

Neue Zürcher Zeitung

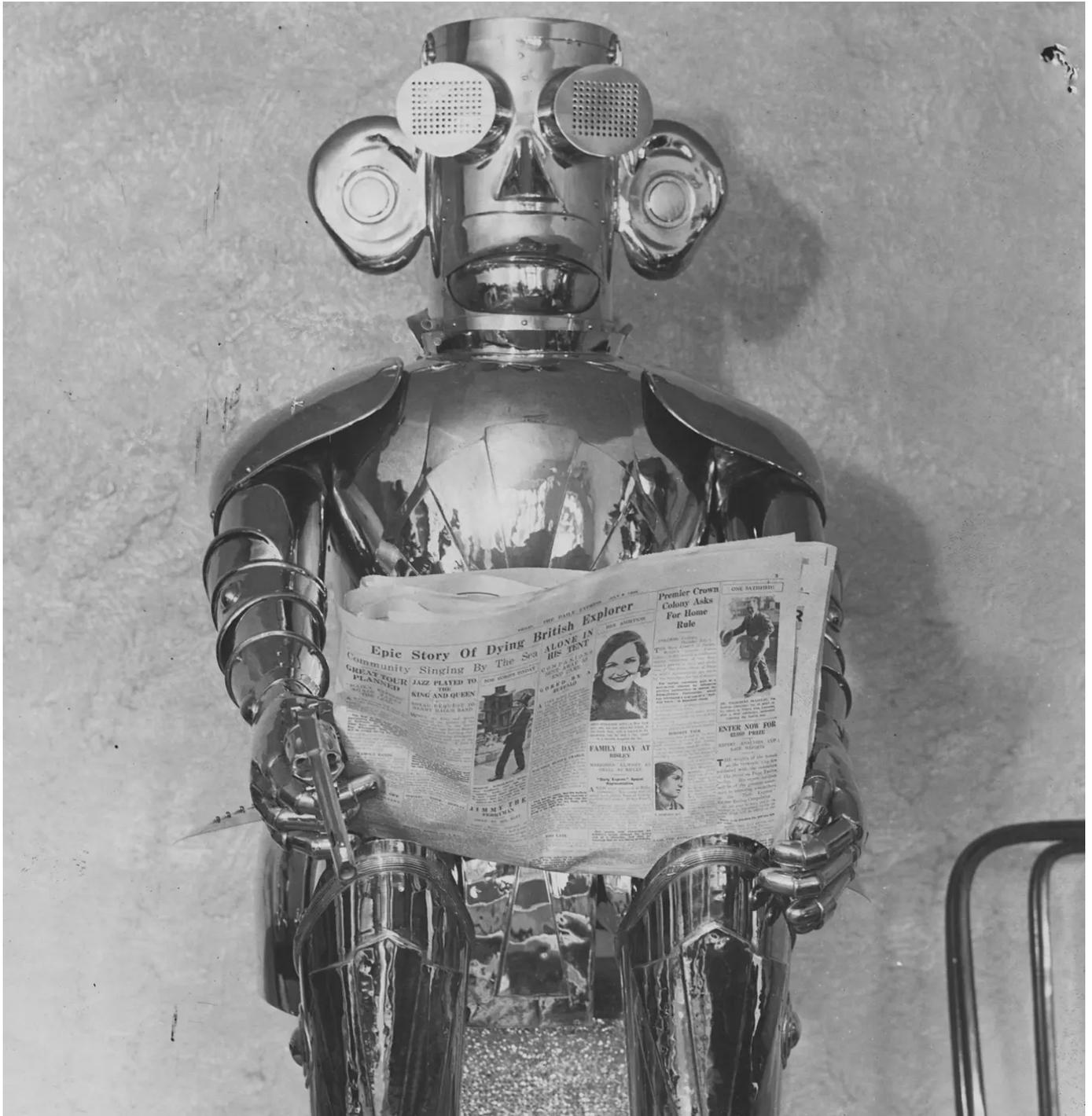
Auf zu neuen Ufern? Die Zukunft der journalistischen Geschäftsmodelle

Auch 2020 und darüber hinaus wird sich der unerbittliche Wandel der klassischen journalistischen Geschäftsmodelle beschleunigen. Der Branche stehen schwierige Zeiten bevor. Doch es ist längst nicht alles verloren – es bieten sich auch neue Chancen.

Felix Simon

8 Kommentare →

23.05.2020, 05.30 Uhr



Beim Zeitungsroboter sind wir noch nicht angelangt, doch die Zukunft der Medienunternehmen bleibt ungewiss.

Corbis Historical / Getty

Der Journalismus ist tot, es lebe der Journalismus – so könnte man die gegenwärtige Situation der Medien im Jahr 2020 zusammenfassen. Abgesehen von politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen, die dem Journalismus jüngst zu schaffen gemacht haben, ist auch die ökonomische Situation der Medien in vielen Ländern nicht leichter geworden, ganz unabhängig von der Corona-Krise. Im Gegenteil. Dabei ist es vielfach weniger eine akute finanzielle Krise, sondern eine chronische, sich langsam, aber beständig entwickelnde, die sich anschickt, immer mehr Medienhäuser in die Knie zu zwingen.

Sagen wir es also gleich ganz zu Anfang so, wie es ist: Auch 2020 steckt der Journalismus weltweit im Zeichen des unerbittlichen Wandels der klassischen Geschäftsmodelle. In der nächsten Dekade wird – aller Voraussicht nach – das TV-Geschäft durch den sich ausweitenden Streaming-Markt zunehmend in die Enge getrieben. Print wird nicht sterben, zumindest nicht in dem Sinne, dass er eines Tages gänzlich aufhört zu existieren und wir forthin an seinem Grabstein stehen werden, um dort zu lesen «Die gedruckte Zeitung, ca. 1600–2040, ruhe in Schnipseln».

Aber zumindest die ehemals recht profitablen Print-Produkte wie Tageszeitungen werden – um die Todesanalogie voll auszureizen – ausserhalb kleinerer und grösserer Nischen, womöglich mit ihrer alternden Leserschaft, langsam aussterben. Das Wachstum im digitalen Bereich – erklärtes Ziel aller vernünftigen Medienorganisationen – geht zwar langsam und stetig voran, wird aber aller Voraussicht nach nie die Einkünfte erzielen können, die in vergangenen Tagen in diesem

Geschäft zu machen waren.

Eine Industrie im Zwielficht?

Was harsch klingen mag, spiegelt sich in den Zahlen und Forschungsberichten der letzten Jahre wider. Die Print-Auflage fast aller Druckerzeugnisse stagniert im besten Falle oder schwindet. Auch die Zuschauerzahlen im Fernsehen gehen immer weiter nach unten.

Einen gehörigen Anteil daran hat das Smartphone, das weltweit als Hauptquelle für Nachrichten auf dem Vormarsch ist. Zur selben Zeit droht selbst online die direkte Bindung zwischen Lesern und Medienhäusern weiter zu erodieren. Immer mehr Nutzer ziehen es vor, Nachrichten über Suchmaschinen, Social Media oder Nachrichten-Aggregatoren zu beziehen – und nicht von den Websites und Apps der Verlagshäuser.

Auch die Entscheidung vieler Medienunternehmen (allerdings nicht der NZZ), ihre Inhalte online frei zugänglich anzubieten, hat sich in diesem Kontext als problematisch erwiesen – mit langfristigen Folgen. Einmal geöffnet, ist diese Büchse der Pandora nur schwer wieder zu schliessen, allen Anstrengungen zum Trotz.

Da Konsumenten gewohnt sind, qualitativ hochwertige Information umsonst zu erhalten, ist es für Medienhäuser weiterhin schwierig, zu argumentieren, warum Leser auf einmal wieder dafür zahlen sollten.

Doch selbst wenn sie die Transformation schaffen, ist es für sie nicht einfach. Studien zeigen, dass oft ein Abonnement genügen muss – auch hier konkurriert der Journalismus wieder mit anderen Formen des Unterhaltungsangebotes, mit Netflix, Spotify und anderen Anbietern, die Liste ist lang.

Der Wandel im Konsumverhalten ist jedoch nur eine Facette. Was 1995 vergleichsweise harmlos mit der amerikanischen Anzeigen-Website Craigslist begann, hat sich bis 2020 als das vielleicht dringlichste Problem der Medien herausgestellt: Google, Facebook und zunehmend Amazon haben das Hauptgeschäft vieler Medienunternehmen – den Werbe- und Anzeigenmarkt – weitestgehend übernommen, worunter alle Medien leiden. Auf den Plattformen ballt sich die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und damit auch das Interesse der Werbeindustrie. Gegen ihre Reichweite, Präzision und Preise stellen selbst die grössten Medienhäuser keine Konkurrenz dar. Eine Rückkehr zur «guten alten Zeit» wird es auch hier nicht geben.

Diversifizierung und Überzeugungsarbeit

Wie also wird das Geschäftsmodell der Zukunft aussehen?

Zum einen wird es kein «one size fits all» geben. Was für die «New York Times» funktionieren mag, tut dies nicht zwingendermassen für die NZZ. Ein Modell, das der «TAZ» das Überleben sichert, wird sich vermutlich nicht als die richtige Lösung für die «Offenbach-Post» erweisen. Stattdessen wird das Erfolgsrezept aus einer jeweils

individuellen Mischung verschiedener Zutaten bestehen.

Dazu gehören immer noch ein – wenn auch geschrumpftes – Anzeigen- und Werbegeschäft, digitale Abonnements, aber auch Mitgliedschaftslösungen, Leserspenden, die Finanzierung durch Fördergelder, Veranstaltungserlöse oder Beratungsdienstleistungen. Allein wird freilich keines dieser Mittel ausreichen, und natürlich gilt es, nicht alle Eier in einen Korb zu legen. Zusammengenommen können sie eine flexible und schlankere Medienorganisation jedoch tragen.

Niemand sagt, dass all dies leicht wird. Eine derartige Diversifizierung wird die kontinuierliche Arbeit und das Umdenken aller Beteiligten erfordern. Sich zurücklehnen und «einfach ein bisschen Journalismus machen» wird nicht mehr funktionieren. Die eigenen Leser um Spenden zu bitten, kann nur dann gelingen, wenn diese eine Bindung aufbauen konnten, ein Gefühl der Teilhabe haben und dem Fortbestand dieses Mediums verschrieben sind, weil sie einen essenziellen Wert in ihm sehen.

Medienunternehmen müssen, anders ausgedrückt, verstärkt Überzeugungsarbeit leisten, warum sie und ihr Tun von Bedeutung sind. Ein wenig «audience engagement» über soziale Netzwerke, das gelegentliche Beantworten von Lesernachrichten oder Kolumnen, die den alten Zeiten nachtrauern und die Öffentlichkeit um Unterstützung anbetteln, reichen dafür nicht aus.

Doch es kann gelingen. Zum Beispiel durch herausragende investigative Inhalte, die Leser anziehen. Es können aber auch kluge Newsletter sein, die die wichtigsten Ereignisse zielgenau zusammenfassen und durch ihren persönlichen Touch Leser ansprechen. Das sogenannte «Playbook» der 2007 gegründeten Zeitung «Politico» ist eine solche Erfolgsgeschichte. Es kann gelingen, wenn man sich ernsthaft für seine Leser interessiert und sie als Gemeinschaft – nicht bloss als Kunden – versteht, wie zum Beispiel das südafrikanische Magazin «Daily Maverick» gezeigt hat. «Rappler» in den Philippinen wiederum generiert 26 Prozent seines Umsatzes mit Daten- und Analyselösungen für Kunden und arbeitet stetig an seinem Mitgliedschaftsmodell.

Ohne Frage, die Marktsituation ist hart. Der Journalismus konkurriert mit einem extrem reichhaltigen Online-Angebot, in dem Nutzer fast unendliche Auswahlmöglichkeiten haben. Die Macht traditioneller Medienhäuser ist in diesem Umfeld signifikant geschrumpft. Aber es ist nicht unmöglich, sich in dieser Umgebung eine Nische herauszuarbeiten, wenn man Journalismus bietet, der einzigartig und von Wert ist, und gleichzeitig bereits ist, geschäftlich neu zu denken.

Es liegen also schwierige, aber keinesfalls hoffnungslose Zeiten vor der Medienindustrie. Die Corona-Krise wird den Strukturwandel, der schon lange im Gange ist, beschleunigen. Vor allem für den Lokaljournalismus könnte es vielerorts brenzlig werden. Der Oxforder Journalismus-Forscher Rasmus Kleis Nielsen hat die Herausforderung noch vor der Krise in einem Essay mit aller nötigen Härte und Klarheit auf den Punkt gebracht: «Viele, die versuchen, den Übergang von Offline zu Online zu

schaffen, werden keinen Erfolg haben. Oftmals werden diejenigen, die versuchen, etwas Neues aufzubauen, scheitern. Einige derer, die erfolgreich sind, werden trotzdem ihre Hoffnungen und Bestrebungen nicht erfüllen. Nur wenige werden so viel Umsatz oder Gewinn wie in der Vergangenheit erzielen.»

Es sind nicht die Worte, die viele hören wollen. Aber es sind die Worte, die viele hören müssen. Nichts in der Natur und im Universum ist statisch. Alles kann, ja muss sich verändern und verbessern – auch der Journalismus. Und es gibt genügend Beispiele, die zeigen, dass es funktionieren kann. Worauf es ankommt, ist, ob man dieser Veränderung entschlossen und sehenden Auges entgegentritt. Oder ob man ihr den Rücken zukehrt und davonrennt.

8 Kommentare

Karin Fuchs vor etwa 3 Jahren

1 Empfehlung

Der Artikel besorgt mich. Er berichtet von der Abwanderung der Leser zu Suchmaschinen und Social Media, vom Verlust des Anzeigengeschäftes und von schwindenden Print Auflagen. Als neue Ufer werden geschrumpfte Abonnements, Leserspenden und Fördergelder bezeichnet. Dies klingt nicht nach wirtschaftlich nachhaltigen Geschäftsmodellen und lässt mich befürchten, dass ich in absehbarer Zeit ohne Qualitätsjournalismus auskommen muss. Die Frage ist, ob es nicht Geschäftsmodelle gibt, die auf den Stärken des Journalismus aufbauen, sich von anderen Informationsplattformen unterscheiden und dem Bedürfnis nach fundiert recherchierten Berichten entsprechen? Die Frage ist, ob es noch zeitgemäss ist, eine Zeitung in unhandlichem Format zu drucken? Ob eine Zeitung im Tagesrhythmus erscheinen und im Jahresabonnement gekauft werden muss? Oder ob eine Zeitung auch als übersichtlich strukturierte Plattform angeboten werden könnte, auf der der Leser fundierte Artikel zum Zeitgeschehen nach Bedarf abrufen kann? Auf der neben professionellen Journalisten auch Wissenschaftler, Politiker oder Unternehmer redigierte Beiträge veröffentlichen? Eine Plattform, deren Inhalte im Jahresabonnement oder auch als einzelne Sparten oder Artikel bezogen werden können? Eine fundierte Berichterstattung, wie sie die NZZ bietet, hat für



Nach «schallender Ohrfeige» der Verfassungsrichter: Die Opposition triumphiert, die «Ampel» gibt sich kleinlaut

Aktualisiert vor 39 Minuten ⌚ 4 min 



Koalition verschiebt Beschluss zum Heizungsgesetz auf nach der Sommerpause

Aktualisiert 
vor 1 Stunde
⌚ 3 min



ERKLÄRT Abstimmung über neues Sterbehilfengesetz im Bundestag: Abgeordnete lehnen beide Gesetzesentwürfe ab

Aktualisiert 
vor 1 Stunde
⌚ 5 min

Ferienverkehr: Massive Staus in der ganzen Schweiz und ein neuer Rekord am Gotthard erwartet

vor 1 Stunde 
⌚ 3 min

Mietzinserhöhungen: Provoziert der Online-Rechner des Mieterverbands ungerechtfertigte Anfechtungen?

vor 1 Stunde ⌚ 5 min 

KURZMELDUNGEN

Deutschland: Fall Oury Jalloh vor Menschenrechtsgericht +++ Sieben Personen wegen Terrorverdachts festgenommen

Aktualisiert vor 3 Stunden 

Für Sie empfohlen

[Weitere Artikel >](#)**DER ANDERE BLICK**

Bundesverfassungsgericht stoppt Heizungsgesetz: So nicht, Herr Habeck!

vor 3 Stunden ⌚ 4 min



«Viel Liebe für Euch alle» – und ziemlich viel Geld: das Testament von Silvio Berlusconi

vor 3 Stunden ⌚ 4 min

**KOMMENTAR**

Die Schweiz braucht keinen möglichst diversen Bundesrat

06.07.2023

⌚ 5 min

**DER ANDERE BLICK**

Ein deutscher Irrweg namens «Selbstbestimmungsgesetz»

06.07.2023 ⌚ 4 min

**PRO**

Ein Land, das sich vom westlichen Liberalismus verlassen fühlt – wie man Ungarn verstehen kann

06.07.2023

⌚ 5 min



Sparen die Schweizer Strom? Und wie angespannt ist die Lage am Strommarkt? – Die Energiekrise in Grafiken

Aktualisiert

06.07.2023 ⌚ 4 min



INTERVIEW

**Schulleiter: «Ich verstehe mich vor allem als Anwalt der Kinder» –
Lehrerin: «Es gibt aber auch Momente, in denen er mein Anwalt sein muss»**

06.07.2023 ⌚ 13 min



Bruno Lezzi befreite den Armee-Diskurs vom eidgenössischen Pathos

06.07.2023 ⌚ 3 min



Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.