

# Zeitschriften als Objekt



# Die Ökonomie der Zeitschrift

---

M. Bjørn von Rimscha

## 1. Marktsegmente

Zeitschriften sind ein Sammelbegriff für drei sehr unterschiedliche Produkte, die im Rahmen von verschiedenen Geschäftsmodellen entstehen. Insofern kann streng genommen nicht von einem Zeitschriftenmarkt gesprochen werden. Vielmehr müssen drei Märkte voneinander abgegrenzt werden: Die Publikumszeitschriften, die Fachzeitschriften und die Kund:innenzeitschriften.

Publikumszeitschriften sprechen die Leser:innen in ihrer privaten Rolle als Leser:in und Konsument:in an und sind entsprechend durch Rezipient:innen- und Werbeerlöse finanziert (siehe Schneider im Band). Fachzeitschriften sind an den Leser:innen in deren professionellen Rollen in einem bestimmten Beruf oder in einer bestimmten Branche orientiert. Die Finanzierung erfolgt hier zum kleineren Teil über Werbung, die Konsument:innen ebenfalls in deren professionellen Rollen anspricht, vor allem aber über die Arbeit gebenden Unternehmen, die Abonnements finanzieren. Kund:innenzeitschriften adressieren die Leser:innen als bestehende oder zukünftige Kund:innen. Zum Teil enthalten diese Zeitschriften auch Werbung von Dritten, primär erfolgt die Finanzierung aber aus dem Marketingbudget des jeweiligen Unternehmens.

Die Orientierung an der jeweiligen Kundschaft und den Finanziers bedeutet, dass es sich bei den Zeitschriftentypen jeweils um unterschiedliche Angebote handelt. Kund:innenmagazine sind Marketingkommunikation, Fachzeitschriften hauptsächlich Nutzwertinformation und nur bei den Publikumszeitschriften kann es um Journalismus gehen. Kann, muss aber nicht. Während wohl *Der Spiegel* zweifellos als journalistisches Produkt bezeichnet werden kann, dürften bei manchem Mode- oder Ratgebermagazin wohl Zweifel angebracht sein. Im Folgenden werden die drei Marktsegmente einzeln beschrieben.

### 1.1 Publikumszeitschriften

Die Zeitschrift unterscheidet sich von der Zeitung zunächst vor allem durch die Periodizität, also die Häufigkeit, mit der eine neue Ausgabe erscheint (siehe Fröhlich im Band). Zeitschriften erscheinen nicht täglich, sondern wöchentlich, monatlich oder auch nur

quartalsweise. Damit spielt Aktualität notwendigerweise eine geringere Rolle bei der Auswahl der behandelten Themen. Ein weiteres Abgrenzungskriterium liegt im verwendeten Papier: grobes Zeitungspapier ist schlechter für den Druck von Abbildungen geeignet und lange Zeit war es nicht möglich, Farbabbildungen in Zeitungen zu drucken. Der aufwendige und teurere Druck von Fotos auf höherwertigem Papier blieb somit den illustrierten Zeitschriften vorbehalten (siehe Voelker im Band). Auch diese technische und ökonomische Differenzierung führte dazu, dass Zeitschriften sich inhaltlich anders positionieren: Wenn es um Nachrichten geht, dann eher um Hintergründe als um Aktuelles. Insgesamt dominieren aber andere journalistische Formen, z. B. Reportagen, Ratgeberformate etc.

Anders als bei Zeitungen ist der Markt für Zeitschriften nicht geografisch segmentiert. Nach dem Niedergang der Parteipresse nach dem Zweiten Weltkrieg wollten Zeitungen traditionell die gesamte Bevölkerung in ihrem Verbreitungsgebiet ansprechen. Zeitschriften dagegen wollen meist nur den Teil der Bevölkerung erreichen, der sich für ein bestimmtes Themenfeld interessiert, diesen dafür jedoch ohne regionale Begrenzung. Eine Nähzeitschrift muss sich zwischen Offenburg und Flensburg inhaltlich nicht unterscheiden. Sie kann bundesweit gleich angeboten werden und erst durch den bundesweiten Vertrieb erreicht der Verlag eine Zielgruppe, die groß genug ist, um die Zeitschrift rentabel zu machen (eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Gattungsbegriff Zeitschrift findet sich bei Vogel 2002).

Publikumszeitschriften lassen sich differenzieren nach der Homogenität der intendierten Leser:innenschaft oder – aus der Perspektive der Werbung gedacht – nach der Breite der jeweiligen Zielgruppe. So genannte General Interest Magazine haben mehr oder weniger die Gesamtbevölkerung als Adressat:innen; Special Interest Magazine fokussieren dagegen mit einer eingeschränkten Themenauswahl auf enger umrissene Zielgruppen oder Nischenpublika. Echte General Interest Magazine, die in einer Ausgabe wirklich für jede:n Leser:in einen interessanten Inhalt bereithalten, sind weitgehend genauso vom Markt verschwunden wie Radiosender, die ohne Musikformat alle Menschen ansprechen wollen. Die Ausdifferenzierung des Zeitschriftenangebots folgt dabei der Ausdifferenzierung der Gesellschaft insgesamt und dem steigenden Wohlstand. Ein Haushalt kann sich so mehrere Zeitschriften leisten, die jeweils auf die spezifischen Interessen der Haushaltmitglieder fokussiert sind. In einem stereotypischen westdeutschen Haushalt in den 1980er Jahren gab es also keinen *Reader's Digest* für alle, sondern die *Bravo* für die Teenager (siehe Pabst im Band), die *Brigitte* für die Mutter und *Auto Motor Sport* für den Vater. Seitdem hat sich der Markt mit immer spezifischeren Angeboten für Leser:innen und Werbekunden noch sehr viel stärker ausdifferenziert (Seufert 2004; Nowak 2009; siehe Holmes im Band). Die größte Titelzahl wurde in Deutschland 2018 mit 1.551 Titeln erreicht. Jenseits von Büchern waren Zeitschriften somit das Medium, das am besten in der Lage war, Menschen mit spezifischen Interessen zu erreichen – mit Inhalten und mit gezielter Werbung. Entsprechend hoch waren über Jahrzehnte die Kosten für solch gezielte Werbung in Zeitschriften und in der Folge auch die Renditen von Zeitschriftenverlagen. Mit der Verbreitung des Internets als Massenmedium hat die Zeitschrift als Gattung diese komfortable Position verloren. Online ist eine noch stärkere Ausdifferenzierung zu wesentlich geringeren Kosten möglich. Die weiterhin hohe Titelzahl erklärt sich also vor allem daraus, dass zahlreiche Titel ihr Erlösmodell auf die

Rezipient:innen ausrichten und Werbung nur am Rande eine Rolle spielt. Die Zahl der von der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW) erfassten werbetragenden Titel ist deutlich rückläufig und macht nur noch 30 Prozent der Titel aus (Vogel 2020).

Der Markt für werbetragende Publikumszeitschriften wird in Deutschland von relativ wenigen großen Verlagen dominiert. Der Bauer Verlag, die Funke Medien Gruppe, Burda, Gruner+Jahr und Klambt geben gut 40 Prozent der IVW-gelisteten Titel heraus und vereinen fast zwei Drittel der Gesamtauflage auf sich (Vogel 2020). Die meisten europäischen Märkte zeigen eine höhere Konzentration, im weltweiten Vergleich ist die Konzentration auf dem deutschen Zeitschriftenmarkt jedoch sogar unterdurchschnittlich. Dies liegt nicht zuletzt an der relativ niedrigen Konzentration auf den vor Deutschland größten Zeitschriftenmärkten der Welt, den USA und dem Vereinigten Königreich (Noam 2016; siehe Cox, Leslie im Band).

## 1.2 Fachzeitschriften

Der Markt für Fachzeitschriften ist noch stärker ausdifferenziert als jener für Publikumszeitschriften (siehe Lörch im Band). Es gibt für jede noch so kleine Branche und jeden noch so speziellen Beruf eine Fachzeitschrift. Erleichtert wird dies durch massiv gesunkene Herstellungs- und Druckkosten, die auch Kleinauflagen für kleine und spezielle Zielgruppen möglich machen. Vogel (2014) beschreibt die Fachpresse als Podium für ihre jeweilige Fachwelt, die häufig auch der Verbreitung von Verbandsnachrichten und der Identitätsstiftung dient. Die Funktion der Fachzeitschrift liegt damit in einer dienenden Rolle für eine Branche oder einen Beruf, das Primat der ökonomischen Nutzenmaximierung für den Titel selbst ist weniger ausgeprägt. Vor diesem Hintergrund soll die Fachzeitschrift im Folgenden nicht näher behandelt werden.

## 1.3 Kund:innenzeitschriften

Kund:innenzeitschriften sind eigentlich kein journalistisches Produkt, sondern gehören zur Marketingkommunikation. Im Zuge der Mediatisierung (vgl. z.B. Krotz 2001) möchten Unternehmen direkt mit ihren Kund:innen kommunizieren und erstellen dafür Inhalte, die redaktionelle Medien imitieren (Röttger 2002). Kund:innenzeitschriften sehen aus wie Publikumszeitschriften und unterscheiden sich von ihnen oft lediglich in Bezug auf die Breite der Inhalte und die Unabhängigkeit der Redaktion (siehe Schach 2015: 149-160). Ein umfassender Marktüberblick ist für Kund:innenzeitschriften kaum möglich, da es kein Zentralregister der Kund:innenzeitschriften gibt. Die herausgebenden Unternehmen sind nicht verpflichtet, ihre Auflagen zu kommunizieren, und ohne Werbung im Heft haben sie auch wenig Notwendigkeit, ihre Reichweiten zu dokumentieren. Weichler und Endrös (2010) schätzten 2010 die Zahl der Kund:innenzeitschriften in Deutschland bereits auf 15.000, seitdem dürften es eher noch mehr geworden sein. Dies liegt daran, dass die Kompetenz, eine leidlich ansprechende und professionell wirkende Zeitschrift zu erstellen, mittlerweile eine käufliche Dienstleistung ist. Einerseits haben Verlagshäuser hierfür häufig eigene sogenannte Content Marketing Dienstleistungsfirmen gegründet (z.B. Territory als Tochter von Gruner+Jahr), andererseits haben PR-Ab-

teilungen selbst die Fähigkeit entwickelt, Inhalte nicht nur zuzuliefern, sondern selbst zu Angeboten zu bündeln. Damit sind werbungstreibende Unternehmen nicht länger darauf angewiesen, den Umweg über ein redaktionelles Zeitschriftenprodukt zu nehmen. Statt für Werberaum und Kontaktchancen zu zahlen, zahlen sie für ein ›Rahmenprogramm‹ um ihre eigene Marketingkommunikation einzubetten. Eine Drogeriemarktkette, wie z. B. dm, kann auf viele Werbeanzeigen in Publikumszeitschriften verzichten und verschenkt stattdessen ihre eigene Zeitschrift *Alverde* millionenfach an der Kasse an ihre Kund:innen. Die Redaktion liegt bei einer Kommunikationsagentur, der Druck wird extern vergeben. Häufig unterscheidet sich das Magazin dabei inhaltlich kaum von vergleichbaren Angeboten von Verlagen. Ja, die Auswahl der besprochenen Pflegeprodukte ist ggf. eingeschränkter, andererseits sind auch Verlagsangebote häufig aus PR-Material entstanden und eben nicht neutrale Vergleichstests im Stil einer *Stiftung Warentest*. Nicht zuletzt wird die Anmutung als Zeitschrift dadurch verstärkt, dass dm, bzw. die beauftragte Agentur Arthen Kommunikation, selbst Werbeplätze in der Zeitschrift verkauft. dm und die Kosmetikfirmen, die in dem Magazin werben, haben weniger Streuverluste, als wenn sie in redaktionellen Zeitschriften werben würden, die in der Regel mehrere Zielgruppen vereinen; 100 Prozent der Menschen, die das *Alverde* Magazin mitnehmen, sind Kund:innen bei dm.

Bei einem Massengeschäft wie dem der Drogeriemärkte ist es leicht vorstellbar, dass Unternehmen selbst genügend Reichweite und Kund:innenkontaktpunkte haben, um nicht auf Verlagsangebote angewiesen zu sein. In anderen Bereichen mag dies schwieriger sein: ein Hersteller, etwa von Down-Hill Mountainbikes, beliefert den Fachhandel. Online kann er die Fahrradkund:innen vielleicht direkt erreichen, offline hat er jedoch keinen Kontaktpunkt mit den potenziellen Kund:innen. Daher ist die spezifische Zielgruppe, die ein Special Interest Magazin bieten kann, ggf. nach wie vor attraktiv. Neben Kund:innen können auch Mitarbeiter:innen oder Stakeholder:innen die Adressatinnen des sogenannten Corporate Publishing sein (Weichler 2014). Letztlich geht es hier also nicht mehr um die Zeitschrift im ursprünglichen Sinn, sondern ›Zeitschrift‹ wird nurmehr als ein Darstellungsformat verstanden, das beliebig – in diesem Fall eben mit Unternehmenskommunikation – gefüllt werden kann. Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden nicht näher auf Kund:innenzeitschriften eingegangen werden.

## 2. Geschäftsmodelle

In der Managementliteratur wird Geschäftsmodellen viel Aufmerksamkeit geschenkt. Während manche Autor:innen Geschäftsmodelle auf die Frage reduzieren, wie Geld verdient wird, hat sich weitgehend die Perspektive durchgesetzt, wonach ein Geschäftsmodell eine umfassende Beschreibung dessen ist, wie ein Unternehmen arbeitet und Wert schafft. Ein Beispiel für diese Perspektive ist das Business Modell Canvas von Osterwalder und Pigneur (2013). Demnach lässt sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens anhand von neun Elementen beschreiben. Im Mittelpunkt steht das Wertversprechen (1). Hier muss das Unternehmen für sich selbst definieren, welches Problem es für wen lösen möchte. Bei Verlagen sind mehrere Wertversprechen denkbar: Für Leser:innen soll das Bedürfnis nach Unterhaltung und Information befriedigt werden, für die Werbekunden

ein Weg zu deren potenziellen Kund:innen geschaffen werden. Von diesen Wertversprechen ausgehend können die zwei Seiten des Geschäfts beschrieben werden, die Einnahmenseite und die Kostenseite.

Auf der Einnahmenseite gilt es festzulegen, wer die Kund:innen (2) sein sollen, um die Bedürfnisse dieser Zielgruppe zu antizipieren und das Angebot auf sie einstellen zu können. Aus dieser Festlegung ergibt sich auch, welche Konkurrenz berücksichtigt werden muss. So macht es einen Unterschied, ob ein Verlag Zeitschriftenleser:innen als Kund:innen definiert, die an aktueller Mode interessiert sind, oder Menschen, die eine hohe Kaufbereitschaft für aktuelle Mode haben. Im ersten Fall liegt der Fokus auf dem Produkt, im zweiten ist deutlich, dass eine Zeitschrift nur eine von vielen Möglichkeiten ist, mit welcher diese Menschen ihre Bedürfnisse befriedigen. Wenn die Kund:innen eingegrenzt sind, egal ob Leser:innen oder Werbekunden, soll die Beziehung zu den Kund:innen (3) eingeordnet werden: Wie sie erreicht werden sollen und welcher Service rund um das Produkt geboten wird. Eine Zeitschrift, die am Kiosk verkauft wird, hat keine direkte Beziehung zu den Rezipient:innen. Entsprechend schwieriger ist es, hier einen treuen Kund:innenstamm aufzubauen, als in einer direkten Kund:innenbeziehung. Zum Geschäftsmodell gehören somit auch die Vertriebskanäle (4): im Verhältnis zu den Rezipient:innen das Abo oder der Einzelverkauf, im Verhältnis zu Werbekunden kann dies eine Buchungsplattform sein, ein:e Accountmanager:in oder auch Mitarbeiter:innen im Außendienst, die Werbekunden direkt aufsuchen (Streng 1996). Aus diesen Vertriebskanälen ergeben sich die Einnahmequellen (5), die in der Zeitschrift, dem Werbebaum, aber auch in Zusatzangeboten jenseits dieses Kerns liegen können (vgl. auch Abschnitt 5.3). Grundsätzlich teilen Zeitschriften das Problem vieler Medien, wonach die Zahlungsbereitschaft der Rezipient:innen nicht groß genug ist, um das Angebot allein durch die Einnahmen aus dem Verkauf der Zeitschrift an Leser:innen zu finanzieren. Einige Autor:innen sprechen in diesem Zusammenhang von einer Querfinanzierung durch die Werbung (vgl. z. B. Ludwig 2007), andere beschreiben Medien als Plattformen auf einem zweiseitigen Markt (Dewenter/Rösch 2015). Der Publikumsmarkt und der Werbemarkt sind über die Zeitschrift miteinander verbunden. Auf dem Publikumsmarkt ist der Inhalt der Zeitschrift das Produkt, auf dem Werbemarkt ist es die Kontaktchance mit den Leser:innen, die mit dem Inhalt auch die Werbung rezipieren. Erlöse kann der Verlag aus beiden Märkten erzielen oder im Extremfall auch nur aus einem. Beide Märkte sind über den Preis gekoppelt, die Preissetzung muss also beide Märkte gleichzeitig berücksichtigen. Ein höherer Verkaufspreis am Kiosk bedeutet zwar höhere Einnahmen pro Exemplar, aber vermutlich auch eine geringere Nachfrage, weil nicht alle potenziellen Rezipient:innen die notwendige Zahlungsbereitschaft aufbringen. Ein niedrigerer Verkaufspreis führt dagegen dazu, dass zwar weniger Erlös pro Exemplar erzielt wird, aber das Leser:innenpotenzial besser ausgeschöpft wird, also die Reichweite steigt. Diese größere Reichweite kann den Werbekunden entsprechend teurer angeboten werden. Der Preis des Inhalts auf dem Rezipient:innenmarkt kann also nicht unabhängig vom Preis der Kontaktchance auf dem Werbemarkt bewertet werden.

Auf der Kostenseite muss geklärt sein, worin die Schlüsselaktivitäten (6) des Unternehmens bestehen, um das Wertversprechen einlösen zu können. Für den Zeitschriftenverlag geht es also darum, Inhalte zu erstellen und Informationen über die Leser:innen bereitzustellen. Nicht alles muss dabei selbst übernommen werden. Wie häufig geht es

bei Unternehmen um die Frage ›Make or Buy?‹ Welche Arbeitsschritte sollten innerhalb des Unternehmens ausgeführt werden, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden und welche können günstiger über den Markt eingekauft werden? Während Verlage früher stark vertikal integriert waren, also die Wertschöpfung weitgehend innerhalb des Unternehmens stattfand, beschränken sich Verlage heute eher auf Schlüsselressourcen (7), die notwendig sind, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Darüber hinaus wird neben den eigenen Ressourcen auf Schlüsselpartner (8) zurückgegriffen: Das sind für Verlage z. B. Agenturen, die Inhalte zuliefern oder Werbeplätze vermarkten. Insbesondere kleinere Verlage drucken nicht selbst, und so braucht es auch für Druck und Vertrieb einen Partner, der eine Schlüsselposition einnimmt. Im Extremfall reduziert sich dabei die Schlüsselaktivität eines Verlags auf die Pflege und Weiterentwicklung einer Zeitschriftenmarke, während alle anderen Elemente des Geschäfts als Dienstleistungen zugekauft werden können. Aus der Balance zwischen eigenen Ressourcen und Partnerschaften ergibt sich schließlich die Kostenstruktur (9) des Verlages und eine Einschätzung, ob sich aus dem Geschäftsmodell eine Rendite erwirtschaften lässt.

### 3. Entwicklung

Zeitschriftenverlage bieten eine Vielzahl von Titeln an und die Ausdifferenzierung des Markts hat über die Jahre zu einer weiter steigenden Titelzahl geführt. Gleichzeitig verschwinden Titel vom Markt, entweder, weil sie nicht mehr zeitgemäß sind – Millennials kaufen keine Programmzeitschriften – oder weil sich neue Zeitschriften gar nicht erst am Markt etablieren können. 2017 wurde der Höchststand an Titeln im Segment der Publikumszeitschriften festgestellt, seitdem ist der Saldo aus Neugründungen und Einstellungen leicht negativ. Anders als Zeitungsverlage sind Zeitschriftenverlage also ständig mit der Produktentwicklung beschäftigt, um neue Titel zu konzipieren oder bestehende zu überarbeiten.

Was können nun die Ausgangspunkte und Quellen für neue Zeitschriftentitel sein? Grundsätzlich kommen Impulse aus vier Richtungen in Frage: Das Publikum, die Werbekunden, der Verlag und die Redaktion.

Das Publikum äußert seine Ideen freilich nicht direkt. Vielmehr wird im Rahmen der Marktforschung versucht, festzustellen, welche Interessen des Publikums vielleicht noch nicht optimal bedient werden oder welche neuen Trends sich in der Nachfrage abzeichnen. Gleichzeitig wird durch die Marktforschung geprüft, ob bestehende Titel weiterhin das intendierte Publikum erreichen oder ob ggf. ein Titel angepasst werden muss bzw. es sich vielleicht anbietet, für einen Teil des Publikums einen eigenen, zusätzlichen, Titel zu entwickeln. Wenn es sich z. B. ergäbe, dass ein Teil der *Geo*-Leser:innen besonders daran interessiert ist, wie die aufwendigen Fotostrecken entstehen, könnte der Verlag prüfen, ob es sich lohnt, eine eigene *GeoFoto* auf den Markt zu bringen, die die bestehenden Titel aus der *Geo*-Produktfamilie ergänzt, indem sie ein bestimmtes Publikumssegment fokussiert anspricht. Mittelbar gehört zum Publikum als Ideenquelle auch die Konkurrenzbeobachtung: Verlage achten sehr genau darauf, welche Titel die Konkurrenz auf den Markt bringt und wie sich deren Auflage entwickelt. Der Erfolg eines Konkurrenztitels ist ein Indikator für ein großes Publikumsinteresse und so wird ein

Verlag dieses schnell auch mit einem entsprechenden eigenen Titel ansprechen wollen. Der Fokus der Zeitschriftenentwicklung für das Publikum liegt also auf den Inhalten, die von einer ausreichend großen und zahlungswilligen Leser:innengruppe nachgefragt werden.

Im Gegensatz zum Publikum äußern einzelne Werbekunden ihre Wünsche gegenüber den Verlagen unmittelbar. Wenn ein großer Werbekunde für ein neues Produkt den Eindruck hat, bei einem Verlag keinen passenden Titel zu finden, der der Zielgruppe dieses neuen Produkts entspricht, wird er dies bemängeln und so ggf. den Anstoß für einen neuen Titel geben. Umgekehrt betreiben Verlage auch bei ihren Werbekunden Marktforschung, um die Nachfrage nach Werberaum und Publikumssegmenten zu verstehen. Entsprechend kann dann das Portfolio an Titeln angepasst oder ergänzt werden, um diese Nachfrage zu bedienen. Der Fokus der Zeitschriftenentwicklung für die Werbekunden liegt also auf den Zielgruppen, die durch ein ausreichend attraktives Werbeumfeld produziert werden sollen.

Verlage haben die Kompetenzen und Infrastruktur aufgebaut, um Zeitschriften zu produzieren und zu vertreiben. In der Regel lassen sich diese Kompetenzen für mehr als einen Titel einsetzen. Im Sinne einer optimalen Auslastung der Ressourcenbasis sind Verlage daher auf der Suche nach geistigem Eigentum, das sich gewinnbringend nutzen lässt – in Form von Zeitschriftenkonzepten. Die Zeitschriftenidee muss dabei nicht selbst entwickelt werden, häufig gibt es eine Vielzahl von (Inhalts)Marken, die sich für eine Zeitschrift lizensieren lassen. Als entscheidend für den Erfolg gelten Wissensressourcen im Verlagsmanagement, nicht zuletzt auch in Bezug auf mögliche Quellen (Tschörtner 2008). Denkbar sind einerseits Medienmarken aus anderen Genres, z.B. die Zeitschriften zu Fernseh- oder Kinderbuchserien, andererseits auch Vorlagen jenseits von Medien, wie z.B. Legofiguren oder Sportligen. In jüngerer Vergangenheit haben einige Verlage auch für sogenannten Personality-Magazine auf Personenmarken von Prominenten zurückgegriffen (z.B. BARBARA Schöneberger oder GUIDO Maria Kretschmer). Eine weitere Quelle können Verlage im Ausland sein, von denen die Lizenz erworben wird, einen dort erfolgreichen Titel übersetzt und ggf. adaptiert in Deutschland auf den Markt bringen zu dürfen. Dies passiert mit bekannten Marken wie *Cosmopolitan* oder *Playboy* (siehe Krämer im Band), daneben gibt es jedoch auch eine Vielzahl weit weniger prominenter Beispiele, bei denen den Leser:innen nicht bewusst sein dürfte, dass es sich um einen Lizenztitel handelt. Das Magazin *Real Crime* über echte Kriminalfälle, welches im Verlag bpa media erscheint, ist z.B. eine Lizenzausgabe des britischen Originals. Gemein ist dieser Vielzahl an möglichen Quellen für Lizenzen, dass sie dem Verlag eine gewisse Sicherheit in Bezug auf die Nachfrage versprechen. Da die Marke in einem anderen Kontext (anderes Medium, anderes Land oder anderer Lebensbereich) bereits erfolgreich war, darf angenommen werden, dass die Marke an sich attraktiv ist und ggf. ein Teil der Nutzer:innen aus dem anderen Kontext auch zu Käufer:innen der Zeitschrift konvertiert werden kann. Das so verringerte Floprisiko rechtfertigt für Verlage, den Gewinn über die Lizenzkosten mit den Rechteinhaber:innen zu teilen. Häufig beinhaltet die Lizenz nicht nur das Recht, den Titel und das Konzept zu verwenden, sondern der Verlag erhält darüber hinaus auch Zugang zu bereits produzierten Inhalten. Texte und Fotos können übernommen werden und müssen allenfalls noch übersetzt werden. Wie einfach und nützlich solche Übernahmen sind, hängt insbesondere bei grenzüberschreitenden

Lizenzen von der kulturellen Nähe und Passung der Märkte ab: Abweichende Erwartungen des Publikums machen z. B. Fotos aus dem brasilianischen *Playboy* für die deutschen Lizenznehmer ebenso wertlos, wie Unterschiede im nationalen Warenangebot im Supermarkt die Übertragung von Rezepten in Kochzeitschriften schwierig machen.

Schlussendlich denkbar ist auch eine Produktentwicklung aus den Redaktionen heraus. Allerdings sollte hier nicht eine romantische Vorstellung herrschen, wonach Redakteur:innen aus einem inneren Drang ein neues Thema bedienen, um sich kreativ zu entfalten (siehe Wagner im Band). Dies mag bei Fanzines oder not-for-profit Zeitschriften vielleicht der Fall sein (siehe Seidel im Band). Bei kommerziellen Verlagen werden Konzeptideen aus der Redaktion frühzeitig mit Blick auf die Interessen des Publikums oder der Werbekunden evaluiert.

#### 4. Produktion

Die Produktion einer Zeitschrift kann in zwei Aspekte unterteilt werden. Einerseits muss eine Zeitschrift inhaltlich produziert werden: Hier geht es um die redaktionelle Arbeit. Andererseits muss die inhaltlich fertiggestellte Zeitschrift vervielfältigt werden: Hier geht es um die technische Vervielfältigung im Druck. Eine detaillierte Betrachtung von Redaktionsmanagement (vgl. z. B. Meckel 1999; Weichler 2003) oder Druckverfahren (vgl. z. B. Bühler et al. 2018) würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen. Entsprechend der ökonomischen Perspektive dieses Beitrags soll der Fokus eher auf Kostenaspekten in der Produktion liegen.

Die Kosten für die Produktion von Zeitschriften setzen sich aus fixen Kosten und variablen Kosten zusammen. Fixkosten fallen unabhängig von der Anzahl der gedruckten oder verkauften Exemplare an, variable Kosten schwanken mit der Ausbringungsmenge, also mit der Auflage. Fixkosten fallen einerseits grundsätzlich für den Betrieb eines Verlages an, z. B. für das Verlagsgebäude und die Mitarbeiter:innen in Querschnittsbereichen wie z. B. Buchhaltung und Personal. Daneben fallen Fixkosten für die Urkopie einer Zeitschrift an, also das erste Exemplar, bevor es im Druck vervielfältigt wird. Hierunter fallen die Kosten für festangestellte Redakteur:innen oder die Honorare für freie Autor:innen. Hinzu kommen Kosten für Bildrechte, von Dritten übernommene Inhalte und ggf. Lizenzgebühren für die Nutzung von Marken, etwa wenn ein Verlag eine *Playmobil*-Zeitschrift produzieren oder ein Zeitschriftenkonzept von einem anderen Verlag aus dem Ausland übernehmen möchte.

Da Verlage Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht sind, versuchen sie die Kosten zu reduzieren. Um Fixkosten zu reduzieren, stehen Verlagen alle Möglichkeiten offen, die auch jenseits des Zeitschriftenmarkts gegeben sind: Produktionsanlagen können verkauft werden und die Produktion anschließend als ausgelagerte Dienstleistung in variable Kosten verwandelt werden, die nur anfallen, wenn sie wirklich benötigt werden. Gleiches gilt auch für die Verlagsgebäude, den Fuhrpark etc. Festes und erfahrenes Personal kann durch weniger erfahrene Mitarbeiter:innen ersetzt werden, die nur auf Auftragsbasis beschäftigt werden usw. Die Eigenschaft der Zeitschrift als Erfahrungsgut erleichtert solche Strategien: Wenn Leser:innen die Qualität einer Zeitschrift erst während oder nach der Nutzung einschätzen können, ist es rational, dass sie im Voraus von

einer geringen Qualität ausgehen. So können sie ggf. positiv überrascht werden, vermeiden aber auf jeden Fall, zu viel für ggf. schlechte Qualität zu bezahlen. Dieses Verhalten wird als ›adverse Auslese‹ bezeichnet. Verlage können bei ihren potenziellen Leser:innen lediglich von einer Zahlungsbereitschaft für eine Zeitschrift von niedriger Qualität ausgehen. Das Publikum von der höheren Qualität der angebotenen Inhalte zu überzeugen, würde erheblichen Mehraufwand bedeuten. Entsprechend groß ist der Wille, Kosten zu reduzieren und weil die Leser:innen rational ohnehin von niedriger Qualität ausgehen müssen, bedeuten Kosteneinsparungen, die auf die Qualität durchschlagen, keine zusätzliche Enttäuschung beim Publikum. Die wohl größte Möglichkeit, Fixkosten zu sparen, liegt jedoch in einer Reduktion der redaktionellen Eigenleistung zugunsten von kostenlosen Zulieferungen durch die Unternehmenskommunikation. Wo die Leser:innen des *Spiegel* eine ausgeprägte Distanz der Redaktion zu den Werbekunden erwarten, ist dies bei einer Vielzahl von Zeitschriften nicht der Fall – unter Umständen wird eine große Nähe sogar geschätzt. Wenn eine vermeintlich redaktionelle Bildstrecke in der *ELLE* die gleichen Motive und die gleiche Bildsprache aufnimmt, wie die Werbekampagne einer Modefirma, werden die Leser:innen hier keine Schleichwerbung beklagen, und auch die Leser:innen der *RoadBIKE* finden es häufig nicht per se verwerflich, wenn der Text, der eine neue Schaltung vorstellt, so auch auf der Webseite des Herstellers stehen könnte. Für das Gros der Publikumszeitschriften gilt, dass der Werbemarkt einen größeren Anteil zu den Einnahmen beiträgt als der Leser:innenmarkt. Entsprechend konzipieren Verlage Zeitschriften als Werbeumfelder, die bestimmte Zielgruppen erreichen wollen. Vor diesem Hintergrund wird häufig auch für den redaktionellen Teil bereitwillig auf inhaltliche Zulieferung von Seiten der Kommunikationsabteilungen von Unternehmen zurückgegriffen.

Variable Kosten lassen sich weniger einfach reduzieren. Sie fallen erst an, wenn ein Exemplar produziert wird, und ohne variable Kosten gäbe es kein Exemplar, das Umsatz erzielen könnte. Wichtig sind in diesem Zusammenhang jedoch die Größenvorteile im Zeitschriftenmarkt. Diese wirken sich doppelt aus: Zum einen können die Fixkosten bei größerer Auflage auf mehr Exemplare verteilt werden, zum anderen sinken aber auch die variablen Kosten pro Exemplar, wenn in größerer Auflage produziert wird. Die Herstellung einer Zeitschrift mit einer Auflage von 2.000 Exemplaren ist pro Stück wesentlich teurer als die einer Zeitschrift mit einer Auflage von 200.000. Für erstere sind die Kosten, einen Druckauftrag einzurichten, rechnerisch tausendmal so hoch. Eine Druckstraße, die einen Massentitel herstellt, produziert günstiger. Für Verlage bedeutet dies, dass Titel mit hohen Auflagen pro Stück geringere variable Kosten haben und damit attraktiver sind. Es gibt also eine Tendenz hin zu massenkompatiblen Inhalten, die möglichst viele potenzielle Leser:innen ansprechen. Demgegenüber steht jedoch die Werbepositionierung der Zeitschrift: Ein Massentitel erlaubt eine weniger spezifische Zielgruppenansprache und bedeutet für Werbekunden, die nicht ebenfalls ein Massenpublikum ansprechen wollen, große Streuverluste.

Früher war es durchaus üblich, die Seiten von Zeitschriften auf unterschiedlichen Druckmaschinen zu produzieren. Hochwertiges, und damit teures, Papier blieb den Fotoseiten vorbehalten, reine Textseiten konnten auf gröberem und günstigerem Papier produziert werden. Die Seiten wurden dann erst bei der Bindung zusammengeführt. Heutzutage ist zum einen die Drucktechnik fortgeschritten, so dass der Vollfarbdruck

vergleichsweise günstig geworden ist. Zum anderen haben sich aber auch die Erwartungen der Leser:innen verändert: Niemand wäre heute bereit, etwa eine Zeitschrift wie die *Geo* mit schönen Fotos auf teurem Papier kombiniert mit Textseiten in Zeitungsanmutung zu akzeptieren. Materialmischungen kommen heute aber durchaus noch vor. Hintergrund ist hier jedoch nicht, Kosten in der Produktion zu sparen, sondern Verlage nehmen für Titel wie z.B. die *Flow* sogar Mehrkosten in der Produktion in Kauf, um sich durch einen Materialmix mit speziellen Papieren zu differenzieren und den hohen Verkaufspreis durch ein haptisches Erlebnis für die Leser:innen zu rechtfertigen (siehe Igl im Band).

## 5. Vertrieb

### 5.1 Publikumsmarkt

Zeitschriften unterliegen in Deutschland wie andere Druckerzeugnisse auch der Preisbindung. Eine Zeitschrift muss also allen und überall zum selben Preis angeboten werden. Dabei haben die meisten Zeitschriften jedoch einen Preis für den Einzelverkauf und einen rabattierten Preis für Abonnements. Der reduzierte Preis für Abonnements erklärt sich vor allem aus drei Gründen: Erstens haben für die Verlage Abonnements den Vorteil, dass sie im Voraus bezahlt werden. Die Gebühr für ein Jahresabonnement ist zum Jahresbeginn fällig, sodass der Verlag die Produktion nicht anderweitig vorfinanzieren und dafür ggf. Kapitalkosten tragen muss. Zweitens bedeutet ein Abonnement, dass die Leser:innen nicht jedes Mal neu vom Kauf der Zeitschrift überzeugt werden müssen. Die Erfahrungsguteigenschaft, wonach Leser:innen erst bei oder nach der Nutzung der Zeitschrift wissen, ob sich der Kauf gelohnt hat, wird somit entschärft und die Preiselastizität der Nachfrage durch die Leser:innen reduziert. Dies bedeutet in einigen Fällen auch, dass Kosten reduziert werden können, indem z.B. keine teuren Bildrechte für Exklusivfotos auf der Titelseite gekauft werden müssen, mit denen die Leser:innen am Kiosk (siehe Iqani im Band) auf das Cover aufmerksam gemacht werden sollen. Drittens bedeuten Abonnements Planungssicherheit und reduzieren die Kosten für nicht verkaufte Exemplare. Ein Verlag, der seine Zeitschrift ausschließlich per Abonnement verkauft, muss nur so viele Exemplare produzieren, wie er Abonnements verkauft hat. Ein Verlag, der auf den Einzelverkauf setzt, muss dagegen deutlich mehr Exemplare produzieren als verkauft werden, weil er dem Einzelhandel mehr Exemplare zur Verfügung stellen muss, um die disperse Nachfrage bedienen zu können. Es ist keineswegs unüblich, dass die Hälfte der an Kioske gelieferten Exemplare unverkauft bleibt.

In Deutschland gibt es im Wesentlichen zwei Vertriebswege für Zeitschriften: Abonnements, die 2019 41 Prozent der vertriebenen Exemplare ausmachten und der Einzelverkauf, der 46 Prozent ausmachte (Verband Deutscher Zeitschriftenverleger 2020). Beide sollen im Folgenden kurz näher betrachtet werden.

Abonnierte Zeitschriften erhalten die Leser:innen in der Regel per Post. Anders als bei Zeitungen ist die Zustellung per Austräger:innen nicht üblich. Dies liegt zum einen daran, dass die Zahl der Abonnent:innen in einem Gebiet im Gegensatz z.B. zu regionalen Zeitungen selten hoch genug ist, um eine eigene Zustellung auszulasten. Dazu

kommt, dass der Vertrieb von Zeitschriften weniger zeitkritisch ist als der von Zeitungen. Die Inhalte veralten nicht unmittelbar, wenn zwischen Druck und Zustellung mehr als eine Nacht liegt und auch die Nutzung findet, anders als bei der Zeitung, nicht schon am Frühstückstisch oder auf dem Weg zur Arbeit statt. In Deutschland, wie im Übrigen auch in vielen anderen europäischen Ländern, wurde die Postzustellung von Zeitschriften im Sinne der Vielfaltssicherung lange durch die öffentliche Hand gefördert. Neben dem reduzierten Umsatzsteuersatz profitierten die Verlage von einem verbilligten Transport von Presseerzeugnissen, dem sogenannten Postzeitungsdienst. Mit der Privatisierung der Bundespost wurde dieser abgeschafft, gleichwohl gewährt auch die Post AG den Verlagen auf Grund der hohen Stückzahl günstigere Konditionen für die Zeitschrift als Postvertriebsstück.

Für den Einzelverkauf werden Zeitschriften vom sogenannten Presse-Grosso als Zwischenhändler an Kioske und andere Verkaufsstellen im Einzelhandel (Supermärkte, Tankstellen etc.) geliefert. Grossisten sind in ihrem jeweiligen Versorgungsgebiet Monopolisten ohne Konkurrenz. Im Gegenzug sind die Grossisten verpflichtet, jede Verkaufsstelle zu beliefern und jede von Verlagen angebotene Zeitschrift in ihrem Programm anzubieten. Auch hier nimmt die Regulierung im Sinne der Vielfaltssicherung Einfluss: Die Gesetzgebung versteht den Pressevertrieb durch Grossisten als ein Infrastrukturmonopol. Der eingeschränkte Wettbewerb auf der Ebene des Vertriebs wird in Kauf genommen, um so im Gegenzug mehr Wettbewerb (und damit hoffentlich auch mehr Vielfalt) auf der Angebotsebene zu ermöglichen. Eine gute Übersicht zum Presse-Grosso aus kartellrechtlicher Perspektive findet sich bei Schult (2017).

Neben diesen beiden wichtigsten Vertriebswegen gibt es insbesondere für Titel, die wenig tagesaktuell sind, noch eine Mischform: Der Einzelverkauf mit Postversand. Die Pferdeausgabe einer Kinderzeitschrift oder die Badezimmerausgabe einer Zeitschrift für Innenarchitektur treffen auch Monate nach ihrer Veröffentlichung noch auf Nachfrage. Der Regalplatz reicht jedoch selbst bei großen Bahnhofskiosken nicht aus, um von solchen zeitlosen Titeln auch alte Ausgaben bereit zu halten. Eine kurzfristige Lieferung weniger nachgefragter Titel aus dem Backkatalog über Nacht, wie im Buchhandel üblich, ist bei Presse-Grosso nicht verbreitet. Häufig bieten Verlage daher selbst oder über ihre Vertriebsgesellschaften die Möglichkeit an, alte Ausgaben zu bestellen, die dann per Post versandt werden.

## 5.2 Werbemarkt

Neben dem Verkauf von Zeitschriften im Publikumsmarkt besteht der Vertrieb von Zeitschriftenverlagen im Verkauf von Werbebelegen an Werbekunden. Hierzu gehört, dass Verlage dokumentieren, welche Leser:innen in welcher Zahl über ihre Titel erreicht werden können (Böcker/Gierl 1986). Dies geschieht über quantitative und qualitative Mediennutzungsforschung. Verlage von werbetragenden Titeln lassen sich die Auflagen ihrer Zeitschriften von der IVW beglaubigen. Damit wissen die Werbekunden, wie oft ihre Anzeige gedruckt und verteilt wurde. Um die Qualität eines Werbeträgers abschätzen zu können, sind jedoch mehr und detailliertere Daten notwendig. Wie viele Personen lesen ein Exemplar wie oft? Und wie wahrscheinlich ist es dabei, dass Werbung auch wahrgenommen wird? Welche Eigenschaften und Konsuminteressen haben sie? (siehe

Hansen-Schirra/Schaeffer im Band). Diese Informationen lassen sich kaum mit sinnvollem Aufwand für einzelne Titel erheben. Werbetreibende greifen daher auf sogenannte Markt-Media-Studien zurück, die in regelmäßigen großzahligen und repräsentativen Stichproben die Mediennutzung und das Konsumverhalten der Bevölkerung gemeinsam erheben. Diese Studien sind sowohl von unabhängigen Instituten verfügbar, z. B. die »Allensbacher Werbeträger-Analyse« des Instituts für Demoskopie Allensbach, als auch von einzelnen Verlagen, z. B. die »Typologie der Wünsche« vom Burda Verlag oder von Arbeitsgemeinschaften verschiedener Medienanbieter, z. B. die »Media-Analyse« der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse, in der mit Ausnahme von Burda alle großen Zeitschriftenverlage in Deutschland Mitglied sind, oder die Studie »Best for Planning« der Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung, die von den fünf größten Zeitschriftenverlagen getragen wird. Daneben führen die Verlage häufig selbst sogenannte Copytests durch, in denen sie untersuchen, wie die Nutzer:innen die Werbung in der Zeitschrift wahrnehmen.

Bevölkerungsrepräsentative Umfragen und Wirkungsstudien für einzelne Ausgaben oder Werbesujets sind mit großem Aufwand und beträchtlichen Kosten verbunden und lohnen sich deshalb nur für Titel mit hohen Auflagen und Umsätzen. Kleinere Verlage beschränken sich dagegen oft allein auf die Ausweisung der beglaubigten Auflagenzahlen und Reichweiten. Titel, die enge Nischen bedienen, verzichten oft sogar darauf, die beglaubigten Leistungsdaten auszuweisen. Das Argument gegenüber Werbekunden ist in diesem Fall nicht, wie groß die Anzahl der erreichten Zielgruppenkontakte ist, sondern dass der Titel ggf. die einzige Möglichkeit ist, die Zielgruppe überhaupt zu erreichen.

Die Verlage legen in der Regel einmal jährlich die Preise für ihre Werbepätze fest. Die Preisliste unterscheidet dabei nach verschiedenen großen Formaten (z. B. ganze, halbe und viertel Seite) und legt Schwellenwerte für Mengenrabatte fest. Tatsächlich gewähren die Verlage Werbekunden oft weit größere Rabatte als sie offiziell ausweisen: Die Werbekunden sind indes nicht an der ganzen Seite in der Zeitschrift interessiert, für die sie bezahlen, sondern an der Anzahl der dadurch erreichten Zielgruppenkontakte. Wenn nun während des Jahres die Nachfrage sinkt, würde bei gleichbleibendem Seitenpreis der Preis pro Kontakt sukzessive steigen. Dies gibt den Werbekunden ein gutes Argument, zusätzliche Rabatte zu verlangen. Dazu kommt, dass die Preise pro Online-Werbekontakt grundsätzlich niedriger sind und Zeitschriftenverlage dadurch unter Druck geraten, Preise zu reduzieren, um Werbekunden zu halten. Die Nettowerbeeinnahmen der Publikumsverlage machen laut des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger weniger als 30 Prozent der Bruttowerbeeinnahmen aus, wie sie Nielsen auf Basis der Listenpreise errechnet (siehe Vogel 2020: 353).

### 5.3 Lizenzgeschäft

Rückläufige Auflagen bedeuten für Verlage sinkende Einnahmen sowohl im Publikums- als auch im Werbemarkt. Die Verlage versuchen deshalb, die Erlöse aus der sogenannten dritten Säule zu stärken. Hier geht es darum, jenseits der gedruckten Zeitschrift und der dazugehörigen Webseite, Erlöse aus der Marke zu generieren. Die Verlage profitieren dabei von der Markenbekanntheit, die oft weit größer ist, als die Reichweite der Zeitschrift je war und von der hohen Passung vieler Titel zu konsumbejahenden Lebenswel-

ten. So kann Burda bspw. zahlreiche Lizenzen seiner Marke *Fit for Fun* verkaufen und profitiert so vom Absatz von Yogamatten, Müsli und vielem mehr, obwohl der Verlag wegen rückläufiger Auflagen das Magazin als Einzeltitel eingestellt, es zu einem vierteljährlichen Beileger zu *Focus* und *Freundin* umgewandelt und die Redaktion komplett an eine konzerneigene Werbe- und Kommunikationsagentur übertragen hat (Häuser 2021).

Einen etwas anderen Weg geht Gruner+Jahr mit seinen Angeboten rund um die Marke des Magazins *Schöner Wohnen*. Als *Schöner Wohnen*-Kollektion gibt es eine große Bandbreite von Lizenzprodukten, wie Teppiche, Tapeten und Leuchten. Diese Produkte werden jedoch nicht nur in Baumärkten etc. vertrieben, sondern auch der Vertrieb selbst wird von G+J lizenziert. Der *Schöner Wohnen*-Onlineshop macht so die Zeitschrift gewissermaßen zum Produktkatalog oder wie es von Gruner+Jahr im Marketingtext heißt: »Ab sofort gehen wir einen Schritt weiter, denn in unserem ganz neuen Onlineshop können Sie die Entdeckungen der Schöner Wohnen-Redaktion jetzt auch bestellen« (Schöner Wohnen Shop 2021). Betrieben wird der Shop dabei in Lizenz von einem Möbelhändler.

An diesen Beispielen wird einmal mehr deutlich, dass die Priorität der Verlage bei Zeitschriften oft eben nicht im Journalismus liegt, sondern im Werbegeschäft. Die Trennung zwischen beiden wird bewusst verwischt. Gleichzeitig wird deutlich, dass sich der Wert eines Zeitschriftentitels vor allem in einer bekannten Marke manifestiert und damit verhältnismäßig unabhängig von Inhalt und Auflage ist. Dazu passen auch die Umsatzzahlen: Im Jahr 2019 stehen bei den Verlagen 6,7 Mrd. € aus dem Verkauf von Zeitschriften, 4,1 Mrd. € aus anderen Geschäftsfeldern wie Onlineshops, Stellenplattformen, Messen usw. gegenüber (Verband Deutscher Zeitschriftenverleger 2020).

## 5.4 Auslandsgeschäft

Der grenzüberschreitende Handel ist bei Zeitschriften eher gering ausgeprägt, da sich das Produkt nur bedingt für eine globalisierte Strategie eignet. Ökonomisch betrachtet funktioniert Globalisierung insbesondere in zwei Kontexten gut: Ein Produkt kann einmal so gestaltet werden, dass es global auf Nachfrage stößt, um so im Rahmen einer standardisierten Massenproduktion Größenvorteile nutzen zu können. Ein Flugzeug ist z. B. grundsätzlich weltweit gleich. Im anderen Fall werden im Rahmen einer grenzüberschreitenden Arbeitsteilung Arbeitsschritte in der Produktion dorthin verlagert, wo sie sich (allenfalls mit Rücksicht auf die anfallenden Transportkosten) am günstigsten ausführen lassen. Zeitschriften sind in den meisten Fällen an einen kulturellen Kontext gebunden. In vielen Bereichen aus Sport, Mode, Design und Unterhaltung mag es zwar einen globalen Mainstream geben, aber ein südamerikanischer Fußballfan hat andere spezifische Interessen als ein deutscher. Und wie skandinavisches Design in die eigene Wohnung integriert wird, unterscheidet sich zwischen Bochum und Boston. Ein global einheitliches Produkt ›Fußball‹ oder ›Wohnzeitschrift‹ ist somit nicht nachgefragt. Bleibt die Frage nach der arbeitsteiligen Produktion: Diese bietet sich dann an, wenn Kompetenzen wenig örtlich gebunden sind und die Transportkosten im Verhältnis zum Wert des Produkts gering sind. Beides ist bei Zeitschriften nicht der Fall. Ein Stadtmagazin in Berlin hat womöglich für Berliner Mitarbeiter:innen höhere Ausgaben, als wenn diese in Bukarest beschäftigt würden, aber die sprachliche, wie auch die lebensweltliche, Distanz zum Gegenstand des Magazins wiegen schwerer als der Lohnunterschied. Dienstleis-

tungen in der Produktion, z.B. der Druck, können durchaus ausgelagert werden, allerdings sind hier durch die Transportkosten Grenzen gesetzt. Druckaufträge können etwa von Deutschland aus nicht wie die Produktion von Sportschuhen nach Vietnam vergeben werden, zu lang ist die Laufzeit eines Containers und zu schwer ist die Zeitschrift, um eine teure Luftfracht zu rechtfertigen. Druckaufträge werden deshalb eher ins nahe Ausland mit etwas niedrigeren Lohnkosten vergeben. Der Bauer Verlag, der europaweit Zeitschriften vertreibt, hat z.B. kontinuierlich Druckkapazität in Deutschland abgebaut und lässt mittlerweile vor allem in zwei konzern eigenen Druckereien in Polen produzieren. Die Vorteile für den Verlag ergeben sich dabei nicht nur aus den geringen Lohnkosten, er konnte auch von Subventionen in Polen profitieren und sich so den Standortwettbewerb zunutze machen (Europäische Kommission 2009).

Das Auslandsgeschäft galt über mehrere Jahrzehnte als attraktives Geschäftsfeld für Zeitschriftenverlage. Märkte in anderen Ländern galten als Möglichkeit weiter zu wachsen, wenn der heimische Markt schon weitgehend ausgeschöpft war, und das im Idealfall im Rahmen einer Zweitverwertung von Inhalten, die bereits fürs Inland erstellt wurden (Liewehr 2002; Pezoldt/Merget 2009). Deutsche Zeitschriftenverlage haben umfangreich vor allem ins europäische Ausland expandiert. Zum Teil geschah dies im Rahmen von Joint Ventures mit Firmen aus den Zielländern, häufig aber auch direkt mit eigenen Tochtergesellschaften. In den letzten Jahren haben Verlage ihr Auslandsgeschäft nicht mehr mit dem gleichen Engagement betrieben. Rückläufige Erlöse im Inland bedeuten weniger Spielraum für Investitionen. Der Fokus hat sich vom Auslandsgeschäft auf das Digitalgeschäft verlagert und vor allem treffen die Verlage im Ausland auf die gleichen Probleme wie zuhause: Rückläufige Printauflagen und Online-Werbung, die zielgenaue Werbung günstiger anbietet. Daneben hat sich gezeigt, dass die Möglichkeit zur Zweitverwertung von Inhalten in kulturell verschiedenen Märkten schnell an Grenzen stößt und so das Auslandsgeschäft weniger Größenvorteile bringt als erhofft (von Rimscha et al. 2019). Einige Verlage haben deshalb ihr Auslandsgeschäft zurückgefahren, andere haben einen Strategiewechsel vollzogen: Statt mit eigenen Tochterfirmen die Erlöschancen, aber auch das Risiko und die Kapitalbindung, zu maximieren, vergeben sie nun eher Lizenzen ins Ausland. So hat Gruner+Jahr z. B. 2016 seine Tochtergesellschaft in Spanien verkauft, die *GEO* erscheint dort seitdem als Lizenzausgabe bei Zinet Media. Der Umsatz in Spanien ist damit deutlich kleiner geworden, dafür können weiterhin, und weitgehend risikolos, Zusatz Erlöse aus der Verwertung der Marke auch im Ausland realisiert werden.

Verlage fokussieren bei ihrem Auslandsgeschäft in der Regel auf ökonomische Überlegungen. Einen Titel wie *Vogue Arabia* hat Condé Nast International an den Nevora Verlag in Dubai lizenziert, weil es im Mittleren Osten zahlungskräftige Leser:innen gibt, die bei Werbekunden als attraktive Zielgruppe gelten. Ob durch die Existenz der Zeitschrift auch ein Kulturtransfer stattfindet oder sich die Stellung oder das Selbstbewusstsein der Frauen in Dubai ändert, ist dabei aus Verlagsperspektive bestenfalls nachrangig. Vielleicht würden sich durch eine andere Stellung der Frauen auch zusätzliche Geschäftschancen ergeben. Doch einen Markt auf diesem Wege zu entwickeln, ist zeit- und kapitalaufwendig und birgt, neben unternehmerischen, auch politische Risiken. Das Vorgehen von internationalen Verlagen ist es also eher, Risiken an Lizenznehmer auszulagern und Märkte nicht selbst zu entwickeln.

## 6. Ausblick

Die Zeitschrift steht als Mediengattung am Scheideweg. In ihrer gedruckten Form als Massenmedium hat sie den Höhepunkt ihrer Ausbreitung und Relevanz schon deutlich überschritten. Doch im Medienwandel verschwinden Mediengattungen in der Regel nicht, vielmehr werden sie neu interpretiert und genutzt (vgl. die Beiträge in Kleinen-von Königslöw/Förster 2014). Für das gedruckte Magazin scheint es dabei zwei Entwicklungslinien zu geben, die an den beiden Zielmärkten orientiert sind. Auf dem Publikumsmarkt wird dem Wegfall der Werbung mit einem neuen Fokus auf die Rezipient:innen begegnet. Die Zeitschrift muss so gestaltet sein, dass sie eine ausreichend große Zahlungsbereitschaft bei den Nutzer:innen auslöst. Statt Massenmagazin bringen Verlage also aufwendige Titel heraus, die als Tabletop den Zweck der Selbstdarstellung bedienen oder eine haptische Sensualität aufweisen. Auf der anderen Seite, dem Werbemarkt, dienen Verlage ihre Kompetenz zur Zeitschriftenherstellung direkt den Werbekunden an. Aus Massenzeitschriften werden redaktionelle Kataloge und Kund:innenzeitschriften.

Zeitschriften haben in einer analogen Medienwelt die maximale Vielfalt geboten, sowohl in Bezug auf die Inhalte als auch in Bezug auf die Publikumssegmente in Zielgruppen. In dieser Disziplin kann die Zeitschrift als Gattung mit Onlineangeboten nicht mehr mithalten. Das heißt jedoch nicht, dass Verlage und ihre Zeitschriftenmarken obsolet werden. Etablierte Marken können im vielfältigen Angebot auf Online-Plattformen als Anker für die Publikumsaufmerksamkeit dienen. Entsprechend stolz präsentiert der Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) in seinen Jahrespressekonferenzen immer wieder, dass Online-Angebote von Zeitschriftenverlagen zu den am besten besuchten Webseiten in Deutschland gehören. Das Geschäftsmodell der Verlage hat sich demnach gewandelt: Das Wertversprechen ist nicht mehr ein gedrucktes Kombinationsprodukt aus Werberaum und meist leichterem Journalismus. Mittlerweile ist das Wertversprechen eine Marke, die für ein Lebensgefühl und eine Konsumwelt steht und entsprechend flexibel und vielseitig ausgewertet werden kann. Mit einer Anpassung der weiteren Elemente des Geschäftsmodells können Verlage also auch weiterhin durchaus erfolgreich sein, allein ihr Produkt ist nicht mehr die klassische Zeitschrift.

## Literatur

- Böcker, Franz/Gierl, Heribert (1986): Die Beurteilung einer Zeitschrift als Werbeträger. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bühler, Peter/Schlaich, Patrick/Sinner, Dominik (2018): Druck. Druckverfahren – Werkstoffe – Druckverarbeitung. Berlin: Springer Vieweg.
- Dewenter, Ralf/Rösch, Jürgen (2015): Einführung in die neue Ökonomie der Medienmärkte. Eine wettbewerbsökonomische Betrachtung aus Sicht der Theorie der zweiseitigen Märkte. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Europäische Kommission (2009): Entscheidung der Kommission vom 10. Dezember 2008 über die von Polen geplante staatliche Beihilfe C 11/08 (ex N 908/06) zugun-

- ten der BVG Medien Beteiligungs GmbH. Aktenzeichen K (2008) 7813. In: Amtsblatt der Europäischen Union 52 (L\_301). S. 23-40.
- Häuser, Daniel (2021): »Fit for Fun« wird künftig »Focus« beigelegt – Theiss nicht mehr Herausgeberin. In: Clap, 22.01.21; <https://clap-club.de/2021/01/22/fit-for-fun-verschwinder-vom-kiosk-theiss-nicht-mehr-herausgeberin/> (28.02.21).
- Kleinen-von Königslöw, Katharina/Förster, Kati (Hg.) (2014): Medienkonvergenz und Medienkomplementarität aus Rezeptions- und Wirkungsperspektive. Baden-Baden: Nomos.
- Krotz, Friedrich (2001): Die Übernahme öffentlicher und individueller Kommunikation durch die Privatwirtschaft. Über den Zusammenhang von Mediatisierung und Ökonomisierung. In: Karmasin, Matthias/Knoche, Manfred/Winter, Carsten (Hg.): Medienwirtschaft und Gesellschaft. Medienunternehmen und die Kommerzialisierung von Öffentlichkeit. Münster: Lit. S. 197-217.
- Liewehr, Marc (2002): Internationalisierungspotenziale im Zeitschriftenmarkt. Ein Bewertungsmodell für das Verlagsmarketing. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ludwig, Johannes (2007): Ökonomische Vielfalt. Geschäftsmodelle von Zeitschriften. In: Friedrichsen, Mike/Brunner, Martin (Hg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift. Berlin: Springer. S. 129-149.
- Meckel, Miriam (1999): Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Noam, Eli M. (Hg.) (2016): Who Owns the World's Media? Media Concentration and Ownership Around the World. Oxford: Oxford University Press.
- Nowak, Dorothea (2009): Gesellschaft und Medien im Wandel. In: Dierks, Sven (Hg.): Quo vadis Zeitschriften? Änderung der Medienlandschaft und Auswirkungen auf den Pressekauf. Wiesbaden: VS Verlag. S. 97-111.
- Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2013): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken: Wiley; <https://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4037315> (02.04.2021).
- Pezoldt, Kerstin/Merget, Benedikt (2009): Publikumszeitschriften im Ausland erfolgreich positionieren. Strategische und taktische Fragen der Internationalisierung von Verlagen. Ilmenau: Verlag proWiWi.
- Röttger, Ulrike (2002): Kundenzeitschriften. Camouflage, Kuckucksei oder kompetente Information? In: Holtz-Bacha, Christina/Vogel, Andreas (Hg.): Zeitschriften und Zeitschriftenforschung. Publizistik Sonderheft 3. Wiesbaden: Springer VS. S. 109-125.
- Schach, Annika (2015): Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co. Neue Texte der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schöner Wohnen Shop (2021): Über uns. Mathes Design (Hg.). Aachen; <https://shop.schoener-wohnen.de/unser-unternehmen/> (28.02.2021).
- Schult, Stefanie (2017): Zur Neuordnung des Presse-Grosso. Eine kartell- und verfassungsrechtliche Untersuchung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Seufert, Wolfgang (2004): Ökonomische Restriktionen für die Ausdifferenzierung des Medienangebots am Beispiel des deutschen Zeitschriftenmarktes. In: Siegert, Gabriele/Lobigs, Frank (Hg.): Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt. Medien-

- märkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen. Baden-Baden: Nomos. S. 85-99.
- Streng, Isabel (1996): Strategisches Marketing für Publikumszeitschriften. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Tschörtner, Anke (2008): Erfahrung und Erfolg im Zeitschriftenverlag. Die Bedeutung der Wissensressourcen von Verlagsleitern für die erfolgreiche Etablierung neuer Zeitschriften. München: Reinhard Fischer.
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) (2020): VDZ-Jahrespressekonferenz 2020. Berlin; [https://www.vdz.de/fileadmin/vdz/upload/news/VDZJPK20/VDZ\\_Jahrespressekonferenz\\_2020\\_Online.pdf](https://www.vdz.de/fileadmin/vdz/upload/news/VDZJPK20/VDZ_Jahrespressekonferenz_2020_Online.pdf) (28.02.2021).
- Vogel, Andreas (2002): Pressegattungen im Zeitschriftengewand. In: Holtz-Bacha, Christina/Vogel, Andreas (Hg.): Zeitschriften und Zeitschriftenforschung. Publizistik Sonderheft 3. Wiesbaden: Springer VS. S. 11-27.
- Vogel, Andreas (2014): Die Fachpresse. Ein unerforschtes Medium. In: Peter, Karen/Bartelt-Kircher, Gabriele/Schröder, Anita (Hg.): Zeitungen und andere Drucksachen. Essen: Klartext-Verlag. S. 311-322.
- Vogel, Andreas (2020): Publikumszeitschriften 2020: Konsolidierung und Rückgang der Titelzahl. Daten zum Markt und zur Konzentration der Publikumspresse im I. Quartal 2020. In: Media Perspektiven (6). S. 353-378.
- von Rimscha, M. Björn/Möller, Johanna E./Voci, Denise/Nölleke-Przybylski, Pamela/Altmeyden, Klaus-Dieter/Karmasin, Matthias (2019): Can Digitisation Help Overcome Strategic Disadvantages in International Media Markets? Exploring Cross-Border Business Opportunities for Media Companies from Countries with Non-Dominant Languages. In: Media, Culture & Society 41.4. S. 520-538.
- Weichler, Kurt (2003): Redaktionsmanagement. Konstanz: UVK.
- Weichler, Kurt/Endrös, Stefan (2010): Die Kundenzeitschrift. 2. Aufl. Konstanz: UVK.
- Weichler, Kurt (2014): Corporate Publishing. Publikationen für Kunden und Multiplikatoren. In: Zerfuß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 767-785.

