

Mögliche Hebel – nicht nur in Richtung Personalbau – sind z. B. Automatisierung, Zentralisierung, Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse, Kooperationen/Fusionen oder Outsourcing. **Allerdings verhindern die aktuellen strukturellen Rahmenbedingungen für Verlagsunternehmen deutlich die Anwendung dieser Hebel und damit die existenzsichernde Anpassung der Kostenstrukturen.**

Die zwei anderen strategischen Handlungsansätze sind **Konsolidierung** und **Diversifikation**. Erfolgreiche Verlagsunternehmen werden jene sein, die konsequent Konsolidierungs- oder Diversifikationsstrategien in ihren jeweiligen Teilsegmenten verfolgen. Beide Ansätze haben Vor- und Nachteile. Es gibt auch keine strategische Wunderpille. Jedes Haus ist anders und entscheidet anders. Während aktuell die meisten Diversifikationsstrategien auf Online-Geschäftsmodellen basieren, **sehen wir zukünftig einen Trend zu servicebasierten Geschäftsmodellen**: das heißt die Kernkompetenz in verschiedensten Servicebereichen auszubauen und daraus Geschäftsmodelle zu kreieren.

Abschließend zur Kernfrage, die mir gestellt wurde: Löst Outsourcing, lösen Zusammenlegungen von Redaktionen und stärkere redaktionelle Kooperationen das Kostenproblem? Hier wiederhole ich das, was ich anfangs gesagt habe: Hier gibt es kein Kostenproblem. Was wir derzeit primär beobachten, ist ein Umsatzproblem, ein Erlösproblem, dem Sie nichts entgegenstellen können. Die Kostenstrukturen müssen so oder so flexibilisiert werden, sie müssen angepasst werden. Das wird ein dauerhafter Prozess sein. Das Wichtigste ist, diese Flexibilisierung innerhalb der Strukturen, innerhalb der Organisationen.

Zusammenarbeit / Aufforderung:

- ▶ Es fehlt nicht an Innovationskraft und Ideen, es braucht: Flexibilität, Flexibilität, Flexibilität ... in den Strukturen UND in den Köpfen.

Dr. Marcel Reichart

Managing Director Hubert Burda Media Research & Development

(Der Beitrag wurde auf der Veranstaltung mit Charts / Filmspots illustriert.)

Es gibt eine Veränderung der Branche. Es geht nach wie vor auch um den kulturellen Auftrag der Branche. Diese Verbindung ist wichtig. Und natürlich müssen Verleger, Medien-Häuser immer betonen, dass Medien auch Kulturträger sind. **Das Entscheidende ist jetzt, das neue Medium Internet auch als Kulturträger zu erkennen und als medialen Träger, in dem viel stattfindet, in dem es Felder der Monetarisierung gibt, in dem es aber auch Felder des Kulturschaffens gibt und des neuen Qualitätsjournalismus.**

Eine Tatsache ist, **dass das Netz mit seinen anderen Märkten auch eine medienschaffende Chance für uns ist**. Es ist eine Standortchance, eine Chance, neue Berufsbilder zu finden, zu qualifizieren. Man sieht an den Medienhochschulen, was da Neues entsteht. Das schafft Arbeitsplätze in einem Strukturwandel, die zukunftsfähig sind. Das haben auch alle Medienhäuser erkannt. Trotz der notwendigen und schwierigen Restrukturierungsprozesse wird in das neue Medium investiert. **Fakt ist allerdings, wenn wir den Internet-Markt betrachten, dass die großen Reichweitenmedien, die großen Umsatz- und Erlösträger, im Moment US-Konzerne sind**. Google, eBay, Microsoft, Yahoo sind starke Player mit Reichweiten von fast der gesamten deutschen Bevölkerung.

Wirtschaftliche Bedeutung:

- ▶ Der Online-Werbemarkt im engeren Sinn umfasst heute ein Marktvolumen von vier Milliarden Euro in Deutschland
- ▶ Davon werden zwei Milliarden Euro in Direktmarketing-Feldern erzielt
- ▶ Der Online-Werbemarkt in den USA umfasst 20 Milliarden Euro

Der Online-Markt besteht aus verschiedenen Segmenten. **Der Online-Werbemarkt im engeren Sinn umfasst heute ein Marktvolumen von vier Milliarden Euro in Deutschland.** In den USA sind es über 20 Milliarden Dollar. Dabei werden zwei Milliarden Euro nicht in der klassischen Vermarktung erzielt, wie man sie von Print-Medien oder von Fernsehmedien kennt, **sondern in Direktmarketing-Feldern.** Stichwort Google, Stichwort Performance-Marketing; also völlig neue Formen der Vermarktung, die nicht im Umfeld der klassischen Medienhäuser entstanden sind.

Daneben gibt es auch **einen neuen Markt, der sich außerhalb des Performance-Marketings entwickelt.** Dieser Markt wächst. Die Wachstumsquoten waren für 2008 zwar nicht so stark, die Prognosen sind aber durchaus positiv. Hier ist es möglich, Erlösformen zu finden und Geschäftsmodelle aufzubauen.

Einige Beispiele dazu: Es wird auch im Netz immer diese **Flaggschiffe** geben. Flaggschiffe wie FOCUS online, wie SPIEGEL ONLINE, wie WELT online und andere. Die werden in der Lage sein, bei qualitativen Reichweiten von ca. vier bis sechs Millionen Nutzern im Monat durch qualitative Ansprache von Werbekunden und anderen das Angebot rentabel zu finanzieren. Entscheidend ist dabei, dass auch eine Medienmarke wie FOCUS sich weiterentwickelt. Es gibt hier einen Aktualisierungsgrad von 18 bis 20 Meldungen am Tag. Das ist fast schon wie bei einem Live-Internet-Fernsehsender. Sie haben Video-Angebote, sie nutzen die Community-Angebote usw. Die Flaggschiffe werden monetarisierbar sein. Allerdings werden es weniger sein. Es wird hier zu einer Auslese kommen.

Ein anderes Beispiel: Es ist auch möglich, im Netz neue Marken aufzubauen, die für Qualität stehen, siehe **ScienceBlogs**, ein Netzwerk für Wissenschaftspublizistik. Daran schreiben in Deutschland 36 Autoren, weltweit schreiben 160 Autoren. Das Projekt verdient Geld, indem es im Netz einen Journalismus von Autoren und Wissenschaftlern anbietet. Dadurch wird eine Brücke zur Öffentlichkeit geschlagen, die vermarktbar ist. Es ist möglich, solche Angebote aufzubauen. Interessant ist hier, dass ScienceBlogs eine Redaktion hat, die verteilt ist. Ein zweites Modell neben den großen Blogbustern und den großen Flaggschiffen, das Monetarisierung und Qualität ermöglicht:

verteilte Medienmodelle. Im Hintergrund steht eine günstige und flexible Technologie-Plattform. Hier bringen Sie letztlich eine Redaktion zusammen, die ein Angebot macht, das auch für andere Qualitätspartner relevant ist. Das ist ein neues Modell mit einer völlig anderen Kostenstruktur und einer völlig anderen Herangehensweise. Damit ist auch die Reichweite von nur 100 000 bis 200 000 qualifizierten Lesern online vermarktbar.

Das Beispiel **Glam Media**, ein Medienportal mit der Zielgruppe Frauen. Das Unternehmen ist drei Jahre alt. Über 100 Millionen Menschen sind mittlerweile auf diesem Netzwerk. In Deutschland waren es im letzten Sommer 300 000 Nutzer, heute sind es fast drei Millionen. Hier wird eine Plattform geschaffen, über die selbstständige Verleger mit eigenen Blogs, eigenen Magazinen, eigenen TV-Sendern, ein Umfeld finden, ihre Inhalte zu publizieren und sie in einer qualitativen Form zu vermarkten. Ihnen werden „Mehrwertdienste“ angeboten, beispielsweise können sie TV-Angebote integrieren. Diese Plattform wächst, und sie wächst im Grunde im Interesse von Medienproduzenten. Auf dieser Plattform sind fast 1000 Publisher versammelt, in Deutschland z. Zt. über 60 Websites. Sie wächst und wird über die Marke Glam vermarktet. Auch das ist ein Monetarisierungsmodell, das vollständig aus dem Netz kam und in den letzten drei Jahren entwickelt wurde. Interessant ist, dass diese Inhalte Werbepreise erzielen, die am oberen Ende der Preisskala liegen und sich dann auch über andere Felder kommerzialisieren lassen. Derzeit ist Glam ein reines Werbemodell, wobei nicht auszuschließen ist, dass es irgendwann eine Verbindung mit E-Commerce geben wird. Wir haben bereits jetzt in Deutschland 60 Millionen Menschen, die regelmäßig online einkaufen.

Letztes Beispiel: **HolidayCheck**. Auf dieser Plattform gibt es fast eine Million Hotelbewertungen. HolidayCheck gibt es auch erst seit vier Jahren. Natürlich gehört auch die Entwicklung einer speziellen Software dazu, die in der Lage ist, ein solches mediales Angebot zu schaffen. In diesem Fall ist die Frage zu beantworten: Ist ein Hotel, ist eine Reise gut? Und die Feedbacks der Nutzer so einzubauen, dass ein Mehrwert entsteht. Dieses Unternehmen macht einen zweistelligen Millionenumsatz, ist sehr profitabel und wächst weiter. Es ist auch ein Exportschlager, der jetzt

nach Europa geht. Auch das ist möglich für Medienhäuser. Nur: Das ist das Modell, das am weitesten von unserer klassischen Form der publizistisch-journalistisch orientierten medialen Produktion entfernt ist.

Zusammenfassend, was ist machbar:

- ▶ **Flaggschiffe, die man stark machen kann**
- ▶ **Netzwerk-Plattformen, die es anderen ermöglichen, auf dieser Plattform zu agieren.** Das bedeutet quasi ein offeneres Verlegermodell
- ▶ Ein Algorithmus, ein **Lösungsverfahren, um durch Netzinhalte neue Transaktionsfelder zu erschließen**

Es sind heute schon viele Wünsche an die Politik herangetragen worden, um die Rahmenbedingungen für die Medienhäuser, die gerade jetzt in diese Transformation gehen, in Deutschland zu fördern. Zweierlei möchte ich hinzufügen:

Zusammenarbeit / Aufforderung:

- ▶ Die neue Online-Kreativität sollte anerkannt werden als eine Kreativität, die der Betrachtungsweise der klassischen Kulturförderung entspricht.
- ▶ Jungen Menschen den Einstieg in die Medienproduktion erleichtern

Es gibt heute viele Inhalte-Anbieter, die kreative Formate im Bereich Online-Bewegtbild machen. Das sind durchaus Formate, die auch im TV-Bereich laufen können. Es wäre schön, wenn diese neue Online-Kreativität als eine Kreativität anerkannt wird, die der Betrachtungsweise der klassischen Kulturförderung entspricht. Es gibt ein ausgeprägtes Programm der Filmförderung. Wenn Sie heute an die Hochschulen gehen, an die Filmhochschulen, an die Medienhochschulen, die produzieren und auch für diese Online-Medien arbeiten wollen: **Da muss man doch zur**



Dr. Marcel Reichart

Kenntnis nehmen, dass das wirklich ein Kreativ- und Kulturmedium ist.

Ein großer Teil des Netzes ist natürlich ein Netzwerk. Man spricht von der Creative Class, die sich dort bewegt. Wenn wir neue Medienformate entwickeln, ist es so, dass man netzwerkartig, projektorientiert zusammenarbeitet. Dabei geht es auch um flexible Gestaltungen in der Beziehung von Medienhaus und Medienproduzenten. Und es geht darum, jungen Menschen den Einstieg in die Medien zu ermöglichen. **Wir müssen die Einstiegshürden so tief legen, dass sie es jungen Menschen möglich machen, sich zu beweisen und in die Aufgaben und Jobs hereinzuwachsen.**

Wir haben vor einem Jahr ein neues, junges Modemagazin im Netz entwickelt: **Les Mads**. Zwei Studentinnen schreiben in diesem Fashionblog über Modetrends und Neuigkeiten aus der Mode- und Kunstszene. Heute erreicht Les Mads über 250 000 Nutzerinnen monatlich. Die eine dieser Studentinnen hat als Online-Chefredakteurin eine feste Anstellung bei einer Glam bekommen, die andere entwickelt das Projekt weiter. Das sind zukunftsfähige Arbeitsplätze.