

---

# Zeitschriftenverlage zwischen Disruption und Erneuerung

Dr. Nicolai Czerny

Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung Medienwandel  
an der Leopold Franzens Universität Innsbruck

Innsbruck, am 13.10.2015

# Einleitung

---

- Untersuchung des strukturellen Wandels der Zeitschriftenbranche
- Umbruch der Medienbranche durch Internet und Digitalisierung
- Konvergenz der Medienmärkte
- Perspektive des „Modells Zeitschriftenverlag“

# Forschungsfrage

---

Inwieweit entstehen im Wandlungsprozess der  
Zeitschriftenverlage Herausforderungen?

Wie können Zeitschriftenverlage die Herausforderungen  
des Wandels erfolgreich handhaben?

# Methodik

---

- Explorative Studie
- Praxeologischer Ansatz
- Qualitative Erhebung
- Vier Einzelfallstudien
- Erster Fall als teilnehmender Beobachter
- Narrative Interviews (31 Interviews, 37 Stunden Sprechzeit)

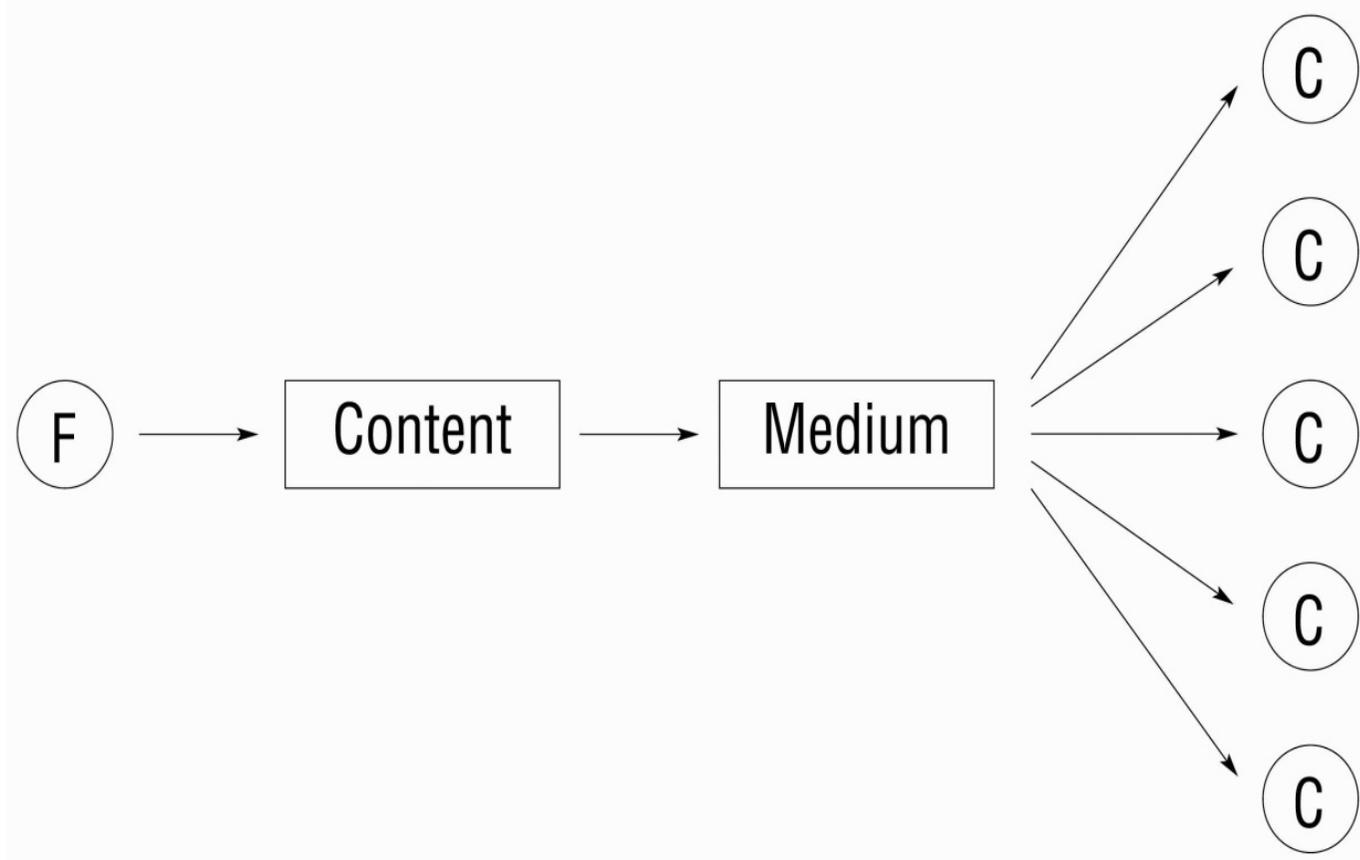
# Die Medien Zeitschrift und Internet

---

- Traditionelles Massenmedium vs. Netzmedium
- Zeitschrift: one-to-many  
Verlag (Unternehmen) → Leser (Verbraucher)
- Internet: one-to-one, one-to-few, one-to-many, few-to-one ..., many-to-many  
Jeder kann mit jedem kommunizieren – egal ob Unternehmen oder Verbraucher
- Schlagwort „Web 2.0“ – Nutzung der technischen Möglichkeiten durch eine breitere Masse

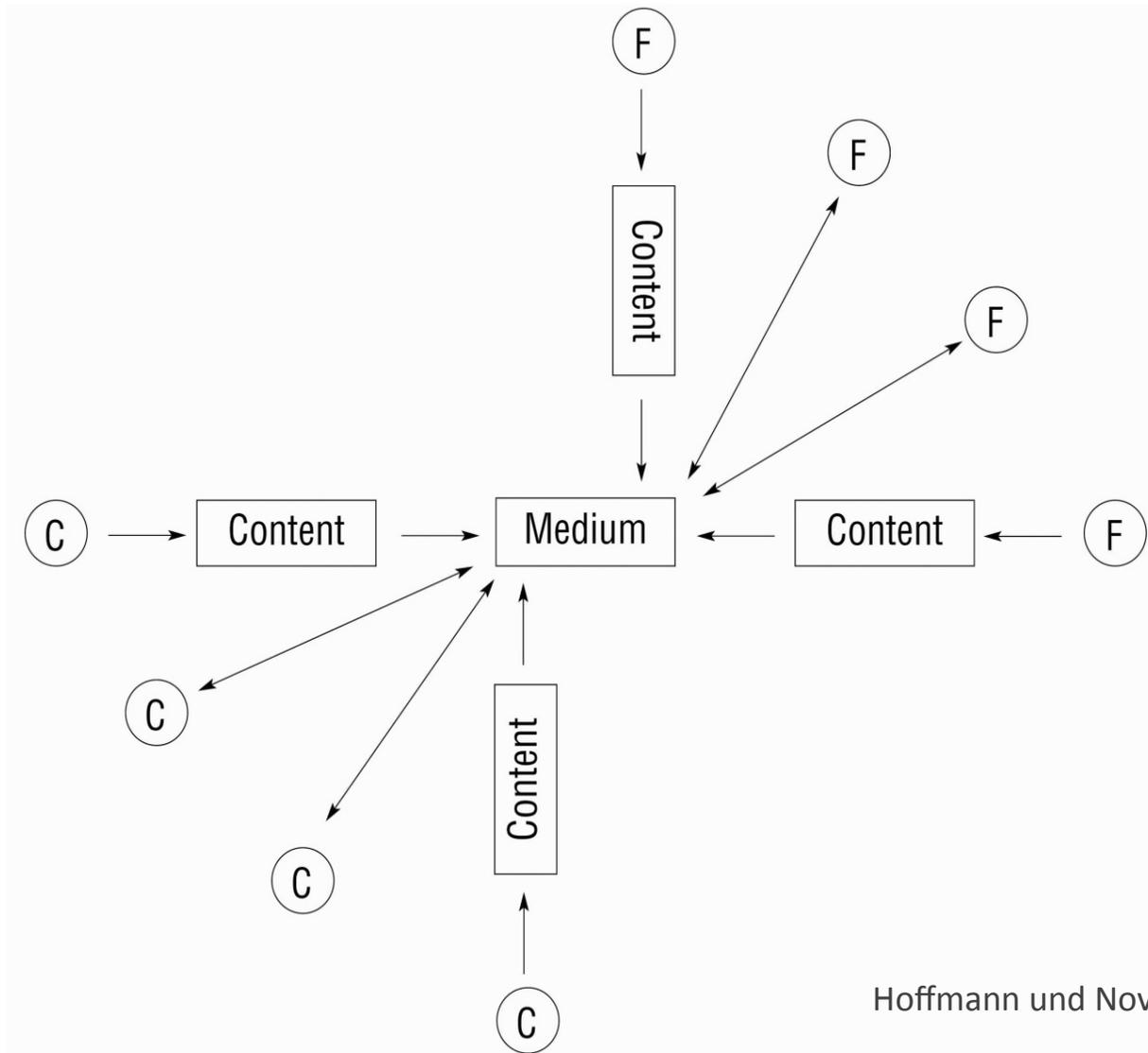
# Zeitschrift

---



Hoffmann und Novak 1996, S. 53

# Internet



Hoffmann und Novak 1996, S. 53

# Internet Geschäftsmodelle nach Wirtz

---

- Content – Die Darstellung und Bereitstellung von Inhalten (Spiegel Online)
- Context – Klassifikation und Systematisierung von Informationen (Google)
- Commerce – Anbahnung und Abwicklung von Transaktionen (Amazon)
- Connection (Community) – Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken (Skype / Facebook)

Wirtz 2011, S. 682

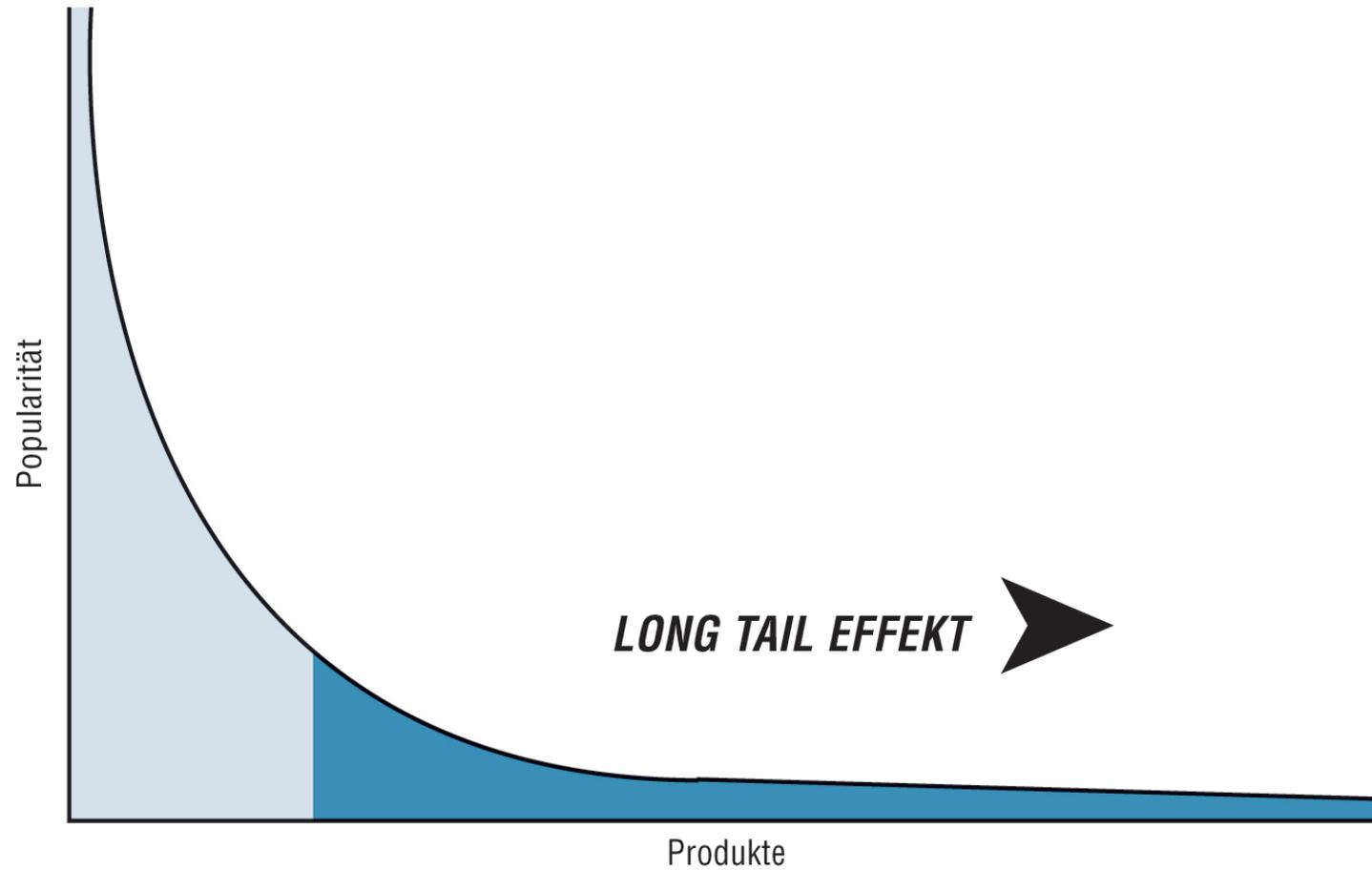
# Content

---

- Zeitschriften finanzieren sich über Vertriebs- und Werbeerlöse
- Im Internet: Unbegrenzte Reichweite → Unbegrenzte Zielgruppe  
aber auch → Unbegrenzte Konkurrenz
- Im Vergleich zum Print-Produkt keine oder geringe Vertriebslöse  
(Gratisökonomie, Paid Content)
- Werbeeinnahmen sind niedriger und/oder landen bei Suchmaschinen wie  
Google (Context)

# Long Tail

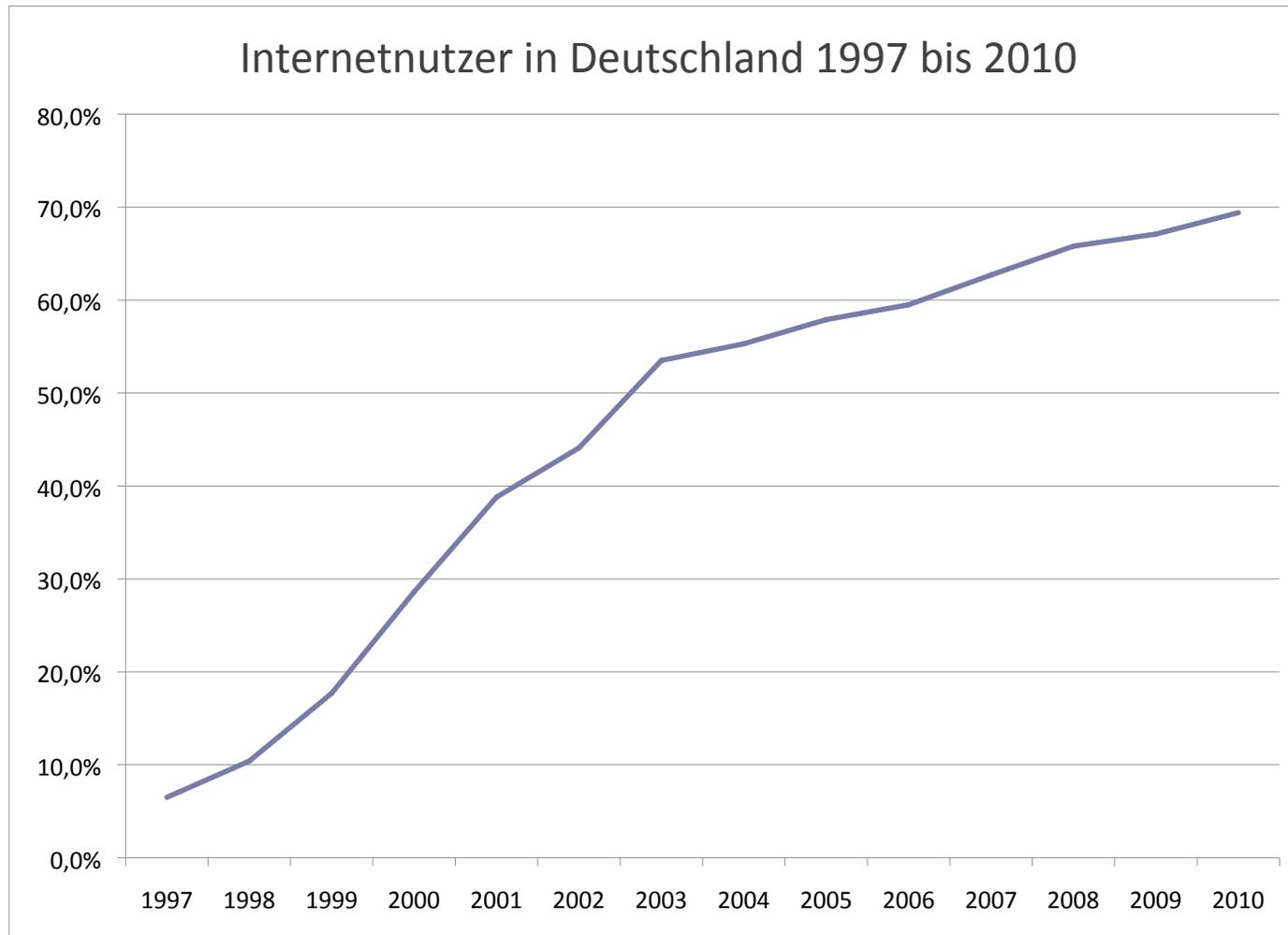
---



Anderson 2006, S. 11

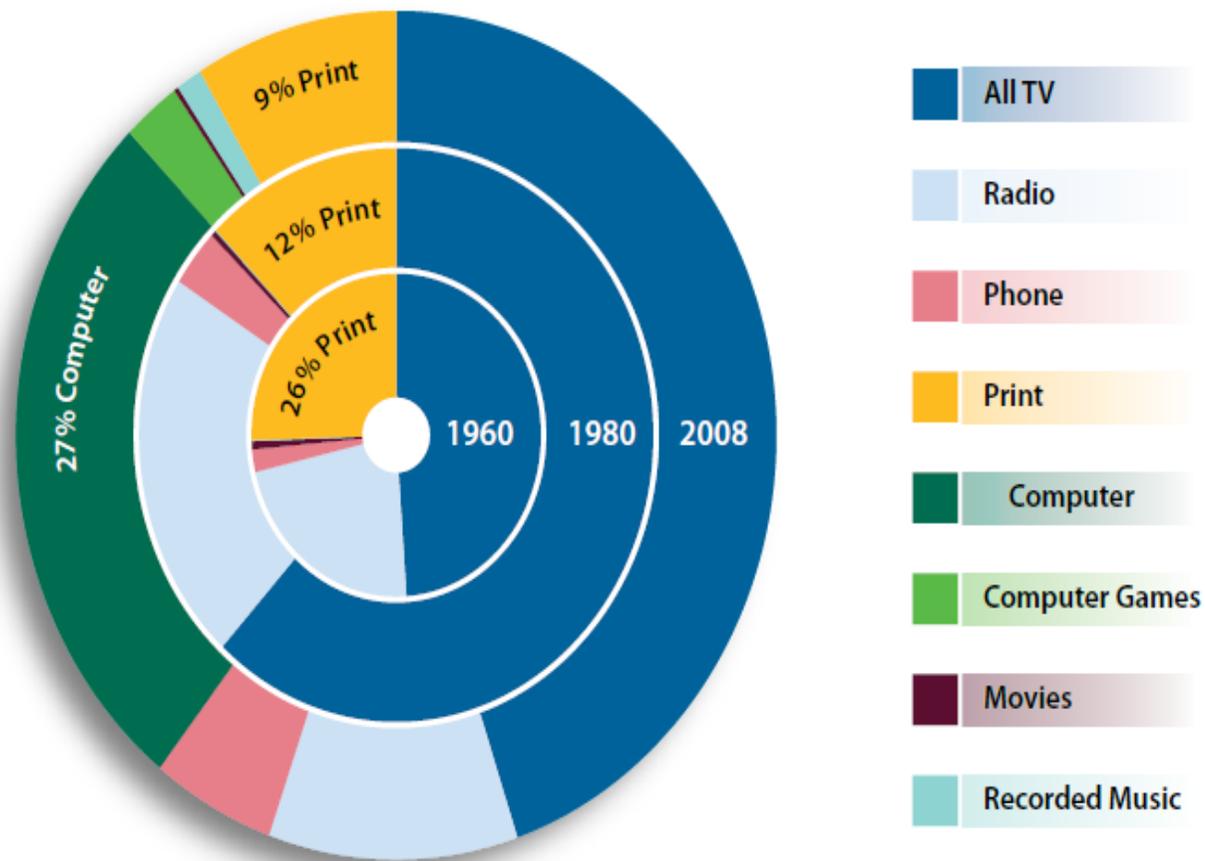
# Mediennutzung

---



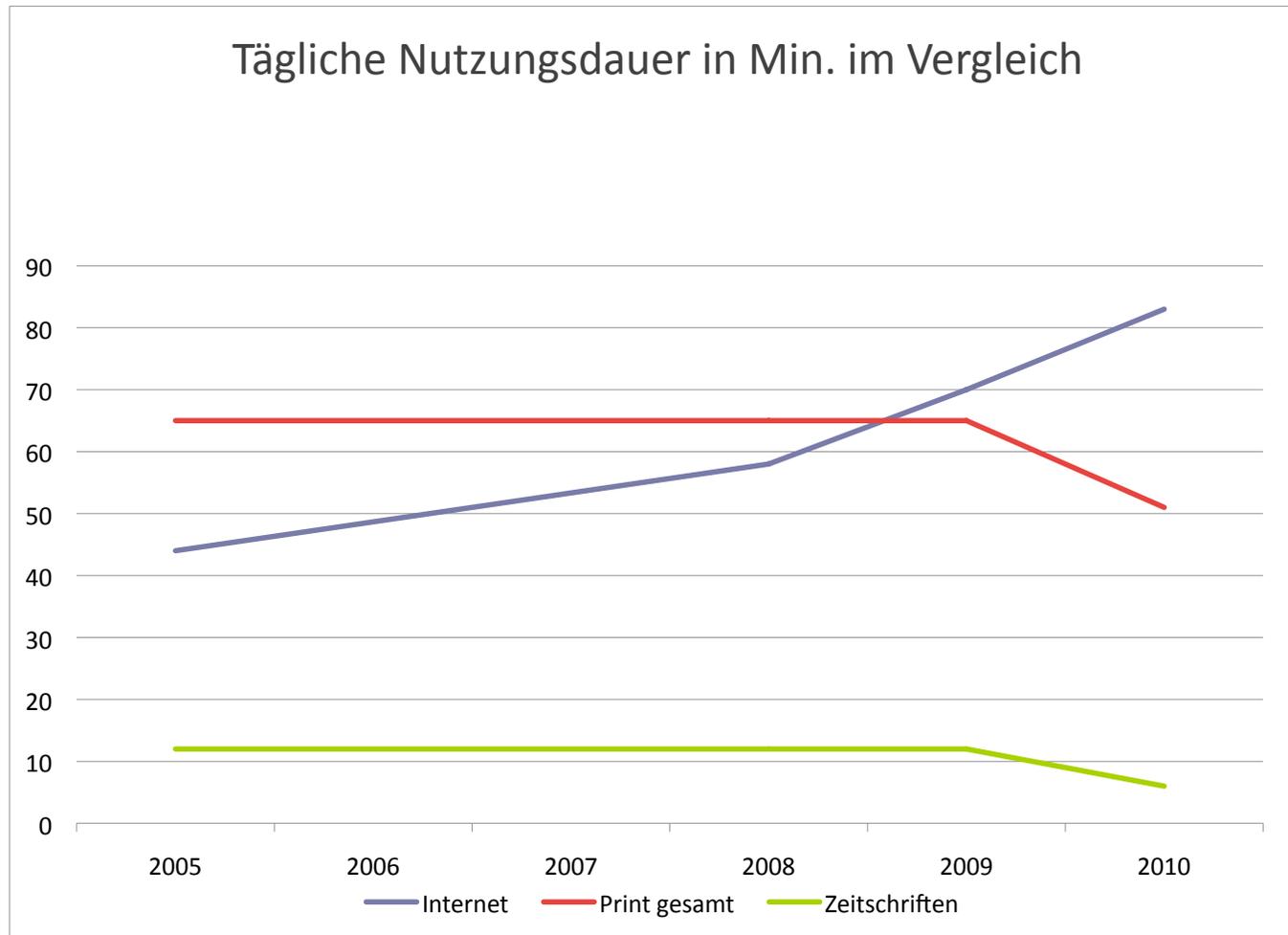
ARD/ZDF Onlinestudien 1997-2010

# Mediennutzung



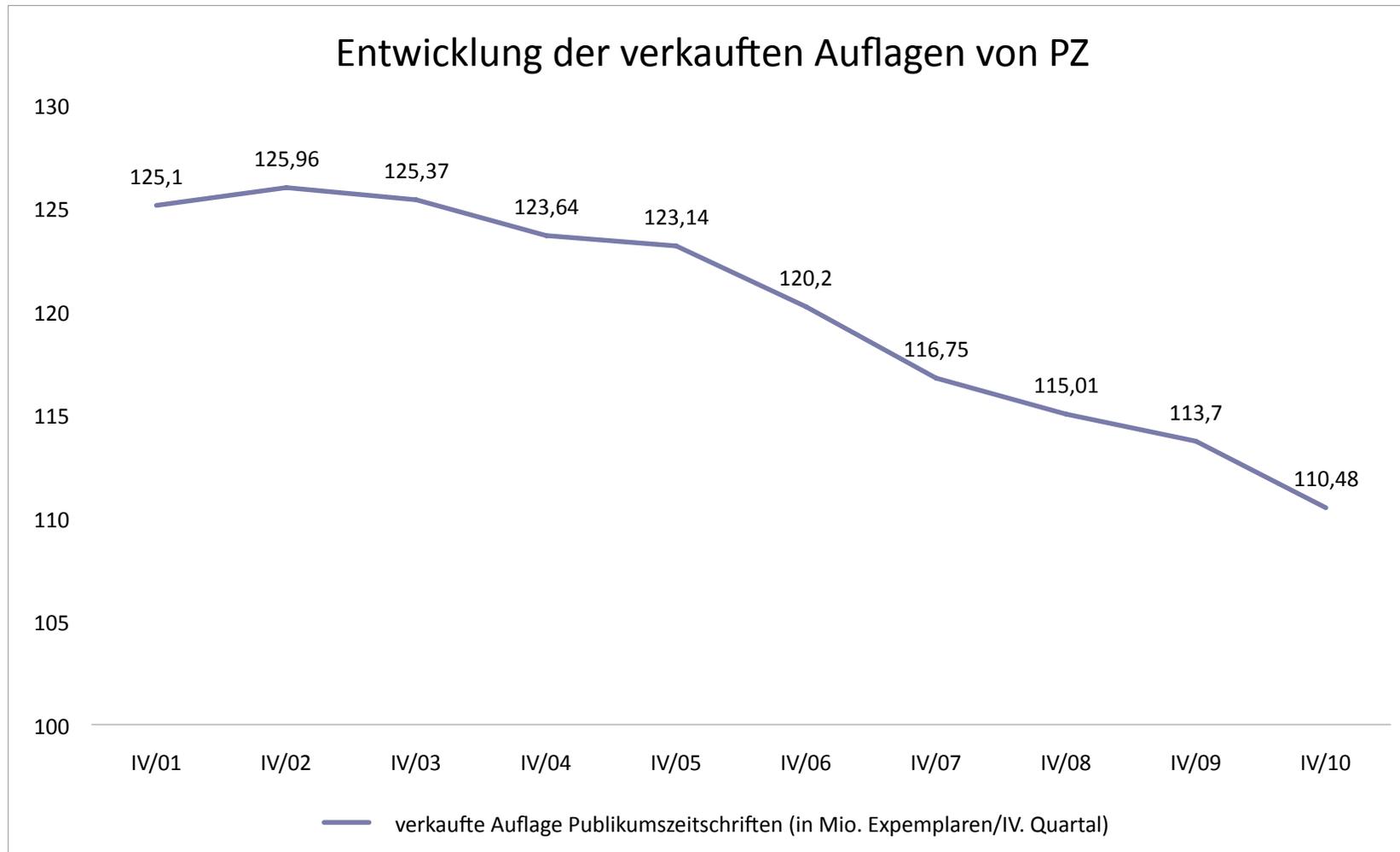
Bohn und Short 2009, S.18

# Mediennutzung



Daten: ARD/ZDF Onlinestudien 2005-2010  
Langzeitstudien Massenkommunikation 2005, 2010

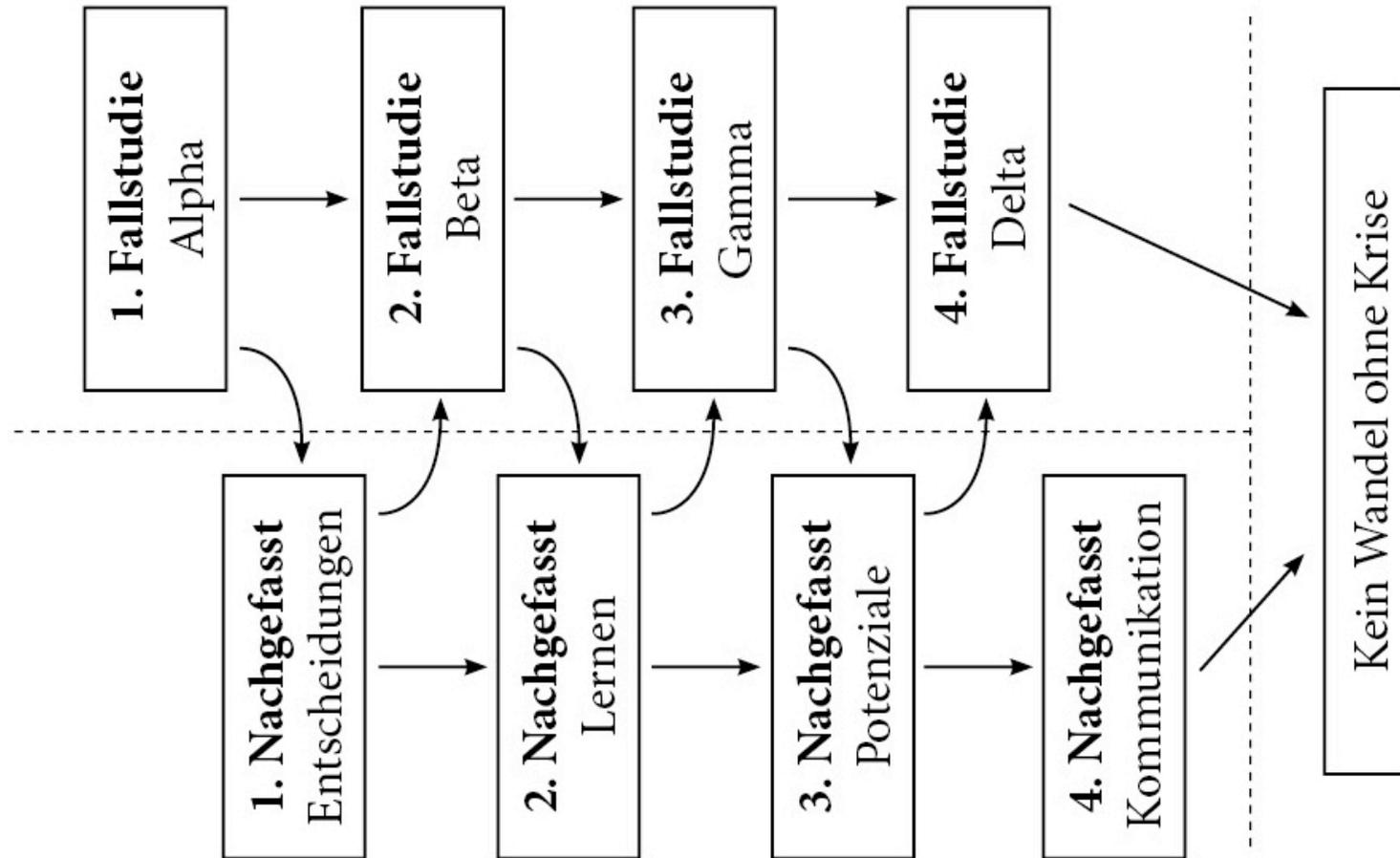
# Auflagenentwicklung



Daten: VDZ 2010, IVW 2013

# Fallstudien

---



# Alpha - Steckbrief

---

- Mittelgroßer Verlag
- 220 Mitarbeiter
- Vor 100 Jahren gegründet
- 11 Zeitschriften
- Titelschwerpunkt: Special Interest, Sportbereich

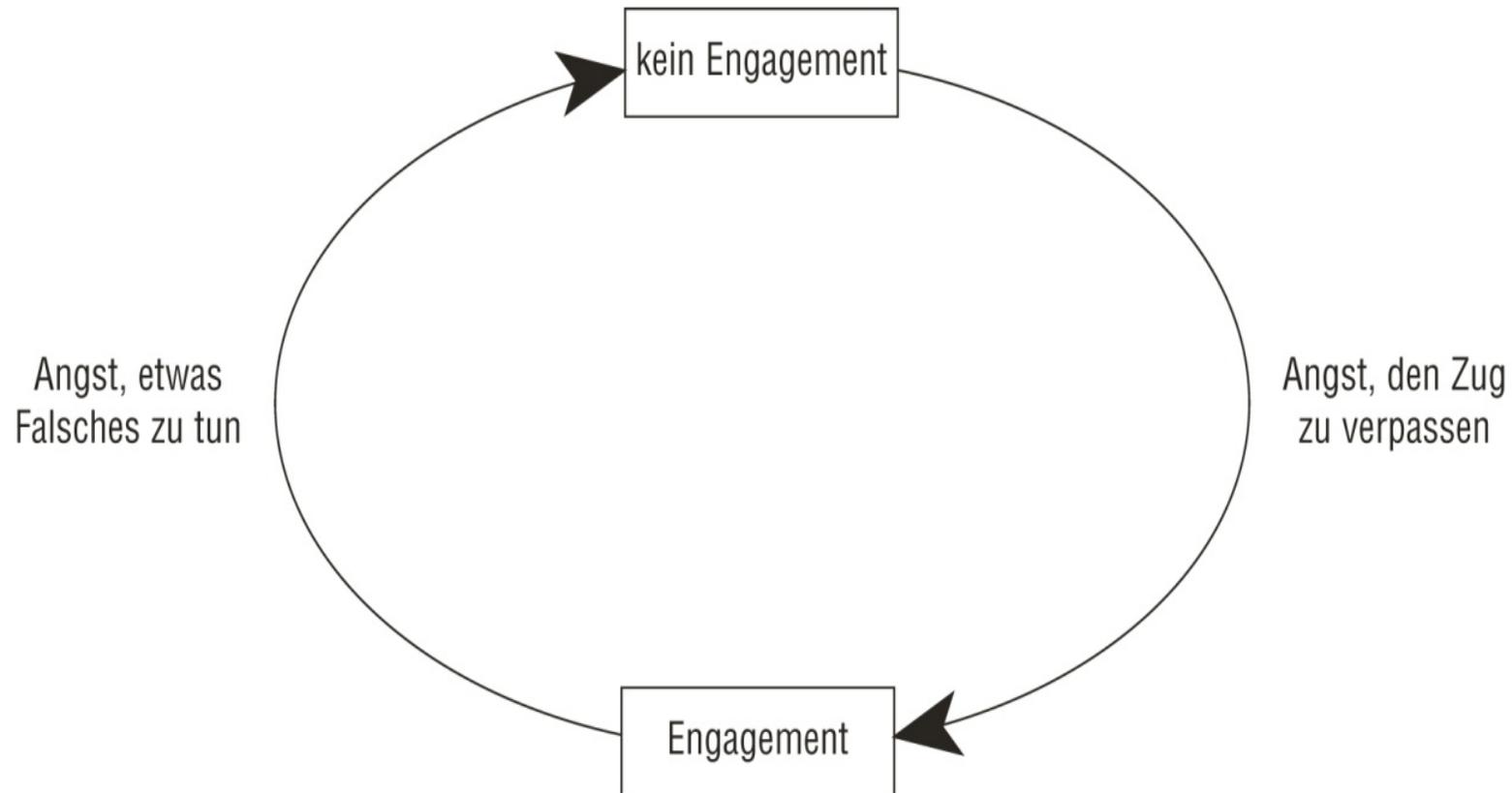
# Alpha - Analyse

---

- Fokus: Content
- Konzentration auf das Kerngeschäft („Print first“)
- Niedriger Veränderungswille
- Passivität
- Newsroom Konzept
- Kommunikative Defizite

# Alpha - Nichts Halbes und nichts Ganzes

---



# Nachgefasst - Steuerung

---

- (1) Die Dynamik und Komplexität des Internets lässt präskriptive Onlinestrategien zwangsläufig scheitern.
- (2) „Muddeling through“, d.h. kleine Schritte, macht einen Zeitschriftenverlag flexibler, um auf plötzliche Veränderungen reagieren zu können.
- (3) Eine Onlinevision kann – ohne detailliert planen zu müssen – als Kompass dienen.

# Beta - Steckbrief

---

- Großverlag
- 7000 Mitarbeiter
- Vor 100 Jahren gegründet
- 100 Zeitschriften
- Titelschwerpunkt: General-Interest
- Besonderheiten: Internet Pionier, Mitarbeitercoaching, Netzwerkstrategie

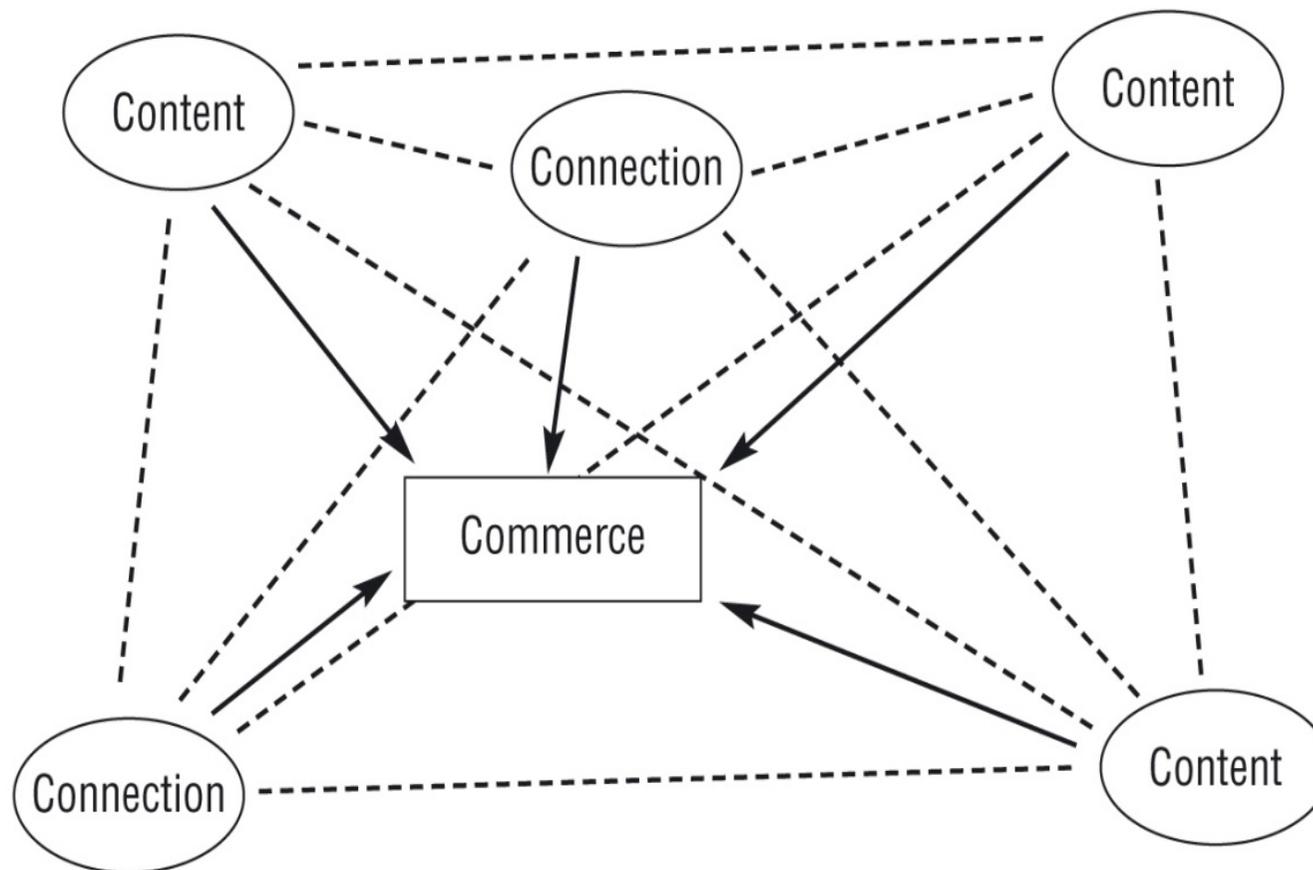
# Beta - Analyse

---

- Fokus: Content, Commerce, Connection
- Gemeinsame Onlinevision
- Hoher Veränderungswille
- Aktives Vorgehen
- Parallelwelten
- Pro-aktive Kommunikation

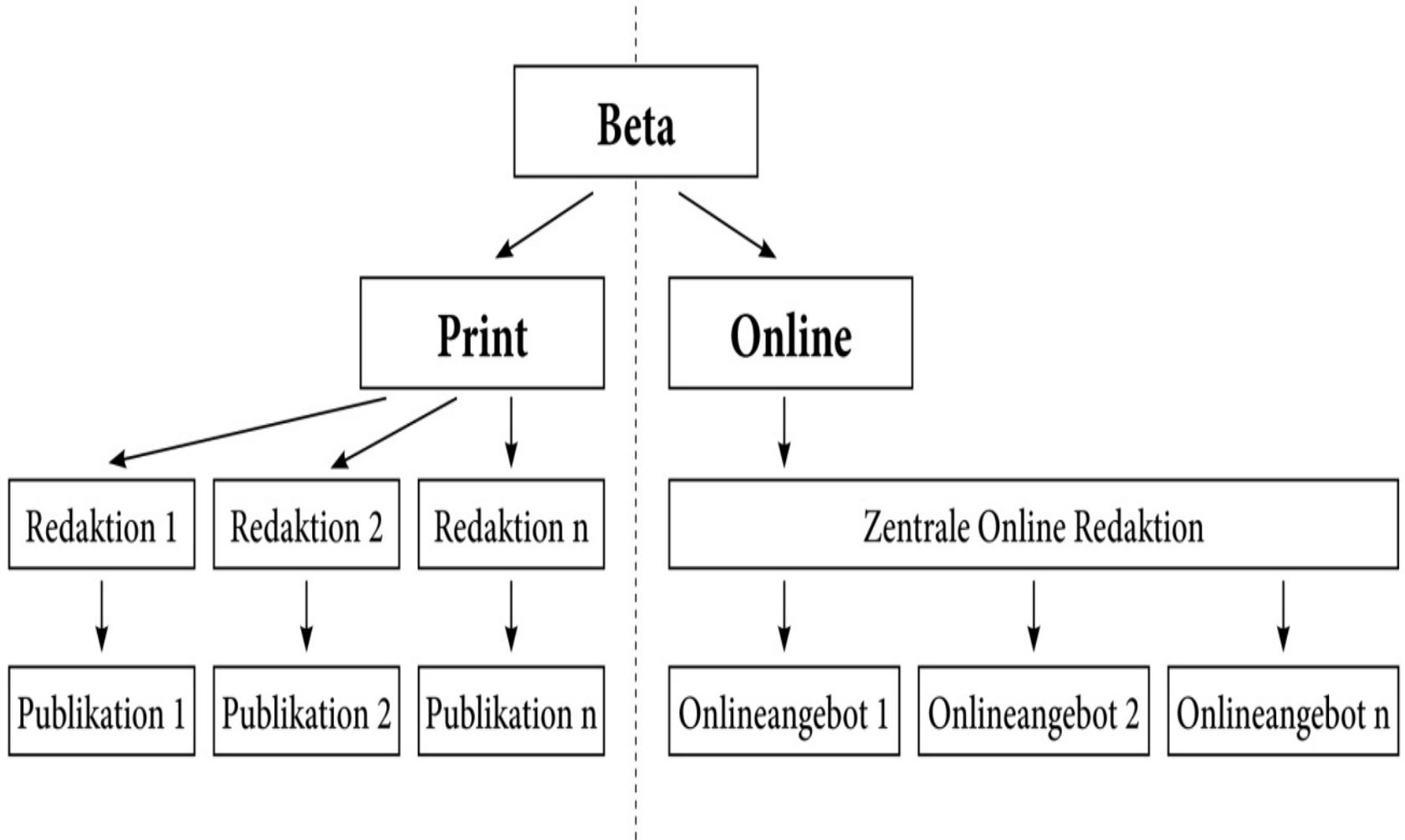
# Betas Netzwerkstrategie

---



# Betas Parallelwelten

---



## Nachgefasst - Lernen

---

- (1) Zeitschriftenverlage müssen ihren historischem Ballast loszuwerden.
- (2) Technologie wurde als kritischer Faktor genannt.
- (3) Eine gemeinsame Vision, experimentelles Verhalten, pro-aktive Kommunikation, Mitarbeiterförderung, frische Mitarbeiter und Kooperationen mit Internetfirmen stimulieren den organisationalen Lernprozess von Zeitschriftenverlagen.
- (4) Die aktive Entfaltung organisationaler Fähigkeiten ist eine vielversprechende Antwort auf den Wandel der Medienbranche.

# Gamma - Steckbrief

---

- Kleinverlag
- 30 Mitarbeiter
- Vor 25 Jahren gegründet
- 3 Zeitschriften
- Titelschwerpunkt: Computer/IT
- Besonderheiten: IT Kompetenz

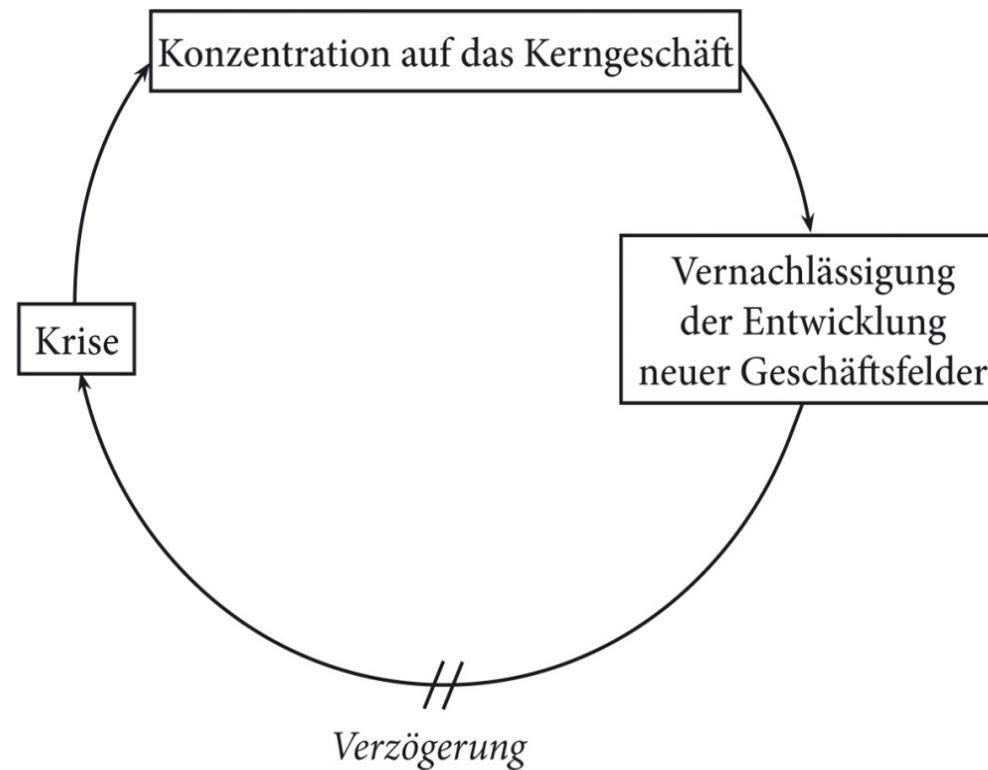
# Gamma - Analyse

---

- Fokus: Content
- Vollständiger Rückzug aus dem Internetgeschäft
- Historisch bedingte Lernblockade
- Passivität
- Keine Struktur für Online
- Kommunikative Defizite

# Gamma - Konzentration auf das Kerngeschäft

---



## Nachgefasst - Potenziale

---

- (1) Die Konzentration auf das Kerngeschäft beraubt einen Zeitschriftenverlag seiner Wachstumspotenziale.
- (2) Indem Zeitschriftenverlage aktiv nach Entwicklungspotenzialen suchen, erhöhen sie die Zahl ihrer Handlungsoptionen.
- (3) Um Transformationspotenziale im Internet entdecken und entfalten zu können, braucht ein Zeitschriftenverlag Responsivität.

# Delta - Steckbrief

---

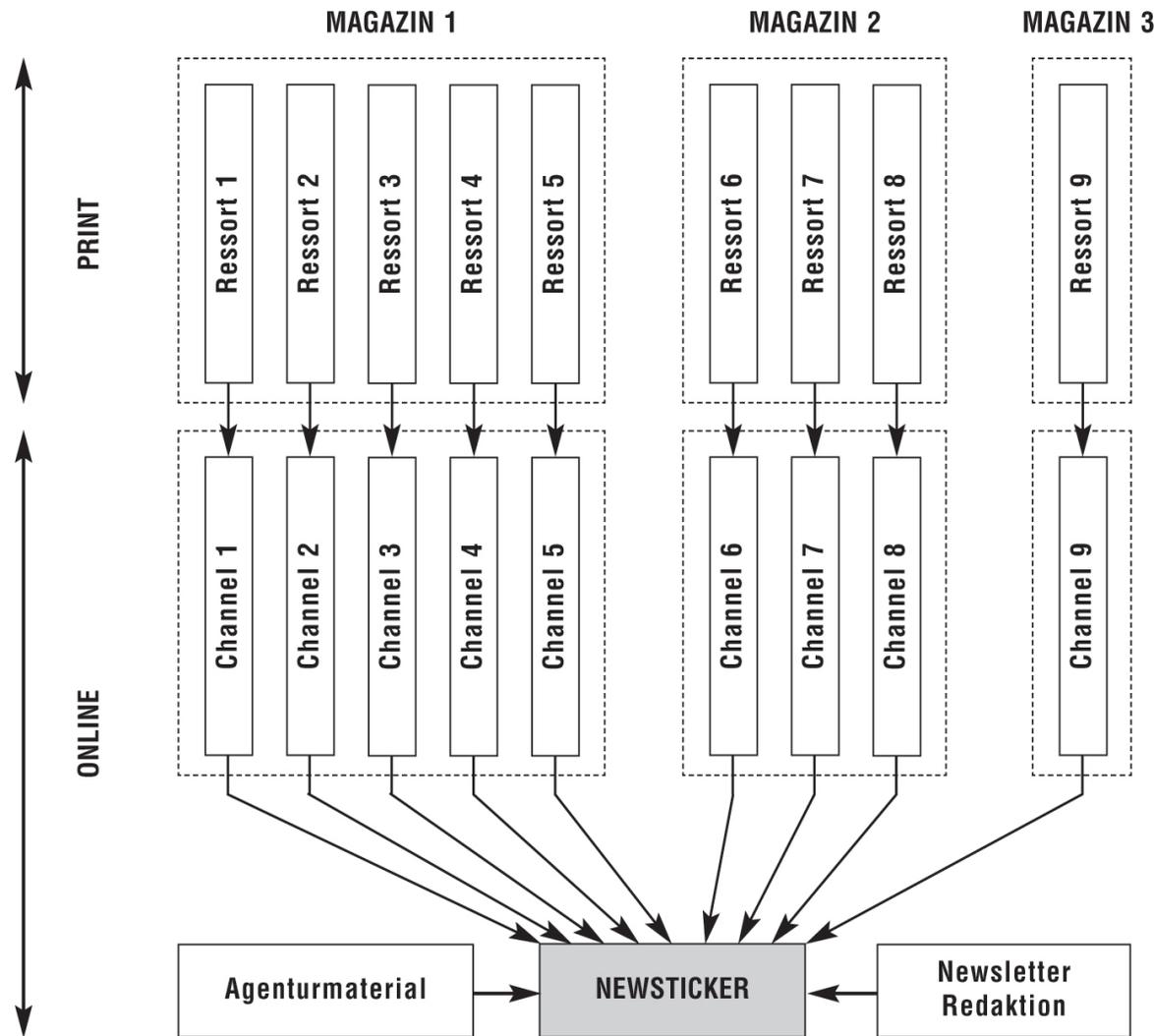
- Mittelgroßer Verlag
- 200 Mitarbeiter
- Vor 60 Jahren gegründet
- 3 Zeitschriften
- Titelschwerpunkt: Computer / IT
- Besonderheiten: IT Kompetenz und Interneterfahrung

# Delta - Analyse

---

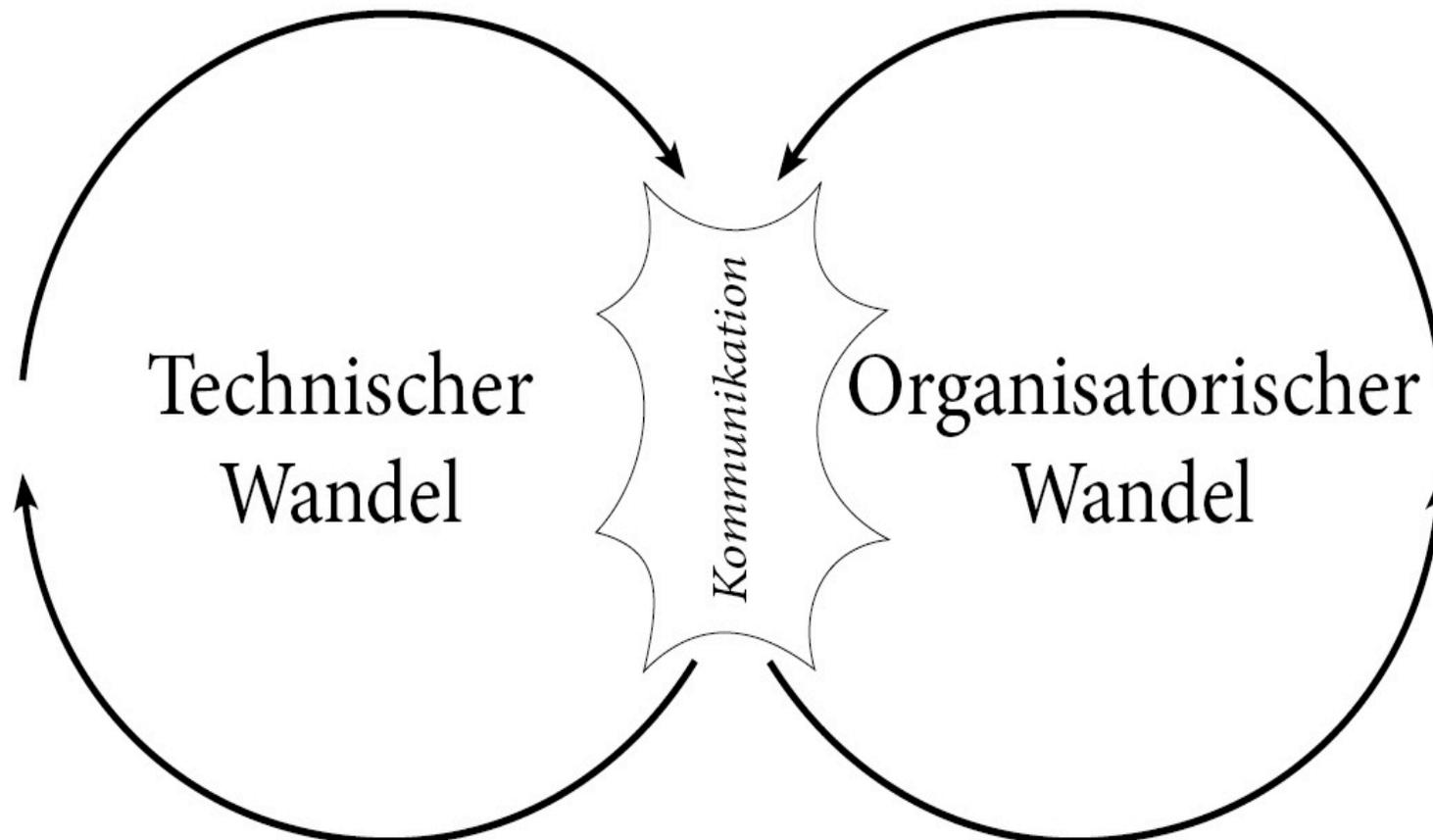
- Fokus: Content, Connection
- Gemeinsame Onlinevision
- Hoher Veränderungswille
- Aktives Vorgehen
- Spezielle Struktur für Print und Internet
- Moderation des Wandels

# Delta - Newsletter-Struktur



# Nachgefasst - Kommunikation

---



## Nachgefasst - Kommunikation

---

- (1) Kommunikation dient als Bindemittel zwischen strukturellem und organisationalen Wandel.
- (2) Eine Onlinevision kann Bewusstsein bezüglich des Wandels schaffen, Vertrauen auf- und Widerstände abbauen, so Mitarbeiter motivieren und Lernprozesse anregen.
- (3) Verlage mit flachen Hierarchien sind flexibler.
- (4) Der organisationale Wandel braucht Antreiber.
- (5) Intensive Kommunikation und Einbindung aller Mitarbeiter sind im Wandel unerlässlich.

## Argumentativer Leitfaden

---

*Wie kann ein Zeitschriftenverlag erfolgreich durch den strukturellen Wandel gesteuert werden?*

→ Indem er eine gemeinsame Vision entwickelt und zu lernen lernt.

*Wie kann ein Zeitschriftenverlag lernen?*

→ Indem er aktiv nach Entwicklungspotenzialen sucht und diese entfaltet.

*Wie kann ein Zeitschriftenverlag Entwicklungspotenziale finden und entfalten?*

→ Indem er ausgiebig kommuniziert und intensiv sein Umfeld beobachtet.

# Schlussbemerkungen

---

- (1) Medienwandel und Internet gehören unumstößlich zur Realität eines jeden Zeitschriftenverlages.
- (2) Zeitschriftenverlage müssen ihre Rückwärtsgewandtheit ablegen und beginnen das Internet als selbstverständlichen Teil der Verlagsrealität zu akzeptieren.
- (3) Die größte Herausforderung im Wandel liegt nicht im technischen, sondern im organisationalen Bereich – in den Köpfen der Protagonisten.

# Raum für Diskussionen

---

- Zukünftige Rolle von Inhalten (Paid Content)?
- Kreative Modelle? - Vergleich TV

# Referenzen

---

- Anderson, C. (2006): *The Long Tail. Der lange Schwanz*. München: Carl Hanser.
- Bohn, R. E.; Short, J. E. (2009): *How much information? 2009. Report on American Customers*. Online verfügbar unter [http://hmi.ucsd.edu/pdf/HMI\\_2009\\_ConsumerReport\\_Dec9\\_2009.pdf](http://hmi.ucsd.edu/pdf/HMI_2009_ConsumerReport_Dec9_2009.pdf)
- Eimeren, B. van; Frees, B. (2005): *Nach dem Boom: Größter Zuwachs in internetfernen Gruppen. ARD/ZDF-Online-Studie 2005*. In: *Media Perspektiven* (8), S. 362–379.
- Eimeren, B. van; Frees, B. (2010): *Fast 50 Millionen Deutsche online – Multimedia für alle? Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2010*. In: *Media Perspektiven* (7–8), S. 334–349.
- Eimeren, B. van; Ridder, C. M. (2005): *Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970–2005. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation*. In: *Media Perspektiven* (10), S. 490–504.
- Hoffmann, D. L.; Novak, T. P. (1996): *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*. In: *Journal of Marketing* 60 (3), S. 50–68.
- IVW (Hg.) (2013): *Werbeträgerdaten – Quartalsauflagen*. Online verfügbar unter <http://www.ivw.de/index.phpmenuid=37&reporeid=10#publikumszeitschriften>
- Ridder, C.-M.; Engel, B. (2010a): *Massenkommunikation 2010: Mediennutzung im Intermediavergleich. Ergebnisse der 10. Welle der ARD/ZDF-Langzeitstudie zur Mediennutzung und -bewertung*. In: *Media Perspektiven* (11), S. 523–536.
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) (Hg.) (2010): *Publilumszeitschriften. Branchendaten 2010*. Online verfügbar unter [http://www.vdz.de/uploads/media/Branchendaten\\_2010.pdf](http://www.vdz.de/uploads/media/Branchendaten_2010.pdf)
- Wirtz, B. W. (2011): *Medien- und Internetmanagement*. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler.