

Zeitschriftenverlage im Umbruch

Interview mit Bernd Bube, Gründer und Geschäftsführer des Hamburger Softwareunternehmens ADvendio

Zwanzig Jahre sind es schon, seit die Internetrevolution mit dem World Wide Web ihren Lauf nahm. Zwanzig Jahre technologischer Fortschritt, der im Mediengeschäft neue Stars hervorbrachte – und Helden vergangener Tage stürzte. Man sollte aber auch meinen, zwanzig Jahre seien genug Zeit, um sich auf den digitalen Wandel einzustellen. Gerade für Zeitschriftenverlage, die davon leben, am Puls der Zeit zu sein. Doch leider ist das nicht der Fall. Weshalb dem so ist und mit welchen Heraus-

forderungen die deutsche Verlagsbranche zu kämpfen hat, verdeutlicht der Geschäftsführer des Softwareunternehmens ADvendio. Dabei spricht er insbesondere die Zusammenhänge zwischen jüngeren Entwicklungen der Informationstechnologie, des Werbemarktes samt seiner fortschreitenden Technisierung und den daraus resultierenden ökonomischen und organisatorischen Herausforderungen für Verlagshäuser an.

Schlüsselbegriffe: Zeitschriftenverlage | Digitalisierung | Disruption | Cloud-Infrastrukturen

MedienWirtschaft: Herr Bube, wie steht es um die deutschen Verlagshäuser klassischer Prägung? Mit welchen Problemen kämpfen sie (noch immer) und welche Herausforderungen sind in jüngerer Zeit noch hinzugekommen?

Bernd Bube: Wenn hier von „klassischen Verlagen“ die Rede ist, sind die Medienhäuser gemeint, die auf eine lange, im Geschäft mit gedruckten Publikationen verwurzelte Tradition zurückblicken. Das von Abonnenterlösen, Einzelverkauf und Anzeigengeschäft finanzierte Geschäft war, das ist kein Geheimnis, über Jahrzehnte sehr lukrativ. Doch die Erlöse aus Print bröckeln rapide. Und alle Anstrengungen der letzten Jahre, die Erosion des Print-Geschäfts durch Teilhabe am Wachstum der Online-Werbeausgaben auszugleichen, haben ihr Ziel bislang nicht erreicht. Angesichts mächtiger neuer Wettbewerber um Werbegelder, wie Google und Facebook, ist es zudem fraglich, ob dieses Ziel je erreicht werden wird.

Die Anpassung des Verlagsgeschäfts an die Internetrevolution geht aber noch weiter. Denn so viel sollte klar sein: die Revolution ist unumkehrbar und greift ganz grundlegend in fast alle Geschäftsprozesse ein. Sie firmiert inzwischen unter dem Oberbegriff „Digitalisierung“, der weit über das für den Leser sichtbare World Wide Web oder seine Smartphone- und Tablet-App hinausgeht und bisweilen jahrzehntelang bewährte Geschäftsmodelle über den Haufen wirft. Im Silicon Valley spricht man dann von „Disruption“ und meint damit, dass neue, digitale Unternehmen die einstigen Platzhirsche rechts überholen.

MedienWirtschaft: Was bedeuten „Digitalisierung“ und „Disruption“ im Kontext von Medien und speziell von Zeitschriften Ihrer Ansicht nach?

Bernd Bube: Die Digitalisierung macht es möglich, Wertschöpfungsketten vollständig in ihre Einzelteile zu zerlegen und neu zusammenzusetzen, oft unter Auslassung oder Neuordnung einzelner Prozessschritte. Ein einfaches Beispiel: Ein digital vertriebenes Magazin, dem Leser etwa über eine Tablet-App bereitgestellt, muss keineswegs als fertiges Produkt – als digitales Pendant zum gedruckten Heft – zum Download bereitgestellt werden. Es könnte genauso gut laufend ergänzt und aktualisiert werden – „Work in Progress“ gewissermaßen, mit Folgen für Redaktionsprozesse, Lesegegewohnheiten und Erlösmodelle.

Die Digitalisierung hat bereits zu einer Fragmentierung der Mediennutzungsgewohnheiten geführt. Gab es vor zwanzig Jahren vielleicht noch Medienangebote, die durch ihre Reichweite und im Verhältnis zu heute geringere Titel-Zahl so etwas wie eine Gemeinschaft der Leser, Seher und Hörer schufen, so sind davon heute allenfalls noch romantisch verklärte Reste übrig. Im Alltag springen die Medienkonsumenten zwischen den Medienangeboten und -kanälen frei hin und her und nutzen oft auch mehrere Medien parallel. Die viel beschworenen Medienmarken bedeuten gerade den jüngeren Rezipienten immer weniger. Sie beziehen ihre Informationen aus den von Algorithmen gefilterten Nachrichtenströmen der großen Plattformen wie YouTube und Facebook.



Die Allgegenwart digital vernetzter Endgeräte und die Zerlegung journalistischer und anderer kreativer Artefakte in beliebig rekombinierbare und von Software in immer neuen Kontexten präsentierte Einheiten hat dazu geführt, dass heute kaum zwei Medienkonsumenten ein identisches Medienangebot nutzen. Verlage wie Rundfunkanstalten und TV-Sender müssen damit leben, dass sie „Audiences of One“ bedienen – und zugleich nicht wissen, ob dieses Einpersonnenpublikum die verbreiteten Inhalte überhaupt zur Kenntnis nimmt; geschweige denn, wer diese Person ist.

MedienWirtschaft: *Das Web schüttelt also die ganze Medienwelt gehörig durch? Und speziell ist ja immer auch die Finanzierungsfrage von entscheidender Bedeutung – wie sehen Sie diesen Aspekt?*

Bernd Bube: Wurden Webseiten in den 1990er Jahren noch als Anhängsel der reichweitenstarken Printtitel eher stiefmütterlich behandelt, wandelte sich ihre Bedeutung in den Nullerjahren des neuen Jahrtausends. Mit der Verschiebung von Werbebudgets ins Web wuchsen auch die Aufwände seitens der Verlage, sowohl in technischer wie redaktioneller Hinsicht. Wenig später wurde „Online First“ zum Schlachtruf der Medien, die sich aufmachten, das Tempo des Internets auch in ihrer Berichterstattung widerzuspiegeln. Mit dieser Verschiebung wurde den Printmedien eine neue Rolle zuteil: sie wurden von Nachrichtenmedien zu Meinungsmedien, die Einordnung und Hintergrund zu den Nachrichten liefern.

Der Interviewpartner

Bernd Bube

Bernd Bube ist Gründer und Geschäftsführer der Advendio.com GmbH mit Sitz in Hamburg. In den letzten zwölf Jahren widmete er sich gezielt dem Thema, Cloud Technologien im Unternehmen zu etablieren und den Prozess der Anzeigenvermarktung effizienter, vernetzter, standardisierter und automatisierter zu gestalten.

Bernd Bube begann nach Abschluss des Studiums mit Schwerpunkt Medienwissenschaft 1995 seine Karriere in der Online-Branche als Mitarbeiter von AOL Deutschland. Nach weiteren Stationen, unter anderem bei SAP, gründete er 2003 Advendio als einen der ersten Salesforce.com-Partner in Europa und ist bis heute Geschäftsführer des Unternehmens. In den Anfangsjahren des Unternehmens lag der Fokus zunächst auf der Einführung von Salesforce.com und klassische IT-Beratung für führende Vermarkter vorwiegend im deutschen Raum. Später entwickelte sich Advendio, aufbauend auf der Standardlösung von Salesforce.com, zur führenden Anzeigenmanagement-Plattform für Vermarkter weltweit.

Interview

Große Zeitungs- und Zeitschriftenverlage wie Axel Springer und Hubert Burda Media haben auf die Digitalisierung ihre eigene Antwort gefunden. Sie krempeln auf Konzernebene ihre Geschäftsmodelle um und setzen auf Zukäufe und Neugründung lukrativer digitaler Geschäftsmodelle, unter anderem im Onlinehandel. Die journalistischen Produkte werden so quersubventioniert.

Unterdessen wird unter Medienschaffenden, Redaktionen wie kaufmännischen Verlagsmanagern, die Diskussion um die vermeintliche „Gratismentalität“ im Internet sehr leidenschaftlich geführt. Mit höchst unterschiedlichem Ergebnis. Einige Zeitungsverlage, von der regionalen Rhein-Zeitung bis zur Süddeutschen Zeitung, haben sich nach langem Zögern an Bezahlshranken für Online-Inhalte gewagt. Bei den Zeitschriftenhäusern steht dieser Schritt noch aus, wenngleich Medienjournalisten schon seit Jahren von entsprechenden Plänen, etwa beim SPIEGEL, berichten. Das Risiko eines drastischen Verlustes an Reichweite, und damit womöglich ebenso scharfer Einschnitte bei den Anzeigenerlösen, ist in diesem Kontext nicht von der Hand zu weisen.

Der neueste und erste in der Breite der deutschen Verlagslandschaft gemeinsame Vorstoß ist die im Juni 2015 gestartete Plattform „Blendle“, die eine Vielzahl von Publikationen auf einer gemeinsamen Benutzeroberfläche zusammenführt und Lesern den Kauf einzelner Artikel aus unterschiedlichen Medien ohne Abonnement erleichtern soll. Die bisherigen Erfahrungswerte bezüglich der Erlöse sowohl bei Paywalls als auch Kiosk-Systemen wie Blendle sind sicher mit Vorsicht zu genießen, doch immerhin, es bewegt sich etwas.

MedienWirtschaft: *Und wie sieht es mit dem guten alten Modell der Umwegfinanzierung über Werbung aus? Wie schätzen Sie die Entwicklungen auf dem Werbemarkt in der digitalen Welt der Zukunft ein?*

Bernd Bube: Im Werbemarkt herrscht Bewegung, ja geradezu hektisches Treiben. Und die Verlage klassischer Prägung tun sich nach meiner Beobachtung mit dem Innovationstempo schwer. Das liegt sicher nicht zuletzt an der Komplexität der Problemstellungen, die sich in erster Linie aus den technischen Entwicklungen im Werbemarkt für Verlage ergeben. Zudem sind sie allzu oft selbst technisch wie organisatorisch nicht auf dem neuesten Stand, was zu erheblichen Hemmnissen bei der Erneuerung ihrer technischen Infrastrukturen führt.

Ich sehe zwei Schlüsseltrends in der Informationstechnologie, die sich unmittelbar auf die Zukunft des Werbegeschäfts auswirken: erstens Cloud-basierte Infrastrukturen und zweitens automatisierte Gebotsverfahren für Werbebuchungen.

Cloud-Infrastrukturen verändern grundlegend die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Technik auswählen, einkaufen, betreiben und warten. Das gilt für Verlage genauso wie für jede andere Branche. Anstatt selbst leistungsfähige

und skalierbare, also an den aktuellen Bedarf anpassbare IT-Landschaften mit den zugehörigen Anwendungen aufzubauen, können Unternehmen die nötigen Rechenkapazitäten und aufgabenspezifischen Anwendungen nach Bedarf als Cloud-Dienst buchen. Im Vertrieb beispielsweise ist die Firma Salesforce der Vorreiter für Kundenbeziehungsmanagement (CRM) aus der Cloud. Salesforce betreibt die Software in seinen eigenen Rechenzentren, sorgt für die funktionale Weiterentwicklung und kümmert sich darum, dass für jeden Kunden jederzeit genügend Kapazitäten bereitstehen. Der Kunde zahlt pro Anwender und Monat eine Miete für diesen Service und hat somit volle Kostentransparenz.

Im Unterschied dazu sind die IT-Systeme vieler Verlage noch auf dem Stand der 1990er Jahre stehen geblieben. Viele arbeiten im Anzeigenverkauf mit Standardsoftware, beispielsweise von SAP. Diese wurde einstmalig teuer angeschafft, von externen Spezialisten auf die Anforderungen des Verlags angepasst, und seither wird für oft hohe sechsstellige Beträge jährlich gewartet, aktualisiert, auf neue Prozesse angepasst und so weiter. Die Betriebs- und Wartungskosten sind deshalb hoch sowie unelastisch und können mit den Preismodellen von Cloud-Anbietern nicht mithalten. Diese legen die Betriebskosten einfach auf alle Kunden um und können ihr Produkt so zu einem Bruchteil der Kosten einer eigenen Softwareinstallation anbieten. Das heißt: Verlage haben heute teure, unzureichende und unflexible Systeme - eine tödliche Mischung, wenn man im Wettbewerb mit Unternehmen wie Google steht.

Die bisherigen Erfahrungswerte bezüglich der Erlöse sowohl bei Paywalls als auch Kiosk-Systemen wie Blendle sind sicher mit Vorsicht zu genießen, doch immerhin, es bewegt sich etwas.

Aber auch funktional sind die meisten Altsysteme nicht mehr auf dem neuesten Stand. Ein Beispiel aus dem Anzeigenverkauf verdeutlicht, weshalb. Dort wirken im Verkaufsprozess von der Anfrage eines Werbekunden oder seiner Mediaagentur an den Verlag, über Angebotserstellung, Auftragserteilung, Einbuchung und technische Umsetzung bis zur Auslieferung und Erfolgskontrolle einer Online-Werbeplatzierung eine Fülle unterschiedlicher Personen und Werkzeuge zusammen. Es ist nicht unüblich, dass Angebotsanfragen per Fax oder E-Mail im Anzeigenverkauf eintreffen, dort die Eckdaten zunächst in einer Excel-Tabelle erfasst werden, um dann in ein SAP-System zur Angebotserstellung importiert zu werden, das wiederum ein Excel-Dokument ausgibt,

das dem Kunden per E-Mail geschickt wird. Dabei muss der Anzeigenverkäufer sein digitales und gedrucktes Werbeinventar gleichermaßen wie einen Artikel behandeln, der erst „auf Lager“ liegen muss, um überhaupt verkauft werden zu können. Andere Produktmetaphern lässt die Software aus den 1990ern leider nicht zu. Bucht der Werbekunde nun die gewünschte Kampagne, geht die Reihe munterer Medienbrüche weiter und der Ad-Operations-Mitarbeiter pflegt die Daten in den Online-Werbeserver ein, der dann für die Auslieferung der Werbemittel und die Berichte zur Erfolgskontrolle zuständig ist.

Es braucht nicht viel Fantasie um zu verstehen, dass solche Prozesse alles andere als wirtschaftlich sind. Sie sind aus der Zeit gefallen; und doch ist es bemerkenswert, mit welcher Leidenschaft selbst die sonst vernünftigsten Verlagsmanager für die Beibehaltung der überkommenen Softwarelösungen plädieren. Dabei sollten sie die Altsysteme angesichts der verfügbaren Cloud-Technologien als das begreifen, was sie sind, nämlich „Sunk Costs“, denen man keine Träne mehr nachweinen sollte.

MedienWirtschaft: *Mit dem Trend zu Cloud-basierten Infrastrukturen wird das Werbegeschäft also mächtig in die Zange genommen. Und die Zange schließt sich mit der Echtzeit-Werbung? Programmatic Buying, automatische Gebotsverfahren, Real Time Advertising – der zweite Schlüsseltrend?*

Bernd Bube: Selbst wenn die Manager im Anzeigenverkauf mit ineffizienten Prozessen leben könnten, so werden sie zwangsläufig vom zweiten Schlüsseltrend in die Zange genommen: dem Siegeszug der auf automatischen Gebotsverfahren basierenden Echtzeit-Werbung.

Online-Werbung ist prädestiniert für eine Preisfindung im Rahmen einer Auktion. Das verfügbare Inventar an Werbeplätzen ist praktisch unbegrenzt und kann durch Ad-Server-Technik in Sekundenbruchteilen mit Werbemitteln befüllt werden. Die Nachverfolgung des Nutzerverhaltens bis hin zur Ermittlung konkreter Kaufinteressen, das so genannte Tracking, erlaubt zudem eine immer präzisere, auf Zielgruppen oder gar Individuen zugeschnittene Ausspielung von Online-Werbung.

Die Entwicklung im Ad-Tech-Markt, also bei den Anbietern von Werbetechnologie, hat in den vergangenen Jahren eine Fülle von Anbietern hervorgebracht, die Ad-Server mit Echtzeit-Auktionen kombinieren oder beide miteinander so verbinden, dass daraus extrem leistungsfähige digitale Werbemarktplätze entstanden sind. Auf diesen werden im Moment des Aufrufs einer Webseite durch einen Nutzer Werbeplätze im Gebotsverfahren verkauft und sofort mit passenden Werbemitteln belegt. Dieses Vorgehen läuft bekanntlich unter dem Fachterminus „Real Time Advertising“ oder spezifischer „Real Time Bidding“, wenn es um die Auktionstechnik geht. Und dieses Verfahren wird längst nicht nur für minderwertige

„Restplätze“ verwendet, sondern ist auch für viele „Premium-Platzierungen“, also die meist von kaufkräftigen Markenunternehmen gebuchten besten Werbeplätze, relevant.

Experten für den Online-Werbemarkt streiten sich bisweilen leidenschaftlich, ob Premium-Buchungen, die besonders für Markenkampagnen interessant sind, überhaupt automatisch verkauft werden sollten, um sie nicht im Zuge der Gebotsverfahren zu „verramschen“. Meiner Einschätzung nach gibt es valide Argumente für und gegen die Automatisierung des Premium-Geschäfts. Fakt ist aber auch, dass die oben beschriebenen Prozesse für den Anzeigenverkauf mit Hilfe veralteter Technik dazu führen werden, dass Verlage von der technischen Entwicklung abgehängt werden. Und das wohl-gemerkt bei ihrer in der Mehrzahl wichtigsten Erlösquelle, dem Anzeigenverkauf. Die metaphorische Zange schließt sich schnell und beginnt schon sehr zu kneifen.

Die IT-Systeme vieler Verlage sind noch auf dem Stand der 1990er Jahre stehen geblieben. Viele arbeiten im Anzeigenverkauf mit Standardsoftware.

MedienWirtschaft: *Der Anzeigenverkauf ist also keine „Insel der Glückseligen“ mehr? Wenn er es jemals gewesen sein sollte ...*

Bernd Bube: Nein, denn ein weiterer Werbetrend, der den Verlagen noch zusätzlichen Druck zur Modernisierung ihres Anzeigenverkaufs macht, ist die crossmediale Kampagnenführung. Das bedeutet, dass Werbestrategen ihre Zielgruppen mit Kampagnen erreichen wollen, die über eine Vielzahl von Kanälen und somit Werbeträger hinweg ausgespielt werden. Online-Werbung, Print-Anzeigen, aber auch TV-Spots und die zunehmend digital ansteuerbare Außenwerbung – neudeutsch „Digital Out-of-Home“ – und nicht zuletzt auch Smartphones und Tablets werden in diesen Mediastrategien eng miteinander verzahnt.

Die Planung, Buchung und Erfolgskontrolle solcher Kampagnen ist bei herkömmlichen Prozessen nur mit enormem personellen Aufwand zu bewältigen. Damit wird es schnell unwirtschaftlich. Die Werbewirtschaft, allen voran die Mediaagenturen, suchen deshalb nach Wegen, möglichst viele Bestandteile der Buchungsprozesse zu automatisieren.

Verlage, deren Anzeigenverkaufsabteilungen diesen Wandel zur Automatisierung nicht mitgehen können, werden über kurz oder lang das Nachsehen haben. Kleinteilige Abläufe

Interview

nach dem Muster Fax-to-Excel-to-SAP-to-Adserver geraten also auch von Seiten der Werbekunden unter Beschuss. Höchste Zeit, die Voraussetzungen für moderne Ad-Sales-Abteilungen zu schaffen und die klassischen Zeitschriften- und Zeitungsverlage fit für die digital dominierte Werbezukunft zu machen!

MedienWirtschaft: *Doch welche Handlungsoptionen haben die Zeitschriftenverlage? Wie lässt sich in einem schärferen Wettbewerb um Werbegelder die Profitabilität der Verlagsorganisation verbessern?*

Bernd Bube: Nach meiner Einschätzung wird der Anzeigenverkauf in den nächsten Jahren eine Entwicklung durchlaufen, wie sie der Abonnement-Vertrieb schon erlebt hat. Namhafte Vermarkter werden über ihre Schatten springen und sich bei der Werbevermarktung zusammentun. Eine zentrale Vermarktungsgesellschaft über unterschiedliche Kanäle, organisatorisch schlank aufgestellt und technisch auf dem neuesten Stand, würde den Vermarktern gegenüber den Werbetreibenden – und deren mächtigen Media-Agenturen – einen stabileren Stand verleihen.

Verlagsmanager sollten die Altsysteme angesichts der verfügbaren Cloud-Technologien als das begreifen, was sie sind, nämlich „Sunk Costs“.

Die Digitalisierung spielte in einer solchen Organisation sogar eine Hauptrolle. Denn ein einheitliches Datenformat für den Werbeverkauf, kanalübergreifend gültig und von allen Beteiligten abgesegnet, stellte die Grundlage her für eine umfangreichere Automatisierung von Anzeigenverkaufsprozessen – bis hin zur Vollautomatisierung per Echtzeitbuchung, ob als Auktion oder als „Private Deal“.

Solche Allianzen wären noch vor wenigen Jahren kaum denkbar gewesen. Inzwischen sind die Vorbehalte vermutlich geringer, der Innovationsdruck ist aber, wie geschildert, umso stärker geworden.

Ein Beispiel ist die gemeinsame Vermarktung bei Ringier, SRG und Swisscom. Diese Unternehmen gaben kürzlich bekannt, ab 2016 ihre Werbeplätze gemeinsam zu vermarkten. Die neue gemeinsame Vermarktungsfirma würde sich laut Unternehmen an den stark verändernden Bedürfnissen von Werbeauftraggebern ausrichten. Und man will mit der neuen gemeinsamen Werbevermarktungsfirma auch anderen Unternehmen offen stehen. Alles in allem rüsten sich die

drei Unternehmen nach eigenen Angaben mit der Zusammenlegung des Werbeverkaufs auch gegen die Konkurrenz von Google und Facebook auf dem digitalen Werbemarkt. Während der Telekommunikationskonzern Swisscom neben technologischem Know-how die Vermarktungsrechte von seinen Online-Plattformen und von Swisscom TV einbringt, treten Ringier und die SRG die Vermarktungsrechte ihrer reichweitenstarken Medienangebote ab. An der neuen Aktiengesellschaft halten die SRG, Ringier und die Swisscom je ein Drittel.

MedienWirtschaft: *Wenn Sie die von Ihnen geschilderten Entwicklungen und Aspekte im großen Überblick betrachten: Welches Fazit würden Sie ziehen? Was sollten speziell Zeitschriftenverlage tun?*

Bernd Bube: Obwohl der Anzeigenverkauf oft noch für den Löwenanteil der Erlöse in Zeitschriftenverlagen verantwortlich ist, droht er von der Digitalisierung abgehängt zu werden. Auf der redaktionell-publizistischen Seite werden Paywalls diskutiert und erprobt, in den Redaktionen halten Social-Media-Redakteure und Datenjournalisten Einzug, aber die Haupteinkaufsquelle arbeitet noch mit Instrumenten aus den frühen Tagen der IT.

Das Festhalten an alten Systemen – und seien sie noch so teuer gewesen – ist angesichts der technischen Aufrüstung auf Seiten der Werbekunden hoch riskant. Legacy-Systeme, die nach der Logik analogen Produktverkaufs arbeiten, eignen sich strukturell nicht für das Management komplexer crossmedialer Kampagnen. Wie auch immer die Entscheidung dazu im Einzelnen aussieht, der Anzeigenverkauf ist in jedem Fall gut beraten, zusammen mit der Verlags-IT einen Schlussstrich zu ziehen und die technische Grundlage für ihr Geschäft neu aufzusetzen. Dazu gehören drei Komponenten: Erstens ein adäquates Datenmodell, das in der Lage ist, Crossmedialität abzubilden und auch künftige Werbeformate wie digitale Außenwerbung oder Werbung auf „Wearables“ wie Smartwatches zu integrieren. Zweitens eine IT-Strategie, die sich die Kostenvorteile von Cloud-Lösungen in Nutzung und Betrieb zunutze macht, statt immer weiter Geld in veraltete Plattformen zu versenken. Und drittens eine Technik, welche die Zusammenarbeit mit den Mediaagenturen effizienter und schneller gestaltet. Dies schafft auch die Voraussetzungen für den Einsatz von Echtzeit-Gebotstechnik, selbst im Bereich des Premium-Inventars.

MedienWirtschaft: *Herzlichen Dank, Herr Bube, für dieses Interview!*

Das Interview führte Prof. Dr. Martin Gläser

