

## Digitale Disruption: Ende oder Chance für die Zeitschriftenindustrie?

Dr. Stefan Gröner

Die Zeitschriftenindustrie befindet sich in der größten strukturellen Krise ihres Bestehens. Diese wurde maßgeblich ausgelöst durch die digitale Disruption, welche seit Anfang der 90er Jahre das Geschäftsmodell der Zeitschriftenverlage zum ersten Mal seit ihrem Bestehen dramatisch verändert hat. Hierbei kann man drei wesentliche disruptive Phasen beobachten: 1.) von Print zu Digital, 2.) von Web 1.0 zu Web 2.0 und 3.) von Desktop zu Mobile.

Durch den Einfluss der großen IT-Unternehmen – wie Google und Facebook – auf das (Medien-) Nutzungsverhalten vor allem jüngerer Zielgruppen wirken sich darüber hinaus drei weitere disruptive Entwicklungen einschneidend auf die Akzeptanz der bestehenden Verlagsangebote im Lesermarkt aus. Dies ist die jeweilige Disruption 1.) des Produkt-Angebots und 2.) des Produkt-Erlebnisses.

In der Konsequenz müssen sich Zeitschriftenverlage intensiv mit der Bewältigung dieser Herausforderungen durch die Digitalisierung beschäftigen. Gleichzeitig müssen sie sich aber auch mehr denn je der optimalen Befriedigung der Zielgruppenbedürfnisse ihrer Leser widmen. Dies muss aufgrund der heutigen Erkenntnisse folgende Konsequenzen für die Zeitschriftenindustrie haben:

- Zeitschriftenverlage müssen noch konsequenter zu integrierten Medienhäusern werden, die ihre Inhalte zeitgleich crossmedial auf verschiedenen Plattformen anbieten.
- Erfolgreiche Magazinmarken müssen sich auf die Produktion von exklusiven, digitalen Qualitätsinhalten konzentrieren und diese benutzerfreundlicher und kostenpflichtig anbieten. Essentiell hierbei wird 1.) "mobile first" (hinsichtlich Zugang und Format), 2.) umfassend, d.h. in großen Allianzen mit anderen Verlagen und 3.) benutzerfreundlich in Bezug auf Anwendung und Bezahlung unter Verzicht auf "Stand-alone"-Lösungen, d.h. in Kooperation mit großen IT-Unternehmen.
- Die Zeiten großer, margenstarker Zeitschriftenverlage ist vorbei, da die entgangenen Werbeerlöse aus dem Verkauf von Zeitschriften und den darin geschalteten Anzeigen nicht über Paid Content und Onlinewerbung kompensiert werden können. Print muss noch mehr auf die Leserbedürfnisse eingehen und wird ein hochwertiger und -preisiger Nischenmarkt.
- Hieraus ergibt sich folgende Fragestellung: Ist die digitale Disruption das Ende oder eine große Chance für die Zeitschriftenverlage in der heutigen Form? Diese Frage stellen sich Verlagsmanager und Redakteure in den großen Zeitschriftenhäusern seit Jahren. Denn seit mehr als einem Jahrzehnt kämpft die Zeitschriftenindustrie gegen rasant veränderte Marktgegebenheiten, die vor allem durch die Digitalisierung verursacht wurden.

## Einleitung

Digitale Disruption stellt sich dann ein, wenn eine Branche durch neue digitale Technologien und Geschäftsmodelle so stark beeinträchtigt wird, dass der Wert der Güter und Dienstleistungen dramatisch fällt, weil sie schlichtweg nicht oder kaum mehr nachgefragt werden. Hier gibt es zahlreiche Beispiele aus der Medienindustrie, wie die Schallplatte oder Videokassette, die durch CD und DVD abgelöst wurden und nur kurze Zeit später durch Download und neuerdings vor allem durch Streaming obsolet werden.

Im Gegensatz zur Musik- und Filmindustrie hatte die Zeitschriftenindustrie bis Ende der 90er Jahre allerdings kaum mit digitaler Disruption zu kämpfen. Denn bis dahin wurden die Inhalte von Zeitschriften jahrzehntelang nahezu unverändert produziert, distribuiert und vermarktet.

Auch das Geschäftsmodell der Dualität des Wirtschaftsguts Zeitschrift war zunächst kaum von disruptiven Entwicklungen betroffen. Dieses Hauptunterscheidungsmerkmal zu anderen Konsumgütern besteht darin, dass eine Zeitschrift in zwei Teile untergliedert werden kann, die auf zwei völlig unterschiedlichen Märkten angeboten werden: Zum einen aus dem redaktionellen Teil, für den Heftverkäufe auf dem Lesermarkt, also am Kiosk oder im Abonnement, Vertriebs Erlöse generieren, zum anderen aus dem werblichen Teil, der auf dem Inserentenmarkt, also über Anzeigen oder Sonderwerbformen, gehandelt wird (Sjurts, 2003, S. 528). Diese Märkte sind allerdings nicht voneinander unabhängig zu sehen, sondern stehen durch die enge wirtschaftliche Verflechtung in gegenseitiger Abhängigkeit (Schütz, 1994, S. 464).

Mit der dynamischen Entwicklung der neuen Medien wurde aber auch der Zeitschriftenmarkt von den Auswirkungen der Digitalisierung betroffen und befindet sich – zumindest in Bezug auf das klassische Werbe- und Vertriebsgeschäft – seit Anfang dieses Jahrtausends in der Krise (Pürer & Raabe, 2007, S. 395). Zwar gibt es neben der Digitalisierung noch weitere Gründe für diese Entwicklung, wie beispielsweise die nach wie vor hohe Marktsättigung und -zersplitterung (Keller, 2005, S. 5–6) oder der zunehmende intermediale Wettbewerb im Werbemarkt mit TV und Online (Breyer-Mayländer & Seeger, 2004, S. 35–36). Ausschlaggebend für die Krise im Zeitschriftenmarkt ist aber vor allem das veränderte Mediennutzungsverhalten gerade bei jüngeren Zielgruppen (Rolke, L. & Höhn, J., 2008, S. 12–13). Bei der digitalen Disruption der Zeitschriftenindustrie kann man drei wesentlichen Entwicklungsphasen beobachten, die sich teilweise überlagern.

## Die drei Phasen der digitalen Disruption der Zeitschriftenindustrie

### **Von Print zu Digital**

Mit der zunehmenden Verbreitung des Internets Ende der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts waren es zunächst die Verlage selbst, die in Form von Digitalablegern ihrer Printmarken kostenlose Qualitätsinhalte im Netz angeboten hatten. Die Hoffnung der Verlagsindustrie war hierbei, durch

zusätzliche Werbeerlöse aus Bannern und sonstigen Online-Werbeformen ein Zusatzgeschäft zu generieren, ohne das bestehende Printgeschäft zu gefährden. Diese Hoffnung schien anfangs auch berechtigt, da auf dem Lesermarkt die Vorteile von gedruckten Zeitschriften – und hier vor allem das haptische Erleben und die uneingeschränkte mobile Nutzung – gegenüber der zu dieser Zeit vorherrschenden stationären Onlinenutzung am Computer auf der Hand lagen. Auch im Werbemarkt wurde die Onlinewerbung zunächst lediglich als zusätzlicher Kanal in Ergänzung zu den klassischen Medien geplant.

Dieses Vorgehen war allerdings schon damals nicht unumstritten, da die Zeitschriftenindustrie im Gegensatz zur Musikindustrie und Filmindustrie nicht von Einbußen im Lesermarkt durch “Napster-Effekte” von illegalen Angeboten betroffen war. Rückblickend lässt sich feststellen, dass die damaligen Mahner zumindest zu einem guten Teil Recht hatten. Denn die Zeitschriftenindustrie hat sich, zumindest zu diesem frühen Zeitpunkt, mit ihren eigenen, unbezahlten Internetangeboten im Lesermarkt kannibalisiert und damit mit hoher Wahrscheinlichkeit die “Kostenlos-Mentalität” ihrer Zielgruppen gefördert. Trotzdem war die Abwanderung von Print zu Online in den ersten Jahren des neuen Jahrhunderts nicht so dramatisch, dass man von einer fundamentalen Krise sprechen musste.

### **Von Web 1.0 zu Web 2.0**

Diese wurde erst in der nächsten disruptiven Phase deutlich. Denn das Hauptproblem der Zeitschriftenindustrie durch die digitale Disruption lag – wie bereits dargestellt – nicht in dem illegalen Kopieren ihrer Qualitätsinhalte oder den eigenen, kostenlosen Angeboten, sondern vielmehr darin, dass sich die Zielgruppe ab 2005 mehr und mehr den sozialen Medien zugewendet hatte (Statista, 2016a). Die Disruption durch Social Media betraf dabei zwei Kernkompetenzen der Zeitschriftenindustrie: Die der Medienproduktion und die der Medienkommunikation. Bei der Medienproduktion wurde der herkömmliche Journalismus mehr und mehr durch „User Generated Content“ abgelöst. Und die Medienkommunikation wurde zunehmend sozial und entmedialisiert. Die Konsequenz war eine deutlich höhere Angebotsvielfalt und zusätzlich mehr Quellen des Konsums, was es den Verlagen immer schwerer machte, die Leser von der Werthaltigkeit des eigenen Angebotes gegenüber der Flut an kostenlosen Informationen im Netz zu überzeugen. Vor allem der Verlust eines der wichtigsten Güter von Redaktionen, nämlich dem exklusiven Zugang zu Hintergrundinformationen, war für viele Zeitschriftenkonzepte existenzgefährdend. Denn dort, wo Zeitschriften früher beispielsweise über eine Sportveranstaltung berichtet und das Ergebnis mit Exklusivinformationen, Interviews und Hintergrundanalysen angereichert haben, sind es inzwischen Sportler wie Christian Ronaldo selbst, die diese Informationen per Twitter oder Facebook direkt an ihre Fans versenden. Und auch viele Vereine gehen mehr und mehr dazu über, ihre eigenen Medienplattformen zu schaffen und exklusive Inhalte dort ohne den Umweg der klassischen Medien zu platzieren. Und selbst Werbetreibende, die bislang

klassische Medien und Zeitschriften als Plattform für ihre Werbung gebraucht haben, werden – wie Red Bull – zu eigenen Medienschaaffenden und versenden ihre Botschaften über ihre eigenen On- und Offline-Kanäle. Zusätzlich verstärkt wurde dieser disruptive Effekt durch die Tatsache, dass die meisten Verlage über die eingeleiteten Sparmaßnahmen die Möglichkeiten der Redaktionen zur Recherche von Hintergrundinformationen zusätzlich eingeschränkt haben – und damit für ihre Zielgruppen der Unterschied zwischen qualitativen journalistischen Inhalten und den freien Beiträgen aus dem Netz noch weniger deutlich wurde.

### **Von Desktop zu Mobile**

Die bislang letzte disruptive Phase der Zeitschriftenindustrie wurde durch die zunehmende Verbreitung von großen Smartphones und Tablets ab 2008 eingeleitet (Statista, 2016b). Dies hat dazu geführt, dass die Mediendistribution zunehmend mobil und damit auf mehreren Plattformen stattfindet. Durch die mobile Nutzung von journalistischen Informationen auf den immer größeren Smartphones mit immer mehr auf die mobile Nutzung zugeschnittenen Anwendungen, verlor die Zeitschriftenindustrie ihr wichtigstes Argument für den Kauf von gedruckten Produkten: Die zeitlich und örtlich uneingeschränkte Nutzung. Dazu kam, dass die Hoffnungen der Verleger, dass mit dem iPad ein „iTunes-Effekt“ hin zur Durchsetzung von bezahlten journalistischen Inhalten analog zur Musikindustrie einstellen würde (o.V., 2010), bislang bitter enttäuscht wurden.

Spätestens mit der zunehmenden Verbreitung von mobilen Endgeräten fand dann auch im Werbemarkt eine starke Umverteilung der Werbeausgaben von Print hin zu Mobile und Social Media statt. Als Konsequenz mussten die Zeitschriftenverlage deutliche Preiszugeständnisse eingehen, was die Finanzierung von qualitativ hochwertigen journalistischen Inhalten noch schwerer als früher machte. Aber alle preisliche Flexibilität konnte mittelfristig nicht kompensieren, dass das Geschäftsmodell der Zeitschriftenverlage in Bezug auf Tracking, Erfolgskontrolle, Targeting und Interaktivität dem Angebot der neuen Wettbewerber im Markt deutlich unterlegen ist. Und diese neuen Player im Werbemarkt kamen nicht aus der Medienindustrie, sondern aus der IT-Branche.

### **Die Einflüsse der großen IT-Unternehmen auf die Geschäftsmodelle der Zeitschriftenverlage**

Mit dem Aufstieg der IT-Giganten wie Google, Apple, Facebook oder Amazon hatte sich nicht nur der Werbemarkt für die Zeitschriftenindustrie grundlegend verändert – vielmehr wurde die ganze Medienlandschaft neu vermessen.

Die Zeitschriftenindustrie musste erkennen, dass sie in einem völlig anderen Marktumfeld als früher agierte. Viel zu lange herrschte in den Zeitschriftenverlagen nämlich die strategische Fehleinschätzung vor, dass das Informationsbedürfnis ihrer Zielgruppe einem bestimmten Medienkanal wie

der gedruckten Zeitschrift zuzuordnen sei. Begründet wurde dies – wie bereits dargelegt – vor allem durch das haptische Erlebnis und durch die flexible und unbegrenzte mobile Nutzung von Zeitschriften. Mit der zeitlich und räumlich unbegrenzten Verfügbarkeit von mobilen digitalen Inhalten über Smartphones und Tablets hat sich dieser Marktplatz elementar verändert. Es gibt aus Zielgruppensicht heute quasi keinen Zeitschriftenmarkt mehr. Es existiert lediglich ein Markt der Information und Unterhaltung. Ergo ist auch im Lesermarkt die Konkurrenz für die Zeitschriftenverlage nicht nur im Umfeld anderer Verlage zu sehen, sondern der Wettbewerb verlagert sich auch hier mehr und mehr in die Richtung der großen Digitalkonzerne.

Die neuen Plattformen und Angebote der IT-Unternehmen und die damit einhergehenden Änderung des Mediennutzungsverhaltens der Endverbraucher haben einschneidende Auswirkungen auf den Zeitschriftenmarkt, welche die Zeitschriftenindustrie vor große Herausforderungen stellt.

### **Disruption des Produkt-Angebots**

Jüngere Generationen kaufen – unabhängig von der angebotenen Qualität und Relevanz der Inhalte – immer weniger journalistischen Produkte. Das ist eine Erkenntnis, die inzwischen auch in den meisten Verlagen angekommen ist. Denn mit dem Siegeszug von Social Media ist die Sozialisation mit Printmedien nicht mehr in der Form gegeben, wie das noch vor einigen Jahrzehnten der Fall war, als Jugendliche über die in den Haushalten der Eltern abonnierten Zeitungen und Zeitschriften an das Lesen von journalistischen Inhalten herangeführt wurden. Denn für Jugendliche war in den Zeiten vor Social Media das Lesen von Zeitschriften oft nur ein gerne gewählter Zeitvertreib gegen Langeweile. Dies hat sich durch die dauerhafte Beschäftigung mit Facebook, Whatsapp oder Instagram grundlegend geändert, denn die sozialen Medien bieten eine unendliche Flut an Unterhaltung. Aber auch die zeitschriftenlesenden Eltern als Rollenmodell für nachwachsende Generationen gibt es nicht mehr in der früheren Form, seit sich auch Erwachsene ebenfalls häufiger mit ihrem Smartphone als mit der Lektüre von Zeitschriften beschäftigen. Der wichtigste Grund für die Kaufzurückhaltung von jungen Menschen in Bezug auf journalistische Informationen ist aber die Tatsache, dass informiert-sein ebenso wie die Weitergabe von Wissen heutzutage problemlos ohne die Nutzung von Verlagsangeboten möglich ist. So bieten reine Social Media Angebote wie Facebook oder Instagram, frei zugängliche Nachrichten- oder Nachrichtenkommentar-Plattformen wie Huffington Post oder BuzzFeed, themenspezifische Blogs wie tmz.com oder perezhilton.com, aber natürlich auch Google News, genug Informations- und Unterhaltungswert, um bei jüngeren Generationen das Gefühl gar nicht mehr aufkommen zu lassen, dass ihnen irgendeine Art der bezahlten journalistischen Information noch Mehrwert bieten könnten.

Diese Vielzahl an neuen, für die meisten Konsumenten kostenlosen, Marktangebote führen zu einem starken Preisverfall des Journalismus, was die Geschäftsmodelle vieler Verlage in Gefahr

bringt. Während in der Zeitschriftenindustrie traditionell die Monetarisierung der journalistischen Inhalte im Vordergrund steht, sind die Internetfirmen zunächst einmal daran interessiert, mit großen Investitionen eine breite Nutzerbasis aufzubauen, um diese später zu kapitalisieren. Zwar beteiligen sich die großen Verlage immer mehr an nichtjournalistischen Plattformen (z.B. Burda Media bei Huffington Post oder Springer bei Business Insider), aber meist sind es die mit entsprechendem Risikokapital ausgestatteten Start-Ups, die Reichweite über kostenlose Inhalte generieren, um später die erhobenen Nutzerdaten zu kapitalisieren. Vor allem die großen IT-Unternehmen wie Google haben wenig Interesse an der Kapitalisierung der Inhalte, sondern vielmehr an der Datensammlung und dem Ausbau von Werbeerlösen. Denn für Google ist es beispielsweise erklärtes Ziel, relevante Inhalte bei Google News zu bündeln und darüber hochwertige User anzuziehen, für die wieder maßgeschneiderte Werbung ausgespielt werden kann. Wenn das Eigentum von journalistischen Inhalten bei jüngeren Zielgruppen also deutlich weniger wichtiger wird, müssen Verlage umdenken. Denn die Bearbeitung eines Massenmarkts, bei dem journalistische Inhalte für breite Zielgruppen mit vergleichsweise niedrigen Heftpreisen angeboten werden, ist ein Auslaufmodell. Und für Verlage bleibt – zumindest in Bezug auf Print – nur die Möglichkeit, als Konsequenz in ein margenstarkes Nischengeschäft einzusteigen – so wie es in der Musik- oder Filmbranche bereits bei dem Verkauf exklusiver Musik- und Film-Sammelboxen erfolgt ist.

### **Disruption des Produkt-Erlebnisses**

Sollten sich die Branchenriesen der IT-Industrie wie Google, Apple oder Amazon dazu entschließen, mit noch mehr eigenen Angeboten in den Markt der Information und Unterhaltung einzusteigen, muss sich die Publishing-Industrie einem weiteren wichtigen disruptiven Trend stellen: Dem des vollständigen Wandels des Produkt-Erlebnisses.

In Zukunft wird es darum gehen, Inhalte so individualisiert und vor allem flexibel als möglich anzubieten. Und hier macht den IT-Größen niemand etwas vor. Die Cross-Plattform Nutzung ist auch bereits bei journalistischen Inhalten angekommen. Laut einer aktuellen Studie von NAA und Comscore aus 2015 nutzen bereits 35 Prozent aller US-Amerikaner mindestens zwei Plattformen für News (Conaghan, 2015). In der Folge muss das noch viel konsequentere Vernetzen aller Inhalte auf verschiedenen Plattformen und das perfekte, inhaltliche Zusammenspiel aller Kanäle die Hauptaufgabe von Zeitschriftenverlagen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit sein.

Dank ihrer langjährigen Erfahrungen beim Angebot von digitalen Lösungen macht der IT-Industrie hinsichtlich der User Experience aber nicht nur bei dem Konsum, sondern auch bei der Bezahlung von Medienangeboten niemand etwas vor. Anstatt breite Allianzen mit der IT-Industrie einzugehen, ist die Verlagswelt allerdings dazu übergegangen, neben auf halbherzige verlagsübergreifende Bezahlmodelle (wie z.B. dem artikelbasierten Blendle), intensiv auf eigene Geschäftsmodelle

für Bezahlinhalte zu setzen und singuläre Paid-Modelle- und Technologien zu entwickeln. Hierbei haben sich bis dato drei verschiedene Hauptmodelle herauskristallisiert, welche allesamt Mischformen zwischen kostenlosen und bezahlten Informationen sind und sich darin unterscheiden, an welcher Stelle die Bezahlschranke fällt. Dies sind das Paywall-Abo (z.B. Wall Street Journal), die Metered Paywall (New York Times) oder Freemium-Modelle wie das von Bild Plus.

Laut der aktuellen Deloitte Digital Studie von 2014 sind allerdings nach wie vor nur 37 Prozent aller Befragten bereit, für journalistische Informationen zu zahlen (Deloitte Digital, 2014) und die überwiegende Mehrheit der Mediennutzer nach wie vor der Meinung, dass es genug kostenlose Inhalte gibt (66 Prozent), die Qualität der Inhalte zu gering ist (37 Prozent), die Angebote zu teuer sind (31 Prozent) oder die Abrechnung zu kompliziert ist (23 Prozent).

Wenn man diese Entwicklungen anschaut, muss man kein Prophet sein, um vorherzusagen, dass nur diejenigen Bezahlplattformen, die ein gesamtumfängliches Angebot anbieten und die Interaktion mit anderen Apps zulassen, von den Konsumenten langfristig akzeptiert werden. Singuläre Paid-Lösungen der Verlage werden daher genauso scheitern wie die Download-Services der Majors aus Musik- und Filmindustrie – welche durch iTunes letztlich pulverisiert wurden. Denn in Zeiten, in denen das Sammeln, Speichern und Auswerten von großen Datenmengen immer einfacher wird, ist die Herrschaft über die Leserdaten ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Zeitschriftenmarkt. Denn die Datennutzung wird der große Umsatztreiber der Zukunft. Vor allem in diesem Umfeld sind die großen IT-Unternehmen den traditionellen Zeitschriftenverlagen meilenweit voraus. Viele Nutzer überlassen schon heute beispielsweise über die Empfehlungsfunktionen von Amazon die Wahl ihrer Lektüre weitgehend den Algorithmen der IT-Unternehmen. Zwar werden viele Menschen nach wie vor ihre eigene Zeitschriften- oder Artikelauswahl als Form des Selbstausdrucks sehen. Aber genauso wie die breite Masse eben nicht aktiv ins Programmkino geht, sondern die Serienvorschläge von Netflix konsumiert, wird der Massenmarkt die Zukunft der verlagsübergreifenden Artikelfeeds sein. Dies kann kein Verlag alleine leisten, sondern dies wird nur in enger Kooperation mit anderen Verlagen und den IT-Konzernen möglich sein, was ein enormes Umdenken in einer sehr egoistischen und kompetitiven Branche notwendig macht (vgl. Picot, Hopf und Neuburger, S. 11-13).

In der Medienindustrie gilt noch mehr als für alle anderen Branchen: Nur, wer das beste und breiteste Content-Angebot hat und dieses so nutzerfreundlich als möglich anbietet, wird am Ende den Kampf um die Gunst der Nutzer gewinnen. Selbst, wenn der Zeitschriftenindustrie dies gelingt, ist vor allem zunächst Konsequenz und unternehmerischer Mut gefragt. Denn für die Etablierung einer – noch ungewissen – Zukunft von Bezahlinhalten müssen zunächst dramatische Einbrüche bei den Zugriffszahlen und als Konsequenz auch bei den Werbeumsätzen auf ihren Onlineplattformen auszuhalten sein. Nur, wer dieses klassische – erstmals von Clayton M. Christensen 1997 beschriebe-

ne – „Innovator's Dilemma“ (Christensen, 1997) erkennt und die richtigen, mutigen und demütigen Schlüsse zieht, wird überleben.

### **Die Zukunft der Branche - Konsequenzen für die Zeitschriftenindustrie**

Unabhängig von allen genannten Entwicklungen die sich durch die digitale Disruption ergeben, wird der Tatsache, dass Zeitschriften gerade in der Krise auch Möglichkeiten haben, durch eine noch gezieltere Anpassung der eigenen Konzepte im Hinblick auf eine optimale Befriedigung der Bedürfnisse der Zielgruppe ihre Marktposition zu verbessern (vgl. Streng, 1996), in den meisten Verlagen zu wenig Beachtung geschenkt. Denn wenn sich die Umwelt verändert, sei es durch neue gesellschaftliche Entwicklungen oder auch durch das Aufkommen neuer Medien, werden die Leser dadurch selbstverständlich beeinflusst und sie verändern die konkreten Erwartungen an die Zeitschrift (vgl. Schaefer-Dieterle, 1994). Die bereits von Kroeber-Riehl (1987) beschriebene Informationsüberlastung durch die Dauerpräsenz von medialen, oft gleichzeitig auf den Rezipienten einwirkenden Angeboten ist durch den allgemeinen und kostenlosen Zugang zu einem nahezu unerschöpflichen Reservoir an Informationen des Internets zweifellos noch deutlich gewachsen. Als Konsequenz daraus können aber neue Bedürfnisse entstehen, welche wieder eine Chance für Zeitschriften bieten. Denn die neuen Angebote können nicht nur neue Bedürfnisse schaffen (Theis-Berglmair, 2003, S. 8–9), sie können auch dafür sorgen, dass bestehende Grundbedürfnisse eine größere Bedeutung erlangen. Diese können beispielsweise in Form des Bedürfnisses nach mehr Emotion in einer digitalen und fragmentierten Welt entstehen. Ein weiteres Beispiel für neue Bedürfnisse durch den Medienwandel wäre auch der Wunsch, ein Thema konzentriert und in Ruhe in der Tiefe zu erfassen und in Gänze zu verstehen. Diese „dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung“ (Bruhn, 2004, S. 21) entspricht dem Verständnis von Markenführung, welches auch für Zeitschriften in Zeiten höheren Konkurrenzdrucks immer wichtiger wird. Denn nur, wenn Nutzer wissen, was sie erwartet, sind sie noch bereit, Zeit und Geld in die Medienerfahrung „Zeitschrift“ zu investieren. Dies könnten Zeitschriften bieten, aber nur, wenn sie in der Lage sind, die wirklich relevanten Themen in verlässlicher Form anzubieten. Aus diesem Grund kommt der optimalen redaktionell-thematischen Ausrichtung der bestehenden Zeitschriften ein viel größerer Stellenwert zu als noch zu den Zeiten, in denen das mediale Angebot und die Konkurrenz beschränkt waren. Hier ist es die Hauptaufgabe von Zeitschriftenverlagen, die relevanten Erfolgsfaktoren zu identifizieren und gezielt zur Überarbeitung Ihrer Produkte einzusetzen (vgl. Gröner, 2015, S. 231-272). Nur Zeitschriften, die es schaffen, ihr Inhaltsangebot möglichst genau auf die Bedürfnisse der Leser abzustimmen und permanent im Hinblick auf geänderte Umweltbedingungen und – daraus abgeleitet – veränderte Erwartungen der Leser an das inhaltliche Angebot zu justieren, haben die Chance, mittelfristig am Markt zu bestehen (vgl. Meckel, 1999).

Völlig unabhängig von den jeweils unterschiedlichen Auswirkungen des Medienwandels auf einzelne Zeitschriftengattungen ist eines nahezu gewiss: Menschen werden in Zukunft immer weniger Zeit mit dem Lesen gedruckter Zeitschriften und mehr Zeit im Internet verbringen. Sie werden das Internet auch immer mehr mobil nutzen und dadurch wird auch ein früherer Vorteil von Zeitschriften – nämlich der, der nahezu uneingeschränkten Verwendung, gegenüber der stationären Nutzung des Internets immer mehr an Bedeutung verlieren. Gerade die deutschen Zeitschriftenverlage haben zu lange darauf vertraut, das die Nutzer der Webangebote ihrer Zeitschriften auch den Weg zum Kiosk finden würden, was nur zu einem sehr geringen Anteil geschehen ist. Dies wird auch in Zukunft immer weniger passieren, solange Onlineseiten und Apps die Nutzer aktueller, differenzierter und vor allem kostenlos informieren. Einen positiven Aspekt könnte das Internet allerdings für die Macher von Zeitschriften haben, denn es könnte ein dringend notwendiges Umdenken fördern. Der Erfolg der redaktionellen Webseiten basiert nämlich gerade darauf, dass die redaktionell-thematische Ausrichtung konsequent nutzergesteuert erfolgt. Über Auswertungstools wie „Google Analytics“ sehen die Macher anhand der Seitenaufrufe jederzeit, was die Nutzer lesen wollen und richten ihr Angebot entsprechend daran aus. Zeitschriften sind aber nach wie vor häufig – auch in Ermangelung regelmäßiger Leserbefragungen – redakteurgesteuert. Das heißt, sie richten sich weniger danach, was die Leser lesen wollen, sondern eher danach, was sie lesen sollen. Die optimale Befriedigung der Informationsbedürfnisse der Leser muss sich aber als erste Pflicht in den Köpfen der Printredaktionen verankern, wenn Zeitschriften in Zukunft weiterhin eine Chance haben wollen.

Selbst, wenn es in Zukunft gelingen sollte, Zeitschriften im gemeinschaftlichen Miteinander zwischen Management und Redaktion deutlich stärker an den Informationsbedürfnissen der Leser auszurichten, werden die Macher nicht umhinkommen, einige weitere grundlegenden Veränderungen herbeizuführen, denn niemand braucht tatsächlich noch Zeitschriften, um sich zu informieren oder unterhalten zu werden. Deshalb reicht die Optimierung der redaktionell-thematischen Ausrichtung der Zeitschriften alleine nicht mehr aus, um auch in Zukunft diejenigen Generationen zu Käufern zu machen, die eben nicht mit journalistischen Inhalten in Zeitungen und Zeitschriften sozialisiert wurden. Wer heute U-Bahn fährt, sieht sehr viele Jugendliche, die mit ihren Smartphones auf Facebook sind, Whatsapp-Nachrichten versenden, spielen oder eine Episode ihrer Lieblingsserie anschauen. Aber kaum noch jemanden, der Zeitschriften, wie zum Beispiel die BRAVO, liest. Zeitschriften werden also heutzutage gerade von jungen Zielgruppen nicht mehr vermisst. Daher kann auch das beste Themenspektrum allein nicht zum Kauf einer Zeitschrift verleiten, da ohne eine klare Strategie, wie das journalistische Angebot auf allen zur Verfügung stehenden Kanälen angeboten werden kann, um den jeweils unterschiedlichen Bedürfnissen der User gerecht zu werden, kein Verlag mehr Erfolg haben wird (vgl. Kaiser, 2015, S. 62-74).

Die Realität sieht aber immer noch anders aus. Denn dort, wo sich das Medienumfeld und die Zielgruppen dramatisch weiterentwickelt haben, sind die Akteure immer noch bei den Methoden von früher stehen geblieben. Das Netz wird nur dafür genutzt, die Printgeschichten marginal digital aufbereitet in einer iPad-App zu verpacken. Trotz aller wohlklingenden anderslautenden PR-Meldungen und Selbstdarstellungen sind die allermeisten Zeitschriftenverlage noch meilenweit von einer konsequenten vernetzten Bearbeitung ihrer Inhalte über alle zur Verfügung stehenden analogen und digitalen Plattformen entfernt. Aber auch bei der Bearbeitung der Inhalte in Zeitschriften muss ein Umdenken stattfinden. Denn Inhalte, die früher, aufgrund des exklusiven Zugangs der Verlage zu Informationen, für den Kauf von Zeitschriften ausgereicht haben, sind heute kostenlos für jeden transparent erhältlich. Und vieles, was man in der Zeitschrift lesen kann, ist schon bekannt, denn Twitter & Co. sorgen für eine extrem schnelle Versorgung mit exklusiven Nachrichten. Auch reine Service- und Ratgeber-Inhalte haben längst überholt, denn diese Themen werden mittlerweile gegoogelt und nicht erst in der nächsten Zeitschriftenausgabe erwartet. Die wichtigste Erkenntnis, die Zeitschriftenmacher für die Zukunft also verinnerlichen müssen, ist die, dass ihre Leser durch das Internet auf die meisten Informationen zugreifen und damit journalistische Inhalte vergleichen und die Nachrichtenauswahl hinterfragen können. Sie können also klar erkennen, ob die Redaktion nur eine triviale Nachricht neu aufbereitet hat oder ob ein tatsächlicher redaktioneller und intellektueller Mehrwert in dem Artikel vorhanden war. Was wird also bei der redaktionellen Aufbereitung der Themenfelder, welche die Leser wirklich interessieren, in Zukunft immer wichtiger? Zunächst muss die Zeitschrift als vergleichsweise inaktuelles und statisches Medium Zusammenhänge analysieren und erklären. Dabei ist Virulenz und nicht die Aktualität bei der Themenauswahl entscheidend. Zum anderen müssen Zeitschriften aber auch aktiv Trends erspüren, eine Agenda setzen, und viel experimentieren. Wichtig ist es, dabei immer Geschichten mit einem klaren Standpunkt zu erzählen. Nur, wenn es Zeitschriften schaffen, ein Mehr an Hintergrund, Einordnung, Meinung und Unterhaltung anzubieten, haben sie gegen die kostenlosen Inhalte des Netzes eine Chance.

Das ist natürlich leichter gesagt als getan und bisher gibt es noch wenige wirklich erfolgreiche Beispiele. Eines ist aber völlig klar: Das Erstellen von journalistischen Inhalten wird in Zukunft teurer und aufwendiger werden. Dies widerspricht genau dem aktuellen Trend nach immer günstiger produzierten Inhalten zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit. Die Zukunft der Zeitschriften ist also ungewiss, aber nicht hoffnungslos. Um den Medienwandel aber erfolgreich bewältigen zu können, müssen Zeitschriftenverlage ihre Produkte im ersten Schritt im Zusammenspiel zwischen Management und Redaktion zunächst konsequent nach den Informationsbedürfnissen der Leser ausrichten um ihre Redaktionen dann in die Lage zu versetzen, diese relevanten Themenfelder mit viel Hintergrund, Einordnung, Meinung und Unterhaltung auf allen zur Verfügung stehenden Medienkanälen optimal anzubieten. Das wird zunächst ebenso ein deutliches Bekenntnis zu mehr journalistischer Qualität,

als auch die Bereitschaft, für die Erstellung von journalistischen Inhalten wieder mehr, und nicht weniger Geld auszugeben, fordern. Denn gerade im Internet muss ein Angebot vorhanden sein, das sich qualitativ deutlich von den kostenlosen Inhalten abhebt. Und dafür muss dann auch ausnahmslos Geld verlangt werden. Denn die Erfahrungen, Kontakte und Gedanken von wirklich guten Journalisten werden immer monetarisierbar sein. Allerdings gilt auch: Wer das nicht bieten kann oder will, wird nicht überleben.

## Literaturverzeichnis

- Breyer-Mayländer, T. & Seeger, C. (2004). *Verlage vor neuen Herausforderungen: Krisenmanagement in der Pressebranche*. Berlin: ZV.
- Bruhn, M. (2004). *Begriffsabgrenzung und Entscheidungsformen von Marken*. In: Manfred Bruhn [Hrsg.], *Handbuch Markenführung*, Band. 1, 2. Auflage, S. 3-49, Wiesbaden: Gabler.
- Christensen, C. M. (1997): *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Press.
- Conaghan, J. (2015). *Newspaper Digital Audience grew twice as fast as the Internet in past 12 Months*, Innaa.org, <http://www.naa.org/Trends-and-Numbers/Newspaper-Websites/NewspaperWeb-Audience.aspx> (Zugriff 10.2.2016).
- Deloitte Digital (2014). *Digital Democracy Study 2014*, In [deloitte.com http://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-andtelecommunications/articles/digital-democracy-survey-generational-media-consumption-trends.html](http://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-andtelecommunications/articles/digital-democracy-survey-generational-media-consumption-trends.html) (Zugriff 10.2.2016).
- Gröner, S. (2015). *Kopf oder Bauch? Erfolgsfaktoren für die ganzheitliche konzeptionelle Steuerung von Zeitschriften*. Baden-Baden: Nomos.
- Kaiser, M. (2015). *Multimediales Storytelling und neue Erzählformen*, in M. Kaiser (Hrsg.), *Innovation in den Medien. Crossmedia. Storywelten. Change Management* (S. 62-74). München: Dr. Gabriele Hoofacker.
- Keller, A. (2005). *Elektronische Zeitschriften: Grundlagen und Perspektiven* (2. Auflage). Wiesbaden: Harrassowitz.
- Kroeber-Riehl, W. (1987). *Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland*. Die Betriebswirtschaft, H. 3, S. 257-264.
- Meckel, M. (1999): *Redaktionsmanagement: Ansätze aus Theorie und Praxis*. Opladen: Westdeutscher.
- o.V. (2010): "Mit dem iPad beginnt eine neue Ära", In [welt.de: http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article7100171/Mit-dem-iPad-beginnt-eine-neue\\_Aera.html](http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article7100171/Mit-dem-iPad-beginnt-eine-neue_Aera.html) (Zugriff: 10.2.2016).
- Picot, A., Hopf, S., & Neuburger, R. (2015). *Warum crossmedial arbeiten?* In M. Kaiser (Hrsg.), *Innovation in den Medien. Crossmedia. Storywelten. Change Management* (S. 11-23). München: Dr. Gabriele Hoofacker.
- Pürer, H. & Raabe J. (2007). *Presse in Deutschland* (3. Auflage). Konstanz: UVK.

- Rolke, L. & Höhn, J. (2008). *Mediennutzung in der Webgesellschaft 2018: Wie das Internet das Kommunikationsverhalten von Unternehmen, Konsumenten und Medien in Deutschland verändern wird*. Norderstedt: BoD.
- Schaefer-Dieterle, S. (1994). *Kommunikative Kompetenz an die Spitze*. In S. Reiter & S. Ruß-Mohl [Hrsg.], *Zukunft oder Ende des Journalismus?* (S. 70-72). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Schütz, W. J. (1994). *Pressewirtschaft*. In E. Noelle-Neumann, W. Schultz & J. Wilke [Hrsg.], *Fischer Lexikon. Publizistik Massenkommunikation*. (S. 452-475). Frankfurt am Main: Fischer.
- Sjurts, I. (2003). *Medienmanagement*. In G. Bentele, H-B. Brosius & O. Jarren [Hrsg.], *Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft*. (S. 523-538). Wiesbaden: Westdeutscher.
- Statista (2016a). *Share of adult internet users in the United States who use social networking sites from 2005 to 2015*, in [statista.com](http://www.statista.com/statistics/273035/share-of-us-adult-internet-users-who-use-social-networking-sites/), <http://www.statista.com/statistics/273035/share-of-us-adult-internet-users-who-use-social-networking-sites/> (Zugriff: 10.2. 2016).
- Statista (2016b): *Smartphones worldwide installed base from 2008 to 2017* (in millions), in [statista.com](http://www.statista.com/statistics/371889/smartphone-worldwide-installed-base/), <http://www.statista.com/statistics/371889/smartphone-worldwide-installed-base/> (Zugriff: 10.2. 2016).
- Streng, I. (1996). *Strategisches Marketing für Publikumszeitschriften*. Frankfurt am Main: Martin Lang.
- Theis-Berglmair, A. M. (1999). *Die Grundlagen der Organisationsforschung in der Medienwissenschaft*. In J.-F. Leonhard, A. Burkhard, G. Ungeheuer, H. E. Wiegand, H. Steger, & K. Brinker [Hrsg.], *Medienwissenschaft: Ein Handbuch zur Entwicklung der Medien und Kommunikationsformen* (Band 15.1., S.70-82). Berlin: De Gruyter.