

# Media in Transition – Wie die Medienbranche die digitale Zukunft gestaltet

### Gregor Vogelsang

ist CEO der Burda Creative Group, COO der Burda Magazine Holding und Autor zahlreicher Bücher. 16 Jahre lang war Vogelsang bei der internationalen Unternehmensberatung Booz & Company als Berater tätig, zuletzt als Leiter des europäischen Medienberatungsgeschäfts. 2011 wechselte er zur Burda Magazine Holding in die operative Rolle. Gemeinsam mit Verlagsvorstand Philipp Welte setzte er hier das Wachstumsprogramm S.P.E.E.D. in die Tat um, mit dem Burda vor allem seine Marktposition im Zeitschriftensegment ausbauen will.



Interview mit Gregor Vogelsang, strategischer Geschäftsführer der Burda Creative Group

---

**Schlüsselbegriffe:** Medienwandel | Markenrelevanz | Brain Power

---

**MedienWirtschaft:** *Herr Vogelsang, der aktuelle Geschäftsbericht der Hubert Burda Media Gruppe trägt den Titel „Media in Transition“. Welche zentralen Fragen verknüpfen Sie mit dieser Überschrift?*

**Gregor Vogelsang:** „Media in Transition“ ist ein Begriff, den wir sehr bewusst gewählt haben. Es ist keine Evolution, weil Evolution nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten abläuft und man in etwa versteht, wo sie hinführt. Es ist auch keine Revolution, denn Revolution bedeutet meist Chaos und man kennt in der Regel den Ausgang der Ereignisse nicht ganz genau. „Transition“ heißt ja wortwörtlich übersetzt „Übergang“. Das bedeutet, dass man zwar von einer Realität in eine neue wechselt, denn wir werden uns in der Medienwelt in einer neuen Realität wiederfinden, dass sich aber durchaus Altbewährtes möglicherweise in der neuen Welt neu interpretiert, vielleicht auch neu gestaltet, aber auf jeden Fall mit verbinden und übertragen lässt. Das ist es auch, was wir mit diesem Ausdruck meinen, dass die Medienwelt in einem Übergang ist, dass sie sich aber nicht in einer gesetzmäßigen, klar vorhersehbaren Entwicklung befindet. Auch nicht in einer Revolution, sondern in einem Übergang, der gewisse Unsicherheiten mit sich bringt, aber der es auf der anderen Seite auch ermöglicht, bekannte Modelle in eine neue Welt zu übertragen. In dem Zusammenhang stellen sich natürlich dann auch Fragen rund um unser Geschäftsmodell. Wie sieht Werbung der Zukunft aus? Wie sieht der Inhalt der Zukunft aus? Wie verbinden wir das mit Elementen wie Commerce

oder transaktionalen Geschäftsmodellen? Wie verbinden wir das mit Social Media? Wie nehmen Menschen in Zukunft tatsächlich Medien auf und wahr? Direkt, vermittelt über Freunde? Insofern verbindet sich damit ein ganzer Satz an Fragen strategischer Natur. Aber wir wissen gleichzeitig, dass eben nicht alles, was wir tun, über Bord gehen wird, sondern dass im Gegenteil sehr vieles, was wir derzeit erfolgreich tun, richtig ist und uns noch sehr lange bei diesem Übergang begleiten wird.

**MedienWirtschaft:** *Sie sprechen davon, bekannte Modelle zu übertragen. Dazu ein aktuelles Beispiel aus den USA: Eine der bekanntesten Zeitschriften, die „Newsweek“, wird es ab 2013 nur noch als digitale Ausgabe geben. Ist das langfristig auch die Zukunft des Zeitschriftenmarktes in Deutschland?*

**Gregor Vogelsang:** Nein, wir bei Burda glauben das nicht. Das hat unter anderem mit den fundamentalen Unterschieden zwischen dem deutschen und dem amerikanischen Zeitschriftenmarkt zu tun. Die deutsche Zeitschriftenlandschaft ist gerade in ihrer Vertriebsstruktur sehr gesund. Hubert Burda Media verkauft im Jahr 350 Millionen Zeitschriften in Deutschland, das ist noch eine ganze Menge, und bevor wir uns überlegen müssen, unsere Zeitschriften auf digitale Formate umzustellen, muss noch sehr viel passieren. An ein solches „Doomsday“-Szenario glauben wir aber nicht. Die amerikanische Zeitungs- und Zeitschriftenlandschaft hat sich viel zu sehr auf den Anzeigenmarkt verlassen. Das ist

die Wurzel des Problems. Die Waren Zeitschrift und Zeitung wurden zu sehr entwertet und durch den Anzeigenmarkt quer-subventioniert. Dieses Modell der Quersubventionierung funktioniert nicht mehr. Im Vertriebsmarkt bekommt man das so schnell nicht mehr gedreht, wenn man die Leute daran gewöhnt hat, dass so ein Produkt wenig kostet. Da sind wir sehr positiv, was den Markt in Deutschland anbelangt, und wir sehen das auch an der Entwicklung, die wir im Preisgefüge unserer Zeitschriften derzeit haben. Es ist ja nicht so, dass wir die Preise senken müssen, sondern wir schaffen es durchaus auch, Preiserhöhungen im Vertriebsmarkt zu realisieren. Das Gut Zeitschrift wird also nach wie vor bezahlt, es wird gut bezahlt, und die Menschen sind bereit, dafür Geld auf den Tisch zu legen. Tagtäglich, wöchentlich, monatlich. Wir glauben, das Schicksal von „Newsweek“ wird bei uns noch lange nicht Realität werden, zumindest nicht bei Hubert Burda Media.

**MedienWirtschaft:** *Hubert Burda vereint viele bekannte Marken unter einem Dach. Was macht die Relevanz von Marken in diesem im Wandel befindlichen Medienmarkt aus?*

**Gregor Vogelsang:** Marken haben eine wachsende Bedeutung in der Medienwelt und das hängt vor allem damit zusammen, dass neben der ganzen Stabilität, die wir im Printgeschäft haben, Zeitschriftenmarken natürlich beginnen sich von ihren Stammmedien abzulösen und sich in neuen Feldern, wie den digitalen Medien, verbreitern. Sobald die Verbreiterung einer Marke stattfindet, nimmt die Bedeutung einer Marke automatisch zu. Marken werden für uns auch deswegen relevanter, weil wir uns, auch bedingt durch den Anzeigenmarkt, stärker den Konsumenten zuwenden müssen und uns überlegen müssen, wo wir Konsumenten mit unseren Marken erreichen. Insofern bewegen wir uns in eine Welt, die der von Fast-Moving-Consumer-Goods wesentlich ähnlicher sein wird, als es sie vor ein paar Jahren noch war. Wenn man sich anschaut, wie besonders erfolgreiche Medienmarken unterwegs sind, zum Beispiel MTV, Disney etc., dann merkt man, dass die erfolgreichsten es geschafft haben, im Leben der Konsumenten als Marke Bedeutung zu erlangen und in deren Lebenswelten verankert zu sein, und eben nicht mehr nur als ein Zeitschriftenprodukt. Die Bedeutung von Marken nimmt somit bei Hubert Burda Media und in der Medienwelt allgemein massiv zu.

**MedienWirtschaft:** *Im Juni hat sich die Burda Creative Group mit neuem Markenauftritt und dem Leistungsversprechen „Brand Experience Media“ präsentiert. Eine Reaktion auf die sich ändernden Marktbedingungen?*

**Gregor Vogelsang:** Teilweise. Eigentlich hängt das mit einer anderen Entwicklung zusammen. Schon seit mehreren Jahren merken wir, dass Werbungtreibende versuchen, ihre Konsumenten auch über Mittel und Wege zu erreichen, die jenseits der Werbung liegen. Es geht, wenn man es vereinfacht ausdrücken will, um die Fortsetzung des Marketings mit medialen Mitteln. Das beginnt sich auch unter dem Be-

griff „Content Marketing“ einzubürgern. Er beschreibt genau dieses Phänomen, dass, auf der Printseite gesprochen, jenseits der 1/1 4C mittlerweile eine enorme Innovation eingesetzt hat. Diese wollen wir unter diesem Claim „Brand Experience Media“ abdecken. Da reicht es eben nicht, wenn man den Kunden eine Anzeige verkauft, sondern man muss ihnen Wege zeigen, wie sie ihre Marken über Medien erfahrbar machen. Das steckt in diesen drei Begriffen: Brand Experience Media. Das ist es, was die Burda Creative Group kann. Wir sind Medienspezialisten und auf der anderen Seite auch Markenversther. Mit dieser Kombination treten wir an unsere Kunden heran und entwickeln für sie sowohl in der digitalen Welt als auch in der Printwelt Konzepte, wie sie Menschen in deren Lebenswelten über mediale Mittel und Inhalte erreichen können. Das kann eine Zeitschrift wie Electronic Beats sein oder ein Multikanal-Konzept, das verschiedene Elemente aus Content, Community und Commerce miteinander verknüpft, so wie wir das gerade bei Otto und Mylife vormachen.

**MedienWirtschaft:** *Ein Weg, die sich verändernden Marktbedingungen und Konsumenten Anforderungen zu erfassen, ist die Forschung. Burda bezeichnet (im aktuellen Geschäftsbericht) Daten als „den Rohstoff der Zukunft“. Wie macht sich Burda diesen Rohstoff aus der Forschung zunutze?*

**Gregor Vogelsang:** In der Frage sind zwei Themen enthalten. Das eine ist „Daten sind der Rohstoff der Zukunft“, das andere ist „Forschung“. Die haben natürlich einen Zusammenhang, aber ich würde sie zum Teil durchaus getrennt betrachten. Klar ist, dass die Menschen in der digitalen Welt in einer Art und Weise Informationen von sich preisgeben, wie wir das vor Jahrzehnten sicherlich so nicht vermutet hätten. Wir haben uns angeschaut, wie viele Daten Menschen eigentlich freiwillig von sich preisgeben. Diese Daten sind eine nicht ausreichend genutzte Ressource, um diese Menschen besser anzusprechen, ihnen Produkte genauer auf den Leib zu schneiden und sie besser zu erreichen. Wenn man sich vor Augen hält, dass Burda über alle Geschäftsaktivitäten hinweg im Jahr 130 Millionen Kundenkontakte hat, dann kann man sich vorstellen, was für Dimensionen das erreichen kann. Wenn man anfängt darüber nachzudenken, was man mit diesen 130 Millionen Kundenkontakten machen könnte, wenn man sie genauer zuschneidet auf die Bedürfnisse der Menschen. So sind Daten zum einen Rohstoff, zum anderen immer noch Zukunft, weil vieles von dem noch ungenutzt ist. Wir wissen eben oft noch nicht, was wir tatsächlich über die Menschen wissen, mit denen wir tagtäglich in Verbindung stehen. In diesem Zusammenhang haben wir auch ein Projekt im Konzern aufgesetzt, „Big Data“, und da schauen wir uns genauer an, was wir mit diesem Rohstoff der Zukunft machen.

Das Thema Forschung wiederum hängt mit den vorangegangenen Fragen zusammen. Wenn ich mir überlege, dass Marken in Zukunft wichtiger werden, dann muss ich auch über diese Marken viel mehr wissen, ich muss besser verstehen, was diese Marken für Konsumenten bedeuten. Wenn ich

## Interview

mich überhaupt stärker dem Konsumenten zuwenden, dann muss man auch feststellen, dass Marktforschung und Forschung von Verlagen bisher sehr stark auf den Werbe- und Anzeigenmarkt konzentriert war. Wir wissen enorm viel über unsere Leser, wir wissen das aber vor allem, weil wir diese Informationen über unsere Leser letztendlich dem Anzeigenkunden zur Verfügung stellen. Tatsächlich wissen wir aber relativ wenig über unsere Käufer. Eine der letzten Käufermarktstudien datiert von 2007. Wenn man sich das vor Augen hält und damit vergleicht, wie FMCG-Produzenten über ihre Käufer Bescheid wissen, dann gibt es noch eine Riesenlücke. Diese müssen wir durch verstärkte Forschung schließen. Teilweise hilft uns dabei das Thema „Rohstoff der Zukunft“, also Daten, teilweise müssen wir auch vollkommen neue Forschung aufsetzen und uns intensiver mit ihr auseinandersetzen. Die beiden Themen sind somit zwei Herausforderungen, die teilweise etwas miteinander zu tun haben, aber nicht deckungsgleich sind.

**MedienWirtschaft:** *Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Forschungsk Kooperationen? In Hamburg sind Sie beispielsweise in einem gemeinsamen Think Tank „Markenführung in einer neuen Medienwelt“ mit der Hamburg Media School aktiv.*

**Gregor Vogelsang:** Sicherlich eine steigende. Wenn wir die Forschung verstärken müssen, dann wird natürlich auch die Frage nach Kooperationen an Bedeutung gewinnen. Wir haben in den letzten Jahren, unter anderem durch S.P.E.E.D., in den Vordergrund gestellt, dass wir auf Kooperationen setzen. Auch zum Beispiel „Best for Planning“, ein Zusammenschluss von vier Verlagen und das Aufgehen der Burda-Markt-Media-Studie „Typologie der Wünsche“ (TdW) und der Verbraucheranalyse (VA) von Bauer und Axel Springer darin, ist letztlich eine Forschungsk Kooperation. Selbstverständlich müssen wir auch den Weg gehen, mit anderen Institutionen, gerade auch mit wissenschaftlich orientierten Institutionen, in dieser Forschung stärker zu kooperieren, um von der dort vorhandenen „Brain Power“ besser zu profitieren.

**MedienWirtschaft:** *Derzeit nutzen 24,8 Millionen Menschen in Deutschland Facebook. Gerade für junge Mediennutzer werden Medienangebote im Internet immer wichtiger. Inwiefern nutzt Burda die Potenziale von Social Media für sich?*

**Gregor Vogelsang:** Social Media hat für uns unglaublich viele Facetten. Daher nutzt Burda Social Media in sehr vielen Aspekten. Einmal haben unsere Zeitschriftenmarken natürlich eine Social Media-Präsenz. Sie haben Fans, sie haben Followers und die Fans haben wieder Freunde. Im Grunde ist das auch ein Weg, unsere Reichweite und die Reichweiten unserer Marken zu erhöhen. Im Übrigen sind wir von Seiten der Burda Creative Group fest davon überzeugt, dass gerade im Bereich Social Media gut gemachte Inhalte eine immer wichtigere Rolle spielen werden. Am Ende geht es im Social Media-Bereich um Währungen wie „Likes“, „Comments“ und „Shares“. Eine Anzeige kann man schlecht „ liken“. Eine

gute Story kann man „ liken“. Man kann vielleicht auch eine Marke „ liken“ oder eine Chefredakteurin. Aber eine Werbung eher nicht, auch wenn sie noch so gut gemacht ist. Wir glauben, dass im Social Media-Bereich das „Storytelling“ rund um Marken unglaublich wichtig sein wird. Content Marketing wird eine große Rolle spielen. Das ist jetzt unmittelbar noch keine explosive Entwicklung, aber auf der anderen Seite glauben wir, da steckt viel Potenzial. Last but not least, wenn man auf den Burda Konzern insgesamt schaut, verfügen wir über Investitionen in Social Media, zum Beispiel in das Soziale Netzwerk Xing. Auch unsere E-Commerce-Aktivitäten spielen eine Rolle, zum Beispiel „zooplus“, wo wir Social Media nutzen, um in den Bereich Social Commerce einzusteigen. Wir sind entlang der gesamten Palette, was Social Media betrifft, aufgestellt und schauen, sicherlich mit Spannung, darauf, was daraus wird.

**MedienWirtschaft:** *Mit der „Open Publishing“-Plattform „bobby“ können Internetnutzer an der Gestaltung einer Food-Zeitschrift des Burda Verlags mitwirken. Wie lässt sich das mit dem Anspruch der journalistischen Qualität vereinbaren?*

**Gregor Vogelsang:** Ich weiß nicht, ob man da einen Gegensatz produzieren muss. Sagt Ihnen Paul Lewis etwas? Er ist ein englischer Journalist des „Guardian“. Der „Guardian“ steht jetzt nicht gerade für schlechten Journalismus. Lewis hat gezeigt, dass sich Social Media ganz hervorragend in die journalistische Arbeit einbinden lässt. Bei den London Riots hat er Social Media sowohl als Recherchequelle als auch als Veröffentlichungsplattform genutzt. Später hat er daraus wiederum Beiträge für den Guardian gemacht. Ich bin der Meinung, dass das ein weiteres Medium der Zeit ist und es ist eine weitere Quelle für Journalisten, sich zum einen zu bedienen und zum anderen auch gerade mit ihren Fähigkeiten, die sie in der journalistischen Ausbildung mitgenommen haben, den Gehalt von Social Media zu professionalisieren. Das Geniale an der Sache ist, dass es Leute wie Lewis schaffen, eine große Menge an Followern zu generieren und das heißt wiederum, dass Qualitätsjournalismus auch im Social Media-Bereich eine große Chance hat. Dass wir auf der anderen Seite Internetnutzer und Social Media-Nutzer in die Entwicklung von Zeitschriften einbinden, halte ich für eine völlig normale Vorgehensweise. Wir werden das natürlich nie so machen, dass wir Inhalte eins zu eins übernehmen, sondern die Inhalte gehen natürlich auch, wie bei Lewis, durch die klassische, journalistische Qualitätssicherung. Aber zum Beispiel die Frage zu stellen „Welches waren die Rezepte der letzten Sommerhefte, die die meisten Likes bekommen haben?“, halte ich für vollkommen legitim und führt unser Produkt letztlich näher an die Menschen heran. Ich sehe da überhaupt keinen Widerspruch, sondern eine Potenzierung dessen, was wir tun.

**MedienWirtschaft:** *Auch im Anzeigenmarkt stellt sich Burda neu auf. Die „Deutschland Super Kombi“ in Kooperation mit der WAZ Mediengruppe verspricht Werbekunden eine Reichweite von 15,24 Millionen Lesern. Sehen Sie hier eine*

## *Tendenz zu unternehmensübergreifenden Maßnahmen um Gewinne zu sichern?*

**Gregor Vogelsang:** Absolut. Das war auch eines der Ziele von S.P.E.E.D., das wir eingelöst haben. Wir haben gesagt, wir setzen auf Kooperation statt Konfrontation. Wir glauben, dass die Zeitschriftenbranche in der Tat näher zusammenrücken muss und sollte. Nicht nur wegen der Konkurrenz aus dem Online-Bereich, sondern weil wir uns auch verstärkt der Konkurrenz aus dem TV-Sektor gegenüber sehen werden, gerade im Werbemarkt. Mit der WAZ sind wir aus unserer Sicht den richtigen Weg gegangen und haben unsere Marketingaktivitäten im Anzeigenmarkt zusammengelegt. Die logische Konsequenz daraus ist, dass man mit innovativen Angeboten an diesen Markt geht. Klar ist auch, dass der Anzeigenmarkt, was Zeitschriften betrifft, nicht weiter in den Himmel wachsen wird, im Gegenteil, er wird weiter schrumpfen. Vor fünf Jahren waren wir bei 2 Milliarden, jetzt sind wir bei 1,4 Milliarden, bald sind wir bei 1,3 Milliarden, da wird auch nicht Platz für alle bleiben.

**MedienWirtschaft:** *Sie haben S.P.E.E.D. bereits erwähnt. Im Mai letzten Jahres starteten Verlagsvorstand Philipp Welte und Sie dieses Wachstumsprogramm für den Verlag. Welches Fazit ziehen Sie bisher?*

**Gregor Vogelsang:** Wir ziehen ein sehr positives Fazit. S.P.E.E.D. ist allerdings nur ein Schritt in einer größeren Entwicklung. 2009 musste der Verlag auf eine akute Krise reagieren und hat sich mit verschiedenen Maßnahmen sehr schnell an die veränderten Umweltbedingungen angepasst. Mit S.P.E.E.D. haben wir systematischer, strukturierter und vorausschauender die Grundlagen dafür geschaffen, dass wir uns jetzt in Zukunft mit größerer Intensität wieder den Fragen des Wachstums zuwenden können. Hier gibt es viele Möglichkeiten und Chancen, wir glauben an Wachstum für unser Geschäft. S.P.E.E.D. hat dafür die entsprechenden Freiheitsgrade geschaffen. Was wir erreichen wollten, war, wie gesagt, zum einen das Thema Kooperationen. Wir wollten entsprechende Signale nach innen und nach außen setzen, das ist uns gelungen. Wir haben auch erreicht, dass wir im Verlag transparenter, intensiver und integrierter zusammenarbeiten. Wir haben auch erreicht, dass der Verlag vor allem wirtschaftlich sehr widerstandsfähig geworden ist für das, was möglicherweise an Herausforderungen vor uns liegt. Insofern buchen wir dieses Programm als echten Erfolg auf der Haben-Seite ab.

**MedienWirtschaft:** *Zuletzt noch: Auf welche Herausforderungen, Entwicklungen und Ereignisse freuen Sie sich demnächst besonders in Ihrem Job bei Burda?*

**Gregor Vogelsang:** Die Medienbranche ist die spannendste Branche aller spannenden Branchen (das habe nicht ich gesagt, sondern unser CEO, Dr. Kallen). Ich kann nur jedem, der sich mit dem Thema Berufswahl auseinandersetzt, empfehlen, sich mit dieser spannenden Branche zu beschäftigen.

Sie ist voller Umbruch und Umbruch heißt Chance und Chance heißt Möglichkeiten für Menschen wie Sie und mich, sich mit spannenden Dingen zu beschäftigen. Ich weiß nicht genau, womit ich mich in einem halben Jahr oder in einem Jahr beschäftigen werde, aber im Moment beschäftigen wir uns damit, wie wir diesen Verlag für die nächsten drei Jahre auf Wachstumskurs bringen. Eine durchaus spannende Frage. Wir haben sehr viele interessante Antworten darauf und damit werden wir uns in der nahen Zukunft befassen. Das Gute an dieser Branche ist eben, dass sie Elemente miteinander verbindet, die mir liegen. Kreativität auf der einen Seite, strategische Fragestellungen auf der anderen Seite und sicherlich auch Dinge, die einfach mit den Menschen zu tun haben. Ich freue mich darauf, Teil der Entwicklung zu sein; was da genau auf mich zukommt, das werden die nächsten Monate und Jahre zeigen.

**MedienWirtschaft:** *Vielen Dank für das Gespräch, Herr Vogelsang.*

**Das Interview führten Lisa Wolter und Sophie Läßle.**

## Der Interviewpartner

### Gregor Vogelsang

- 1984 – 1988:** Journalistik-Studium an der LMU München und der Deutschen Journalistenschule
- 1988 – 1989:** Absolvent in Business Studies an der London School of Economics
- 1994 – 1995:** MBA des INSEAD in Fontainebleau
- 2002 – 2008:** Partner Booz & Company GmbH
- 2008 – 2011:** Leiter der Europäischen Media Practice der Booz & Company GmbH
- Seit 5/2011:** Chief Operating Officer Burda Magazine Holding
- Seit 9/2011:** Chief Executive Officer Burda Creative Group
- Seit 3/2012:** Übernahme des Marktforschungsinstituts IMUK durch die Media Insights GmbH unter der Geschäftsführung von Gregor Vogelsang