

# „Wie bekommen wir Menschen dazu, 10 Euro zu bezahlen?“

## Interview mit Prof. Dr. Tobias Krohn, Leiter Unternehmensentwicklung bei der Unternehmensgruppe Schwäbischer Verlag, Ravensburg

Deutschland ist – immer noch – ein Land der Zeitungen, vor allem: der Regionalzeitungen. Der Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDZV) weist in seiner Statistik mehr als 300 Tageszeitungen aus, die auf lokaler und regionaler Ebene rund 30 Millionen Leserinnen und Leser pro Ausgabe erreichen. Doch der Markt heute ist ein anderer als vor zehn Jahren – und er wird sich in zehn Jahren in wiederum anderer Form darstellen als heute. Davon ist Prof. Dr. Tobias Krohn, Leiter Unternehmensentwicklung bei der Unternehmensgruppe Schwäbischer Verlag in Ravensburg, überzeugt. Im Gespräch mit der MedienWirtschaft erklärt er, warum Google für die „Schwäbische Zeitung“ ein härterer Konkurrent ist als der „Südkurier“, weshalb sich der Erlösmix aus der Monetarisierung von Editions- und Feed-Kunden ergeben sollte – und wie die Transformation des Geschäftsmodells und die Relevanz vor Ort für Regionalmedien zusammen gedacht werden müssen.



**Prof. Dr. Tobias Krohn**

Unternehmensgruppe Schwäbischer Verlag, Ravensburg  
t.krohn@schwaebisch-media.de

**Schlüsselbegriffe:** Regionalmedien | Regionale Tageszeitung | Geschäftsmodell | Erlösmix | Paid Content | E-Paper | Cooptition

**MedienWirtschaft:** *Lassen Sie uns mit drei „entweder oder“-Fragen starten, Herr Krohn. Nummer 1: Wer ist der härtere Konkurrent für Sie: der „Südkurier“ aus Konstanz oder Google aus Mountain View?*

Google.

**MedienWirtschaft:** *Warum?*

Gute Frage. Google hat viel eher die Möglichkeit, unsere Leistung ersetzen zu können als der „Südkurier“. Denn als Regionalmedium generieren wir Inhalte in unserem angestammten regionalen Raum, bereiten diese dann auf und verbreiten sie. Genau das macht Google auch, wenngleich

auf eine andere Art und Weise. Der „Südkurier“ hätte da Schwierigkeiten. Er müsste entweder technisch so gut werden wie Google, um in den Gebieten tätig zu werden, in denen wir unsere Journalistinnen und Journalisten Inhalte aufbereiten lassen. Oder er müsste Personal hinschicken. Doch dann muss da Wissen aufgebaut werden. Das ist ja der Grund dafür, dass es in Deutschland kaum Gebiete gibt, in denen es zwei regionale Tageszeitungen gibt. Berlin, Hamburg, München und Köln, dann war es das mehr oder weniger. Das hat etwas zu tun mit Effizienz und dem wirtschaftlichen Aufwand, der mit einer Markterweiterung verbunden ist. Google dagegen ist technisch in der Lage, in regionalen Märkten mitzumischen und Werbeumsätze abzugreifen, gar keine Frage.

**MedienWirtschaft:** *Nummer 2: Womit werden Sie in 10 Jahren mehr Geld verdienen – mit der gedruckten „Schwäbischen Zeitung“ oder mit Instagram und TikTok?*

In zehn Jahren? Das ist eine heikle Zeitspanne. In fünf Jahren würde ich sagen, klar, mit der Zeitung. In zehn Jahren würde ich sagen: Wahrscheinlich mit etwas, was wir jetzt noch gar nicht kennen. Und wahrscheinlich wird es weder mit TikTok noch mit Instagram zu tun haben. Ich denke, es wird etwas sein, bei dem es um die digitale Zweit- oder Drittvermarktung von Inhalten geht. An TikTok als Geschäftsmodell glaube ich dann nicht mehr. Aber: Ich kann auch komplett danebenliegen!

**MedienWirtschaft:** *Die letzte „entweder oder“-Frage: Was müssen die Journalist\*innen in Zukunft eher können: Videos machen, Kommentare schreiben oder Communities in Social Media managen?*

Die sind in allen drei Feldern kompetent. Aber für die Zukunft ist nichts davon am wichtigsten. Sondern die Journalist\*innen sollten im Stande sein, Themen in ihrer Entwicklungsfähigkeit aufzuspüren und zu begleiten. Was kann aus einem Thema werden? Gibt es ein Thema, das noch nicht aufbereitet worden ist? Was sind Themen, die Menschen umtreiben, die vielleicht schwelen oder noch nirgends zu sehen, zu hören oder zu lesen sind.

**MedienWirtschaft:** *Drehen wir den Spieß um. Nun haben Sie drei frei. Was sind aus Ihrer Sicht die drei drängendsten Herausforderungen für regionale Medienunternehmen wie Schwäbisch Media oder die Nordkurier-Mediengruppe? Wahrscheinlich lässt sich Stunden darüber diskutieren ...*

Nein, das dauert keine Stunden. Die drei sind schnell genannt. Die drängendsten Herausforderungen sind: erstens, die Technik. Wir müssen als Unternehmen die technischen Grundlagen einer digitalen Medienwelt beherrschen, um damit Geschäftsmodelle effizient realisieren zu können. Zweitens, die Themen-orientierte Herausforderung. Wir müssen Themen entwickeln, spielen und wirtschaftlich verwerten können. Und die dritte große Herausforderung ist es, Daten managen zu können. Daten, die in der Nutzung unserer Angebote und durch unsere Kundenbeziehungen entstehen. Damit lassen sich entsprechende Geschäftsmodelle entwickeln. Das müssen wir können.

**MedienWirtschaft:** *Die Bedeutung von Zeitungen ergibt sich ja auch stets über ihre Reichweite, sowohl publizistisch als auch vermarktungsseitig. In der AGOF-Statistik hatte die Schwäbische Mitte 2021 1,8 Millionen digitale Unique User. Das waren vor vier Jahren 1,1 Millionen. Sie haben diesen Wert in recht kurzer Zeit um mehr als 50 % gesteigert. Allerdings im Vergleich zum Vorjahr, 2020, stagniert die Zahl*

*der Unique User. Ist das Ende des Wachstums von Zeitungswebseiten erreicht?*

Wir haben in der ganzen Branche eine ähnliche Entwicklung. Es gab in 2020 so einen Peak, sogar einen Spike. Mit Corona wurde die tägliche Information, auch die tiefergehende Information über das Geschehen sehr, sehr wichtig für viele. Sie werden sehen, wenn Sie sich die Zahlen genauer anschauen, wann Lockdown war und zu welchem Zeitpunkt die Öffnung begann, und die Leute wieder nach draußen gehen konnten. Das ist ein Faktor. Daneben glaube ich aber auch, dass es in der Zukunft keine Steigerungsraten mehr geben wird wie in den vergangenen Jahren. Und dann ist da ein dritter Aspekt: Wir bei Schwäbisch Media verfolgen eine relativ strikte „Paid Content“-Strategie. Wir stellen deutlich weniger Inhalte öffentlich zur Verfügung, wir konzentrieren uns auf unsere „Subscriber“ – und dies hat einen Reichweiteneffekt. Wir sehen in unseren Analysen ganz klar: Je höher der „Paid“-Anteil bei den digitalen Inhalten auf der Website, desto geringer die Reichweite bzw. desto geringer deren Wachstum. Letztlich und viertens darf man nicht vergessen: Wir sind ein regionales Medium, mit regionalen Inhalten. Das Interesse dafür ist rein geographisch begrenzt. Allein deshalb können die Reichweiten nicht grenzenlos steigen.

**MedienWirtschaft:** *Ich möchte noch eine andere Zahl auf-führen: Die Schwäbische Zeitung hatte laut IVW im zweiten Quartal 2021 14.500 E-Paper-Abos. Dagegen standen 122.000 gedruckte Abonnements. Unabhängig vom Verhältnis zwischen digital und Print bedeutet das für Sie als Unternehmen, dass zwei sehr unterschiedliche Produkttypen gehandelt werden müssen. Da ist Ambidextrie gefragt, also die Fähigkeit, mehrere Geschäftsmodelle parallel zu bedienen und zu managen. Wie lange hält man das durch? Eine gedruckte Zeitung zu produzieren und auszuliefern und zugleich ein digitales Angebot zu kreieren und zu distribuieren?*

Wir sehen die Trennung noch viel stärker als in „digital vs. Print“ in einer anderen Art und Weise. Wir haben drei Produkttypen. Wir haben das Print-Abo, wir haben das E-Paper, also die Zeitung als digitale Ausgabe, und wir haben das Plus-Abo, das für den Zugang zum „Paid Content“ unserer Website-Inhalte notwendig ist. Wir beobachten, dass die User des Plus-Abos, des reinen Website-Abos, andere Usertypen sind und andere Nutzungsgewohnheiten haben als die E-Paper-User, die ja ebenfalls digitale Nutzerinnen und Nutzer sind. Die E-Paper-User stehen in ihrem Typus und ihrem Rezeptionsverhalten dagegen den klassischen Zeitungslesern nahe. Deshalb differenzieren wir zwischen Editions-User auf der einen Seite und Feed-User auf der anderen Seite. Das ist die eigentliche Ambidextrie, das müssen wir hinkriegen. Auf der einen Seite editieren, auswählen, kuratieren, aufbereiten und bewerten, auf der anderen Seite aber ständig nachliefern: Was passiert wieder,

was ist neu, wie kann man ein Thema neu betrachten? Das wird die große Herausforderung, dass nicht zuletzt auch die Journalistinnen und Journalisten beides können, zu editieren und zugleich den Feed zu füttern. Eine Geschichte im Feed vorantreiben, aktualisieren, versionisieren – und dann zu irgendeinem Zeitpunkt läuft diese Geschichte dann in die Edition. Wir haben Anfang 2021 einen Schritt gemacht, der sehr gut war: Wir haben unseren Print-Abonnenten, die ja viel Geld bezahlen, Zugang zu allen digitalen Inhalten gegeben – aus unserem Print-Abo sozusagen ein Komfort-Komplett-Abo gemacht. Das funktioniert im Markt richtig gut. Das, was wirklich Schwierigkeiten bereitet, ist das Thema Feed: Wie bekommen wir Menschen dazu, 10 Euro zu bezahlen, um Website-Inhalte konsumieren können. Das ist die große Herausforderung für die Zukunft.

**MedienWirtschaft:** *Wenn Sie es sich wünschen dürften, wie würde denn die Wertschöpfung zukünftig aussehen? Eher in den Feed-Usern oder eher in den Editions-Usern?*

Interessanterweise kriegen Sie die Editions-User eher dazu, Geld für Inhalte zu bezahlen. Sie schätzen die Kuratierung, sie schätzen das Zusammenstellen. Ich glaube, man kann nicht eines tun und das andere lassen. Wir müssen beides tun. Aber wir wissen auch: Die Editions-User sind in der Regel eher bereit, mehr Geld für digitale Inhalte auszugeben und verhalten sich in der Kundenbeziehung auch treuer.

**MedienWirtschaft:** *Aber ist das nicht bereits eine Entwicklung von der Zeitung hin zu einem Elite-Medium? Bald kosten die Abos regionaler Zeitungshäuser 50 Euro im Monat – dafür gibt es Netflix im Standard-Abo, Spotify als Premium-Abo, Amazon Prime und noch DAZN. Adressieren Sie also rein preislich nicht bereits eine sehr spezifische Klientel?*

Dem stimme ich nicht gänzlich zu, aber der Gedankengang ist nachvollziehbar. Das ist die Herausforderung, der wir uns als Medienhaus stellen müssen: eben nicht ein Elitenmedium zu werden. Es kann sein, dass die Print- gemeinsam mit der E-Paper-Ausgabe das wird. Aber im Feed-Bereich sollen und müssen wir weiterhin Bedürfnisse aller befriedigen. Ich glaube, dass wir da inhaltlich nachlegen müssen. Wir müssen in der Lage sein, das ganze Leben vor Ort abzubilden, und nicht nur die Verwaltung und die Lokalpolitik, zugespitzt formuliert.

**MedienWirtschaft:** *Also die Frage aus Sicht der Nutzerinnen und Nutzer: „Hat das, was mir da geboten wird, Relevanz für mich?“ Und wenn es das nicht hat, geht natürlich auch die Preisbereitschaft zurück. Zugleich hat sich der Erlösmix bei Zeitungen drastisch gewandelt. Früher hieß es 1/3 Vertriebslös und 2/3 Anzeigen. Heute ist das Verhältnis wohl eher umgekehrt, teilweise hört man von 1/4 zu 3/4.*

Ja, die Erlösverteilung ist das eine, das hat einen Effekt. Das andere ist die Kostenseite. Das hat mit dem zu tun, was ich vorhin sagte: Technisierung und Digitalisierung bedeuten, dass wir als Medienunternehmen effizienter werden müssen und damit die Chance haben, das bisherige Geschäftsmodell weiterhin anbieten zu können, eben auch mit diesen veränderten Erlösstrukturen. Das ist ganz wichtig. Daneben gibt es aber auch den Bereich, dass wir uns auf Basis von Technisierung und Digitalisierung in unseren Geschäftsprozessen neu aufstellen müssen. Das ist in vielen Häusern noch nicht geschehen. Wenn wir wie andere Branchen arbeiten: E-Commerce zum Beispiel, wie dort mit automatisiertem Newsletter-Marketing und integrierten Bestellprozessen vorgegangen wird, da haben wir im Zeitungsbereich noch einen Weg vor uns. Inzwischen ist es aber im Bewusstsein angekommen: Effizienzsteigerung durch Technik und Digitalisierung, Relevanzsteigerung durch die richtigen Inhalte.

**MedienWirtschaft:** *Früher war es einfach: Zeitungshäuser generieren mit ihren Inhalten Reichweite und vermarkten sie selbst. Industriell gesprochen: hohe Fertigungstiefen nach dem Motto „Wir machen alles selbst“. Jetzt ist es so, dass Sie sogar ihren Kunden helfen, auf anderen Plattformen aktiv zu sein und damit ins Agenturgeschäft einsteigen. Dadurch, dass Sie Angebote, Produkte und Leistungen Ihrer Wettbewerber mit vermarkten, versuchen Sie, an deren Wertschöpfung zu partizipieren. Kann man das als eine Art Coopetition bezeichnen?*

Ich glaube nicht, dass es Coopetition ist. Früher haben wir für unsere Kunden im Rahmen der Anzeigenschaltung Kommunikationskampagnen entwickelt – und das kostenlos! Das kann man mit Banken vergleichen. Wenn die Zinsdifferenz so groß ist, dass ich hier einen großen Ertrag generiere, kann ich auch viele Leistungen kostenlos anbieten, z. B. die Kontoführung. Wenn aber die Zinsdifferenz so gering ist, dass ich damit eigentlich kein Geld mehr verdiene, muss ich überlegen, was sind denn meine Leistungen, die ich den Kunden biete? Die Antwort der Banken auf diese Frage war, die Kontoführungsgebühren flächendeckend einzuführen. Wir haben in der Vergangenheit für unsere Kundschaft die Dienstleistung der Mediaberatung kostenlos erbracht, weil wir unsere eigenen Medien hatten, in die wir das einbringen konnten. Jetzt müssen wir den Kunden sagen: Die Medienlandschaft ist fragmentierter als früher. Deshalb empfehlen wir mitunter auch, einen Schaltplan um weitere Medien außerhalb unseres Hauses ggf. zu ergänzen. Aber vielleicht müssen wir für diese Kommunikationsberatung künftig Geld nehmen, so wie das Agenturen auch machen. Ich halte das für fair. Wir wollen damit Agenturen keine Aufträge wegnehmen, sondern wir wollen nur eine Leistung anbieten auf diesem Markt, der früher exklusiv von Agenturen bedient wurde. Dafür müssen wir uns als Haus, das Massengeschäft gewohnt ist, erst einmal umstellen und in dieses Projektge-

schäft einsteigen. Das ist eine große Herausforderung, die man manchmal unterschätzt.

**MedienWirtschaft:** *Das ist aber ganz anders als das Geschäftsmodell, das klassische Medienhäuser gewohnt waren.*

Ja, und es ist interessant, wie man es organisational angeht: Packt man die Agenturleistung an die klassische Mediavermarktung des Hauses, drohen Reibungseffekte – „Die wollen an meine Kunden, die nehmen mir meine Kunden weg!“ Lösen wir die Agenturleistung von der Mediavermarktung, dann fehlt uns der Wettbewerbsvorteil, nämlich der Zugang zu den Kunden über die Mediavermarktung. Zugleich aber bieten sich mitunter andere Chancen bei einer Zweigleisigkeit, wir sind dann nämlich mit der Agenturleistung wirklich unabhängig. Die Herangehensweisen können sehr unterschiedlich sein. Wir sehen uns das derzeit noch weiter an und diskutieren, wie wir das in Zukunft machen können.

**MedienWirtschaft:** *Hubert Burda hat vor vielen Jahren einmal gesagt: „Media is people’s business“. Stimmt das eigentlich noch?*

Nein! Es ist auch „people’s business“, aber nicht nur. Sie kennen doch diese wunderbaren Experimente, in denen ein Algorithmus ein Bild malt oder eine Musik komponiert. Das wird es auch im Journalismus oder in der Inhalteerstellung geben, dass wir so etwas nutzen müssen. Wir brauchen aber immer erst einmal die „people“, die den Algorithmus in die Lage versetzen, aus den Erfahrungen heraus etwas Neues zu generieren. Auf diese „people“ sind wir ganz viel im Lokalen angewiesen, für die Kontakte, um Themen zu erspüren. Das habe ich ja vorhin gesagt – Themen aufspüren, Themen entwickeln. Nachher bei der Themenerstellung verhält es sich etwas anders. Ich glaube, da hilft uns tatsächlich die Technik. Noch viel interessanter wird es, wenn wir uns fragen: Wie oft haben wir unsere Inhalte denn mehrfach verwertet? Im klassischen Filmgeschäft kam der Film erst ins Kino, ein paar Wochen später erschien er auf DVD, wieder ein paar Wochen später gab’s ihn im Bezahlfernsehen, und schließlich wurde er später im Free-TV gezeigt. Das heißt: In einigen Medienbranchen wurde der gleiche Inhalt mehrfach distribuiert. Wenn Sie die Tageszeitungen betrachten: Die Inhalte, die wir in den vergangenen 50, 75 Jahren generiert haben, wo und wie verwerten wir die mehrfach? Das geht nur, wenn wir eine künstliche Intelligenz haben, die den Inhalt durchforstet und entdecken kann, was zusammenpasst und dies automatisiert entsprechend zusammenstellt. Dann hätten wir zum Beispiel „Die schlimmsten Unfälle der letzten 10 Jahre auf der B30“. Das können wir zeigen und vielleicht sogar daraus lernen. Mitunter könnten sich aus so etwas sogar Impulse für die Verkehrspolitik in der Region ergeben. Bislang machen wir das gar nicht.

**MedienWirtschaft:** *Wir haben jetzt Tageszeitungen und Medienhäuser sehr stark aus der ökonomischen Perspektive diskutiert. Es gibt ja aber auch eine gesellschaftliche Rolle von Tageszeitungen und Medien. Kann man diese Funktion als Medienunternehmen denn noch beanspruchen, wenn man gar nicht mehr diese gesamtgesellschaftliche Durchdringung hat?*

Ich würde das in Zweifel ziehen. Ich glaube sehr wohl, dass wir die gesamtgesellschaftliche Durchdringung noch haben. Wir haben sie vielleicht nicht mehr uneingeschränkt direkt, aber mittelbar – über das Teilen von Inhalten in Facebook, über die Suchergebnisse bei Google tauchen unsere Inhalte gesamtgesellschaftlich durchdringend auf. Deshalb liegt ja das Thema Presse- und Leistungsschutzrecht auf dem Tisch. Hier sagt der Staat: Ja, diese Funktion haben Medienunternehmen und Zeitungshäuser nach wie vor, auch wenn die eigene Reichweite zurückgeht. Diese Durchdringung, mittelbar oder unmittelbar, müssen wir wahren, denn da steckt ja ganz viel drin, was das Leben der Menschen beeinflusst. Insofern ist diese Durchdringung relevant, und sind wir als Medienhäuser relevant. Problematisch ist aber, dass das, was Politik und Verwaltung mitunter als bedeutsam erachten, im Leben der Menschen vielleicht gar keine Rolle spielt. Wir hinterfragen als Medien bisweilen nicht kritisch genug Politik und Verwaltung, warum etwas so ist, wie es ist. Wir dürfen als Medien, gerade auch als regionale Medien kein Abbild von Politik und Verwaltung sein, sondern müssen als Antreiber und Herausforderer, im Sinne der Gesellschaft, wirken. Das müssen wir aktiver angehen.

**Das Interview führte Prof. Dr. Boris A. Kühnle**  
**Duale Hochschule Baden-Württemberg**  
**Center für Advanced Studies**  
**Dekan Wirtschaft**

# Medien-Marken



Das Magazin für  
Markenführung

[www.markenartikel-magazin.de](http://www.markenartikel-magazin.de)



Das Fachmagazin für  
Pharma-Marketing

[www.healthcaremarketing.eu](http://www.healthcaremarketing.eu)



Das Magazin für Kommunikation im  
öffentlichen Sektor

[www.publicmarketing.eu](http://www.publicmarketing.eu)



Das Fachmagazin für Presse, Tabak  
und Convenience

[www.presse-report.de](http://www.presse-report.de)



Das Magazin für  
Content Marketing

[www.cp-monitor.de](http://www.cp-monitor.de)



Das Fachmagazin für Medienmanagement  
und -ökonomie

[www.medienwirtschaft-online.de](http://www.medienwirtschaft-online.de)

# für Entscheider



Das Magazin für Pressevertrieb und Content-Erlöse

[www.dnv-online.net](http://www.dnv-online.net)



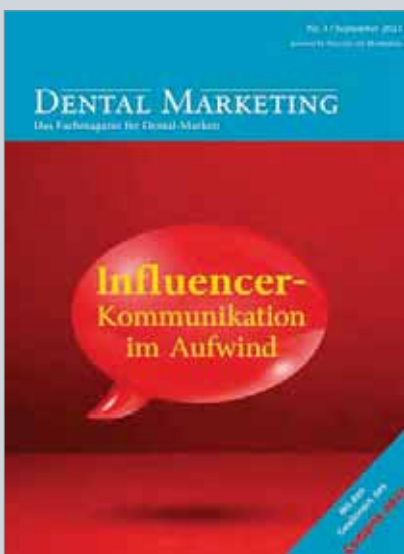
Das Magazin für Kommunikation und Medien

[www.new-business.de](http://www.new-business.de)



Das Fachmagazin für Kabel, Satellit, Breitband und Digital-TV

[www.cablevision-europe.de](http://www.cablevision-europe.de)



Das Fachmagazin für Dental Marketing

[www.dentalmarketing-magazin.de](http://www.dentalmarketing-magazin.de)



Das Magazin für Kommunikation und Markenmanagement

[www.transfer-zeitschrift.net](http://www.transfer-zeitschrift.net)



Connecting Creative Professionals

[www.redbox.de](http://www.redbox.de)