

Breyer-Mayländer, Thomas

**Working Paper**

## Herausforderungen der Zeitungsbranche im Kontext steigender Abopreise und erhöhter Preissensibilität

Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 70

**Provided in Cooperation with:**

Fakultät Medien, Hochschule Offenburg

*Suggested Citation:* Breyer-Mayländer, Thomas (2023) : Herausforderungen der Zeitungsbranche im Kontext steigender Abopreise und erhöhter Preissensibilität, Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 70, Hochschule Offenburg, Fakultät Medien, Offenburg, <https://doi.org/10.48584/opus-6992>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/270751>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



**CHRISTOPHER ZERRES**

**MARKETING**

**Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“**

**Herausgeber:  
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien**

**Arbeitspapier Nr. 70**

**Herausforderungen der Zeitungsbranche im Kontext  
steigender Abopreise und erhöhter Preissensibilität**

**Breyer-Mayländer, T.**

**Offenburg, März 2023**

**ISSN: 2510-4799**



## Impressum

---

**Prof. Dr. Christopher Zerres  
Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien  
Badstraße 24  
77652 Offenburg  
ISSN: 2510-4799**

## Inhalt

1	Einleitung .....	1
2	Studiensteckbrief .....	1
3	Studienergebnisse.....	1
3.1	Generelle Erwartungen an das Jahr 2023 .....	1
3.2	Wo liegen Wachstumsperspektiven und wie gehen Verlage angesichts der Krisenstimmungen mit dem Thema Preiserhöhungen um? .....	4
3.3	Welche Mehrwerte sind gefragt, um die Kundenbindung zu erhöhen und die Preissteigerungen abzufangen?.....	6
4	Schlussfolgerungen .....	9
5	Ausblick.....	10
6	Quellen.....	10
7	Autoreninformation .....	11

## **1 EINLEITUNG**

---

Die Zuversicht, mit der nicht nur die Zeitungsbranche in das Jahr 2022 gestartet war, wich bereits nach wenigen Wochen einer zunehmenden Alarm- und Krisenstimmung. Nicht zuletzt die Verunsicherung der Verbraucherinnen und Verbraucher hatte dazu geführt, dass eine ganze Reihe von Planungen sowohl im Vertriebs- als auch Werbegeschäft nicht umsetzbar waren. Zugleich befindet sich die Branche nach wie vor in der Phase der digitalen Transformation, da zahlreiche Marktstrukturen sich mit steigender Dynamik verändert haben und auch im Sinne einer Transition weiter verändern. Als Ergänzung zu den bekannten Branchenstudien hat der Bereich Medienmanagement der Hochschule Offenburg zum Jahreswechsel eine Umfrage durchgeführt, aus der hervorgeht, welche Schwerpunkte die Expertinnen und Experten der Verlage 2023 im Lesermarkt setzen wollen. Die Ergebnisse der Studie werden im Vorliegenden mit den Ergebnissen der Studie „Trends der Zeitungsbranche 2023“ abgeglichen, die vom Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDVZ) in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Schickler durchgeführt wurde. Beide Studien setzen unterschiedliche Schwerpunkte, wurden aber im selben Zeitraum durchgeführt und liefern somit ein gutes Bild über den aktuellen Stand der Zeitungsbranche im Lesermarkt und die derzeit anstehenden Maßnahmen.

## **2 STUDIENSTECKBRIEF**

---

Die Studie der Hochschule Offenburg wurde als Online-Befragung an 278 Mailadressen von Fach- und Führungskräften der deutschen Zeitungsbranche versandt, die einen Bezug zum Themenfeld Lesermarkt besitzen. Mit 64 Antwortenden und einer Ausschöpfungsquote von 23 Prozent sind die Ergebnisse aussagekräftig genug, um sie im Zusammenhang mit den Ergebnissen der BDZV/Schickler-Studie zu einer Situationsbeschreibung der Zeitungsbranche in Deutschland einzusetzen. Erhebungszeitraum der Studie der Hochschule Offenburg waren 15.11.2022 bis 15.01.2023.

Die am 07.02.2023 der Öffentlichkeit vorgestellte Studie von BDZV und Schickler hat mit 131 Teilnehmenden eine doppelt so große Beteiligung erfahren, wurde jedoch auch an wesentlich mehr Personen ausgespielt, da sie einen breiteren Fokus hatte. Die Teilnehmenden der Studie „Trends der Zeitungsbranche 2023“ setzen sich aus 56 Verleger- und Geschäftsführer\*innen, 48 Chefredakteur\*innen und 27 Digital-Publisher\*innen zusammen und repräsentieren nach verkaufter Auflage 60 Prozent der Zeitungen in Deutschland (BDZV/Schickler 2023, S. 2).

## **3 STUDIENERGEBNISSE**

---

### **3.1 GENERELLE ERWARTUNGEN AN DAS JAHR 2023**

Aus der BDZV/Schickler-Studie kann entnommen werden, dass die Erwartungshaltung an das Jahr 2023 aus der Perspektive der Kernmärkte der Zeitungsverlage, den Leser-/Nutzermärkten und den Werbemärkten bei Print- und Digitalangeboten differenziert beurteilt werden.

	Print	E-Paper	Paid Content
Abo-Zahlen	-5%	+13%	+23%
Vertriebserlöse	-1%	+14%	+23%
Werbeerlöse	-3%	+6%	

Abb.1: Einschätzung de Kerngeschäfts der Zeitungsverlage 2023 (BDZV/Schickler 2023, S. 5)

Die negativen Erwartungen im Printgeschäft und die positiven Wachstumserwartungen im Digitalgeschäft (Abb. 1) liefern ein gemischtes Bild. Vergleicht man diese Daten mit dem Gesamtbild, ergibt sich bei den meisten Verlagen in der Summe dennoch eine positive Wachstumserwartung (Abb. 2).

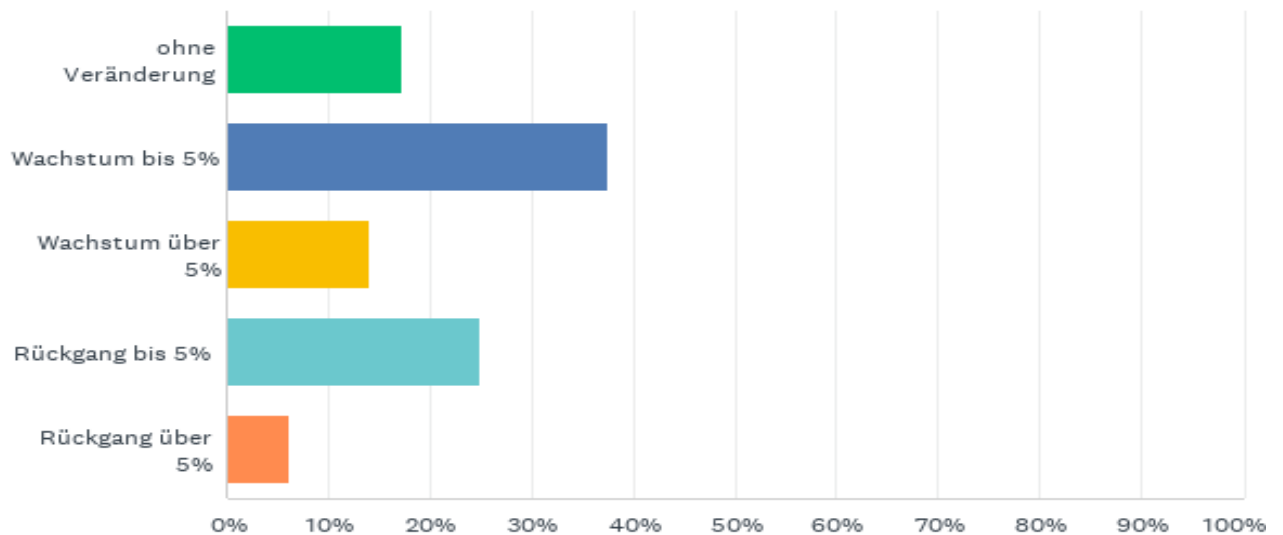
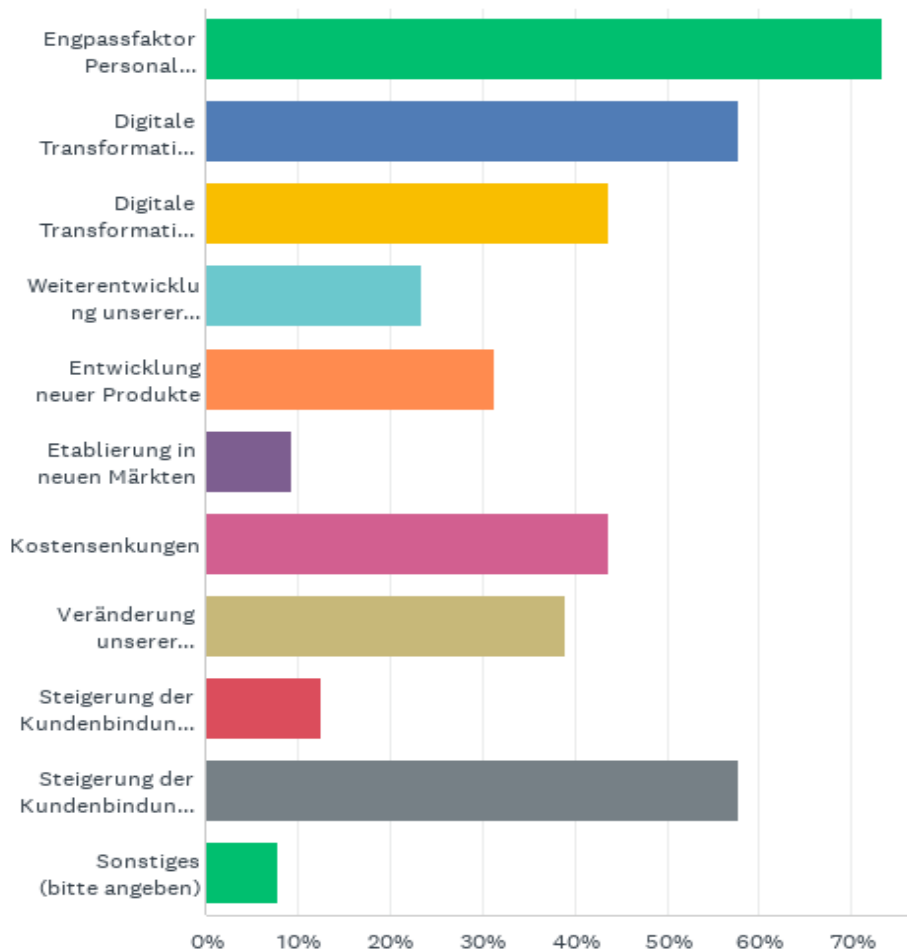


Abb. 2: Welche Umsatzentwicklung Ihrer digitalen und gedruckten Produkte im Vertriebsmarkt erwarten Sie für 2023 im Verhältnis zu 2022? (HSOG 2023)

Als besondere Herausforderungen gelten der Engpassfaktor Personal, die Steigerung der Kundenbindung in der Nutzerschaft und die digitale Transformation (Abb. 3).



Antwortoptionen:

- a) Engpassfaktor Personal (Gewinnung und Bindung von Personal)
- b) Digitale Transformation auf der Ebene der Produkte
- c) Digitale Transformation auf der Ebene der Prozesse
- d) Weiterentwicklung unserer Führungs- und Unternehmenskultur
- e) Entwicklung neuer Produkte
- f) Etablierung in neuen Märkten
- g) Kostensenkungen
- h) Veränderung unserer Geschäftsmodelle bei bestehenden Produkten
- i) Steigerung der Kundenbindung im Werbegeschäft
- j) Steigerung der Kundenbindung in der Leserschaft/Nutzerschaft

Abb. 3: Worin sehen Sie für 2023 die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich) (HSOG 2023)

Bei der breiter angelegten Studie von BDZV/Schickler rangiert bei den größten Risiken für das Jahr 2023 der Fachkräftemangel als Pendant zum Engpassfaktor Personal auf Platz 3 (BDZV/Schickler 2023, S. 2), was die Relevanz dieses Punktes bestätigt. Der Umstand, dass die Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur nur eine untergeordnete Rolle bei den Antwortenden der HSOG-Umfrage spielt und bei der BDZV/Schickler-Studie als einer der drei TOP-Trends des Jahres 2023 ausgewiesen ist (BDZV/Schickler 2023, S. 22), mag zunächst irritieren. Die dort erfasste notwendige Transformation von Unternehmenskultur und Arbeitgebermarke umfasst jedoch mehrere Punkte und deckt damit auch den bei der HSOG-Studie festgestellten Hauptpunkt Personal mit ab. Zudem kann die bewusste Weiterentwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur auch als Trend und weniger als Herausforderung aufgefasst werden. Hier wäre in einer Folgeanalyse noch zu hinterfragen, ob ggf. der Kulturwandel doch im Bereich der Herausforderungen am Ende ein größeres Gewicht bekommt. Bei den generellen Problemfeldern wird in der BDZV/Schickler-Studie noch die Kostensituation thematisiert, wobei die Energiekosten mit einer erwarteten Steigerung von 11% und die Distributions- und Zustellkosten mit einer erwarteten Kostensteigerung von 9% dominieren (BDZV/Schickler 2023, S. 3).

### 3.2 Wo LIEGEN WACHSTUMSPERSPEKTIVEN UND WIE GEHEN VERLAGE ANGESICHTS DER KRISENSTIMMUNGEN MIT DEM THEMA PREISERHÖHUNGEN UM?

Bei den Wachstumsperspektiven für die Branche sehen die antwortenden Expert\*innen aus dem Bereich Leser-/Nutzermarkt den größten Hebel im Bereich Preiserhöhungen, noch vor der Erschließung neuer Zielgruppen und der Verlängerung der Haltedauer der Abonnements (vgl. Abb. 4).

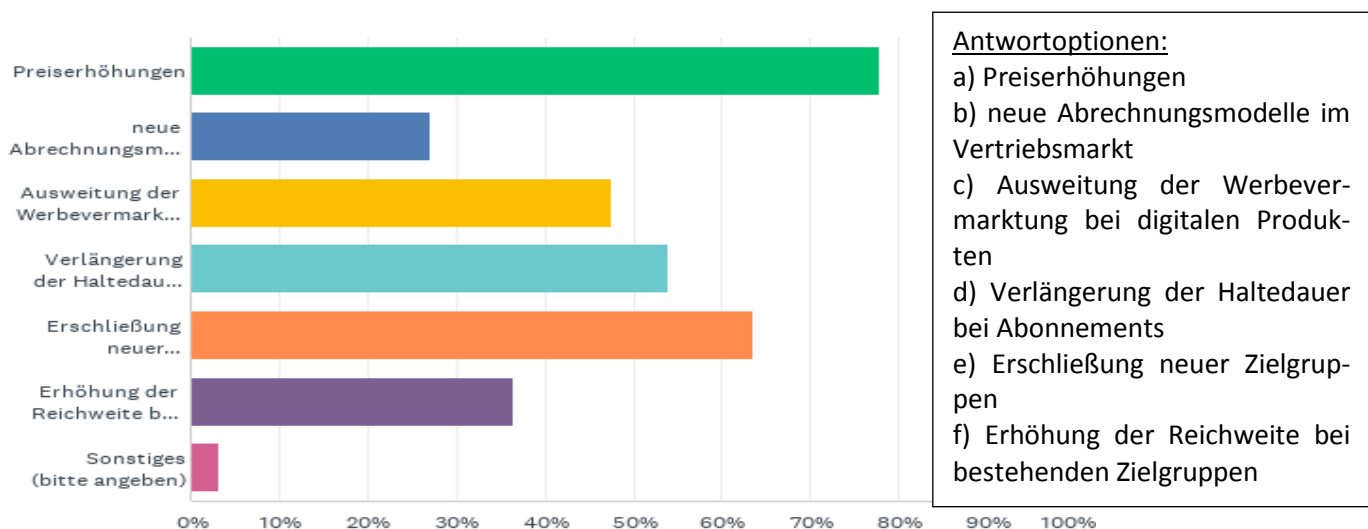


Abb. 4: Worin sehen Sie Wachstumsperspektiven für Ihren Bereich in 2023? (HSOG 2023)

Bei der Frage, welche neuen Zielgruppen denn in 2023 in Angriff genommen werden, liefert die BDZV/Schickler-Studie ein klares Ergebnis. 91% der Antwortenden stimmen dort dem Statement zu, dass es für den Erfolg der Paid-Content-Strategien wichtig ist, dass „Neukunden gewonnen werden, für die unser Print-Angebot nicht passend war“ (BDZV/Schickler 2023, S. 14). Das Produkt E-Paper scheint dabei eine Art Brückentechnologie zu sein, mit der die bisher an das Printlayout gewohnten Leser\*innen für sehr printnahe digitale Produkte gewonnen werden sollen. „75% der Verlage verfolgen aktive Strategien, um Print-Abonnenten für E-Paper zu gewinnen“ (BDZV/Schickler 2023, S. 12).

Wenn man die Hoffnungen im Bereich der Preiserhöhungen intensiver analysiert, stellt sich die Frage, ob hier eine Zweiteilung zwischen Print- und Digitalsektor zu erwarten ist und ob die Einschätzungen zur Branchensituation von der Einschätzung der Situation des eigenen Medienhauses abweichen.

Die Mehrheit der Antwortenden schätzt sowohl im Digital- als auch im Printbereich Preiserhöhungen zwischen 2,5 und 7,5% als realistisch ein (vgl. Abb. 5), dabei gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen der Bewertung der Branchen- und der Unternehmenssituation (vgl. Abb. 6).



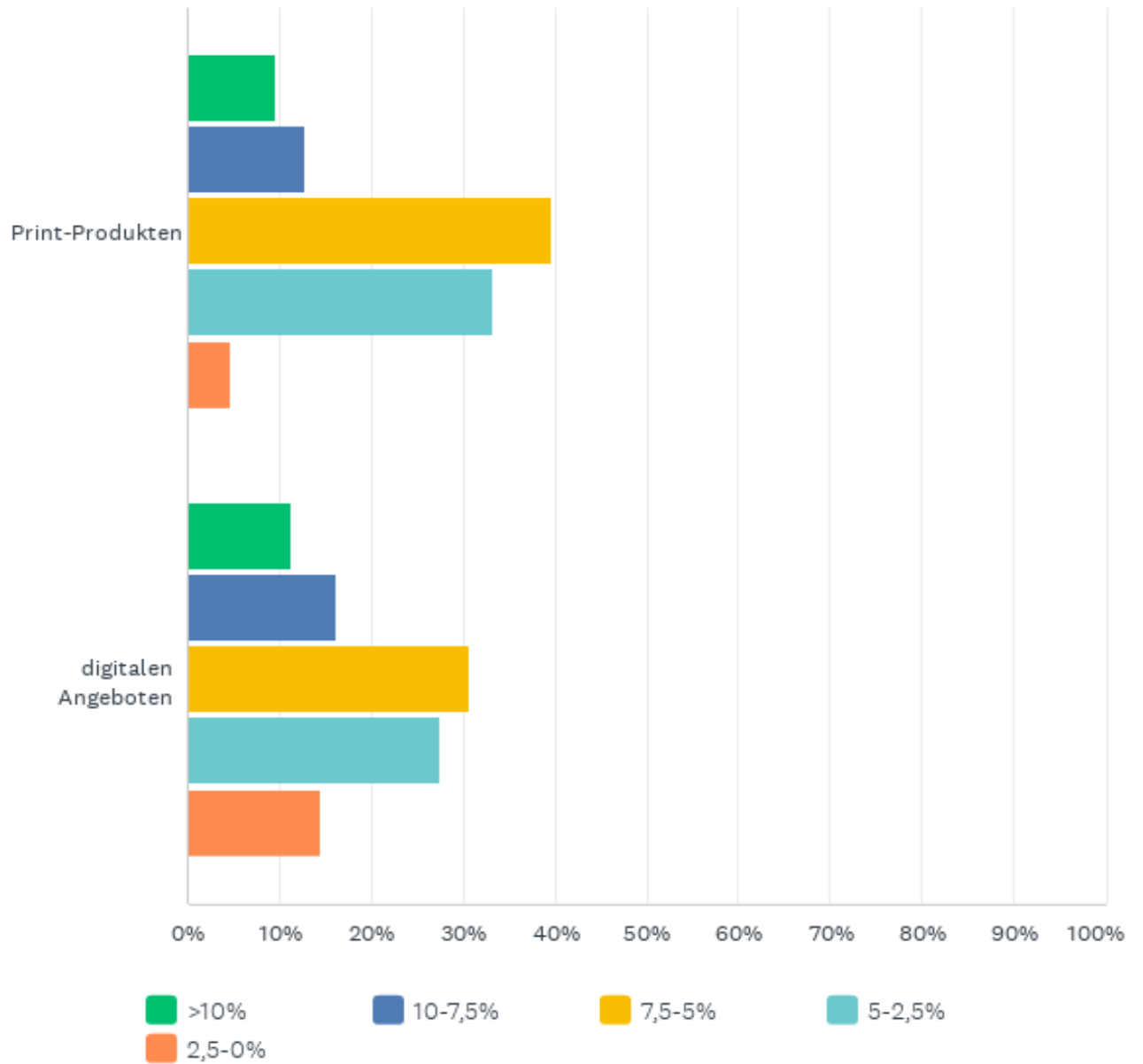


Abb. 5: Wie schätzen Sie die Spielräume für Preiserhöhungen generell in der Zeitungsbranche ein? (HSOG 2023)

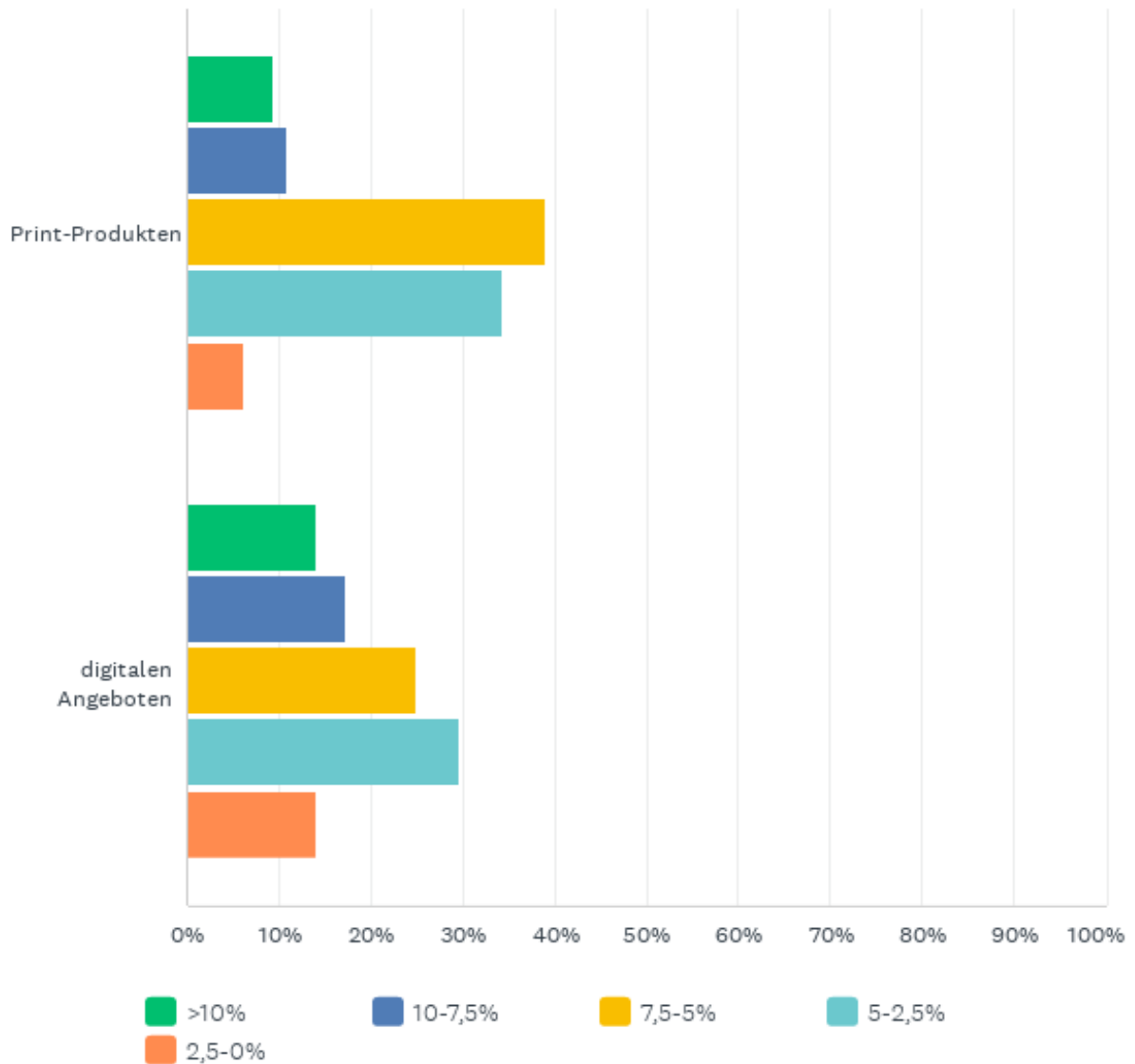


Abb. 6: Wie schätzen Sie die Spielräume für Preiserhöhungen in Ihrem Unternehmen ein? (HSOG 2023)

Dabei stellt sich angesichts der Inflation und dem damit verbundenen Kaufkraftschwund vieler privater Haushalte die Frage, wie das Risiko von Abbestellungen bei Preiserhöhungen begrenzt werden soll und wie generell die Akzeptanz höherer Preise durch Mehrwerte abgesichert werden kann.

### 3.3 WELCHE MEHRWERTE SIND GEFRAGT, UM DIE KUNDENBINDUNG ZU ERHÖHEN UND DIE PREISSTEIGERUNGEN ABZUFANGEN?

Bei der Frage nach der Vermeidung von Abonnementkündigungen bekommen die klassischen Maßnahmen der Datenanalyse und der weiterentwickelten e-CRM-Systeme eine steigende Bedeutung, wobei für deren erfolgreiche Umsetzung eine Integration in die Produktentwicklung und Produktsteuerung notwendig ist. Genannt wurde an erster Stelle die Steige-

rung des User-Engagements, was einen guten Steuerungsloop bei der Produktion erfordert. Dahinter rangierten „Data Analytics generell“ und proaktive Churn Prevention (vgl. Abb. 7).

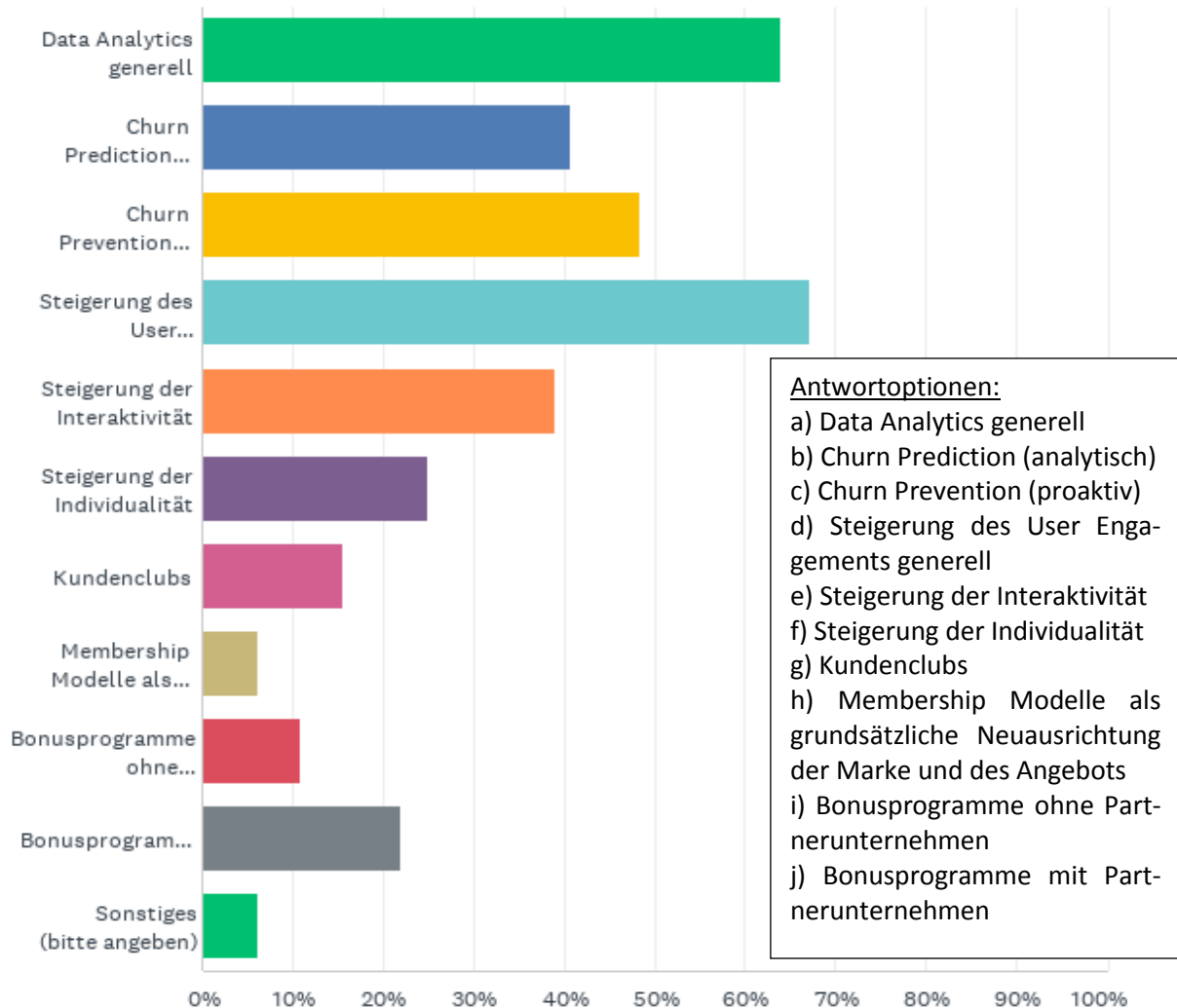


Abb. 7: Welche Maßnahmen nutzen Sie, um Kündigungen bei Ihren Abonnenten zu begrenzen? (Mehrfachnennungen möglich) (HSOG 2023)

Die in den Antworten erkennbare Tendenz, die Produktentwicklung und Produktion stärker am Kundennutzen auszurichten und die dabei möglichen digitalen Transformationsschritte umzusetzen, decken sich auch mit den Erkenntnissen der BDZV/Schickler-Studie, bei der die beiden Sphären „Bessere Inhalte“ und „Bessere Produkte“ herausgestellt werden (BDZV/Schickler 2023, S. 16). Knapp  $\frac{3}{4}$  der Antwortenden der Offenburger Studie (74,2%) gehen davon aus, dass durch signifikante Mehrwerte die Abonnenten eher eine Preiserhöhung akzeptieren. Es bleibt jedoch im Anschluss die Frage, welche Mehrwerte das sein sollen. Grundsätzlich gibt es dabei zwei Wege: Die Nutzung von produkteigenen oder produktnahen Mehrwerten oder die Nutzung von produktfremden Mehrwerten wie etwa Rabattsysteme.

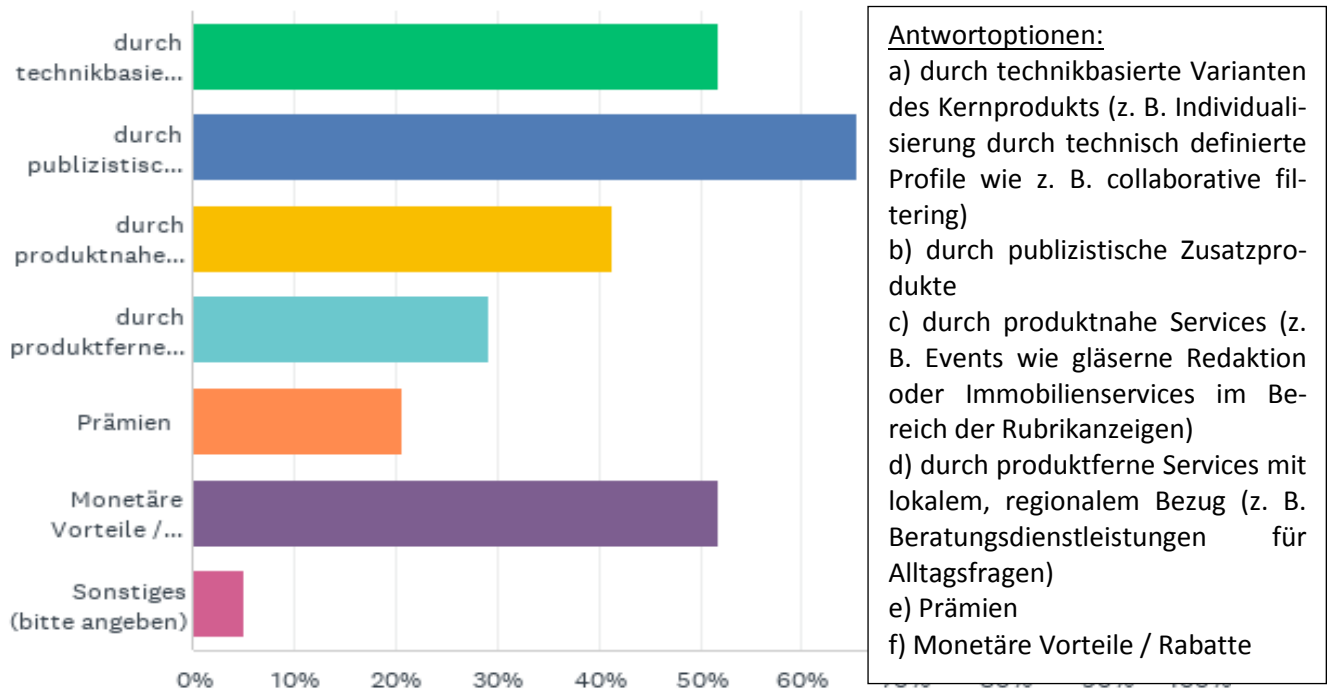


Abb. 8: Welche der folgenden Mehrwerte halten Sie hierbei für relevant? (Mehrfachnennungen möglich) (HSOG)

Der in den vorausgehenden Darstellungen aufgezeigte Weg der engen Verschränkung redaktionell/publizistischer Ansätze der Produktneuentwicklung und Erweiterung scheint sich auch hier zu bestätigen, wobei nach den publizistischen Zusatzprodukten die technikbasierten Varianten des Kernprodukts, aber auch die produktferneren monetären Vorteile und Rabatte in der Zustimmungsrate folgen (Abb. 8).

Bei den weiteren Planungen für 2023 haben die produktnahen Themen wie etwa die Fokussierung auf Bezahlinhalte oder die Auswertung der Leserdaten zur Optimierung der Inhalte klar Vorrang vor den Vertriebsmaßnahmen im Bereich der Loyaltyprogramme (Abb. 9).

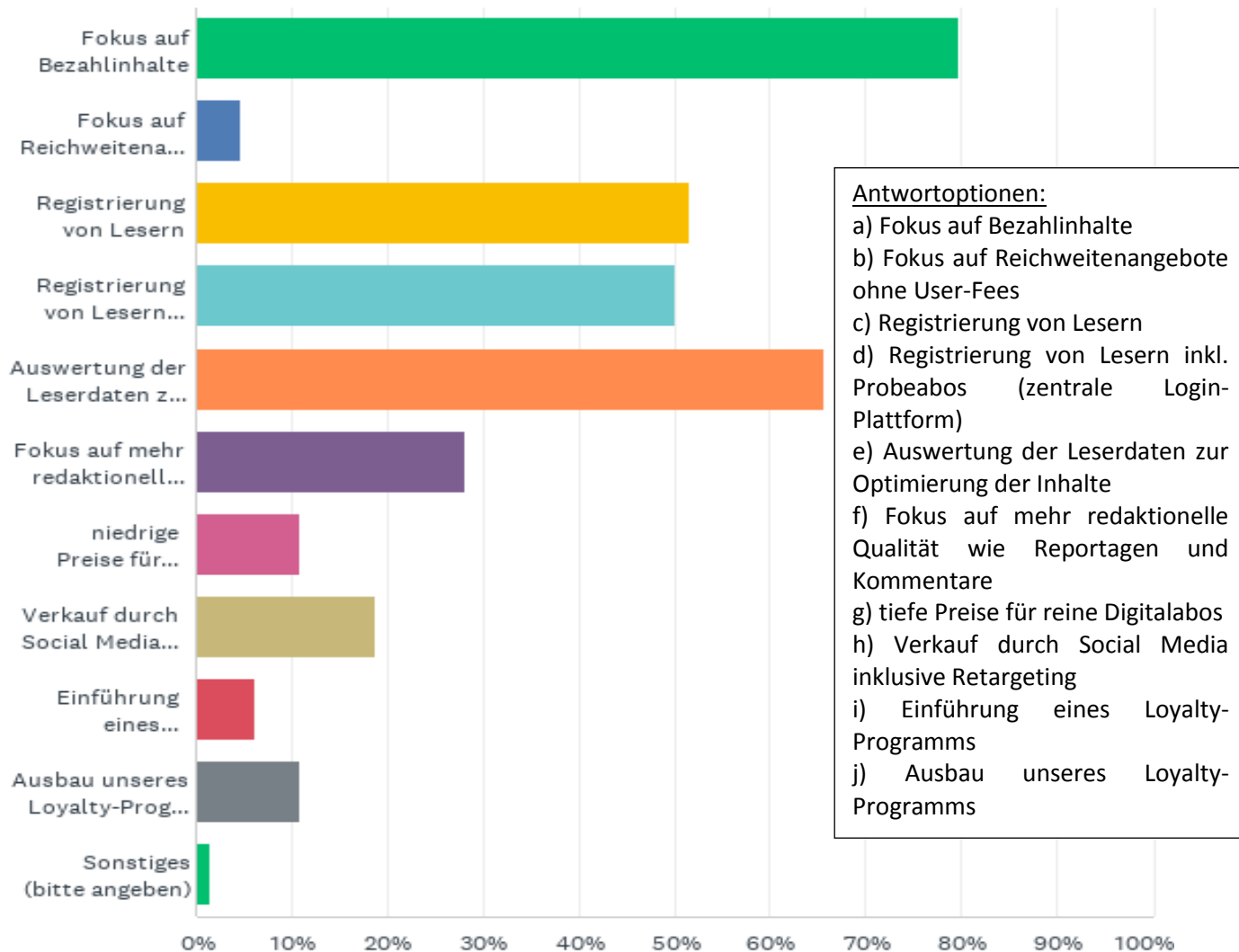


Abb. 9: Welche Planungen haben Sie für 2023?

## 4 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die beiden Studien zeigen komplementäre Ergebnisse, die illustrieren, dass die Branche im digitalen Transformations- oder Transitionsprozess nach wie vor zahlreiche Entwicklungsschritte auf der Ebene der redaktionellen und vertrieblichen Produktoptimierung und Produktentwicklung vor sich hat. Da die wesentlichen Schritte bereits vor Jahren begonnen wurden (Breyer-Mayländer 2014a, b), spricht einiges für die These, dass es sich dabei um eine Summe von Transformationsschritten handelt, bei denen die Medienhäuser sich vom Zustand A auf den Zielzustand B zubewegen, insgesamt aber ein Transitionsprozess in Gang gesetzt wurde, der im Unterschied zur Transformation kein abschließendes Ziel im Sinne eines Prozessendes hat.

Wenn man den Blickwinkel auf den Bereich des klassischen Pressevertriebs und die Fragestellungen des Lesermarkts fokussiert, so zeigt sich, dass die Entwicklungen zur Neulesergewinnung in Print (Wildner/Breyer-Mayländer 2019) nicht ausreichen, um angesichts der klaren Schrumpfung des Printgeschäfts eine ausreichende Basis für Neugeschäft zu verzeichnen. Die Verschränkung von Print- und Digitalgeschäft (vgl. Breyer-Mayländer 2019)

hat seit 2020 nochmals deutlich zugenommen. Die in den vergangenen Jahren entwickelten Vertriebsstrategien (Breyer-Mayländer 2023) werden dabei noch an Bedeutung gewinnen, aber die grundsätzliche Entwicklung zur immer engeren Kombination aus Vertrieb und Produktentwicklung nicht verändern, sondern sich als wesentlicher Teil der Gesamtstrategie etablieren.

## 5 AUSBLICK

---

Die Studie der Hochschule Offenburg liefert in Kombination mit der Studie des BDZV in Kooperation mit Schickler eine gute Momentaufnahme für die Entwicklungen im Lesermarkt der deutschen Zeitungsverlage. Die in Grundzügen bereits erkennbaren Veränderungen im Bereich der Organisationsstrukturen (Markert/Drescher 2021) zur Bewältigung der Herausforderungen und der damit verbundene Wandel der Führungs- und Unternehmenskultur sind mit den vorliegenden Aussagen noch nicht ausreichend hinterfragt und bedürfen noch einer neuen grundständigen Analyse, die es ermöglicht Aussagen über die Momentaufnahme hinaus zu treffen.

## 6 QUELLEN

---

Breyer-Mayländer, T. (2014a). Medienkonvergenz: Auswirkungen auf die traditionellen Geschäftsmodelle von Zeitungsverlagen. In T. Breyer-Mayländer (Hrsg.), Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz. (S. 3-14). Wiesbaden; Springer Gabler.

Breyer-Mayländer, T. (2014b). Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: 50 Jahre Markt- und Organisationsentwicklung im lokalen und regionalen Zeitungsmarkt. In T. Breyer-Mayländer (Hrsg.), Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz. (S. 15-28). Wiesbaden; Springer Gabler.

Breyer-Mayländer, T. (2019). Bedeutung des Abonnements im Verlagsgeschäft als Säule des Paid-Content. In T. Breyer-Mayländer/M. Keil (Hrsg.), Kundengewinnung und Kundenbindung bei Presseabonnements: Aktuelle Methoden und praktische Erfahrungen. (S. 1-11). Wiesbaden: Springer Gabler.

Breyer-Mayländer, T. (2023). Neues Zusammenspiel zwischen Marketing und Vertrieb am Beispiel des Verlagswesens. In A. Krämer/R. Kalka, W. Merkle (Hrsg.), Stammkundenbindung versus Neukundenbindung: Marketing und Vertrieb im Spannungsfeld von Hunting und Farming. Wiesbaden: Springer Gabler. (Publ. i. Dr.)

BDZV/Schickler (Hrsg.). Trends der Zeitungsbranche 2023, Ergebnispräsentation der Studie, Berlin 7. Februar 2023, [https://www.bdzv.de/fileadmin/content/6\\_Service/6-1\\_Presse/6-1-2\\_Pressemitteilungen/2023/PDFs/BDZV\\_Schickler\\_Trendumfrage\\_2023\\_2023-02-07.pdf](https://www.bdzv.de/fileadmin/content/6_Service/6-1_Presse/6-1-2_Pressemitteilungen/2023/PDFs/BDZV_Schickler_Trendumfrage_2023_2023-02-07.pdf) [Abruf: 14.03.2023]

HSOG. Herausforderungen im Lesermarkt. Studie des Bereichs Medienmanagements der Hochschule Offenburg, Offenburg, 2. März 2023

Markert, E./Drescher, S. (2021). Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist der Schlüssel zum Erfolg. In BDZV (Hrsg.), Sprungbretter in die digitale Zukunft. BDZV-Jahresreport Digital 2021. (S. 20-25). Berlin: BDZV.

Wildner, A./Breyer-Mayländer, T. (2019). Innovative Neukundengewinnung und digitale Wege zum Leser von Morgen. In T. Breyer-Mayländer/M. Keil (Hrsg.), Kundengewinnung und Kundenbindung bei Presseabonnements: Aktuelle Methoden und praktische Erfahrungen. (S. 27-34). Wiesbaden: Springer Gabler

## **7 AUTORENINFORMATION**

---

**Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer** (Dipl.-Wirt-Ing., Dipl. Inf.wiss., Dr. phil.) ist seit 2001 Professor für Medienmanagement an der Hochschule Offenburg. Vor seiner Hochschulzeit war er Referent für Betriebswirtschaft und Multimedia beim Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) sowie später Geschäftsführer der Gattungsmarketingorganisation der deutschen Zeitungsbranche, der Zeitungs Marketing Gesellschaft – ZMG, Frankfurt a. M. Er ist Autor zahlreicher Fachbücher zum Themenfeld Marketing, Medien und Management und als Berater nach wie vor eng mit der Praxis verbunden.