene

Kenntnisse, Kommentare, Meinungen beifügen und der ganzen Nutzergemeinschaft zugänglich machen. Die Eintrittsschranke in den Medienbetrieb wird gesenkt. Das Internet macht theoretisch jeden zum potenziellen Medienanbieter – kommt nur drauf an, was er zu sagen hat. Clevere Verlagsunternehmen nutzen diesen Trend, indem sie auf ihren Internet-Blogs zusätzliches Material, Hintergründe, Dokumente, Links usw. anbieten, aber auch, indem sie den Dialog mit ihren Kunden führen, deren Meinungen und Wünsche (etwa Ferienumleitungen) rationeller als bisher abholen oder im Sinne einer Line Extension Zusatzverkäufe realisieren.

- **Geiz ist geil – Gratis ist in**

Nicht erst die Pendlerzeitungen, schon das Internet haben viele Leserschichten daran gewöhnt, dass immer mehr aktuelle Lesestoffe auch kostenlos zu haben sind. Aus Abbestellungs-Analysen wissen führende Schweizer Zeitungsverlage, dass ihre Abonnenten-Verluste etwa zu einem Drittel auf das Konto jener Leser gehen, die sich mit den umfangreichen täglichen Lieferungen eines A-Titels (z.B. Tages-Anzeiger oder Basler Zeitung) überfordert vorkommen und sich sagen: Mir genügen Pendlerzeitung plus Tagesschau als tägliche Grundversorgung. Eine der Kernfragen für den Tageszeitungs-Verleger lautet deshalb heute: Wie überzeuge ich meine Kunden, jedes Jahr über 300 Franken in ein Zeitungsabonnement zu investieren? Welchen zusätzlichen, nirgendwo anders angebotenen Nutzen kann ich stiften, damit der Kunde diese Ausgabe tätigt? Die meisten Verleger sehen ihr Heil in der Bewirtschaftung der Nähe und investieren in lokale Berichterstattung und Dienstleistung, in erhöhte journalistische, aber auch technische Qualität (Farbigkeit!) und in optimierte Vertriebsleistungen (Frühzustellung).

### **3. Umwälzung der Ertragsquellen**

Wenn die Anzeigenerträge einbrechen und die Wachstumsmöglichkeiten im Lesermarkt begrenzt sind, stellt sich die Frage nach neuen Ertragsquellen. Im Vordergrund stehen – in enger Verbindung mit der vorher skizzierten japanischen Lösung – Mehrwertdienste aller Art, die zusätzlich und in enger Marketing-Verbindung mit dem Zeitungsabonnement auf dem mobilen Weg angeboten werden. Da sind viele und zum Teil radikale Modelle im Umlauf. Sie alle beruhen auf einem grundlegend veränderten

Selbstverständnis auf der Anbieterseite. Der frühere Verleger versteht sich immer mehr als Medienunternehmer, als «multimedialer Content-Lieferant» - jedenfalls nicht mehr als «Teil der Holzverarbeitenden Industrie», wie Willy Brandt seinerzeit gespottet hat. Darum haben sich fast alle traditionellen Zeitungshäuser im dornenvollen Markt der privaten Radio- und Fernsehstationen engagiert. Damit stellen sie sich als regionale multimediale Inhaltsanbieter auf .

Wer sich wie die Verleger selbst diszipliniert hat, Kundenwünsche (und nicht etwa die eigene Mission) als Mass seines Handelns zu nehmen, wird seine Medienmarke als Gütezeichen für Angebote aller Art verwenden. Und hier sind ja die Experimente in vollem Gang. Die «Süddeutsche Zeitung» hat mit einer Buchreihe angefangen und viele sind ihr nachgefolgt. Es werden Auflagenobjekte im Kunstbereich angeboten, aber auch Zigarren und Single Malt Whisky. Ton- und Bildträger, aber auch Reisen und Weiterbildungsangebote sind ebenfalls im Sortiment – bis hin zu crossmedialen Konzepten, von denen ich zwei aus dem Hause Ringier nenne: die Kochzeitschrift Betty Bossi, die zugleich eine Fernsehsendung betreibt, Küchengeräte und Kochbücher verkauft und in Partnerschaft mit dem Grossverteiler Coop erfolgreich Fertiggerichte anbietet – und das Konzept «Gesundheit/Sprechstunde», bestehend aus Zeitschrift, Website, TV-Sendung, Beratungsdienstleistungen bis zur erfolgreichen Checkup-Kreuzfahrt im Mittelmeer mit zahlreichen spezialärztlichen Equipen an Bord.

#### **4. Veränderte Nutzungsgewohnheiten**

Mediennutzung ist schnell und flüchtig geworden. Wir sehen den Mediennutzer nicht mehr als gesetzten Gast, der das Menu bestellt, sondern als flüchtigen Besucher des Buffets. Das wirkt sich auf die Angebotsgestaltung aus. Die Senderseite muss die Reize verstärken, um überhaupt die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu gewinnen. Optische und typografische Kunstgriffe werden wichtig, um die Leute zum Lesen zu verführen. Verdorbene Augen (sie «zappen» ständig, ohne es inne zu werden) müssen an die Texte herangeführt werden. Spielentscheidend ist die Wechselwirkung von Bild und Text. Die Nutzungsdauer für die einzelnen Druckmedien sinkt, die Varietät (ausgedrückt in der Anzahl der «konsumierten», d.h. angeschauten, nur partiell genutzten Druckmedien) nimmt zu. Da die Preissensibilität durchaus weiter besteht, leben vor allem die auf

Einzelverkauf im Hochpreissegment angewiesenen Titel gefährlich. Im Selektionsprozess unterscheiden die Leser ferner immer stärker nach «need to have» und «nice to have». Was nicht in irgendeinem Sektor Nummer 1 oder unentbehrlich ist, wird über kurz oder lang weggespart. Und bitte nicht vergessen: Das Medienbudget der Schweizer Durchschnittsfamilie beträgt zwar theoretisch 3000 Franken pro Jahr (Quelle: Verband SCHWEIZER PRESSE, [www.schweizerpresse.ch](http://www.schweizerpresse.ch)) Das tönt nach viel Geld, relativiert sich aber schnell. Nur gut die Hälfte ist für Inhalt bestimmt, der Rest entfällt auf Hardware (Geräte) und Access (Kabelnetze, Internetzugang). Und vom Geld für den Inhalt räumt das öffentlich-rechtliche Rundfunksystem mehr ab als für die gedruckte Presse übrig bleibt. Für Printmedien geben die Leute in der Schweiz noch rund zwei Milliarden aus. Das sind pro Haushalt im Schnitt knapp 650 Franken – da wird es eng für Zusatz- und Zweititel, für «nice to have»-Produkte und dergleichen.

## 5. Erfolgsmodelle

Während wir bei den klassischen Druckmedien (Tages- und Wochenzeitungen, Zeitschriften) gesättigte Märkte sehen, kommen wir im Zeitschriftenbereich an zahlreichen durchaus komfortablen Nischen vorbei, in denen ein insgesamt stabilerer Geschäftsverlauf herrscht. Ob «Tierwelt», «Finanz und Wirtschaft» oder «Willisauer Bote»: Wo jemand die Nummer 1 ist – sei es in einem Hobby-Bereich, in einem Sachgebiet oder in einer Region – hat er auch in der Schweiz die Chance auf ein sehr anständiges Auskommen. Trotz einem seit Jahren klaren Billigtrend – es wachsen vor allem die preisgünstigen Angebote wie die Konsumentenzeitschriften, Supplements usw. – ist der Ertragsanteil aus dem Lesermarkt und damit die Stabilität bei den Einnahmen höher als im Zeitungsbereich. Dort gibt es ein offenkundiges Erfolgsgeheimnis, das jenem in der Zivilluftfahrt nicht unähnlich ist: Wer einen guten Slot erwischt, macht das Geschäft. Es wachsen also die Print-Objekte, die gezielt ein Fenster bewirtschaften: ein geografisches, ein sachlich-fachliches oder (vor allem) ein zeitliches.

Wer Einblick in die Ertragsrechnungen von Verlagen hat, dem fällt sowieso auf, dass es in den vergangenen Jahren jenen kleinen und mittleren Unternehmen, die das Fixkostenproblem im Griff hatten, im Schnitt weitaus besser ergangen ist als manchen

Grossen. Nach wie vor behaupten sich zahlreiche Regional- und Lokalzeitungen erfolgreich in ihren Märkten; sie profitieren nicht zuletzt von «weichen Faktoren», etwa von der Tatsache, dass sie als Teil der öffentlichen Infrastruktur und als Standortfaktor gesehen und entsprechend geschätzt werden. Jene Verleger aus den Städten, die ihre Eroberungsstrategien jetzt gegen die selbstbewussten kleineren Titel in den Regionen richten, werden sich noch warm anziehen müssen.

In den Zeitfenstern sind denn auch die eindrucklichsten Erfolge der letzten zehn Jahre möglich geworden: Die Pendlerzeitungen (mit ihren 20 Minuten-Slots am Morgen in der S-Bahn) und die Sonntagszeitungen, welche die entspannte Lesesituation zwischen Bett und Frühstückstisch bedienen.

Insgesamt haben wir es aber mit wenig wachstumskräftigen, gesättigten («reifen») Märkten zu tun – ausserdem in der grossen Mehrheit mit Binnenmärkten. Nur eine Handvoll Verleger aus dem Exportland Schweiz hat den Sprung über die Grenze wirklich geschafft: Ringier, Marquard, Edipresse. Andere wie z.B. Tamedia haben die Nichtteilnahme am internationalen Wettbewerb zum Unternehmensziel erklärt. Ich wage die Prognose, dass es auch dabei nicht bleiben wird.

Ein unvorstellbarer Gedanke? Vielleicht, in der alten Denkweise unserer Verlagsbranche, die doch in langen Jahren des Wohlergehens ziemlich behäbig (um nicht zu sagen träge) geworden ist. Warum sollte uns erspart bleiben, was die Textil- und die Uhrenindustrie erlebt hat und was derzeit, von der grossen Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet, der Reisebranche passiert – nämlich ein grundlegender Wandel des Geschäftsmodells? Dies freilich wäre Stoff für einen weiteren Vortrag. Für heute schliesse ich mit dem Wort des alten Grafen aus Tommasi di Lampedusas Meisterwerk «Il Gattopardo»:

«Es muss sich alles ändern, damit es bleiben kann, wie es ist.»



