



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

**„Die Entwicklung von Verlagshäusern zu Medienhäusern mit
Einnahmequellen in medienfernen Branchen am Bsp.
Schwäbisch Media und Nordkurier Mediengruppe“**

verfasst von / submitted by

Johannes Martin Walchner BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree
of

Master of Arts (MA)

Wien, 2021 / Vienna 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Publizistik und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Mag. Mag. Dr. Dr. Julia Wippersberg Privatdoz.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit bestätige ich, die vorliegende Arbeit eigenständig verfasst zu haben und entsprechend den Richtlinien redlichen wissenschaftlichen Arbeitens der Universität Wien (veröffentlicht im Mitteilungsblatt vom 31.1.2006) sorgfältig überprüft zu haben. Diese Arbeit wurde nicht bereits in anderen Lehrveranstaltungen von mir oder anderen zur Erlangung eines Leistungsnachweises vorgelegt.

Wien, 2021

Johannes Martin Walchner, BA

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen Personen bedanken, die mich während dem Verfassen dieser Masterarbeit, unterstützt und motiviert haben.

Der größte Dank gebührt Frau Prof. MMag. DDr. Julia Wippersberg, welche meine Masterarbeit betreut hat. Für viele hilfreiche Anregungen, ihre Kritik, welche immer durchaus konstruktiv war und ihre große Hilfsbereitschaft in sämtlichen Anliegen möchte ich mich recht herzlich bedanken.

Großer Dank, gilt ebenso den Teilnehmern, der Expertenbefragung, Herrn Dr. Udo Kolb, dem ehemaligen Geschäftsführer von Schwäbisch Media, Herrn Lutz Schumacher, dem momentanen Geschäftsführer des Medienhauses Schwäbisch Media, ehemaliger Geschäftsführer der Nordkurier Mediengruppe, des Weiteren Herrn Jerome Lavrut, dem momentanen Geschäftsführer der Nordkurier Mediengruppe, Herrn Kersten Köhler, dem Geschäftsführer des General Anzeiger Bonn und zu guter Letzt Herrn Stephan Marzen, dem Geschäftsführer der Intermedia.

Ebenfalls möchte ich mich bei meinen Kommilitoninnen und Kommilitonen bedanken, welche mir zu jeder Zeit mit Geduld, viel Interesse und Hilfsbereitschaft zur Seite standen. Durch ihre Mithilfe entstanden in interessanten Gesprächen Ideen, welche maßgeblich zur Vollendung dieser Masterarbeit beigetragen haben.

Ebenso möchte ich mich bei meiner Freundin und all meinen Freunden bedanken, welche mich immer motiviert haben und mir in jeder Stunde zur Seite standen.

Abschließender Dank gilt meinen Eltern, welche mir dieses Studium ermöglicht haben und immer ein offenes Ohr für mich hatten und durch interessante Fachgespräche in großem Ausmaß zur Themenfindung beigetragen haben.

Johannes Martin Walchner

Wien, 29.06.2021

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	2
2 Theoretischer Teil.....	4
2.1 Theoretische Einbettung.....	4
2.1.1 Der Uses and Gratification Approach.....	4
2.1.2 Bedürfnisbefriedigung durch nationalen und regionalen Journalismus.....	9
2.1.3 Das Prinzip der Line Extensions.....	10
2.1.4 Medienhaus	11
2.1.5 Tageszeitung	12
2.1.6 Indikatorenbeschreibung.....	14
3 Problemaufriss und Forschungsstand	16
3.1 Ziel der Arbeit	16
3.2 Forschungsstand.....	16
3.2.1 Die Stellung der Tageszeitungen in Deutschland	16
3.2.2 Rundfunk.....	22
3.2.3 Digitalisierung in den untersuchten Medienhäusern.....	23
3.2.4 Journalismus im Wandel.....	24
3.2.5 Streaming Dienste und Medienwandel	26
3.2.6 Der Wandel des Werbemarktes	27
3.2.1 Wirtschaftliche Situation der Tageszeitungen allgemein	33
4 Methodik.....	41
4.1 Auswahl der Methode	41
4.2 Beschreibung der Methode.....	41
4.2.1 Inhaltsanalyse.....	42
4.2.2 Experteninterview	43

4.3	Auswahl der Unternehmen.....	45
4.3.1	Beschreibung der Unternehmen und deren wirtschaftliche Situation.....	46
4.4	Auswahl der Experten	58
4.5	Entwicklung des Fragebogens.....	61
4.6	Theoretisches Surrounding der Befragungen	61
4.7	Kodierung.....	63
5	Forschungsfragen und Hypothesen	65
5.1	Hypothesengenerierung.....	65
5.2	Forschungsfrage 1	65
5.2.1	Forschungsfrage 1	66
5.2.2	Hypothese 1	66
5.3	Forschungsfrage 2	67
5.3.1	Forschungsfrage 2	67
5.3.2	Hypothese 2	67
5.4	Forschungsfrage 3	68
5.4.1	Forschungsfrage 3	69
5.4.2	Hypothese 3	69
5.5	Forschungsfrage 4	70
5.5.1	Forschungsfrage 4.....	71
5.5.2	Hypothese 4	71
6	Ergebnisse.....	73
6.1	Beantwortung der Forschungsfragen und Überprüfung der Hypothesen.....	73
6.2	Vergleich der Ergebnisse der Literaturanalyse mit derer der Befragungen	82
6.2.1	Die Stellung der Tageszeitungsbranche	82
6.2.2	Wirtschaftliche Lage der Medienhäusern	84
6.3	Ansatz von Medienhäusern, um rückläufige finanzielle Lage einzudämmen	86
6.3.1	Entwicklung vom Zeitungsverlag zum Medienhaus als Dienstleister	86

6.3.2	Am Beispiel der Schwäbischen Zeitung	89
6.3.3	Am Beispiel des Nordkuriers.....	92
6.3.4	Am Beispiel des General-Anzeiger Bonn.....	95
7	Diskussion.....	97
7.1	Möglichkeiten der Medienhäuser für neue Unternehmensfelder	97
7.1.1	Ähnliche Geschäftsfelder	97
7.1.2	Unbekannte Geschäftsfelder	98
7.1.3	Zusammenfassung des Grundtonus der Interviews	100
7.2	Aussterben der Zeitungsverlage im klassischen Sinn?	101
7.3	Ergebnis Diskussion.....	102
7.3.1	Ergebnisse rekapitulieren.....	102
7.3.2	Mögliche Fehler beschreiben	102
7.3.3	Grenzen der Thesis	103
7.3.4	Möglichkeiten für fortführende Forschungen.....	104
8	Quellenverzeichnis.....	105
8.1	Internetquellen.....	105
8.2	Literaturquellen	111
8.3	Abbildungsquellen	116
8.3.1	Tabellen IVW Informationsgesellschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.....	118
9	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	120
10	Anhang.....	123
10.1	Fragebogen	123
10.2	Interview Transkripte	124
10.2.1	Interview Transkript I – Schumacher	124
10.2.2	Interview Transkript II – Lavrut	140
10.2.3	Interview Transkript III – Köhler	161

10.2.4	Interview Transkript V – Marzen	176
10.3	Abstract Deutsch	184
10.4	Abstract English	185

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
Bzw.	Beziehungsweise
Etc.	Et cetera
Sic!	So lautet die Quelle
Sog.	So genannt
Hrsg.	Hörensagen

1 Einleitung

Medien spielen eine große Rolle in unserem alltäglichen Leben und sind nicht mehr wegzudenken. Nach wie vor spielen Journalisten und Journalistinnen, Medienunternehmen und alle Personen, die in der Medienbranche tätig sind, eine große Rolle. Doch genau diese Branche hat in den letzten Jahren einen extremen Wandel erfahren. Die Digitalisierung ist in der Medienbranche allgegenwärtig und stellt Medienunternehmen vor große Herausforderungen. Doch nicht nur die Digitalisierung sorgt für einen Umbruch in der Medienwelt.

Zeitungsverlagshäuser befinden sich seit etwa Mitte der 90er Jahre in diesem Wandel. Hinzu kommen sinkende Auflagezahlen und schwindende Werbeeinnahmen, welche die Medienbranche vor immer wiederkehrende Problemsituationen stellen. Sowohl die regionalen als auch die nationalen Zeitungshäuser in Deutschland stehen vor diesen Veränderungen. Die Zeiten des Umbruchs in der Zeitungswelt lassen nicht nach, unabhängig davon, ob die Digitalisierung oder wirtschaftliche Themen, wie Vertriebs- und Produktionskosten, Zeitungshäuser und ihre Zeitungen stehen vor immer wiederkehrenden Herausforderungen. Die Digitalisierung mag einige vermeintliche Vorteile mit sich bringen, doch auch dieses Phänomen birgt mehr Probleme als man vermuten würde. Die Umstellung von einer Printproduktion auf eine digitale Produktion und Distribution ist komplex und differenziert.

Zeitungsverlage begannen schon Mitte der 1990er Jahre mit den ersten Diversifikationsschritten. Es wurden Geschäftsfelder erschlossen, welche die finanziellen Rückgänge aus dem klassischen Zeitungs- und Werbegeschäft auffangen sollten. Durch die Beteiligungen an verschiedensten Medienunternehmen, wie beispielsweise Radiosendern oder TV-Produktionen, versuchten regionale Medienhäuser die finanziellen Einbußen wieder zu stabilisieren. Diese Investitionen waren meist innerhalb der Medienbranche angesiedelt. Erst im Laufe der 2000er Jahre gab es erste Zeitungsverlage, die größere Diversifikationsschritte einführten, wie beispielsweise die Rheinische Post Mediengruppe, welche in ein Einkaufszentrum investierte.

Mit Bedacht wurden jene Wege von immer mehr Zeitungsverlagen eingeschlagen. So wurden die Einnahmequellen von Medienprodukten, wie Büchern, Magazinen oder Rundfunk Produktionen mit Geschäftsfeldern fernab der Medienbranche erweitert. Viele

der klassischen Zeitungsverlage aus dem Bereich der `Ein Produkt Welt`, nämlich der Print Tageszeitungen, wandelten sich zu Medienhäusern mit einem viel breiteren Produktkatalog und Einnahmequellen aus medienfernen Branchen.

Oftmals sahen sich regionale Medienhäuser vor anderen Problemen als nationale Medienhäuser. Deren Markt war zwar ein gefestigter mit konservativen und treuen Leserinnen und Lesern, dennoch verläuft die Annahme von neuen Produkten oft nicht wie erwünscht. Dies lässt sich in den meisten Fällen auf fehlende Reichweite zurückführen, wodurch das erfolgreiche agieren am Medienmarkt erschwert wird.

Um aus der Abhängigkeit, welche der Medienmarkt in seiner Vielfältigkeit birgt, zu entkommen und um über ein breiteres Spektrum bezüglich erfolgreicher Einnahmequellen zu verfügen, schlagen zahlreiche Medienunternehmen inzwischen drastische Diversifikationsschritte ein. Angefangen von Logistik, zu Themen wie E-Commerce und Dienstleistungen aller Art.

Ziel dieser Thesis ist es, zu untersuchen ob und in welcher Art und Weise sich klassische Zeitungsverlagshäuser zu Medienhäuser als Dienstleistungsunternehmen gewandelt haben und welche ihre aktuellen und zukünftig möglichen Einnahmequellen sind. Hierbei wird untersucht ob diese Einnahmequellen in mediennahen Branchen oder in den Medienunternehmen völlig fernen Branchen liegen. Zur Untersuchung dieses Themengebietes wurde besonderes Augenmerk auf die Medienunternehmen General Anzeiger Bonn, der Nordkurier Mediengruppe, der Rheinischen Post und dem Medienhaus Schwäbisch Media gelegt.

All diese Probleme, Lösungsversuche und Themen sollen in vorliegender Thesis erforscht, untersucht und im Anschluss miteinander verglichen werden.

2 Theoretischer Teil

2.1 Theoretische Einbettung

Eine wissenschaftliche Forschung sollte keine subjektiven und persönlichen Einflüsse des Forschers beinhalten und folglich nicht von solchen geprägt werden. Um dies garantieren zu können, ist es notwendig, das methodologische Vorgehen festzulegen und eine theoretische Einbettung zu entwickeln. Um möglichst präzise arbeiten zu können, sollte diese Theorie nach Möglichkeit zum Forschungsfeld und dem Thema der Forschung passen.

In der vorliegenden Forschung handelt es sich um eine Masterarbeit, welche im Rahmen der Kommunikationswissenschaft behandelt wird. Es geht hierbei zu großen Teilen um die Mediennutzungsmöglichkeit für Rezipientinnen und Rezipienten von Tageszeitungen und die weiteren Angebote der Medienhäuser. Daher ist die Theorie des Uses and Gratification Approach, also der des Nutzen- und Belohnungsansatzes, die hier zu verwendende Theorie.

Eine Definition von sämtlichen Kommunikationsarten, welche in dieser Thesis behandelt werden, wären in all ihrem Umfang zu ausführlich und würden den Rahmen der vorliegenden Thesis sprengen. Daher konzentriert sich der Autor auf zwei seiner Einschätzung nach wichtigen Theoretischen Einbettungen und der Definition der Begriffe des Medienhauses und der Tageszeitung.

2.1.1 Der Uses and Gratification Approach

Der Uses and Gratification Approach beschreibt das Mediennutzungsverhalten von verschiedensten Rezipientinnen und Rezipienten. Individuen sind immer darum bemüht ihre persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Bedürfnisbefriedigung ist auch bei der Medienrezeption ausschlaggebend. Der Nutzer wird beim Uses and Gratification Approach als aktiver Benutzer angesehen, welcher für sich selbst entscheidet, welche Medien und Medieninhalte er nutzen möchte und welche nicht. Somit sind die Rezipientin und der Rezipient hier also kein stiller Nutzer, welche die vorgegebenen Inhalte schlichtweg konsumieren, sondern Benutzer, welche ihre Bedürfnisse selbst und aktiv stillen. Ein weiterer Punkt, welcher der Uses and Gratification Approach versucht zu beschreiben, ist die Rolle der sozialen Situation, in welcher sich die Rezipientin und der Rezipient zum Zeitpunkt der Mediennutzung befinden. Ferner beschreibt er die psychologischen oder

sozialen Merkmale der Rezipientinnen und der Rezipienten und ob diese eine Rolle spielen, wenn es um die Mediennutzung geht (vgl. Meinhardt-Remy, 2009, S. 36).

Der Uses and Gratification Approach beschreibt in vorliegender Thesis bspw. bei der Untersuchung der Angebote der vorliegenden Medienhäusern. Dem Ansatz des Uses and Gratification Approach folgend, wollen die Kundinnen und Kunden der Medienhäuser frei über die Nutzung der angebotenen Produkte bestimmen. Dies gestaltet sich im Sinne der Tageszeitungen relativ einfach. Den Rezipientinnen und Rezipienten ist es nahezu jederzeit möglich Tageszeitungen zu lesen. Bei Betrachtung der digitalen Angebote zeigt sich hier ein großer Vorteil in Bezug auf diesen theoretischen Ansatz. Die Rezipientin oder der Rezipient kann die digitalen Angebote jederzeit mit sämtlichen elektronischen Empfängergerät abrufen und nutzen.

Die vorliegende Arbeit geht von einer aktiven Rezipientin, beziehungsweise von einem aktiven Rezipienten aus. Um zu definieren, weshalb Rezipientinnen und Rezipienten sich dafür entscheiden, aktiv ein Medium zu konsumieren, stellt sich der Uses and Gratification als passender Ansatz heraus. Schon früh gab es Untersuchungen zu diesem Ansatz. In den frühen 1970er Jahren durchlief der Uses and Gratification Ansatz eine Umstrukturierung. Es wurde mehr Fokus auf ein aktives Publikum gelegt (vgl. Schenk 2007, S. 627).

Im Jahre 1974 wurde der Ansatz von Blumler und Katz benannt und ausführlich untersucht. Es wurden der Nutzen und die Belohnungen, welcher die Konsumentin beziehungsweise der Konsument aus dem Rezipieren des Mediums ziehen kann, untersucht. Genauerer Augenmerk lag hierbei bei der Suche nach den Motiven für den Konsum von gewissen Medien, besonders die psychologischen oder sozialen Gegebenheiten, die zu jeweiligem Konsum bewegen (vgl. Papacharissi & Mendelson, 2007, S. 357). Nach Burkart steht beim Uses and Gratification Approach der Nutzen, welchen ein Mensch aus dem Empfang von Inhalten aus Medien, beziehungsweise den Kontakt mit jeweiligem Medium zieht, im Mittelpunkt (vgl. Burkart, 2002, S. 226).

Es gibt fünf Annahmen, auf welchen der Uses and Gratification Approach Ansatz fußt;

1. Kommunikatives Verhalten, also die Medienauswahl und deren Nutzung, welche zielorientiert ist und absichtlich durch verschiedenste Motive begründet wird

2. Beim Selektieren und Verwenden von Kommunikationsmitteln für die Bedürfnisbefriedigung übernehmen Menschen die initiative
3. Soziale und psychologische Faktoren beeinflussen das Kommunikationsverhalten von Menschen
4. Um Bedürfnisse befriedigen zu können, stehen Medien mit jeglichen anderen Formen von Kommunikation in Konkurrenz, besonders in Anbetracht auf die Auswahl der Medien, deren zukommende Aufmerksamkeit und die anschließende Verwendung
5. Grundsätzlich gilt zu sagen, dass Menschen beeinflussbarer sind als die Medien, die sie konsumieren
(vgl. Rubin, 1994, S. 420)

Die Belohnungen, welche die Rezipientinnen und Rezipienten aus dem Medienkonsum ziehen, sind subjektiv und hängen nicht spezifisch von den jeweiligen Medieninhalten ab. Personen können also aus unterschiedlichen Gründen dieselben Medien konsumieren und völlig andere, individuelle Gratifikationen daraus erlangen (vgl. Burkart, 2002, S. 222).

2.1.1.1 Gesuchte und erhaltene Gratifikationen

Eine wichtige Unterscheidung bei der Untersuchung des Gratifikationsansatzes ist die zwischen einer ritualisierten Nutzung von Medien, welche die Verwendung von Medien aus einer Gewohnheit darstellt. Hier nutzen Rezipientinnen und Rezipienten die Medien, um sich die Zeit zu vertreiben, sich zu unterhalten oder um sich nicht alleine zu fühlen (vgl. Rubin, 1994, S. 425 f.). Dem gegenüber steht der instrumentalisierte Gebrauch von Medien. Dieser Gebrauch von Medien resultiert in der Informationssuche von Rezipientinnen und Rezipienten. Bei diesem Mediengebrauch verwenden Personen also Medien um sich über Menschen, Orte und Geschehnisse zu informieren, welche dann folgend als Information für eine interpersonelle Interaktion dienen können (vgl. Rubin, 1983, S. 50).

In dem Fall der instrumentalisierten Mediennutzung nimmt die Rezipientin, beziehungsweise der Rezipient also eine aktivere Rolle ein und sucht sich die Inhalte gezielt aus um, in diesem Fall, das Bedürfnis der Informationssuche zu befriedigen. Für die vorliegende Thesis ist also die instrumentalisierte Nutzung von Medien relevant. Auch im Falle der Nutzung einer Tageszeitung, sowohl in elektronischer als auch in Print Form,

zieht die Nutzerin beziehungsweise der Nutzer eine Bedürfnisbefriedigung aus dem Rezipieren.

Ferner sollte beim Uses and Gratification Approach zwischen zwei Belohnungen unterscheiden werden. Zum einen gibt es die von der Rezipientin, beziehungsweise dem Rezipienten gesuchten Belohnungen, auch `gratification sought` genannt. Zum anderen die Belohnungen, welche die Rezipientin, beziehungsweise der Rezipient auch tatsächlich erhalten, `gratifications obtained` genannt (vgl. Palmgreen & Rayburn, 1979).

Damit der Nutzenansatz greifen kann, müssen Rezipientinnen und Rezipienten als aktiv im Rezeptionsprozess angesehen werden. Der Nutzenansatz hängt stark von individuellen Begebenheiten ab. Der Konsum von Medieninhalten kann also als eine Art Bindeglied zwischen den Interessen eines Menschen und der Orientierung in der gegebenen Umwelt gesehen werden (vgl. Teichert, 1975, S. 270).

Laut Burkart gibt es folgende Thesen, welche ein aktives Publikum beschreiben:

- Es nimmt eine aktive Rolle im Massenkommunikationsprozess ein und muss daher als aktives und zielorientiertes Handeln gesehen werden
- Rezipientinnen und Rezipienten handeln zielgerichtet, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen
- Es bestehen noch weitere Gratifikationsinstanzen, die als funktional äquivalent angesehen werden müssen. Also stehen auch andere Handlungsalternativen zur Verfügung

(vgl. Burkart 2002, S. 223)

Das Publikum agiert allerdings nicht nur aktiv bei der Auswahl der Medien, sondern schon vor, während und nach der Mediennutzung und Verarbeitung der konsumierten Inhalte (vgl. Jäckel, 2013, S. 86). Die Rezipientin, beziehungsweise der Rezipient sucht sich aufgrund von Gewohnheiten Medieninhalte aus. Doch auch während der Rezeption dieser Medieninhalte bleiben Rezipientinnen und Rezipienten aktiv, zum Beispiel durch das Umblättern der Zeitung. Dabei spielt das verfügbare Zeitbudget beispielsweise eine große Rolle (vgl. Jäckel, 2013, S. 86).

Die Aktivität des Publikums kann laut Schenk in drei Phasen aufgeteilt werden. In die Selektivität;

1. Die Selektivität vor der Zuwendung zu einem Medieninhalt. Dies definiert die Suche nach anderen alternativen Medieninhalten, um Bedürfnisbefriedigung zu erlangen. Zuvor gesammelte Erfahrungen können einen Grundstein für solche Entscheidungen darstellen.
2. Die Selektivität während der Zuwendung zu einem Medieninhalt beschreibt das selektive Verhalten, welches aufgewiesen wird, sobald Rezipientinnen und Rezipienten einem gewissen Medieninhalt mehr Aufmerksamkeit zukommen lassen. Hier gilt das Publikum dann als aktiv.
3. Die Selektivität nach der Zuwendung erklärt, dass sich Rezipientinnen und Rezipienten nur mehr bedingt an die Medieninhalte erinnern können, welche sie zuvor konsumierten.

(vgl. Schenk, 2007, S. 655)

In das Involvement;

1. Das Involvement vor der Zuwendung beschreibt die Erwartungen, welche eine Zuseherin oder ein Zuseher bei beispielsweise einer Fernsehsendung hat. Ein hohes Involvement wäre beispielsweise mit einer `Tagträumerei` zu beschreiben, in welcher sich eine Zuseherin oder ein Zuseher damit beschäftigt was als nächstes geschehen wird (vgl. Schenk, 2007, S. 655).
2. Involvement während der Zuwendung beschreibt die aktive Auseinandersetzung der Medieninnhalte durch die Rezipientin, beziehungsweise den Rezipienten. Es wird sich hier aktiv mit den Botschaften der Medieninhalte auseinandergesetzt.
3. Das Involvement nach der Zuwendung beschreibt die längerfristige Beschäftigung mit den Medieninhalten.

(vgl. Schenk, 2007, S. 655 f)

In die Nützlichkeit;

1. Nützlichkeit vor der Zuwendung beschreibt eine Konversation, welche stattfindet, bevor ein Medieninhalt überhaupt ausgestrahlt wurde und bietet somit eine Basis für eine soziale Konversation.

2. Die Nützlichkeit während der Zuwendung spiegelt den Kern des Uses and Gratification Approach wider. In dieser Phase erhält man die Belohnungen durch die Zuwendung zu einem Medieninhalt.
 3. Die Nützlichkeit nach der Zuwendung beschreibt den Nutzen, welchen Rezipientinnen und Rezipienten auch noch nach der Rezeption eines Medieninhaltes für sich herausarbeiten können.
- (vgl. Schenk, 2007, S. 656)

2.1.2 Bedürfnisbefriedigung durch nationalen und regionalen Journalismus

Die aufgestellten Bedürfnisse wie beispielsweise die Informationssuche, welche in Kapitel 2.1.1.1 beschrieben wurde, stellt für die vorliegende Thesis eine bedeutende theoretische Basis dar. Bei der Suche nach Informationen in Tageszeitungen sollte allerdings zwischen der Suche von nationalen, beziehungsweise internationalen und lokalen Informationen unterschieden werden.

Im Gegensatz zu nationalen Zeitungen bedienen lokale Zeitungen keinen bestimmten Teil der Bevölkerung, sondern ein disperses Publikum im Verbreitungsgebiet (vgl. Kretzschmar, Möhring, Timmermann, 2009, S. 128 f). Gerade für die tägliche lokale und politische Orientierung spielen regionale Tageszeitungen eine übergeordnete Rolle. Hier lässt sich eine Verbindung zum Nutzenansatz herstellen. Bei der Frage nach den Motiven der Zeitungsnutzung nennen in vorliegender Studie mit 98 Prozent, also nahezu alle Leserinnen und Leser den Wunsch sich zu informieren, 79 %, um in Diskussion mit anderen Personen treten zu können. Um sich zu `unterhalten` rezipieren 65 % die Tageszeitung (vgl. Kretzschmar, Möhring, Timmermann, 2009, S. 129).

Generell ist also die Berichterstattung von lokalem Journalismus für Leserinnen und Lesern von regionalen Tageszeitungen ein Bedürfnis, welches mit der Rezeption von lokalen Medieninhalten befriedigt wird. Gerade die Information über lokale politische Gegebenheiten und die Anzeigen aus dem Regionalen sind hier von großer Bedeutung (vgl. Kretzschmar, Möhring, Timmermann, 2009, S. 129). Doch genau diese regionale Berichterstattung spiegelt den Vorteil von regionalen Tageszeitungen wider; *„So kann der Leser aus einem größeren Angebot seine differenzierten Informationsbedürfnisse befriedigen – und auch wenn ihn nicht alle Artikel gleichermaßen interessieren werden, so*

findet er doch ein Angebot, das seinen spezifischen Interessen entspricht.“ (Kretzschmar, Möhring, Timmermann, 2009, S. 130).

2.1.3 Das Prinzip der Line Extensions

Der sich wandelnde Markt der Printtageszeitungen und der Medienwelt im Allgemeinen, zwingt Medienhäuser dazu, ihr Angebot zu erweitern und sich `breiter` aufzustellen. Um dies zu ermöglichen sind mehrere unternehmerische Konzepte möglich. Eine von einem Unternehmen neu gegründete Marke kann bei der Rezipientin und dem Rezipienten ein Bewusstsein für diese neue Marke unter bereits bestehenden Marken des Unternehmens, hervorrufen. Die Verbindung zwischen einer alten und einer neuen Marke, bzw. den alten und neuen Produkten ist eine erfolgreiche Markenterweiterung. Es soll die Qualität, bzw. das Qualitätsimage des bereits vorhandenen Produkts in die neue Marke miteingegliedert und somit mit der Markenidentität übernommen werden (vgl. Chan-Olmsted/Yungwook, 2010, S. 76). Eine dieser Markenbildungsstrategien ist das sogenannte Prinzip der Line Extensions. Dieses System bietet eine große Relevanz für Verlage, da durch die bereits vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens mit ökonomisch verhältnismäßig geringem Aufwand ein neues Feld erschlossen werden kann (vgl. Schauseil, 2012, S. 144).

Um ein Unternehmen wachsen zu lassen, kann man eine Marke `transferieren`.

„(...) man erweitert die in einer bestimmten Zielgruppe eingeführte Marke um weitere Produktkategorien (auch Brand Extension oder Category Extension, Castulus Kolo 205 wie z. B. die SZ-Vinothek des Süddeutschen Verlags), ohne selbst in die Produktion einzusteigen (...)“

(Schneider, 2013, S. 204 f.)

Die zweite Möglichkeit des Markentransfers ist der Transfer einer schon etablierten Marke eines bereits bestehenden Produktes, auf ein neues Produkt der gleichen Kategorie. Sogenannte Line Extension (vgl. Schneider, 2013, S. 204).

Im Falle des Medienhauses der Schwäbisch Media in Ravensburg wären diese neuen Marken beispielsweise das Magazin `Buisness today` oder das Freizeitmagazin `akzent` (vgl. Schwäbisch Media, Medien und Marken, Markenübersicht, 2021)

Ebenso wurden in der Mediengruppe des Nordkurier einige Special Interest Magazine ins Leben gerufen; beispielsweise `Usedom aktuell` (vgl. Nordkurier, Geschäftsfelder,

Medien, Magazine, 2021), oder gar ein Buchverlag mit dem Namen `mecklenbook` (vgl. Nordkurier, Geschäftsfelder, Medien, Bücher, 2021).

2.1.4 Medienhaus

Die Definition des Begriffs Medienhaus oder Medienunternehmen und dessen Beschreibung ist oft sehr ungenau. In der Kommunikationsforschung gibt es mehrere Begriffe, die bei dem Versuch ihrer Definition mehr Fragen aufwerfen, als sie beantworten. In der kommunikationswissenschaftlichen Definition wird der Medienbegriff mehr betont als in der, der Wirtschaftswissenschaft, in jener wird der Begriff des Unternehmens stärker betont (vgl. Scholz, 2006, S. 119).

Daher ist es wichtig, zunächst den Begriff des Mediums und folgend den des Unternehmens getrennt zu betrachten.

Hier bestehen zwei Philosophien. Zum einen werden Autorinnen und Autoren, Redakteurinnen und Redakteure, Zeitungs-, Zeitschriften- und Buchverlage, Künstlerinnen und Künstler, Speichermediumhersteller (sic!), Reporterinnen und Reporter, Fernseh- und Radiosender, Netzbetreiber, Provider und viele mehr gezählt. Diese Definition ist allerdings sehr weitreichend. Zum anderen werden sehr strikte Abgrenzungen vorgenommen, wie beispielsweise bei Heinrich (2001, S. 28), der dem Mediensektor nur solche Unternehmen zurechnet, welche die Schwerpunkte der Journalistischen Informationsproduktion zum Ziel haben. Beispielsweise also Zeitungsverlage, Anzeigenblatt-Verlage, Hörfunkveranstalter und ähnliche.

Viele Definitionen scheinen zu eng, andere zu weit. So wäre es beispielsweise zu diskutieren, ob ein Speichermediumhersteller (sic!) wirklich zur Medienbranche zu zählen ist. Sowohl bei Druckereien und Logistikern, als auch beim Handel ist dies schwer zu definieren. Es wird die Frage aufgeworfen, ob eine Druckerei, welche nur nebenher die Zeitung eines Medienhauses druckt, wirklich zur Medienbranche zu zählen ist (vgl. Weber/Rager in Scholz, 2006, S. 120 f.).

Heutzutage vertreibt ein Medienunternehmen nicht mehr nur ein an das Medienunternehmen gekoppeltes Medium. Es hat sich eine „(...) *nicht-physische und medienunabhängige Produktion und Distribution der Inhalte über verschiedene Medien.*“ (Bode, 2010, S. 17) entwickelt.

Vor dem Internet war eine Definition verhältnismäßig einfach. Als Medienunternehmen kann ein Unternehmen definiert werden, welches den Betriebszweck darin versteht, Medieninhalte zu produzieren, zu verarbeiten oder zu Vermarkten. Im Internet können weitere Inhalte verbreitet werden. Ebenso können Telefongespräche geführt oder ein Fahrrad gekauft werden. Folglich werden Medienunternehmen als Unternehmen verstanden, welche medial gestützte Kommunikation führen, die zur öffentlichen Verbreitung bereitgestellt wird (vgl. Schumann/Hess/Hagenhoff, 2014, S. 6).

Auch die Typisierung der Medienunternehmen hat sich gewandelt. Medienunternehmen übernehmen aktuell nicht nur mehr das zielgruppenorientierte Er- und Zusammenstellen von Informationen. Durch die Verfügbarkeit des Internets können erstmals Privatpersonen, welche nicht Teil der Medienbranche sind, Inhalte erstellen und verteilen (vgl. Schumann/Hess/Hagenhoff, 2014, S. 8). Somit kommt Medienunternehmen heutzutage eine neuartige, technische Aufgabe hinzu;

„Medienunternehmen konzentrieren sich heute teilweise auf das zielgruppengerechte Zusammenstellen von Inhalten mittels IT-basierter Plattformen und überlassen das Erstellen mancher Inhalte ganz den Nutzern. Die Aufgaben eines Betreibers einer derartigen Plattform liegen darin die Plattform bereitzustellen sowie attraktive Inhalte zu attrahieren und zu strukturieren.“

(Schumann/Hess/ Hagenhoff, 2014, S. 8)

2.1.5 Tageszeitung

Zu Beginn dieser Thesis sollen zunächst Medienprodukte als solche abgegrenzt werden. Nach Keuper und Hans (2003, S.4) sind Medienprodukte jene Produkte, welche erzeugt werden, um Informationen gebündelt auf einem Medium zu distribuieren. Hierbei ist jedoch die Informationsweitergabe entscheidend, denn auf dieser Grundlage handelt die Rezipientin oder der Rezipient. Hinzu kommt, dass sich Mediengüter in einigen Arten von klassischen Produkten unterscheiden. Sie sind unter anderem Güter, deren Produzenten - in diesem Fall also Medienhäuser - zeitgleich auf zwei Märkten agieren. Zum einen dem Anzeigenmarkt und zum anderen dem Lesermarkt (vgl. Klarmann, 2007, S. 38). Der redaktionelle Teil und der wirtschaftliche Teil sind bei Mediengütern zwar nicht zu trennen, doch die redaktionellen Ziele und die der Unternehmensführung sind nicht immer

gleichzusetzen. Somit sind Medienprodukte Kultur- und Wirtschaftsgüter. So gilt es also die inhaltlichen, also publizistischen Ziele mit den ökonomischen Zielen der Unternehmensführung zu vereinen. Nur dadurch ist ein langfristiger ökonomischer Erfolg zu garantieren (vgl. Meckel, 1999, S. 22).

Medienprodukte können ebenfalls als Dienstleistungs- und Sachgüter verstanden werden, da sie Informationen sowohl inhaltlich als auch physisch aufbereiten und dies dann in Form von Zeitungen distribuieren (vgl. Wirtz, 2011, S. 29).

Medienprodukte, wie Zeitungen, gelten ebenso als Erfahrungs- bzw. Vertrauensgut. Die Beurteilung hinsichtlich Qualität kann frühestens nach dem Erwerb dieses Produktes erfolgen. Ferner ist es für eine Rezipientin, bzw. einen Rezipienten nur schwer möglich die Qualität eines Medienproduktes allumfassend und zur Gänze zu erfassen bzw. zu beurteilen. Somit muss die Rezipientin, bzw. der Rezipient dem Produzenten des Medienproduktes vertrauen (vgl. Merz, 2018, S. 9).

Für die vorliegende Thesis ist im Besonderen die Zeitung, bzw. Tageszeitung, von Bedeutung. Im klassischen Sinn sind Zeitungen Informationsträger, die sich beispielsweise über ihre Erscheinungsweise definieren. Beispielsweise zu verschiedenen Zeiten, morgens, mittags oder sonntags. Ferner wird durch die Vertriebsarten definiert, also ob Abo- oder Verkaufszeitung. Über das Gebiet in welchem sie vertrieben werden, also lokal oder regional, können Tageszeitung ebenso definiert werden. Außerdem bieten sie verschiedenste Werbemöglichkeiten für Werbeträger (vgl. Gläser 2010, S. 107).

„Als Zeitungen werden gemeinhin Druckschriften bezeichnet, die in regelmäßiger Erscheinungsfolge, allgemein zugänglich, räumlich und zeitlich disponibel aktuelle Informationen vermitteln.“

(Sjurts 2002, S. 26)

Klassische Zeitschriften lassen sich in verschiedene Kategorien unterteilen;

- Publikumszeitschrift, wie beispielsweise General- oder Special Interest
- Fachzeitschriften, für Experten
- Kundenzeitschriften, welche meist kostenlos zur Verfügung stehen
- Konfessionelle Zeitschriften

(vgl. Merz, 2018, S. 10)

Für die vorliegende Thesis hat die Publikumszeitung, in diesem Fall die `Schwäbische Zeitung`, bzw. der `Nordkurier` folglich besondere Relevanz.

2.1.6 Indikatorenbeschreibung

Einen Indikator begrifflich zu definieren kann auf verschiedene Arten erfolgen. Es existiert hier eine eher enge Definition in welchem ein Konstrukt mit eindeutig definiertem Messmodell als Indikator gilt. Ferner können Indikatoren jedoch auch als komplexe Konstrukte definiert werden, die sich aus verschiedensten messbaren Größen zusammensetzen. In vorliegender Thesis wählt der Autor die Definition mit einer etwas weiteren Abgrenzung. Daher ist es möglich verschiedenste Perspektiven, mit dem Ziel eines weitreichenden Überblicks, einzunehmen (vgl. Döbert, 2007, S. 9).

Ein Indikator wird als Messgröße verstanden, die eine Stellvertreterrolle für komplexe Sachverhalte einnimmt und so einen einfacheren und verständlicheren Bericht über den Status eines Zustandes liefert. Indikatoren sind also dazu fähig, eine Handlungsrelevanz zu zeigen oder einen Anwendungsbezug zu definieren, durch die Darstellung möglicher Probleme oder Veränderungen. Somit beschreiben Indikatoren also aus eine Kombination verschiedenster Kennziffern (vgl. Döbert, 2007, S. 9 f.).

Es ist notwendig, dass Indikatoren gemäß der Zielsetzung mit einer möglichst hohen Aussagekraft definiert werden. Sie sollten allgemein akzeptiert werden und konsensfähig sein, da eine Übereinstimmung in einer Bewertung eines Sachverhaltes folgen muss. Ferner sollten sie präzise beschrieben sein, um einer Interpretation eines breiten Publikums gerecht zu werden und daher sind sie auch möglichst nachvollziehbar und transparent zu definieren (vgl. Döbert, 2007, S. 10).

In logischer Folge spiegeln Indikatoren nur sinnvolle Informationen wider, wenn eine periodische Erhebung durchgeführt wurde. Sie sollen damit eine Änderung im zeitlichen Verlauf aufzeigen. Sie beinhalten reliable, objektive und auch valide Informationen und sind auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtete Auswahl und Kombination von Daten, welche definitorische Bezüge benötigen. Oftmals ist es sinnvoll, wenn Indikatoren Querverbindungen untereinander zulassen, da sich tiefergehende Aspekte oftmals erst durch eine Verflechtung von Indikatoren ergeben kann (vgl. Döbert, 2007, S 10).

In vorliegender Thesis werden solche Indikatoren zur Ermittlung der Veränderungen in angeführten Medienhäusern verwendet. In der Variablenbeschreibung, Kapitel 5, werden hier Veränderungen angeführt, welche sowohl im Umfeld der agierenden Medienunternehmen geschehen als auch welche die aktiv durch die Medienhäuser forciert werden. Eine solche Veränderung wäre beispielsweise der Ausbau des regionalen Rundfunks, wie in Kapitel 5.2.2 beschrieben wird.

3 Problemaufriss und Forschungsstand

3.1 Ziel der Arbeit

Das Ziel dieser Thesis ist es also herauszufinden, inwiefern sich die klassischen Verlagshäuser der Printzeitungen zu Medienhäusern der Moderne entwickeln und mit welchen Möglichkeiten diese Medienhäuser versuchen ihre steigenden finanziellen Verluste aufzufangen. Ferner soll untersucht werden, in welchem Ausmaß sich die Methoden, um besagte Verluste einzudämmen, im Verhältnis zum Jahre 2016 verändert haben und welche Rolle der Ansatz der Line Extension dabei spielt. Es stellt sich die Frage, ob dieses Konzept überholt ist und ob Medienhäuser in Zukunft mehr in medienfernen Branchen investieren und agieren werden.

3.2 Forschungsstand

Verlagshäuser im klassischen Sinne der Publizistik, welche sich rein auf das Herausgeben von Tageszeitungen spezialisieren, sind im weitesten Sinne aus der öffentlichen Wahrnehmung der Kommunikationslandschaft verschwunden. Die klassische Tageszeitung wird vom Zeitungsmarkt nicht verschwinden, doch wird sie sich laut Experten zu einem sog. Nischenprodukt, also einem ‚Special Interest‘ Medium entwickeln (vgl. Interview I, Zeile 229 ff.). Dieses wird vermutlich vermehrt spezielle Themen aufnehmen und damit so gut wie ohne Werbeeinnahmen auskommen müssen. Nach Meinung von Sven Gábor Jánzky, dem Leiter einem der größten Trendinstitute Deutschlands, steht die Branche der Zeitungsverlage vor *„existenzbedrohenden Anzeigenverlusten, sinkenden Druckauflagen und wegbrechenden Marktanteilen“* (Jánzsky in ABI Technik 2012; 32(4), S. 226–227) und dies schon im Jahre 2012.

3.2.1 Die Stellung der Tageszeitungen in Deutschland

Seit Anbeginn der Massenmedien ist es für diese ein Charakteristikum, sich an soziale und ökonomische Wandlungen anzupassen. Davon betroffen sind auch Verlage und Medienhäuser. Diese konnten sich eine Zeit lang dank ihrer guten Position ausruhen, doch gerade in der heutigen Zeit, in welcher die Digitalisierung nicht nur auf dem Vormarsch ist, sondern schon die größten Teile des öffentlichen und des privaten Lebens eingenommen hat, ist es gerade für Verlagshäuser das Um und Auf diesen Schritt in die digitale Welt der Kommunikation zu gehen. Die Grundsäulen der Zeitungswelt bestehen aus Werbeschaltungen und Abonnement Verkäufen und werden immer schwächer. Die

rückläufigen Abonnementzahlen und die fehlenden Werbeeinnahmen sind auch durch Abonnementverkäufe in digitaler Form schwer aufzufangen. Daher ist es von Nöten, dass sich Verlagshäuser zu Medienhäusern mit breiterem Angebot weiterentwickeln.

Die berufspraktische Perspektive des Themas zeigt sich somit deutlich. Es liegt im ökonomischen Interesse eines jeden Medienhauses, rückläufige Einnahmen aufzufangen bzw. auszugleichen. Nur dadurch ist ein Weiterbestehen des Unternehmens zu sichern. Der Wandel der Tageszeitung in den letzten Jahren ist deutlich zu erkennen. Die Auflagen von deutschen Tageszeitungen schrumpfen im Allgemeinen. Allein zwischen den Jahren 1998 und 2008, hatten diese einen Abbau von 25,01 Millionen auf 20,42 Millionen Stück zu verbuchen (vgl. Köhler in Medienzukunft und regionale Zeitungen, 2010, S.40.). Hier haben es Medienhäuser von regionalen Tageszeitungen verhältnismäßig leichter, da diese Tageszeitungen meist ein anderes Publikum ansprechen. Dennoch schrumpfte auch diese Auflage um etwa drei Millionen (vgl. Köhler in Medienzukunft und regionale Zeitungen, 2010, S.40.). In der logischen Folge sinken mit der verkauften Auflage auch die Reichweitenzahlen, was gerade für die Werbemärkte von großem Interesse ist. Somit fehlen vielen Medienhäusern die benötigten liquiden Mittel, um ein Fortbestehen zu sichern. Ferner liegt es im Interesse eines jeden Medienhauses bzw. Unternehmens zu wachsen. Dies ist nur mit wachsenden finanziellen Mitteln möglich. Somit ist eine Sicherung dieser finanziellen Mittel unumgänglich. Um Synergieeffekte durch Zukauf von beispielsweise anderen Medienhäusern zu ermöglichen, ist ein großer finanzieller Aufwand nötig. Um solche Mittel aufbringen zu können, müssen die Kerngeschäfte eines Medienhauses genügend Mittel abwerfen und es müssen ausreichend Rücklagen gebildet werden. Hier würden geringere Einnahmen durch Zeitungsabonnements und die rückläufigen Werbeanzeigen einen großen Teil bedeuten und könnten dadurch zu einem Verlangsamen des Wachstums eines Medienhauses führen. Für Medienhäuser ist es also wichtig zu wissen, mit welchen `Beibooten` finanzielle Engpässe durch fehlende Einnahmen aus den klassischen Feldern eines Medienhauses aufzufangen sind.

3.2.1.1 Die Auflagen Deutscher Tageszeitungen

Die Auflagen der Deutschen Tageszeitungen sind im Verhältnis zum Jahre 2016 weiterhin gesunken. Waren es im Jahr 2018 noch 14,1 Millionen Exemplare, so schrumpfte die Auflage auf 12,5 Millionen im Jahr 2020. Noch im Jahre 2016 lag die Auflage der Deutschen Tageszeitungen bei 15,3 Millionen Exemplaren. Somit ist die Auflage vom Jahr

2016 auf 2018 insgesamt um 1,2 Millionen Exemplare geschrumpft. Im Jahr 2020 sank die Auflage um weitere 1,6 Millionen Exemplare. Doch Vergleiche bis hin zum Jahr 1991 zeigen immer wieder stärker fallende Zahlen. Im Forschungsstand werden sämtliche Daten der letzten Quartale, also der vierten Quartale, aus den Jahren 2016, 2018, 2019 und 2020 verwendet. Im Vergleich hatten die Absätze der Tageszeitungen in Deutschland verhältnismäßig zwischen den Jahren 2016 und 2018 relativ große Abnahmen zu verbüßen (vgl. Statista, 2021). Aufgrund dessen geht der Autor bei seiner Recherche vom Kalenderjahr 2016 aus. Im Jahre 2016 erfolgte die letzte Forschung zu einem ähnlichen Thema statt. Es wird somit dieses Jahr als Referenzjahr herangezogen. Die Jahre 2019 und 2020 werden aufgrund Ihrer Aktualität untersucht. In folgender Tabelle werden die Auflagezahlen deutscher Tageszeitungen vom Jahr 1991 bis zum Jahr 2020 grafisch dargestellt.

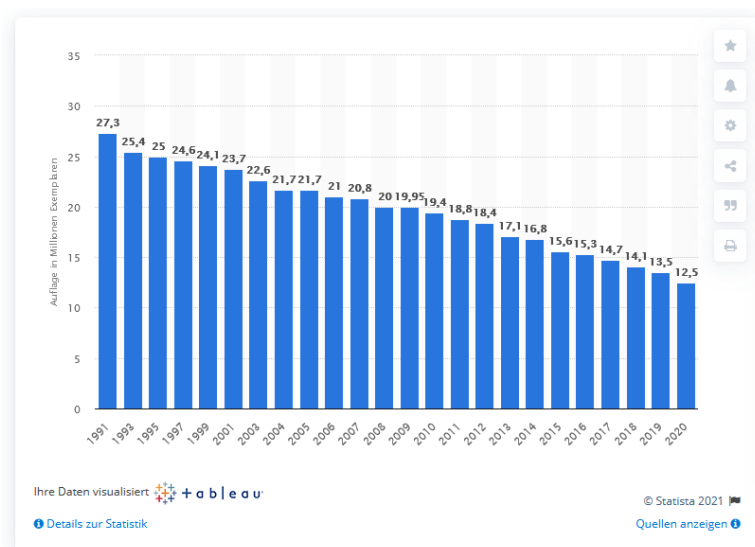


Abbildung 1 Auflagen der Deutschen Tageszeitungen 2020 (vgl. Statista, 2021)

Im Vergleich zu den Zahlen der Schwäbischen Zeitung, sieht man auch hier eine leicht sinkende Tendenz. Die gesamte Auflage sämtlicher Medienwerke des Medienhauses Schwäbisch Media beträgt laut eigenen Angaben, 216.345 Stück für das Jahr 2019 (Schwäbische, Media Daten, Märkte, 2019).

Betrachtet wurden die verkauften Zeitungen jeweils in den vierten Quartalen der Jahre 2016, 2018, 2019 und 2020. Im Jahre 2016 lag die verkaufte Auflage im vierten Quartal bei 166.448 Stück. Im Jahre 2018 schon nur mehr bei 159.195 Stück. In den darauffolgenden beiden Jahren, nämlich im Jahre 2019 und 2020, sanken die Zahlen nicht

ganz so drastisch wie in den Jahren 2016 auf 2018. Im Jahr 2019 waren es nun 157.733 verkaufte Exemplare und im Jahre 2020, 156.551 verkaufte Ausgaben des Ravensburger Lokalteils. In den Daten sind die verkauften ePaper Exemplare bereits miteingerechnet. Diese steigen hingegen leicht an. Waren es im Jahre 2016 noch 13.555 verkaufte e Paper, so sind es im Jahre 2020, 26.827 Stück. Hier lässt sich erkennen, dass bei rückläufigen Printzahlen, die ePaper Käufe zunehmen. In vorliegendem Fall haben sie sich innerhalb von vier Jahren verdoppelt. Jedoch stehen diese Werte in keinem Verhältnis in welchem sie die Verluste der Printversion auffangen könnten (vgl. IVW, Quartalsauflagen Schwäbische Zeitung, 2021). In folgender Tabelle sind diese Absatzzahlen grafisch dargestellt:

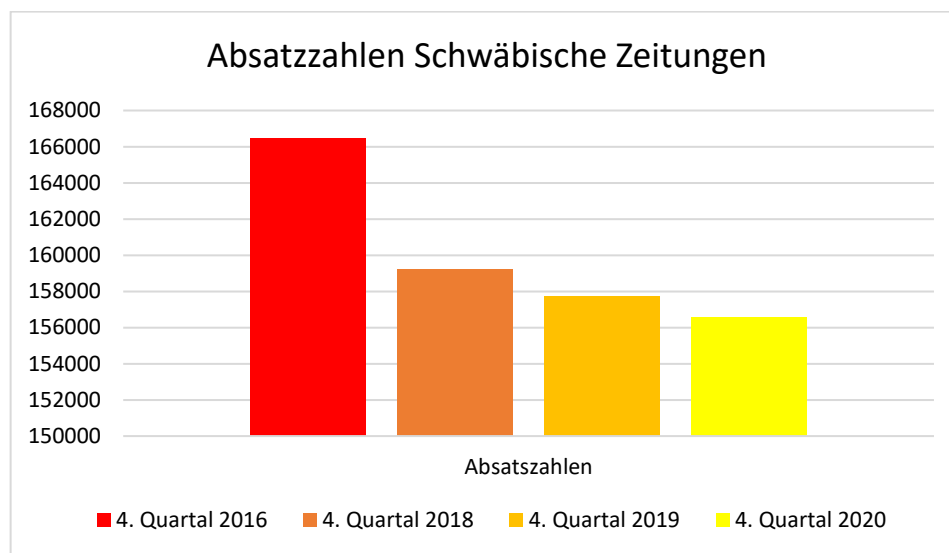


Abbildung 2 Absatzzahlen Schwäbische Zeitung (vgl. IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Absatzzahlen Schwäbische Zeitung)

Hierzu wird ein Vergleich des Verlages der Nordkurier Mediengruppe GmbH & Co. KG herangezogen. Die Gesamtauflage der Nordkurier Mediengruppe betrug im 4. Quartal des vergangenen Jahres, also 2020, 60.668 verkaufte Einheiten. Im vierten Quartal des Jahres 2019 lag die verkaufte Auflage bei 63.510, hier ist also ein großer Rückschritt zu erkennen. Im vorigen Jahr, 2018, lag die verkaufte Auflagenzahl des vierten Quartals bei 65.937 Stück. Jedoch erheblich weniger als im vierten Quartal des Jahres 2016. Hier lag die verkaufte Auflage bei 71.450 Stück. Auch hier ist ein deutlicher Rückgang an verkauften Printausgaben zu verbuchen. Doch auch in diesem Fall ist eine Erhöhung der ePaper Absatzzahlen zu erkennen. Wo im vierten Quartal des Jahres 2016 lediglich von 1.933 ePaper Ausgaben gesprochen werden kann, liegen die Verkaufszahlen im letzten Quartal

des Kalenderjahres 2020 bei 3.056 ePaper Ausgaben, was zugleich bedeutet, dass sich die Zahlen um ein Drittel erhöht haben (vgl. IVW, Quartalsauflagen, Nordkurier Gesamt, 2021). In folgender Tabelle sind diese Absatzzahlen grafisch dargestellt:

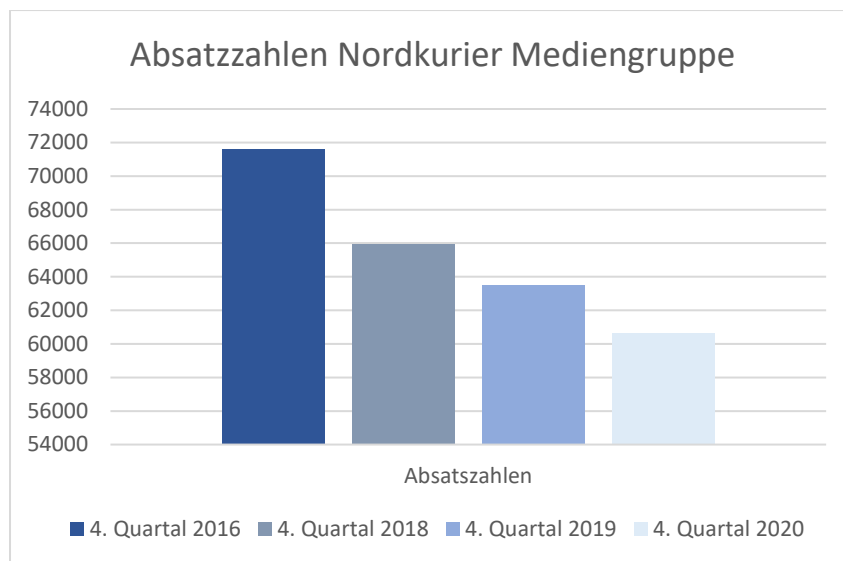


Abbildung 3 Absatzzahlen Nordkurier Mediengruppe (vgl. IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Absatzzahlen Nordkurier)

Das Medienhaus der Rheinischen Post hat laut Statista.com (Statista Deutschland, Verkaufte Auflage der Rheinischen Post, 2020) eine Gesamtauflage von 260.800 Exemplaren. Um auch die Daten der Rheinischen Post in Zwei-Jahres-Schritten mit denen der Schwäbischen Zeitung, der Nordkurier Mediengruppe und den Absatzzahlen von deutschen Tageszeitungen im Allgemeinen Vergleichen und um an die vorangehende Bakkalaureatsarbeit anknüpfen zu können, wurden wieder die vierten Quartale der Jahre 2016, 2018, 2019 und 2020 zum Vergleich herangezogen. Im vierten Quartal des Jahres 2016 lag die verkaufte Auflage der Rheinischen Post deutschlandweit bei 289.801 Stück, im letzten Quartal des Jahres 2018 bei 265.181 verkauften Stück. Im letzten Quartal des Jahres 2019 stieg diese Zahl auf 275.425 Stück. Im letzten Quartal des vergangenen Jahres, also im Jahre 2020, sank die verkaufte Auflage auf 260.826 Exemplare. Folglich ist also zu sehen, dass die Auflage bis auf das Jahr 2019 in gleichmäßigen Schritten abnimmt. Dennoch wurden im Jahr 2018 rund zehntausend Stück mehr verkauft als im Jahr zuvor und im Jahr darauf. Auch bei diesen Auflagenzahlen ist ein deutlicher Fortschritt bei den Ausgaben der ePapers zu erkennen. Im letzten Quartal des Jahres 2016 lagen diese bei

18.765 Stück, im vierten Quartal des letzten Jahres, also 2020, stieg diese auf 34.852 verkaufte Exemplare (vgl. IVW, Quartalsauflagen, Rheinische Post gesamt, 2021).

Vorliegende Tabelle vergleicht die Absatzzahlen aller drei Verlage in den Jahren 2016, 2018, 2019 und 2020. Deutlich zu sehen ist, dass die Absatzzahlen aller Medienhäuser sinken. Erwähnenswert ist jedoch die Tatsache, dass die Zahlen des Medienhauses Schwäbisch Media und die Rheinische Post im Verhältnis geringere Abnahmen zu verbuchen haben als der Nordkurier. Bei der verkauften Gesamtauflage der Rheinischen Post ist im Jahre 2019 ein Aufschwung von etwa zehntausend Stück zu verbuchen. Im Jahr darauf sank der Wert aber wieder auf ein ähnliches Niveau zu dem des Vorjahres.

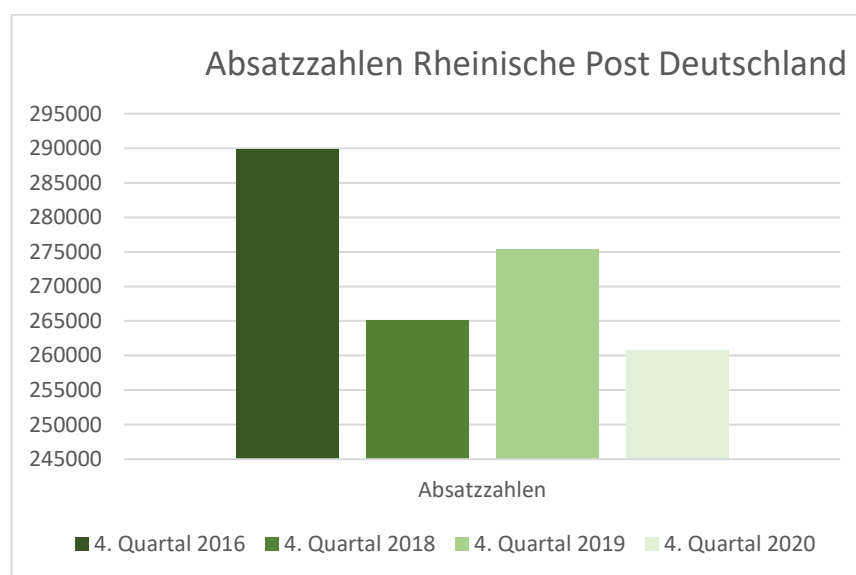


Abbildung 4 Absatzzahlen Rheinische Post Deutschland (vgl. IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Absatzzahlen Rheinische Post)

In folgender Tabelle werden die Absatzzahlen der Schwäbischen Zeitung, des Nordkuriers und der Rheinischen Post grafisch dargestellt, um miteinander verglichen werden zu können.

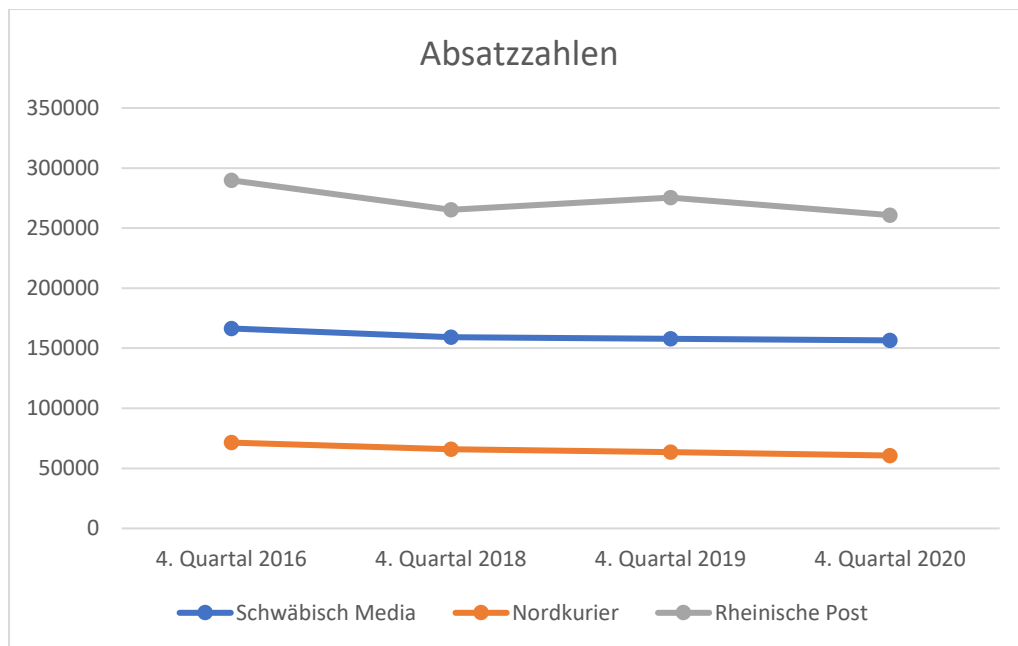


Abbildung 5 Absatzzahlen Schwäbisch Media, Nordkurier und Rheinische Post (vgl. – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.)

3.2.2 Rundfunk

Ein großer Themenbereich für regionale Medienhäuser spiegelt der des Rundfunk- und Digitalbereichs wider. Hierzu wurden bislang jedoch wenig kommunikationswissenschaftliche Forschungsbemühungen angestrebt, obwohl besagte Bereiche für Medienhäuser von großer Bedeutung sind. Gerade die Thematik der digitalen Medien wird aktuell immer wichtiger. Durch sie ist es möglich die Globalisierung, Virtualisierung und Mobilisierung zu nutzen. So ergibt sich die Möglichkeit, weltweit in verschiedene Märkte einzusehen, um Produkte auf eben diesen globalen Märkten zu vertreiben. Dies ist jedoch nur in der Theorie möglich, da kulturelle Räume noch Barrieren bilden. Die Mobilisierung setzt hier an und greift das Thema der ortsgebundenen Rezeption von Medien auf (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 62). Auch wenn ein Abfedern der rückgängigen Abonnementzahlen durch digitale Ausgaben erwirkt werden kann, können die digitalen Medienhäuser diese Zahlen nicht zur Gänze abfangen. Daher ist es für Medienhäuser inzwischen wichtig, sich nicht nur auf ein neues Medium zu spezialisieren, sondern den Weg der Line Extensions zu gehen und so viele `Beiboote` wie möglich zu finden.

Das Internet hat die allgemeine Mediennutzung, im Vergleich zur Mediennutzung von klassischen Printmedien stark verändert. Gerade bei den sogenannten Digital Natives ist die Internetnutzung zur Informationsbeschaffung im Vergleich zu anderen Altersgruppen stark angestiegen. Gerade bei Personen im Alter von 14 bis 29 Jahren ist das Internet die Mediengattung, welche am häufigsten genutzt wird (vgl. Illenberger, 2013, S. 28). Im Vergleich werden klassische Printmedien, wie beispielsweise Printzeitungen, nur mehr von 26 Prozent der unter 29-jährigen Konsumenten genutzt (vgl. Illenberger, 2013, S. 28).

Für Rezipientinnen und Rezipienten wird die ‚eigenständige Nutzung‘ von Medien immer wichtiger. Die Nutzerinnen und Nutzer werden aktiv und möchten sich nicht mehr vorschreiben lassen, wann sie welche Medien und Medieninhalte rezipieren. Außerdem ist eine Mediennutzungsänderung bei der Suche nach Informationen am deutlichsten zu erkennen. *„Das Internet hat seine Bedeutung für die Informationssuche über die vergangenen Jahre massiv ausgebaut und bis auf das Fernsehen alle anderen Mediengattungen bereits hinter sich gelassen.“* (Illenberger, 2013, S. 28). Bei Rezipientinnen und Rezipienten bis zu 29 Jahren wird dies noch deutlicher, da hier das Internet ganz deutlich an erster Stelle steht (vgl. Illenberger, 2013, S. 29).

3.2.3 Digitalisierung in den untersuchten Medienhäusern

Sämtliche zur Untersuchung herangezogene Medienunternehmen haben diesen Wandel der Digitalisierung recht früh erkannt und erfolgreich durchlaufen. Bei allen Medienhäusern ist es möglich, die gängigen Produkte wie beispielsweise die Tageszeitungen sowohl in einer E-Paper Variante als auch im digitalen Angebot zu rezipieren. Im Medienhaus Schwäbisch Media wurde dieser erste Schritt in die digitale Welt bereits im Jahre 1996 mit dem Onlineportal SZON.de gegangen. Die E-Paper Ausgabe der Schwäbischen Zeitung war ab dem Jahr 2003 verfügbar (vgl. Schwäbisch Media, Unternehmen, Zeitreise, 2021).

Die digitale Ausgabe der Schwäbischen Zeitung existiert als Basic sowie als Premium Version. Der Monatspreis für die Premium Version beläuft sich auf 28,90 Euro, die Basic Version kostet monatlich 9,90 Euro. Ein neu eingeführtes Konzept einer sogenannten ‚Kombi‘ stellt die Kombination aus dem E-Paper und der Print Version der Schwäbischen Zeitung dar. Dies beschreibt die Möglichkeit für 31,90 Euro im Monat das volle E-Paper plus einer Print Ausgabe, oder für 34,50 Euro zwei Print Ausgaben pro Woche zu erhalten (vgl. Schwäbisch Media, Preisübersicht, 2021).

Bei der Nordkurier Mediengruppe verhalten sich die Angebote recht ähnlich. Hier ist es für Abonentinnen und Abonnenten der Print Version möglich, den Nordkurier in digitaler Version zu einem vergünstigten Preis von 4,20 Euro pro Monat zu abonnieren. Ein Angebot der digitalen Ausgabe kostet die Rezipientin, beziehungsweise den Rezipienten 25.99 Euro monatlich (vgl. Nordkurier Shop, Nordkurier Abonnieren, 2021)

Sowohl das Medienhaus Schwäbisch Media als auch die Rheinische Post Mediengruppe bietet hier beispielsweise noch mehr an digitalen Inhalten an. Die Schwäbisch Media Digital ist ein GmbH & Co. KG, welche sich auf Website Gestaltung, Bannerwerbung, Google AdWords oder Facebook Werbung spezialisiert hat (vgl. Schwäbisch Media, Medien und Marken, Dienstleistungen, Schwäbisch Media Digital, 2021) Auch die Rheinische Post Mediengruppe folgt einer ähnlichen Strategie, mit einem vielfältigen Angebot an digitalen Inhalten, sei es Produktmanagement oder Ad Sales bzw. Digitale Lösungsstrategien mit `RP Digital Solutions` (vgl. Rheinische Post, Medien, Digitale Medien 2021) Ebenso wie im Medienhaus Schwäbisch Media wurde auch bei der Mediengruppe der Rheinischen Post im Jahre 1996 das erste Online Portal, das RP Online gegründet. Dies stellt eines der erfolgreichsten Nachrichtenportale Deutschlands dar. (vgl. Rheinische Post, Medien, Digitale Medien 2021)

3.2.4 Journalismus im Wandel

In der heutigen Welt der Medien herrscht ein unglaublicher Überfluss an verschiedensten Nachrichten, von wichtigen bis hin zu völlig belanglosen Mitteilungen. Der Journalismus hat hierbei eine enorm wichtige Position inne. Journalistinnen und Journalisten fungieren in der heutigen Nachrichtenwelt als `Schleusenwärter` bzw. als sogenannte `Gatekeeper`. Sie filtern die wichtigsten Informationen auf subjektive Art und Weise vor, um der Öffentlichkeit danach die für sie relevanten Informationen aufbereitet zur Verfügung stellen zu können.

3.2.4.1 Anfänge des Journalismus im Internet

Doch die Flut an nicht aufbereiteten und ungefilterten Nachrichten spiegelt eine Beschleunigung und Verdichtung von Nachrichteninhalten wider. Prinzipiell ist diese Neuerung keineswegs negativ. Doch sie erhöht jedoch den Druck auf den Journalismus. Zum einen, was die Geschwindigkeit der Aufbereitung angeht und zum anderen zur Auswahl an falschen Themen, verbunden mit einem fehlerhaften Entscheiden zwischen

wichtigen und unwichtigen Themen (vgl. Bialecki, 2014, S.61). Durch diese Flut an Nachrichten wird in logischer Konsequenz die Taktung an veröffentlichten Nachrichten immer weiter erhöht. Dies sorgt dafür, dass Nachrichteninhalte immer stärker auffallen müssen, um wahrgenommen zu werden.

Die Fülle an Nachrichten sorgt dafür, dass gerade im online Journalismus Themen sehr schnell aufkommen, allerdings auch wieder in gleicher Geschwindigkeit verschwinden. Der Fortschritt der Medientechnik bezüglich der Nachrichten Aufbereitung und -verbreitung sorgt dafür, „(...) dass ein Thema online immer prominenter platziert wird, je mehr es geklickt wird – in der Konsequenz also der Mainstream immer breiter wird, mit allen Folgen für die Suche nach exklusiven Informationen, die ja doch immer nur noch für Minuten hält.“ (Bialecki, 2014, S.62)

Aus diesem anschaulichen `Boulevardjournalismus` entwickelt sich der sogenannte Echtzeitjournalismus. Das Internet bietet die Möglichkeit, in Echtzeit Nachrichteninhalte zu `twittern`, bzw. zu veröffentlichen. Somit entsteht allerdings der Eindruck, dass die Probleme, welche gerade veröffentlicht wurden, genauso schnell zu lösen wären. (vgl. Bialecki, 2014, S.63) Durch das Internet sind jetzt auch `Hilfsmittel` der breiten Öffentlichkeit zugänglich, welche früher nur von `ausgebildeten` Journalisten genutzt werden konnten. Somit eröffnen sich unzählige Möglichkeiten für Rezipientinnen und Rezipienten um eine Vielzahl an Inhalten im Sinne der Information, Weiterbildung und Recherche abzurufen. Auch die Option des gegenseitigen Diskurses mit weiteren Mediennutzern ist gegeben. Im Umkehrschluss ist somit die eigentliche Aufgabe der Kommunikationswelt, die Herstellung von Öffentlichkeit, enorm vereinfacht worden. Durch die Erweiterung von Quellen, besonders durch das Internet, ist das Nachrichtenbudget für Journalistinnen und Journalisten um erweitert worden. Somit ist es für Nachrichten möglich, innerhalb von Sekunden in der ganzen Welt verteilt zu werden (vgl. Bialecki, 2014, S.63f.).

3.2.4.2 Internetjournalismus

Das Internet ermöglicht durch entfallende technische und professionelle Barrieren ein erweitertes Medienangebot. Von reichweitenstarken Produkten, bis hin zu Nischenprodukten sind sämtliche Publikationen möglich. Man spricht hierbei vom sogenannten `Long Tail`. Doch gerade durch dieses erweiterte Angebot und die damit einhergehende Menge an Inhalten und das ungefilterte Veröffentlichen dieser, sinkt die

Chance eines Inhalts rezipiert zu werden, da das Wahrnehmungsbudget gering bleibt (vgl. Beck (Hrsg.), Schweiger, 2019, S.27).

Im Gegensatz zum klassischen Journalismus, welcher anfänglich im Internet vertreten war, wie er in Kapitel 3.2.4.1 beschrieben wurde, kann der erst in den letzten Jahren aufgekommene Begriff des `Internet-Journalismus` als Abwandlung des traditionellen Journalismus gesehen werden. Dies bedeutet, dass Inhalte, welche im Internet veröffentlicht werden, durch die Redaktionen mit hergestellt werden, sofern es sich hierbei um professionelle Einrichtungen handelt. Allerdings sorgen die Möglichkeiten des Internets in Bezug auf Produktionssoftware und -hardware dafür, dass die Nachrichtenaufbereitung und der Nachrichtenvertrieb keinen traditionellen Redaktionsprozess mehr durchlaufen muss (vgl. Beck (Hrsg.), Schweiger, 2019, S.64). Dieser Wandlungsprozess eines Redaktionsteils in einem Medienhaus kann unter dem Rahmen Konvergenz verstanden werden, in welchem sich mehrere Sparten eines Mediums zusammengelegt werden können. Beispielsweise Onlinejournalismus und Printjournalismus. Auch die Bereitstellung von Produktionsmaterial hat sich gewandelt. So ist es nun möglich Material von Nutzerinnen und Nutzern zu verwenden. Ferner können Rezipientinnen und Rezipienten nun selbst als Produzentinnen und Produzenten verstanden werden. Damit einhergehend ist ein gewisser Öffentlichkeitswandel, in der die Gatekeeper Funktion der Journalisten infrage gestellt wird (vgl. Beck (Hrsg.), Schweiger, 2019 S.68 f.).

3.2.5 Streaming Dienste und Medienwandel

Ein weiterer Faktor für die Mediennutzung wird durch Streaming Dienste deutlich. Die immer besser werdenden Möglichkeiten der Internetanbieter erlauben das Streamen von großen Datenmengen möglich (vgl. Wirz, 2019, S. 1). Ferner stellt das Internet nicht nur eine Mediengattung dar, welche den klassischen Medienarten in Konkurrenz steht, sondern es verändert die Mediennutzung von Rezipientinnen und Rezipienten zur Gänze (vgl. Illenberger, 2013, S. 31). Somit werden Handy, Tablet und Co. immer mehr ins alltägliche Leben eingegliedert. Auch für Medienhäuser und ihre Produkte ist diese Neuerung in der Medienrezeption sehr wichtig. Eine Tageszeitung kann sowohl in der digitalen Version als auch in der Printversion zu sämtlichen Zeiten rezipiert werden. Doch auch, wenn die Printzeitung sowohl in einem öffentlichen Verkehrsmittel als auch auf dem Weg zur Arbeitsstelle gelesen werden kann, ist die digitale Version um einiges bequemer. Sie ermöglichen dem Rezipienten zu jeder Zeit die aktuellsten Nachrichten abzurufen und sich

so spontan über Gehörtes zu informieren. Dadurch werden die Rezipientin oder der Rezipient zu freien Nutzerinnen und Nutzern, die nicht an eine Printauflage gebunden sind. Ferner kann die Nutzerin oder der Nutzer gezielt nach den für sie oder ihn wichtigen Informationen suchen. Diese Thematik führt direkt zum Uses and Gratification Approach, welcher wie bereits in Kapitel 2.1.1 ausgeführt wurde, beschreibt, inwiefern Mediennutzerinnen und Mediennutzer selbst über ihren Medienkonsum entscheiden.

3.2.6 Der Wandel des Werbemarktes

Der Wandel der gedruckten Tageszeitung hat ebenso Auswirkungen auf den Werbemarkt. Werbung hat setzt sich zum Ziel, die Einstellung der Rezipientin bzw. des Rezipienten zu verändern und diese im Endeffekt zum Kauf eines Produkts anzuregen (vgl. Nöcker, 2018, S. 1 f.). In Zeiten, in denen Zeitungen noch in Zeitungsverlagen und nicht aus Medienunternehmen entstanden, war der Begriff der Werbung klarer definiert. In Zeitungen war der Begriff Werbung durch den Anzeigenteil klar abgegrenzt. Durch die heutigen vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten ist der Begriff Werbung nicht mehr eloquent. Denn in der Kommunikationswelt wird nun eher von Werbung als Teil des Kommunikations-Mix gesprochen, welche neben Marketing und Public Relations besteht (vgl. Nöcker, 2018, S. 2).

Werbung ist im weiteren Sinn ein wirtschaftliches Element. Zwar nicht ausschließlich, da auch politische Kommunikation in einem etwas breiter definierten Begriff von Werbung, als solche zu verstehen ist (vgl. Nöcker, 2018, S. 2). In erster Linie erwirtschaftet eine Tageszeitung einen großen Teil ihrer Einkünfte durch Werbeanzeigen. Der technische Wandel, welchen auch Tageszeitungen durchlaufen, ändert auch einiges am Werbemarkt. Es ist nicht ungewöhnlich, dass ein Medium in erster Linie als Werbeträger entsteht und sich erst im zweiten Schritt zum Unterhaltungsmedium wandelt (vgl. Nöcker, 2018, S. 12). Somit hat die Entwicklung von verschiedensten Geschäftsmodellen von Medienhäusern Priorität. In Folge der Digitalisierung ist ein Verschieben des Werbe- bzw. Anzeigenmarktes der Tageszeitungen in den Online-Bereich nur schwer machbar. Im Printbereich sind die Werbeeinnahmen mehr oder weniger gegen null sinkend, doch im Online-Bereich können diese Einnahmen nicht in jener Menge generiert werden, in welcher sie die Verluste aus dem Print Bereich auffangen könnten. Immobilienanzeigen waren beispielsweise eine feste Einnahmequelle für Tageszeitungen im Zeitungsmarkt. Auch solch eine Rubrik schrumpft nun durch Internetseiten wie beispielsweise ``www.immobilienscout24.de.`` (vgl. Nöcker, 2018, S. 12). Hingegen aller Vermutungen:

„Betrachtet man die Werbeeinnahmen der Medien in Deutschland, so wird deutlich, dass die klassischen Medien, also Fernsehen und Tageszeitungen, immer noch den größten Teil der Werbeeinnahmen erzielen (...).“ (Nöcker, 2018, S. 13). Somit ist erkennbar, dass die klassischen Medien noch immer im Vorteil liegen, wenn auch neue Werbekommunikationsmittel, wie beispielsweise `Marketing-Kommunikation`, definitiv auf dem Vormarsch sind. In folgender Grafik sind die Brutto-Werbeumsätze der Jahre 2018 und 2019 im Vergleich grafisch dargestellt.

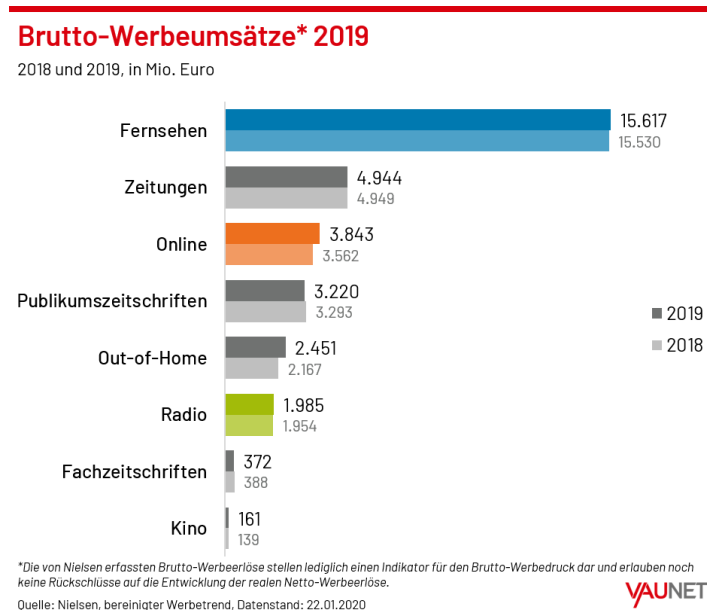


Abbildung 6 Brutto-Werbeeinnahmen erfassbarer Werbeträger in Deutschland (in Mio. Eur.) (vgl. Verband Privater Medien, 2020)

In der vorliegenden Grafik wird dieser Wandel deutlich erkennbar. Diese Tabelle ist Teil einer Erhebung des VAUNET, einem Verband Privater Medien und spiegelt die Brutto-Werbeumsätze aus den Jahren 2019 und 2018 wider. In der Fernsehbranche ist ein minimales Wachstum zu vermerken. Mobile und online Werbeträger heben sich größentechnisch im Wachstum jedoch sehr stark ab. Bei Zeitungen und Publikumszeitschriften ist ein Rückgang zu verbuchen.

Auf regionaler Ebene bestimmt logischerweise die Bevölkerungsdichte den Absatzmarkt. Somit ist es eine klare Folgerung, dass eine regionale Tageszeitung mit weniger Abnehmern, weniger attraktiv auf potenzielle Werbekunden wirkt als eine große internationale Zeitung (vgl. Jarren, Künzler, Puppis 2012, S. 158). All diese `Probleme` bewegen die Zeitungsverlage dazu, ihr Medienangebot bzw. ihre Einnahmequellen zu erweitern.

3.2.6.1 Wirtschaftliche Situation des Werbemarktes

Medienunternehmen produzieren mit ihren Produkten Aufmerksamkeit bei den Rezipientinnen und Rezipienten. Diese Aufmerksamkeit wird durch die Auflage und Reichweite messbar. Durch diese Auflagenreichweite wird das Interesse anderer Branchen geweckt. Rezipientinnen und Rezipienten der Medienprodukte könnten unter Umständen auch Abnehmerinnen und Abnehmer derer Produkte sein. Somit verschaffen die Produkte eines Medienunternehmens einen Kundenkontakt, welcher eine zielgruppenorientierte Kommunikation ermöglicht (vgl. Bode, 2010, S. 15).

Die Medienunternehmen stellen einen Raum zur Verfügung, welcher entgeltlich genutzt werden kann, um mit den Zielgruppen in Kontakt zu treten. Somit wird zum einen die Werbeindustrie angesprochen und „(...) *zum anderen die Monetarisierung der Kundenkontakte durch die Medienunternehmen.*“ gesichert (Bode, 2010, S. 15). Natürlich gelingt dies nur, wenn das Medienunternehmen über ausreichend Aufmerksamkeit und attraktive Inhalte verfügt (vgl. Bode, 2010, S. 15).

Hier ist zu erkennen, welche große Bedeutung Werbeeinnahmen für ein Medienunternehmen besitzen. Überspitzt kann gesagt werden:

„Wenn die Werbeerlöse die zentrale Einnahmequelle sind, dann besteht die Funktion der redaktionellen Inhalte letztendlich darin, für Auflagen und Einschaltquoten und damit für lukrative Kundenkontakte zu sorgen.“

(Bode, 2010, S. 15)

Der Werbemarkt war für die meisten Unternehmen im Medienbereich bisher eine der größten Einnahmequellen, auch für Medienhäuser und ihre Produkte. Wie in Kapitel 3 angesprochen, erfährt dieser Markt in den letzten Jahren einen großen Wandel. Der Werbemarkt einer Tageszeitung wird vorwiegend über die Auflagen-Anzeigen Spirale definiert. Sprich, je kleiner Tageszeitung und ihre Auflage, desto geringer ist die Reichweite für potentielle Werbekunden. Somit verringern sich die Einnahmen durch die Werbung. Dadurch ist es dem Medienhaus weniger möglich in die redaktionelle Leistung zu investieren, weshalb die Auflage unter Umständen noch geringer wird und die Attraktivität weiter sinkt. Dieser Kreislauf hat weitreichende Folgen für ein Medienunternehmen, da sich eine Tageszeitung meist zum großen Teil durch ihre Werbeanzeigen finanziert (vgl. Weber/Rager in Scholz, 2006, S. 126).

3.2.6.2 Aktuelle Veränderungen am Werbemarkt

Aus folgender Abbildung des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft ZAW geht hervor, dass sich die Nettoumsätze der Werbebranche innerhalb von einem Jahr, was das Medium Internet betrifft, um 2,8 % gesteigert haben. Die Absätze der Printmedien hingegen haben 2 % verloren. Es ist also erkennbar wie rasant das Medium Internet auch für Werbekunden an Attraktivität gewinnt. Alle anderen Sparten, sei es Radio, TV oder Außenwerbung, verbleiben auf einem relativ gleichbleibenden Niveau.

Anteile der Werbeträger am Gesamtnettoumsatz in Deutschland 2018 und 2019

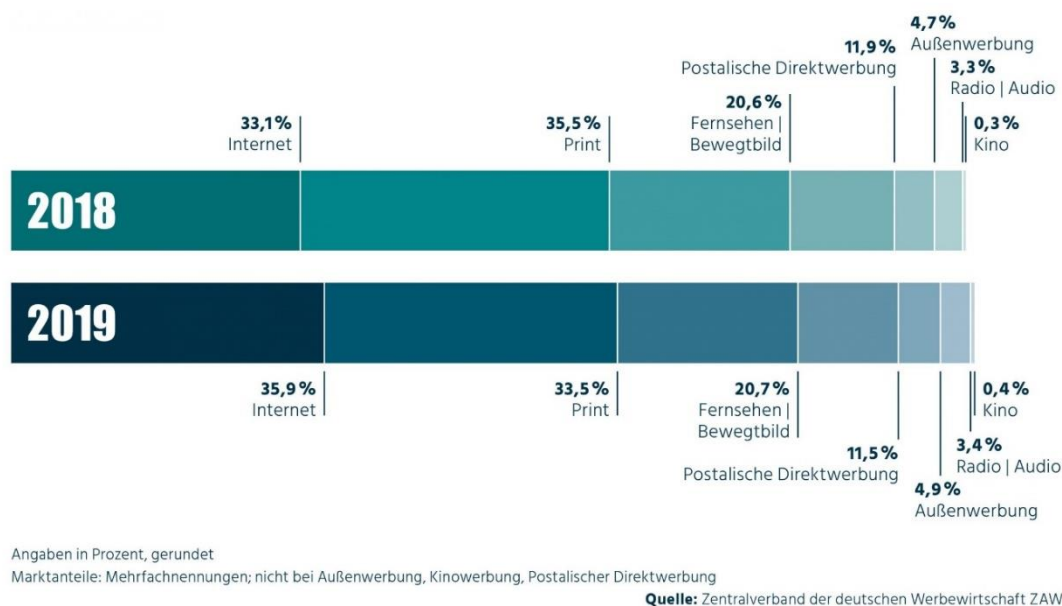


Abbildung 7 Anteile der Werbeträger am Gesamtnettoumsatz in Deutschland 2018 und 2019 (vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft, 2020)

Gerade der Rückgang der Zeitungsleser im Print Bereich führt dazu, dass das Medium der Printzeitung für Werbekunden immer unattraktiver wird, da mit dem Rückgang der Leser, weniger potenzielle Kunden angesprochen werden (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 10). Ein weiterer Faktor, welcher eine wichtige Rolle spielt, ist der Generationenwechsel bei den Regionalzeitungen. Die nun führenden Inhaber und Geschäftsführer von Medienhäusern wurden selbst weniger mit der Printzeitung sozialisiert als noch die Generationen zuvor (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 10). Diese beiden Faktoren sorgen zwar dafür, dass die Erlöse durch Werbeeinnahmen bei Tageszeitungen zurück gehen, doch sie verschwinden nicht ganz (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 11). Durch diese Veränderung im Werbemarkt für Printzeitungen erhöht sich der Erlösdruck auf die digitalen Medien jeweiliger Medienhäuser. Doch die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass die digitalen Medien der Medienhäuser Erfolg haben können. Gerade durch erleichterten

Zugang und flexiblere Zahlungsmöglichkeiten erfreuen sich einige Paid Content Modelle immer mehr Zuwachs. Daher werden die Bezahlmodelle mit den Zahlen der Werbeeinnahmen ständig verglichen, um so die Bezahlmodelle anzupassen (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 85).

Doch auch am Werbemarkt und bei den Werbeumsätzen gehen Veränderungen vor sich. Nachfolgende Grafik des Verbandes Privater Medien spiegelt wider, wie sich die Brutto-Werbeumsätze in den Jahren 2018 zu 2019 verändert haben. Interessanterweise sind die Brutto-Werbeumsätze vom Jahr 2018 mit 31,98 Milliarden Euro im Jahre 2019 auf 32,59 Milliarden Euro angestiegen. Prozentual ist dies ein Zuwachs von 1,9%. Den größten Zuwachs konnte der Bereich der Kino Werbung mit einem Plus von 16,2% verbuchen, gefolgt von der Out-of-Home Werbung mit 13,1%. Darauf folgt der Onlinebereich mit einem Wachstum von 7,9%. Der Werbeträger der Zeitungen verliert 0,1% zum Vorjahr. Jedoch ist diese Statistik lediglich als Indikator zu sehen. Es sind keine Entwicklungen für die realen Netto-Werbeerlöse zu tätigen (vgl. Vaunet, 2020). Folgende Abbildung zeigt die Veränderungen der Brutto-Werbeumsätze der Jahre 2018 und 2019.

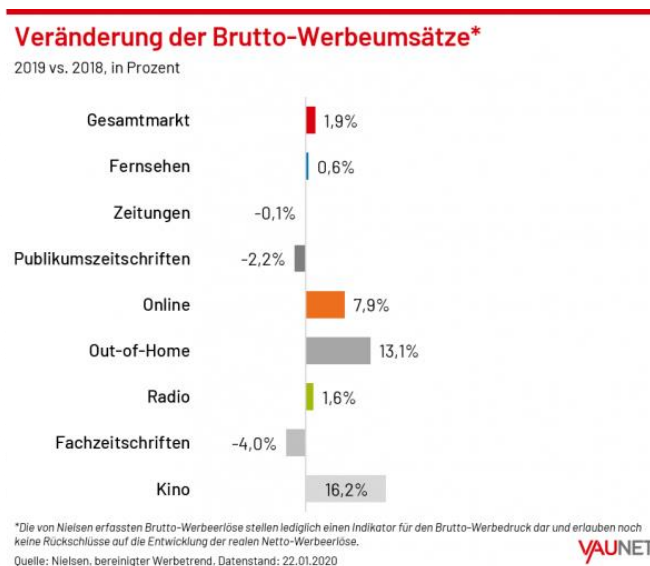


Abbildung 8 Veränderung der Brutto – Werbeumsätze 2019 vs. 2018 in Prozent (vgl. Vaunet, Verband Privater Medien, 2020)

Der Werbemarkt in Deutschland hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Betrachtet man die Zahlen für die verschiedenen Werbemedien seit dem Jahr 2015 bis hin zum Jahr 2020 ist deutlich erkennbar. Was das Medium Radio betrifft blieb der Werbemarkt relativ gleichbleibend bei etwa fünf Prozent. Auch das Trägermedium

‚Outdoor‘, sprich Plakat- oder Litfaßsäulen Werbung, bleibt auf einem konstanten Level von etwa vier bis fünf Prozent mit unmerklich fallender Tendenz. Obwohl das Medium TV in den letzten Jahren immer mehr Rezipientinnen und Rezipienten verliert, ist der Anteil der Werbeanzeigen bei diesem Medium relativ stabil bei etwa 30 %, zumindest in den letzten 5 Jahren. Die größte Umstrukturierung ist tatsächlich bei den Zeitungen und den digitalen Werbeträgern zu erkennen. Die Zeitungen haben im Verhältnis nur wenige Prozentanteile verloren, nämlich vom Jahr 2015 mit 14,6%, hin zu 10,7%. Also lediglich vier Prozentpunkte. Doch haben digitale Werbeträger ihren Marktanteil um mehr als zehn Prozent erhöhen können. Schon im Jahre 2015 waren die digitalen Medien mit 30,5 % nach dem Medium TV mit 32,6 %, an zweiter Stelle und hatten somit einen enormen Marktanteil. Konnten diesen aber innerhalb von gerade mal fünf Jahren um gute zehn Prozent, nämlich auf 41,6 %, erhöhen. Damit ist das Medium der digitalen Medien absoluter Marktführer (vgl. Statista Deutschland, Prognose der Werbemarktanteile der Medien in Deutschland, 2021).

In folgender Grafik ist in aller Deutlichkeit zu erkennen in welchen großen Schritten die digitalen Medien den Werbemarkt für sich einnehmen und andere Medien, speziell die Zeitungen, verdrängen. Allerdings haben die Printzeitungen hier eine Möglichkeit, verlorene Verluste in den digitalen Ausgaben der Zeitungen zumindest versuchsweise aufzufangen.

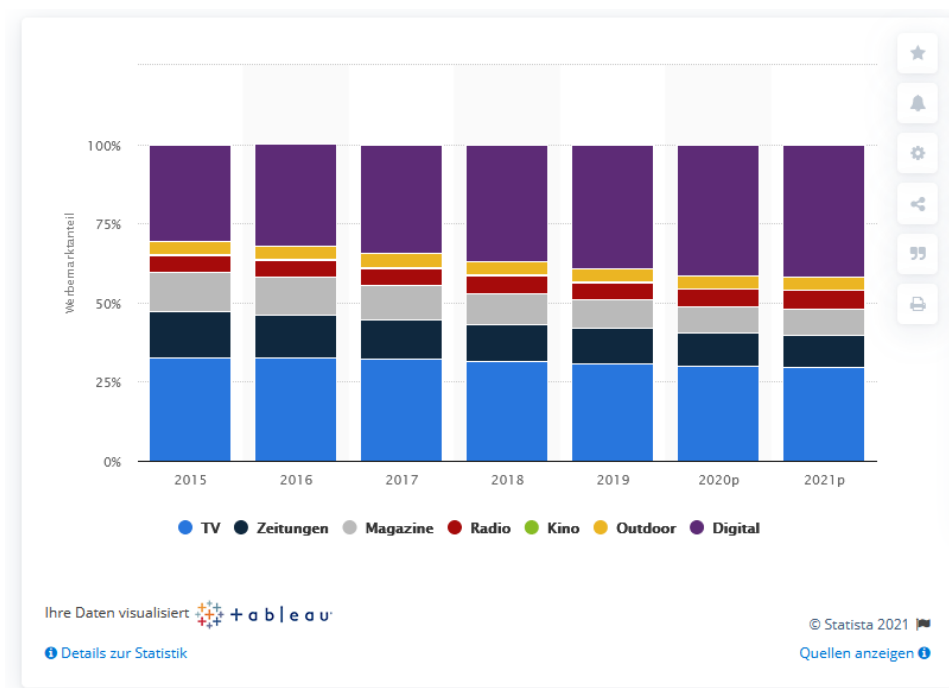


Abbildung 9 Werbemarktanteile der Medien in Deutschland (vgl. Statista Deutschland 2021)

3.2.1 Wirtschaftliche Situation der Tageszeitungen allgemein

Die Tageszeitungen durchlaufen in den letzten Jahren einen immensen Medienwandel. Daher gehen Erlöszahlen aus Printauflagen und die damit einhergehenden Werbeumsatzeinbußen zurück. Die Werbebudgets werden also verlagert, junge Leserinnen und Leser gehen verloren. Grundsätzlich wird diesem Problem mit produktpolitischen Maßnahmen, sprich einer breiteren Produktpalette entgegengewirkt. Somit durchlaufen Zeitungsverlage einen Wandel zu regionalen Medienhäusern mit einem breiteren Produkt- und Markenangebot (vgl. Breyer-Mayländer, 2015 -S. 162 f.). Der Markenaufbau und die Führung für Medienprodukte ist ein komplexer Prozess. Hier geht es nicht um die Marke an sich, sondern um das bei der Konsumentin oder dem Konsumenten verankerten Vorstellungsbild der Marke oder des Produktes. Medien haben im Ursprung ihren Nutzen darin, diese Marken und Produkte an die Konsumentin oder den Konsumenten zu transportieren. Doch bei einem Medienprodukt ist das Transportmittel selbst im Fokus. Durch die Eigenschaft einer Zeitung, nämlich ein breites Publikum ansprechen zu wollen, entsteht ein weiteres Problem (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 163).

Die ersten Medienbildungen von Onlineausgaben der Regionalzeitungen können als erster Schritt in Richtung Markenmanagement für Medienhäuser betrachtet werden. Zu Beginn des öffentlich zugänglichen Internets Mitte der 1990er Jahre wurden erstmals Online-Ausgaben optional zu der Print Ausgabe angeboten. Hier stellten sich die ersten Fragen. In welcher Form sollen diese Ausgaben auftreten. Soll es verlängerte Arme der Printausgabe sein, benötigt diese Ausgabe eine eigene Internetseite, sollte die Lokalausgaben unter einem einzigen Namen zusammenfassen. In der Praxis lassen einige verschiedene Angebote beobachten (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 164).

Beispielsweise kann das Onlineangebot den kompletten Zeitungsnamen tragen. Bei dieser Variante wird versucht, das Onlineangebot als erweiterten Ausspielkanal zu definieren.

Eine weitere Variante wäre, die Benennung des Onlineangebotes mit einem verkürzten Zeitungsnamen. Auch hier wird lediglich ein erweiterter Ausspielkanal suggeriert.

Die Möglichkeit, mehrere Zeitungen unter einem verkürzten Zeitungsnamen zu nennen, bringt den Vorteil, dass mehrere Zeitungen unter einem Internet Auftritt zu finden sind.

Auch die völlig neuartige Kreierung des Zeitungsnamen ist eine Möglichkeit. Hiermit wird ein völlig neues Onlineangebot kreiert, welches unter einer Einzelmarke etabliert wird. Somit ist eine bessere Abstimmung auf die Zielgruppe und die leichtere Abstimmung von Kundenbedürfnissen und Produktnutzen gewährleistet. Allerdings ist hier der Nachteil, dass der Markenaufbau einen erhöhten Aufwand mit sich bringt.

Die letzte Variante wäre, dass das Onlineangebot den Namen des Medienhauses übernimmt. Somit wird bei Benennung der Website gleichzeitig die Unternehmensmarke mit aufgebaut und ein Qualitätsniveau definiert.

(vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 164 f.)

Ein wichtiger Schritt beim Wandel eines Zeitungsverlages zum Medienhaus ist die Entscheidung mit welchem Qualitätsanspruch diese Unternehmensmarke weiterentwickelt werden soll. Es ist beispielsweise möglich, dass der Verlag als Dachmarke fungiert und alle Marktangebote des Hauses abdeckt. Die Vorteile liegen hier auf der Hand neue Produkte und Marken profitieren vom bereits hohen Vertrauenskapital, welches den vorherigen oder anderen Produkten des Medienhauses entgegengebracht wird. Jedoch kann sich dieser Vorteil im Falle eines Qualitätsmangels auch auf die anderen Produkte und Marken spiegeln (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 165). Somit ist es die ständige Aufgabe des `Markenmanagements` zu prüfen, welche neuen Produkte noch unter das Dach des Unternehmens passen (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 166).

Es ist zu beobachten, dass rund um regionale Tageszeitungen eine Reihe von Ergänzungsprodukten und Serviceangeboten entstehen. Hier ist die Tageszeitung eine Absendermarke. Für die in der Thesis betrachteten Medienhäuser wären hierfür folgende Beispiele zu nennen. Die Nordkurier Mediengruppe hat mit dem Buchverlag `mecklenbook` einen Bücherverlag gegründet, um Bücher von regionalen Autoren zu verlegen (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Bücher, 2021). Auch das Medienhaus der Schwäbischen Zeitung, die Schwäbisch Media, verfügt hier über einige andere Produkte, beispielsweise einige Magazine wie dem `Buisness today`, einem regionalen Wirtschaftsmagazin oder dem Lifestyle Magazin `akzent`. (Schwäbisch Media, Medien und Marken, Magazine 2021). Es wird das positive Image des Markennamens der Zeitung auf andere Produkte wie Bücher oder Reisen übertragen. Dies wird als sogenannter Transfereffekt bezeichnet (vgl. Breyer-

Mayländer, 2015, S. 166). Zu sehen ist dies bei der Nordkurier Mediengruppe mit den Kinderbüchern `Hexe Wawu`, welches eine personalisierbare Kinderbuchreihe darstellt, welche mit Themen wie Ängsten, Mut und Freundschaft umgeht (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Kinderbücher, 2021).

Ein weiteres Konzept dieses sogenannten Imagetransfers ist die Zeitung als Kern einer Markenfamilie. Hier ist die Zielgruppe die Gleiche und das Qualitätsniveau sowie der konsistente Einsatz der Marketingmix Instrumente muss ebenso der Gleiche sein. Im Gegensatz zur Dachmarke steht hier das bestimmte Marktangebot, so können auch mehrere Markenfamilien nebeneinander koexistieren (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 166).

Doch welche Produkte und Marken auch immer von einem Medienunternehmen angeboten werden, die Distribution dieser ist unter anderem ein wirtschaftlicher Faktor, welcher kostentechnisch nicht außer Acht gelassen werden sollte.

3.2.1.1 Das Problem der steigenden Zustellkosten

Einen nicht unwesentlichen Teil der Wirtschaftlichkeit eines Medienhauses ist der Vertrieb eigener Produkte. Im Fall einer Tageszeitung ist dieser Vertrieb die Verteilung durch Zeitungsbotinnen und Zeitungsboten. Laut der Unternehmensberatung, `Schickler Unternehmensberatung GmbH` aus Hamburg, wird eine Zustellung von Print Tageszeitungen schon im Jahre 2025 in 40 % der Gemeinden nicht mehr wirtschaftlich sein (vgl. Sievers, 2020). Die Schickler Unternehmensberatung hat sich auf die Medienbranche spezialisiert und hat im Auftrag des BDZV, dem Deutschen Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger, eine Studie mit dem Thema der Zeitungszustellung durchgeführt. Die stark ansteigenden Kosten für die Frühzustellung einer im Abonnement vertriebenen Tageszeitung und die gleichzeitig sinkende Stückzahl haben zur Folge, dass laut Schickler bereits im Jahre 2025 die Kosten einer Zustellung um 56 % ansteigen werden. Von den Jahren 2014 bis 2020 sind die durchschnittlichen Stückkosten je zugestellter Tageszeitung in Deutschland von 27 Cent auf 45 Cent angestiegen. Es ist somit ein Anstieg von plus 53 % vom Jahre 2015 auf 2020 zu erkennen (vgl. Sievers, 2020). In der folgenden Grafik sind die Zustellkosten je Exemplar für eine deutsche Tageszeitung in den Jahren 2015 bis 2025 dargestellt.



Abbildung 10 Kosten Zustellung je Exemplar in Euro (vgl. Schickler, 2020)

Diese Studie zeigt auf welche Auswirkungen eine wirtschaftliche Komponente, in vorliegendem Fall die preislich noch akzeptable Zustellung einer Tageszeitung, auf die mediale Grundversorgung der deutschen Bevölkerung haben kann. Es ist also zu erwarten, dass bereits im Jahre 2025 40 % der deutschen Gemeinden nicht mehr wirtschaftlich mit einer Tageszeitung im Frühzustellungsverfahren beliefert werden können (vgl. Sievers, 2020). Die folgende Grafik stellt eine Landkarte Deutschlands dar, welche die Bereiche kennzeichnet, in welchen die Zustellung einer Tageszeitung bald nicht mehr wirtschaftlich erscheint.

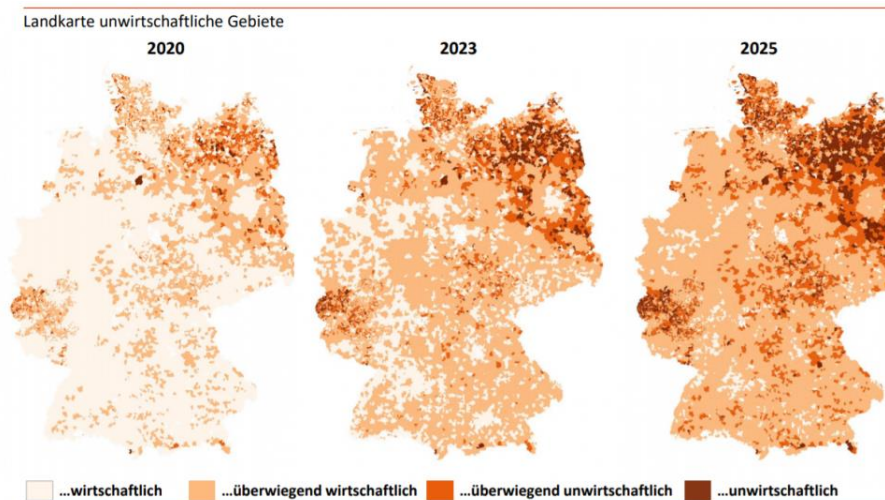


Abbildung 11 Landkarte Unwirtschaftliche Gebiete (vgl. Schickler, 2020)

Die nachfolgende Grafik zeigt eine Landkarte Deutschlands, welche die Wirtschaftlichkeit der Frühzustellung deutscher Tageszeitungen grafisch darstellt.

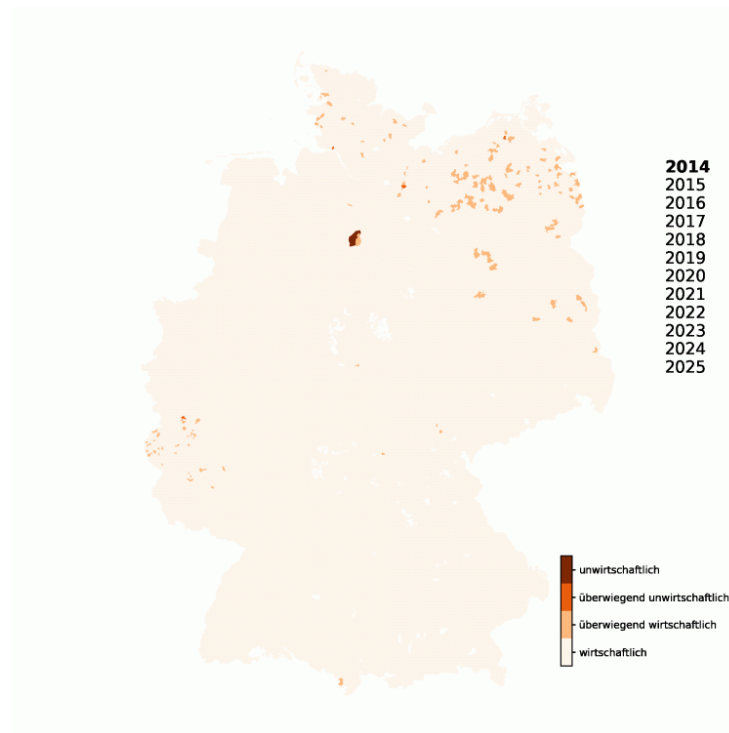


Abbildung 12 Die Wirtschaftlichkeit der Frühzustellung deutscher Tageszeitungen – (vgl. Schickler 2020)

Noch im Jahre 2014 war zumindest eine `überwiegend durchschnittliche` Frühzustellung relativ flächendeckend in Deutschland zu beobachten. Nur in einer kleinen Region im Nord-Osten Deutschlands war diese völlig unwirtschaftlich bzw. überwiegend unwirtschaftlich.

Interessant ist es herauszufinden, ob sich diese Situation ändern würde, wenn die Medienhäuser die Verteilung der eigenen Zeitungen mit Unternehmensinternen Mitarbeitern übernehmen würden. Im konkreten also ein Verteildienst, sprich Zeitungszustellerinnen und Zusteller welche in einer Unterfirma oder aber auch direkt dem Medienunternehmen angeschlossen, bzw. in diesem angestellt sind. Im Beispiel des Medienhauses Schwäbisch Media zeigt sich dieser Vorteil. Hier wurden schon früh Zeitungszustellerinnen und Zusteller im Unternehmen angestellt. Des Weiteren gibt es mit dem Kurierdienst `SüdMail` einen Botendienst welcher Briefsendungen deutschlandweit verteilt und durch die Basis der Zeitungszustellung profitiert.

Problematisch ist die Situation als solche, da die digitale Version einer Tageszeitung, die gegenüber der Printversion in vielen Regionen Deutschlands keine vollständige Alternative darstellt. Dadurch ist die Informationsversorgung in Deutschland in Gefahr (vgl. Sievers, 2020). Laut dem Hauptgeschäftsführer des BDZV's, Dietmar Wolff, ist diese Entwicklung besonders im Hinblick auf die ältere Leserschaft der Zeitungen problematisch. Bei ihnen wäre ein Umstieg auf ein digitales Abonnement der Tageszeitung schwierig. Ein weiteres technisches Problem stellt die Netzabdeckung in Deutschland dar. Vielerorts ist es noch nicht möglich über ein genügend potentes Netz zu verfügen (vgl. BDZV, 2020).

Ferner sind die Bezahlungsmöglichkeiten der digitalen Abonnements noch im Aufbau. Laut Wolff gibt es für Verlage also eine Lücke von mindestens fünf Jahren in welchem der Übergang stattfinden wird. In dieser Zeit ist die gedruckte Tageszeitung *„weiterhin das wirtschaftliche Rückgrat der deutschen Zeitungen.“* (BDZV, 2020).

Laut der Studie von Schickler belaufen sich die Zustellkosten von Verlagen in Deutschland auf etwa 1.36 Milliarden Euro jährlich. Die Prognose von Schickler besagt, dass diese Kosten im Jahr 2025 bei etwa 1.77 Milliarden Euro liegen würden. Doch aufgrund der sinkenden Einnahmen durch fallende Abonnementverkäufe können diese Kosten nicht mehr wirtschaftlich gedeckt werden. Im Deutschen Bundestag wurde diese Entwicklung, welche durchaus über eine gesellschaftspolitische Relevanz verfügt zwar erkannt. Doch mit einer Förderung von lediglich einem Cent pro zugestelltem Zeitungsexemplar, steht diese Förderung, nach Ansicht des Bundesverbandes für Digitalpublisher und Zeitungsverleger in keiner Relation, da die Zustellung eines einzelnen Exemplars schon Kosten von etwa 45 Cent verursacht.

„Als systemrelevante Infrastruktur sichert die Zeitung die mediale Grundversorgung der deutschen Bevölkerung.“ (Wolff, BDZV, 2020). Gerade in Zeiten der Corona Pandemie ist die Zeitung ein Medium, das für die meisten Menschen zugänglich sein sollte, um einen Teil zur Meinungsbildung beizutragen und um dem Informationsauftrag, welcher den Medien inne wohnt, nachkommen zu können. Zum Vergleich: die Computerspiele- und Filmindustrie erhalten gemeinsam knapp 250 Millionen Euro staatliche Unterstützung pro Jahr. Das ist etwa 22-mal so viel, wie die Unterstützung, welche für die Zeitungszustellung geplant ist (vgl. DBZV, 2020).

3.2.1.2 National

Laut der Internetseite `deutschland.de`, die eine Serviceseite der FAZIT Communication GmbH darstellt, welche mit der Zusammenarbeit mit dem Auswärtigen Amt in Berlin Daten rund um Deutschland veröffentlicht. Folgende Zeitungen sind hiernach die meistverkauften überregionalen Zeitungen im Jahre 2019 (vgl. deutschland.de, 2020).

Mit 1.282.699 verkauften Ausgaben ist die Bild `Zeitung` die am häufigsten konsumierte Zeitung in Deutschland. Auf dem zweiten Platz liegt die `Süddeutsche Zeitung` mit 279.079 verkauften Stück. Auf dem dritten Platz findet sich die `Frankfurter Allgemeine` mit 192.770 verkauften Stück wieder. Das `Handelsblatt` reiht sich mit 87.560 Stück auf dem vierten Platz ein. `Die Welt` belegt den fünften Platz mit 66.957 verkauften Stück (vgl. deutschland.de, 2020).

Im Vergleich liegt die lokal verkaufte Auflage der `Schwäbischen Zeitung` im Jahre 2020 bei 156.621 verkauften Stück. Somit würde sich die `Schwäbische Zeitung` im Vergleich mit den oberen 5 Reichweitenstärksten überregionalen Tageszeitungen Deutschlands messen können, zumindest laut der Quelle `deutschland.de`.

3.2.1.3 Regional

Die regionalen Medienhäuser stehen vor ähnlichen Problemen wie die nationalen. Der Leserschwund und die damit einhergehend rückläufige Abonnementzahlen sowie Probleme, welche die Digitalisierung mit sich bringt, stellen die Medienhäuser vor große Herausforderungen.

Laut eigener Aussagen sind die Stellungen der untersuchten Medienhäuser nach wie vor relativ gut. Es besteht keine Offenlegungspflicht für Medienunternehmen und daher ist es beinahe unmöglich an finanzielle Zahlen zu gelangen. Die Auflagezahlen der untersuchten Zeitungen der vorliegenden Medienunternehmen verdeutlichen jedoch einen, im Vergleich zu anderen nationalen Zeitungen, relativ hohen Absatz. Lediglich der Nordkurier verbucht, aufgrund einer strukturschwächeren Gegend, relativ geringe Auflagezahlen.

Dennoch sind alle Medienunternehmen aufgrund von Diversifikationen wirtschaftlich gesund. Das Medienhaus Schwäbisch Media ist; „(...) *ein sehr stabiles Haus mit einer*

guten wirtschaftlichen Lage.“ (Interview I, Zeile 131 f.). Auch der General Anzeiger in Bonn kann im Branchen Vergleich damit aufwarten, dass er „(...) *wirtschaftlich sehr gut dasteht.*“ (Interview III, Zeile 114 ff.).

4 Methodik

4.1 Auswahl der Methode

Um ein solch doch komplexes Thema in vollem Umfang erforschen zu können, hat sich der Autor dafür entschieden, sich nicht nur auf eine einzelne Methode festzulegen. Da statistische Daten ausgewertet werden sollen, wie beispielsweise; Reichweitenzählungen, Auflagenzählungen oder die Vernetzung von Medienhäusern und ihren Unterfirmen, eignet sich eine quantitative Inhaltsanalyse auf Literaturbasis.

Aufgrund der Aktualität und Relevanz des Themas, gerade für die Kommunikationswissenschaft bzw. die Medienhäuser selbst, ist die Forschung in diesem Feld sehr dicht. Insbesondere Literatur, Forschungsartikel und Untersuchungen von Kommunikationswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern als auch von Unternehmensberatungen sowie Medieninstituten sorgen für eine hohe Dichte an Untersuchungsmaterial.

Doch gerade aufgrund der Untersuchung von einzelnen Medienhäusern, welche regional wirtschaften, ist es interessant, die Meinung der Geschäftsführer jeweiliger Medienhäuser abzufragen. Somit können Meinungen zur gesamtdeutschen Situation, als auch Meinungen und Daten zu den jeweiligen Zeitungshäusern abgefragt werden.

Dieser Methodenmix erlaubt eine Verknüpfung, bzw. einen Vergleich von den erhobenen Literaturdaten, als auch mit erhobenen subjektiven und objektiven Meinungen der Experten. Durch eine `Kontrolle` von erhobenem Material und Texten ergibt ein methodologisch fundierter Status dieser Methode (vgl. Lamnek, 2010, S. 301).

4.2 Beschreibung der Methode

Um sich einen Überblick über das Themengebiet zu verschaffen, bietet sich eine Analyse der vorherrschenden Literatur des Themengebietes an. Mit einer Inhaltsanalyse gewinnt der Autor einen Einblick in das Themenfeld. Beim Forschungsstand wird diese Literatur bereits gesichtet und zum ersten Teil analysiert (vgl. Wenger, 2013, S. 102).

Auch Fallstudien und Analysen, relevanter Institute können bei Bedarf in diese Literaturanalyse miteinbezogen werden.

Damit kann sich der Autor auf die folgenden Experteninterviews vorbereiten und sich über aktuelle Geschehnisse und Fallstudien informieren. Somit ist sichergestellt, dass der Forscher im Experteninterview einen kompetenten Eindruck vermittelt.

4.2.1 Inhaltsanalyse

Der erste Schritt der Literaturanalyse besteht darin relevante Bücher, Artikel oder Fallstudien im passenden Themenbereich zu ermitteln (vgl. Wenger, 2013, S. 102). Mit Hilfe der Onlinedatenbank der Universität Wien werden diese Werke erhoben. In vorliegendem Fall bedeutet das, Themen wie Märkte von Regionalzeitungen, Medienunternehmen, Werbemärkte oder Tageszeitungsmärkte wurden verstärkt betrachtet.

Es wird versucht einen Zeitraum abzudecken, welcher zumindest, wenn es nicht um das Thema der Methodenbeschreibung oder ähnliches ging, nicht älter als 10 – 15 Jahre ist. Somit ist das Gütekriterium der Aktualität gewahrt.

Nach der Erstellung einer Titelliste werden diese Titel grob gesichtet, um eine Auswahl derer Titel treffen zu können. Welche eine wirkliche Relevanz für das Thema und die Forschung versprechen.

In nächstem Schritt wird die Literatur gesichtet. Wichtige Teile der Texte werden markiert, um das schnellere Auffinden dieser zu erleichtern. Ferner werden Randnotizen erstellt.

Darauffolgend werden die wichtigsten Teile der Literatur aufgearbeitet oder zusammengefasst – das eigentliche Ziel der Literaturanalyse.

Die Bezugsobjekte der Literaturanalyse sind im Normalfall Lehrbücher oder Zeitschriftenpublikationen; in den meisten Fällen werden allerdings nur Beiträge aus Fachzeitschriften betrachtet. Im englischsprachigen Raum gelten diese als hoch angesehen (vgl. Trapp, 2012, S. 74 f.).

Literaturanalysen dienen zur Beantwortung verschiedenster Fragestellungen. Ihre Intention ist es, eine Diskussion nachzuzeichnen, bzw. eine Bestandsaufnahme, in Sicht auf gewisse Fragestellungen, vorzunehmen (vgl. Trapp, 2012, S. 74).

In vorliegender Arbeit wird mit einer Qualitativ-analytischen Literaturanalyse gearbeitet. Bei dieser Methode sind lediglich Erkenntnisse von Relevanz, welche hinsichtlich einer bestimmten Fragestellung generiert worden sind. Die Forschungsmethode und die

Autorinnen bzw. Autoren sind bei dieser Methode meist von geringerer Bedeutung (vgl. Trapp, 2012, S. 79).

Eine Kategorienbildung der zu untersuchenden Themen kann Vorteile generieren, da durch sie eine Struktur mit Relevanz Hierarchie gebildet werden kann. So werden jeder Kategorie gewisse Studien und Beiträge zugeordnet und Ergebnisse analysiert und gegenübergestellt (vgl. Trapp, 2012, S. 79).

4.2.2 Experteninterview

Das qualitative Interview im Allgemeinen bietet sich für die qualitative Sozialforschung an, da einige relevante Themen durch ein qualitatives Interview zugänglicher sind als durch eine Beobachtung. Ein weiterer Grund für die große Beliebtheit qualitativer Interviews ist die Tatsache, dass die erhobenen Daten unverfälscht und authentisch sind; sie sind intersubjektiv nachvollziehbar und reproduzierbar. Somit sind also auch die Gütekriterien der Sozialforschung abgedeckt. Das Interview zielt darauf ab ein Gespräch herzustellen, um Fragen zu beantworten (vgl. Lamnek, 2010, S. 301).

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Stil des ermittelnden Interviews gewählt. In diesem herrscht ein Informationsfluss zwischen den Interviewpartnern. Die Richtung ist einseitig dabei; der Interviewer stellt dem Interviewpartner Fragen und möchte bestimmte Informationen erheben (vgl. Lamnek, 2010, S. 304).

Die Datenerhebung wird durch ein Experteninterview vereinfacht. Anstatt einer großen Menge an quantitativen Daten, wird hier die Expertin, bzw. der Experte als sogenannter Stellvertreter für eine große Anzahl an Akteurinnen und Akteuren gesehen (vgl. Bogner, Littig, Menz, 2009, S. 8).

"Definition Qualitative Experteninterviews

Qualitative Experteninterviews können definiert werden als systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen, die über exklusives Wissen über politische Verhandlungs-, und Entscheidungsprozesse oder über Strategien, Instrumente und Wirkungsweise von Politik verfügen."

(Kaiser, 2014, S.6)

Ein Experteninterview unterscheidet sich von einem standardisierten Interview insoweit, dass es dem Befragten möglich ist, offener auf verschiedene Antworten einzugehen. Die Fragen sollten aber dennoch, auch wenn keine kontextspezifischen Befragungsbedingungen vorliegen, gewissen Gütekriterien folgen. Kaiser definiert diese 'Qualitativen Experteninterviews' wie folgt:

- *Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Verfahren der Datenerhebung und Datenauswertung,*
 - Die theoriegeleitete Vorgehensweise,*
 - Die Neutralität und Offenheit des Forschers gegenüber neuen Erkenntnissen sowie anderen Relevanzsystemen und Deutungsmustern.*
- (Kaiser, 2014, S. 9)

Wie bei jeder anderen Forschung und deren Methoden gilt das Gütekriterium der Objektivität. Doch beim Experteninterview ist dieses Gütekriterium nicht zu 100 Prozent zu gewährleisten, da bereits schon durch die Auswahl des Experten für ein Interview eine subjektive Entscheidung getroffen wird (vgl. Kaiser, 2014, S.7).

Da eine Expertin bzw. ein Experte meist über eine Menge an fundiertem Wissen verfügt, kann die Datenerhebung, bzw. das sinnvolle Nachvollziehen einiger Sachverhalte, für die Forscherin, bzw. den Forscher, eine Hürde darstellen. Es ist daher sinnvoll ein offenes Leitfadeninterview durchzuführen. Mit einer standardisierten Befragung wäre es allenfalls möglich Wissen auf einer Ebene „(...) *des diskursiven Bewusstseins (zu) erfassen (...).*“ (Bogner, Littig, Menz, 2009, S.51 f.).

Es ist folglich aus Gründen der Gütekriterien der theoretischen Fundierung nötig, dass die Autorin bzw. der Autor über ein gewisses Vorwissen verfügt. Somit wird sichergestellt, sich in adäquater Art und Weise zu repräsentieren und einen kompetenten Eindruck zu vermitteln. Ein Experteninterview sollte zwar nicht dem theoretischen Rahmen eines biographischen Interviews folgen, dennoch kann es sinnvoll sein, wenn ein Interview gewisse narrative Teile durchläuft. Diese können der späteren Rekonstruktion des Handelns des Experten bzw. der Expertin, dienen (vgl. Bogner, Littig, Menz, 2009, S.52 f.).

4.3 Auswahl der Unternehmen

Zudem ist es notwendig, die Wahl des Untersuchungsgegenstandes – im vorliegenden Falle die verschiedenen Medienhäuser – zu begründen. Die Wahl der Medienhäuser erfolgte zum einen auf der subjektiven Auswahl des Autors, zum anderen durch die jeweiligen Unternehmensstrukturen und Verbindungen.

Der Autor wurde in Wangen im Allgäu geboren und hat bis zu seinem Studienbeginn in Wien auch im Allgäu gelebt. Die geografische Nähe zum Medienhaus `Schwäbisch Media` ist also ein Grund für die Auswahl dieses Medienhauses. Zudem ist die familiäre Vorgeschichte des Autors ausschlaggebend für die Auswahl des Medienhauses, da Franz Walchner, bei dem es sich um den Urgroßvater des Autors handelt, einer der Mitbegründer des Zeitungsverlages `Schwäbische Zeitung Ravensburg` war.

Somit ist sowohl das wirtschaftliche als auch das geschichtliche Interesse an diesem Medienhaus von besonderer Bedeutung für den Autor. Durch eine vorherige Untersuchung des Autors im Rahmen des Bakkalaureatsstudiums hat sich der Autor bereits zuvor mit diesem Thema eingehend auseinandergesetzt und konnte daher schon erste Erfahrungen und Kontakte knüpfen. Zum Jahre 2020 hin gab es im Medienhaus Schwäbisch Media einen Geschäftsführerwechsel. Der ehemalige Geschäftsführer Dr. Kurt Sabathil wurde von Lutz Schumacher abgelöst. Herr Schumacher war bis dato Geschäftsführer des Medienhauses des Nordkuriers. Somit ist eine Verbindung vom Nordkurier zu Schwäbisch Media geschaffen.

Ferner hält das Medienhaus Schwäbisch Media ein Drittel der Anteile der Nordkurier Mediengruppe. Daher ist zum einen die Verbindung zwischen beiden Medienhäusern hergestellt als auch direkt die Verbindung zur Forschung. Diese beschäftigt sich unter anderem auch mit dem Zukauf oder den Anteilskäufen von Medienhäusern durch andere Medienhäuser.

Der General Anzeiger Bonn wurde durch ein Gespräch mit Dr. Udo Kolb in den Fokus des Autors gerückt. Durch dessen Kontakt zum jetzigen Geschäftsführer, Herrn Kersten Köhler, konnte dieser als Interviewpartner akquiriert werden. Herr Köhler war ehemals Geschäftsführer der Schwäbischen Zeitung. Somit ist eine Verbindung zum Medienhaus Schwäbisch Media gegeben.

In vorangegangener Bakkalaureatsforschung war das Medienunternehmen der Rheinischen Post in Düsseldorf Untersuchungsgegenstand. Der damalige Geschäftsführer, Stephan Marzen, ist inzwischen Geschäftsführer der Intermedia Vermögensverwaltung GmbH in Ludwigshafen. Dieser konnte ebenfalls als Interviewpartner angeworben werden.

4.3.1 Beschreibung der Unternehmen und deren wirtschaftliche Situation

4.3.1.1 Schwäbisch Media

Das Verlagshaus der Schwäbischen Zeitung wurde im Jahre 1945 unter Verhandlungen der damaligen Besatzungsregierung in Baden Baden gegründet. Die Unterzeichnung des Gesellschafterverlages fand am 3. Dezember 1945 statt. Schon einen Tag danach erschien die Erstausgabe. Die damalige Druckauflage betrug 98.370 Exemplare, für Dienstag und Freitag, wöchentlich. Die drei Erstkomplementäre der Schwäbischen Zeitung, Zeitungsverleger Max Drexler, Verleger Othmar Gessler und Dr. Wendelin Hecht, waren allesamt schon vor dem zweiten Weltkrieg im Zeitungsgeschäft tätig. Zu diesen Komplementären kamen noch zwei Kommanditisten hinzu, nämlich Max Diedrich und Franz Walchner. Beide Kommanditisten gehörten der Verbo an, einem Verband, der Oberschwäbischen Zeitungsverleger, welcher von Franz Walchner nach dem ersten Weltkrieg gegründet wurde. Auch die beiden Komplementäre, Gessler und Drexler, gehörten zur Verbo. Die Namensgründung geht auf Dr. Hecht zurück. Mit dem Namen wollte er die Frankfurter Zeitung neu aufleben lassen, was sich im Schriftzug, welcher bis heute erhalten geblieben ist widerspiegelt (vgl. Schwäbisch Media Unternehmen, Zeitreise, 2021).

Im Jahre 1987 folgte schon der erste Schritt in Richtung neue Medien. Das Verlagshaus Schwäbisch Media beteiligt sich an einem privaten Hörfunksender Radio 7. Im Jahre 1991 eine erste Fusionierung mit einem anderen Medienhaus. Das Medienhaus Schwäbisch Media beteiligt sich an der Tageszeitung `Nordkurier` aus Mecklenburg-Vorpommern.

Ein Thema, welches einige Verlagshäuser beschäftigte war das der strategischen Vorteile durch eine interne Druckerei. Auch wenn sich dieser theoretische Vorteil inzwischen durch Überkapazitäten als strategischer Nachteil erweist, (vgl. Schneider, 2013, S. 253) so hat auch das Medienhaus Schwäbisch Media 1992 diesen Trend genutzt und ein eigenes Druckhaus, mit Druckzentren in Weingarten und Ulm, gegründet. Ein Jahr darauf wurde in Sachen Herstellung und Distribution ein nächster und neuer Schritt gewagt, der

Zustelldienst Merkuria wurde im Jahr 1993 gegründet. Um ein breiteres Angebot an Medien zu ermöglichen, wurde nebst der Beteiligung an Radio 7, im Jahr 1995 die Wochenzeitung, sogenannte INFO gegründet.

Der größte Schritt in die Moderne geschah im Jahre 1996, die Onlineplattform SZON.de wurde gegründet. Der nächste Schritt in Richtung Digitalisierung wurde im Jahr 2003 vollzogen, ab diesem Zeitpunkt war die Schwäbische Zeitung als E Paper verfügbar. Um einen weiteren Schritt in Medienkonvergenz zu gehen, stieg das Medienhaus mit Regio TV Stuttgart und Regio TV-Schwaben ins TV-Geschäft ein.

Beim Thema Distribution erfolgte im Jahr 2007 der nächste große Schritt hier wurden mit dem Verteildienst Süd-Mail ein eigenes Briefkastennetz aufgebaut. In Sachen Fulfillment konnte das Medienhaus 2013, durch die Erweiterung der Dienstleistungen, durch eine Beteiligung an der Firma Schneider Direktmarketing erfolgreich investieren. In Zeiten der Digitalisierung stehen immer wieder Neuerungen an, daher wurden die digitalen Produkte im Jahre 2014 gerelaunched und mit einer Paywall versehen (vgl. Schwäbisch Media, Unternehmen, Zeitreise, 2021).

Auch in Sachen Special Interest Medien hat sich Schwäbisch Media breit aufgestellt. Mit dem Magazin `Business today` bietet der Verlag den Leserinnen und Lesern ein regionales Wirtschaftsmagazin. Doch auch noch weitere Magazine im Bereich Special Interest Medien werden vom Medienhaus verlegt. Unter anderem das Magazin für Gesundheit und Freizeit; `aktiv`. Das `akzent`, ist ein Lifestyle Magazin rund um den Bodensee, das `see classics`, ist ein Magazin für Oldtimerfans. Für die Kulinarik in der Region Bodensee bis Oberschwaben, wird das Magazin `Seezunge` publiziert. Dies sind nur ein paar der von Schwäbisch Media verlegten Medien (Schwäbisch Media, Medien und Marken, Magazine 2021).

Nicht nur die Produktion von Mediengütern, sondern auch die Verteilung dieser ist für ein Medienhaus enorm wichtig. Schon früh begann Schwäbisch Media mit einem eigenen Post und Verteildienst, der `Süd-Mail`. Im Laufe der Jahre fanden noch weitere Dienstleistungen wie beispielsweise der MSG Media Service, ein Dienstleister welcher rund um Medien-, Hard- und Softwaretechnik zuständig ist, Einzug im Portfolio des Medienhauses (vgl. Schwäbisch Media, Medien und Marken, Dienstleistungen, 2021).

Am Beispiel der Schwäbischen Zeitung zeigt sich anhand der Mediadaten, dass die Stammlerschaft vor allem mittleren Alters, sprich 40 Jahre und älter, ist. Von der

Gesamtausgabe, welche laut Mediadaten 369.000 Ausgaben entspricht, werden 94.000 von Rezipientinnen und Rezipienten im Alter von 70 Jahren und älter gelesen. Die Reichweite der Schwäbischen Zeitung beträgt: 40,3 % (vgl. Mediadaten, S. 40, Schwäbisch Media, 2020). In folgender Abbildung werden die Altersgruppen der Print Leserschaft der Schwäbischen Zeitung grafisch dargestellt.

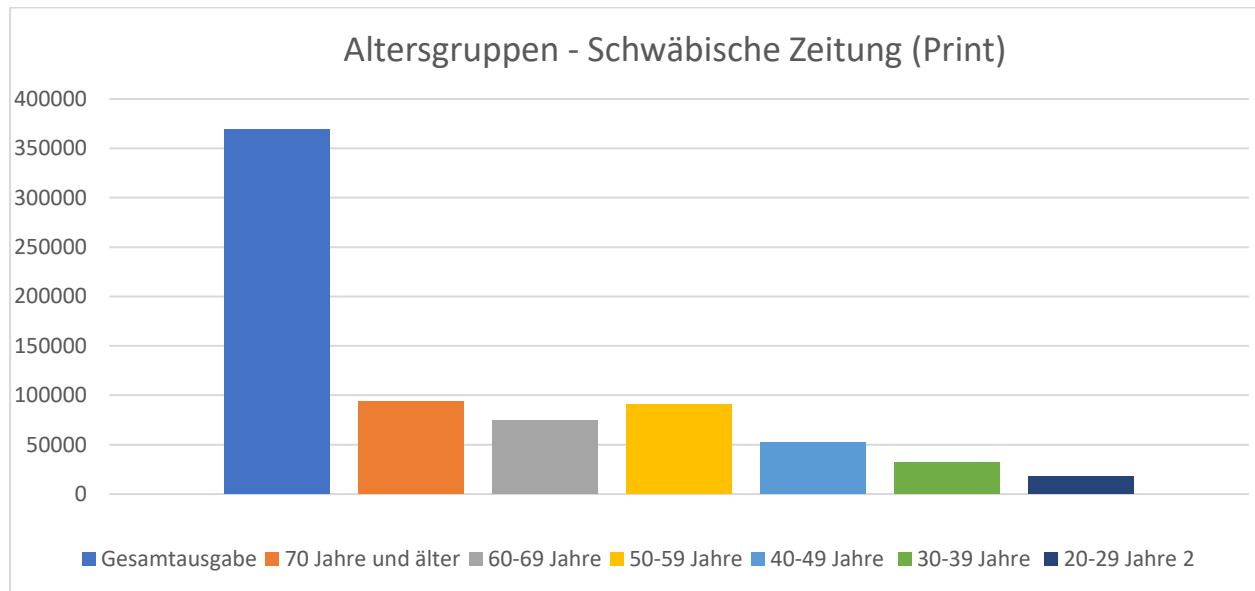


Abbildung 13 Altersgruppen der Leserschaft der Schwäbischen Zeitung (Print) (vgl. Mediadaten, Schwäbisch Media, 2020)

Lediglich 18.000 Ausgaben werden von Leserinnen und Lesern im Alter von 20 bis 29 Jahren gelesen. Die Zahlen für die Leserschaft im Alter von 30 bis 39 Jahren sind ähnlich. Lediglich 32.000 Personen dieser Altersgruppe rezipieren die Schwäbische Zeitung. Somit ist zu sehen, dass die Stammleserschaft der Schwäbischen Zeitung tendenziell der Altersgruppen 50 Jahren und höher entspricht (vgl. Mediadaten, S. 40, Schwäbisch Media, 2020).

Bei einer Betrachtung des Haushaltseinkommen der Leserschaft sticht eindeutig heraus, dass die Leserschaft der Printversion zum Großteil, nämlich mit 243.000 Ausgaben über ein Haushaltseinkommen von 2.500, - Euro und mehr verfügt. Die nächste Stufe unter 2.500, - Euro, nämlich mit einem Haushaltseinkommen von 2.000, - bis unter 2.500, - Euro verfügt lediglich über 44.000 Ausgaben (vgl. Mediadaten, S. 40, Schwäbisch Media, 2020). Es zeigt sich, dass die Tageszeitung ein Medium für Personen mit hohem Haushaltseinkommen darstellt. An zweiter Stelle, mit einer Ausgabe von 47.000 Stück, ist die Lesergruppe mit einem Haushaltseinkommen zwischen, 1.500, - bis unter 2.000, -. Euro

(vgl. Mediadaten, S. 40, Schwäbisch Media, 2020). Diese Daten können der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.

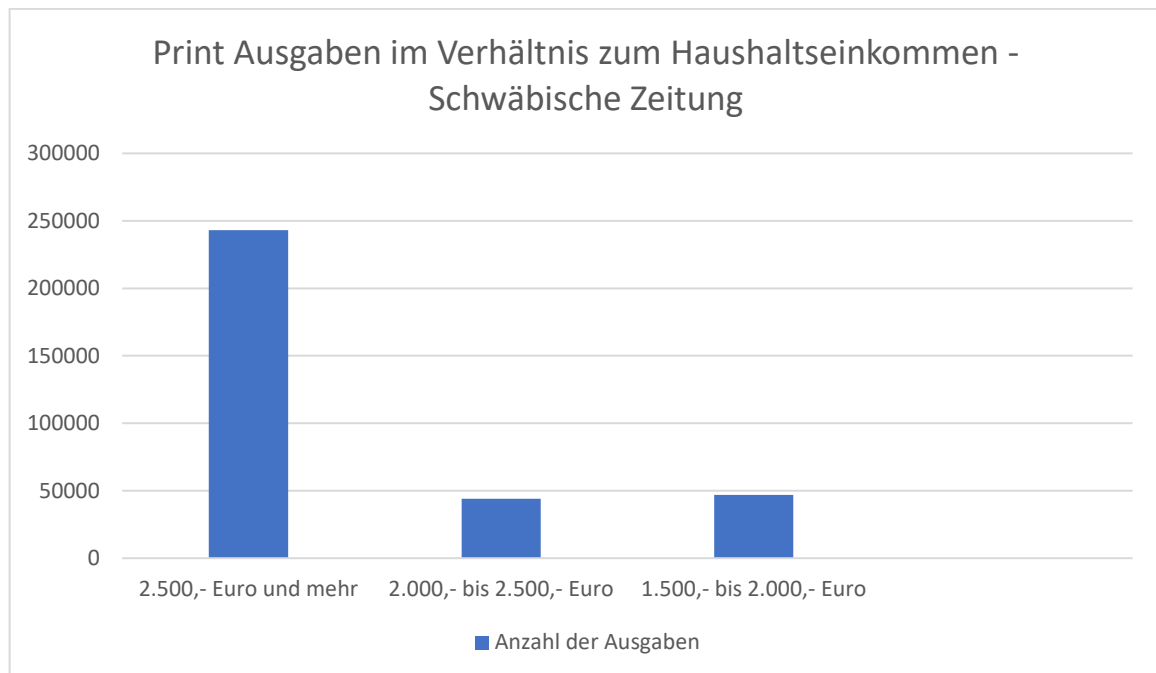


Abbildung 14 Ausgaben im Verhältnis zum Haushaltseinkommen - Schwäbische Zeitung (vgl. Mediadaten, Schwäbisch Media)

In Zeiten des digitalen Wandels wird die Printversion zwar nicht unwichtig werden, jedoch sind die Zahlen immer rückläufiger und werden vermutlich in den nächsten Jahren ihre Bedeutung deutlich einbüßen. Die Mediadaten von Schwäbisch Media zeigen die Reichweiten von digitalen Ausgaben der Schwäbischen Zeitung. Die gesamten `Unique Userinnen und User` betragen 902.000 Userinnen und User absolut (vgl. Mediadaten, S. 40, Schwäbisch Media, 2020).

Es zeigt sich deutlich, dass die Stammleserschaft zwischen 40 und 59 Jahren alt ist. Mit 240.000 Userinnen und Usern ist die Altersgruppe zwischen 50 bis 59 Jahren am stärksten vertreten; dicht gefolgt von der Altersgruppe von Userinnen und Usern zwischen 40 und 49 Jahren, mit 194.000 Userinnen und Usern. Doch auch die Altersgruppen von 20 bis 29 Jahren, mit 114.000 Userinnen und Usern und die Gruppe in den Jahren zwischen, 30 und 39 sind mit 134.000 Userinnen und Usern vertreten. Die Leserschaft, welche in der Printversion mit 94.000 Leserinnen und Lesern am größten vertreten ist, nämlich die der Personen die 70 Jahre und älter sind, ist in der Onlineversion mit 72.000 Userinnen und Usern vertreten. Dies sind ähnlich viele Unique User wie in der Printversion. Die Personen in der Altersgruppe zwischen 14 und 19 Jahren sind in der Printversion mit 7000 Leserinnen

und Lesern vertreten. Im Onlinebereich sind dies deutlich mehr, nämlich 28.000 (vgl. Mediadaten, S. 40, Schwäbisch Media, 2020).

In folgender Abbildung werden die Altersgruppen der Online-Leserschaft der Schwäbischen Zeitung grafisch dargestellt.

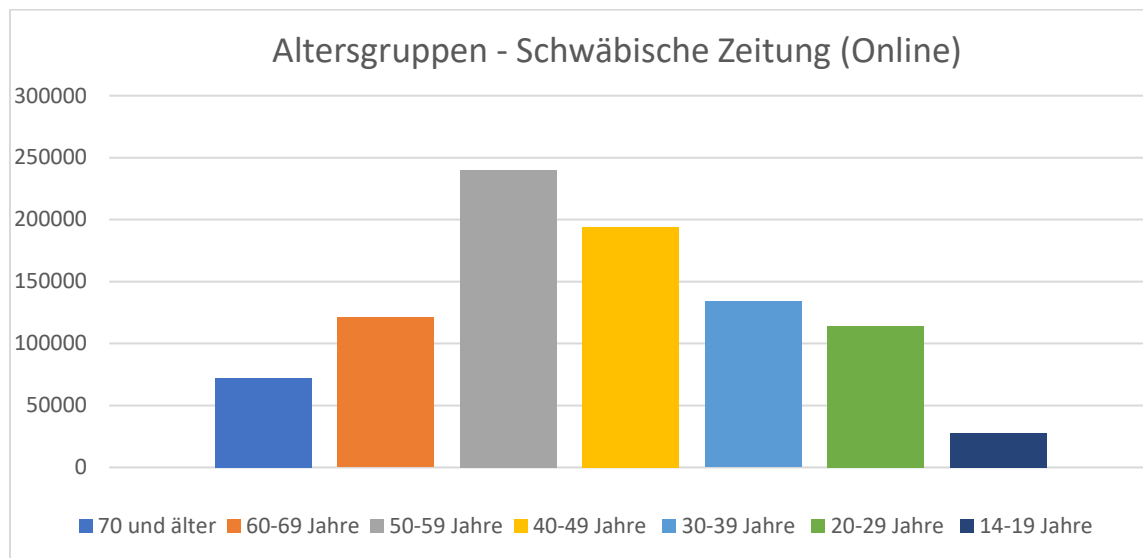


Abbildung 15 Altersgruppen der Leserschaft der Schwäbischen Zeitung (Online) (vgl. Mediadaten, Schwäbisch Media, 2020)

Bei Betrachtung der Media Daten der Schwäbischen Zeitung, so zeigt sich auch bei den digitalen Angeboten, dass der größte Anteil der Leserschaft über ein Haushaltseinkommen von 2.500, - Euro und mehr verfügt. Von dieser Gruppe werden 575.000 Ausgaben rezipiert. Auch hier ist die Leserschaft mit einem Haushaltseinkommen von zwischen, 1.500, - bis unter 2.000, - Euro und 109.000 Unique User auf dem zweiten Platz (vgl. Mediadaten, S. 40, Schwäbisch Media, 2020). Beim Haushaltseinkommen zwischen 2.000, - Euro bis 2.500, - Euro beträgt die Userinnen- und Useranzahl 85.000 Ausgaben. Folglich ist auch bei den digitalen Angeboten zu erkennen, dass die größte Gruppe der Leserschaft über ein hohes Haushaltseinkommen verfügt (vgl. Mediadaten, S. 40, Schwäbisch Media, 2020). Diese Daten können der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.

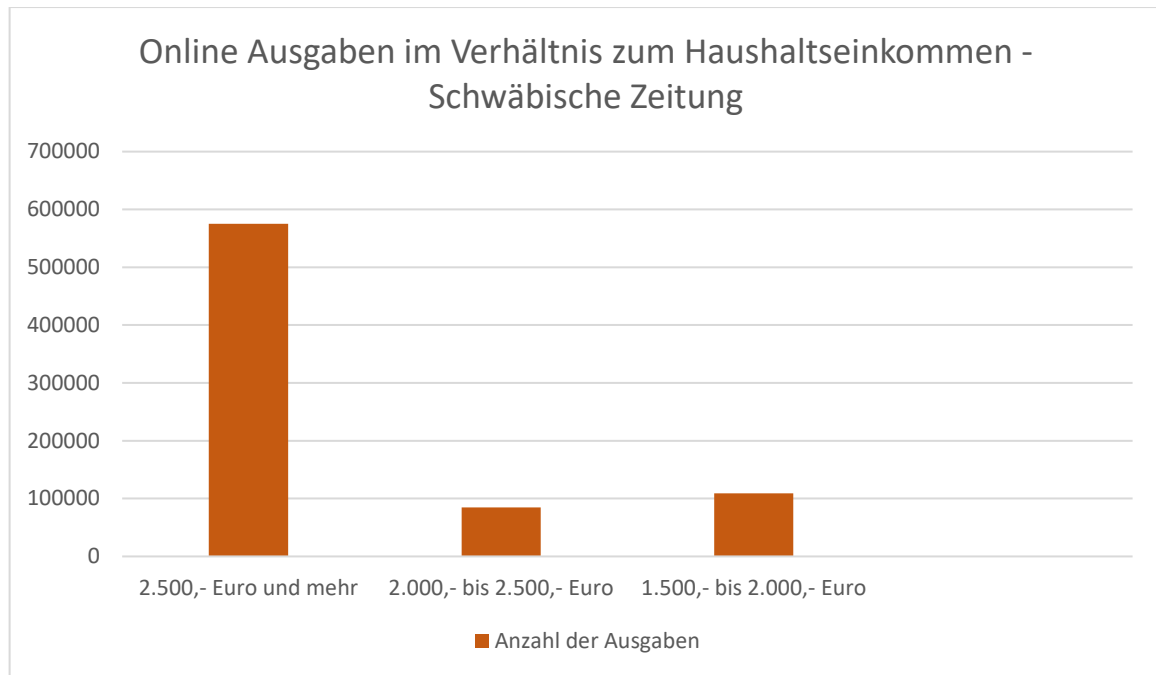


Abbildung 16 Online-Ausgaben im Verhältnis zum Haushaltseinkommen - Schwäbische Zeitung (vgl. Mediadaten, Schwäbisch Media, 2020)

4.3.1.2 Nordkurier Mediengruppe

Die Nordkurier Mediengruppe ist einer der führenden Medienkonzerne im Nordosten Deutschlands. Die Produktpalette reicht von Medien Produkten, bis über Logistik und Business Dienstleistungen. Gerade die Online-Portale und hochwertigen Marken sind international und national bekannt. Die Nordkurier Mediengruppe ist seit vielen Jahren in Sachen regionale Wirtschaft aktiv und fördert kulturelle Angebote und Veranstaltungen in Mecklenburg-Vorpommern und Uckermark. (vgl. Nordkurier Mediengruppe, 2021)

Ähnlich wie beim Medienhaus Schwäbisch Media, ist das Flaggschiff der Mediengruppe die Print Tageszeitung `Nordkurier`, welche mit 13 Lokalausgaben pro Tag etwa 200.000 Leserinnen und Leser erreicht. Mit dem Online-Portal `Nordkurier.de`, wurde das reichweitenstärkste Portal im Nordosten Deutschlands kreiert (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Tageszeitungen, 2021).

Auch die Nordkurier Mediengruppe hat ein Wochenblatt, welches unter dem Namen `Lokalfuchs` mit einer Gesamtauflage von „(...) 233.097 Exemplare (...) über aktive Einzelhändler, Handwerker und Dienstleister, die unsere Städte und Dörfer im Nordosten

Deutschlands (...)“ (Nordkurier Mediengruppe, Medien, Wochenblätter, 2021) berichtet und informiert.

Ein großer Bereich der Special Interest Medien wurde von der Nordkurier Mediengruppe mit Magazinen rund um das Thema `Lifestyle`, mit Titeln wie `Rezepte` oder `Usedom aktuell` (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Magazine, 2021), abgedeckt. Im Jahr 2015 wurde ein noch größerer Schritt in Sachen Special Interest Medien eingeführt. Es wurde der Nordkurier Buchverlag `mecklenbook` gegründet, für Autorinnen und Autoren aus Mecklenburg-Vorpommern. Neben Romanen, Bildbänden oder Ratgebern, können sogar Kinderbücher in zahlreichen Buchhandlungen in ganz Deutschland erworben werden (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Bücher, 2021).

Um das Feld der Rundfunkmedien abdecken zu können, wurde von der Nordkurier Mediengruppe der regionale TV-Sender UM.tv ins Leben gerufen. Mit den Programmen des TV-Senders werden regionale Themen behandelt, welche aktuell sind und über eine gewisse Relevanz verfügen. Des Weiteren bieten sie auch eine Werbeplattform für die regionale Wirtschaft. *„Vom Medienturm in Prenzlau aus werden Imagefilme und Luftbilddaufnahmen geplant und produziert, Werbespots, Baudokumentationen und auch Hochzeitsvideos erstellt. Wir lieben Bewegtbild!“* (Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, TV, 2021).

Das Eurotape Studio ist spezialisiert im Bereich der digitalen Medienproduktion, somit verfügt die Nordkurier Mediengruppe über einen Spezialisten in Sachen Dienstleistung im digitalen Medienbereich. Unter anderem für Postproduktion, Film- und Tonrestaurierung und das Erstellen von Blu-Ray und DVD- Mastern für Massenreplikationen und Replikationsservices. Gerade im Bereich der Barrierefreiheit, sprich für Menschen mit Beeinträchtigung im Hören und Sehen, also Aufbereitung im Bereich Untertitelung ist das Eurotape Studio stark engagiert (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Studio, 2021).

Auch in Fragen zu `Business` Themen, sprich Vermarktung, E-Commerce, Tourismus, Druck, Business Service, Catering und IT-Dienstleistungen ist der Nordkurier mit ausreichend Ressourcen ausgestattet (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Business, 2021). Ein Druckzentrum in Neubrandenburg gehört auch zur Nordkurier Mediengruppe. Dadurch ist die unabhängige Produktion von Printzeitungen und

Magazinen im `eigenen Haus` möglich (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Business, Druckerei, 2021).

Schon in einer vorangehenden Forschung wurde ein ähnliches Thema vom Autor untersucht. In Rahmen dieser Bakkalaureatsarbeit wurden ebenfalls Experteninterviews durchgeführt. Der damalige Geschäftsführer der Tageszeitung `Rheinische Post`, Herr Marzen, erklärte damals schon sehr treffend „*Zwar wird die Print Ausgabe rückläufig sein, doch sie wird weiterhin bestehen und ihre Abnehmer finden. Aber wohl nicht mehr in Massen und Mengen wie heute. Daher ist es für Herr Marzen wichtig, Beiboote rund um dieses Trägermedium zu bauen, sei es publizistischer Art oder andere Aktivitäten.*“ (Walchner, 2016, S. 19). Es ist schon einige Zeit gang und gebe, dass Medienhäuser versuchen Einnahmequellen fern der Medienbranche zu generieren. So auch die Nordkurier Mediengruppe. Diese betreibt unter anderem ein Restaurant in Neubrandenburg, das `Herr Grünfink` bietet mit Live-Küche, ganz individuelle Gerichte für die Gäste (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Business, Restaurant, 2021).

Die Nordkurier Mediengruppe hat, ebenso wie das Medienhaus Schwäbisch Media einige Anteile an anderen Medienunternehmen. Beispielsweise 24,99 % am Mecklenburger Blitz Verlag & Werbeagentur GmbH und Co. KG 15,46 % Beteiligung besitzt die Nordkurier Mediengruppe bei der Nordclick GmbH und Co. KG. Relativ geringfügige Beteiligungen sind am Prisma Verlag GmbH und Co. KG mit 2,25 % vorhanden, sowie eine Beteiligung über 0,16 % am LZSB Lokalzeitungen Service GmbH.

Wie die folgende Grafik veranschaulicht, gliedert sich die Nordkurier Mediengruppe selbst wiederum in drei große Anteile. Zu jeweils gleichen Teilen, nämlich 33.3 % sind folgende Medienhäuser als Gesellschafter vertreten, der Schwäbische Verlag GmbH und Co. KG Drexler, Gessler. Die Presse-Druck- und Verlags-GmbH und die Kieler Zeitung, Verlags- und Druckerei KG-GmbH und Co. (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Über uns, 2021).

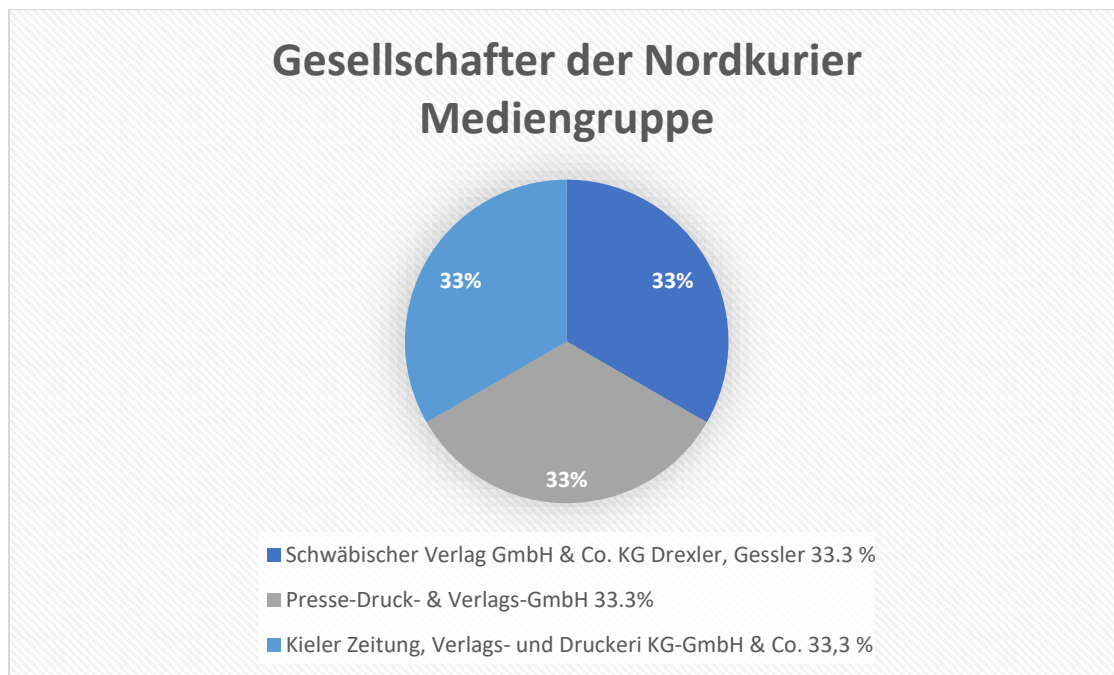


Abbildung 17 Gesellschafter der Nordkurier Mediengruppe Nordkurier Mediengruppe – (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Über Uns, 2021)

Die Nordkurier Mediengruppe ist Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse e. V., welche eine jährliche Erhebung aller relevanten Medien Deutschlands durchführt. Diese ist als unabhängige Untersuchung anerkannt (vgl. Mediadaten, Nordkurier Mediengruppe, 2020, S. 18).

Bei Betrachtung der Mediadaten der Nordkurier Mediengruppe zeigt sich, auch hier ist die Stammleserschaft in einem fortgeschrittenen Alter. Die Stammleserschaft der Nordkurier Mediengruppe ist 50 Jahre und älter. Hier sind es insgesamt 150.000 Leser. Bei einer Gesamtauflage von 180.000 Ausgaben ist dies folglich mit Abstand der größte Teil der Leserschaft. Die Altersgruppe der 30- bis 49-jährigen Leserinnen und Lesern sind mit 20.000 Ausgaben absolut die zweit größte Gruppe darauffolgend die 14- bis 29-jährigen Leserinnen und Leser, welche einen Anteil von 10.000 Ausgaben ausmachen (vgl. Mediadaten, Nordkurier Mediengruppe, 2020, S. 18). In folgender Abbildung werden die Altersgruppen der Print Leserschaft des Nordkurier grafisch dargestellt.

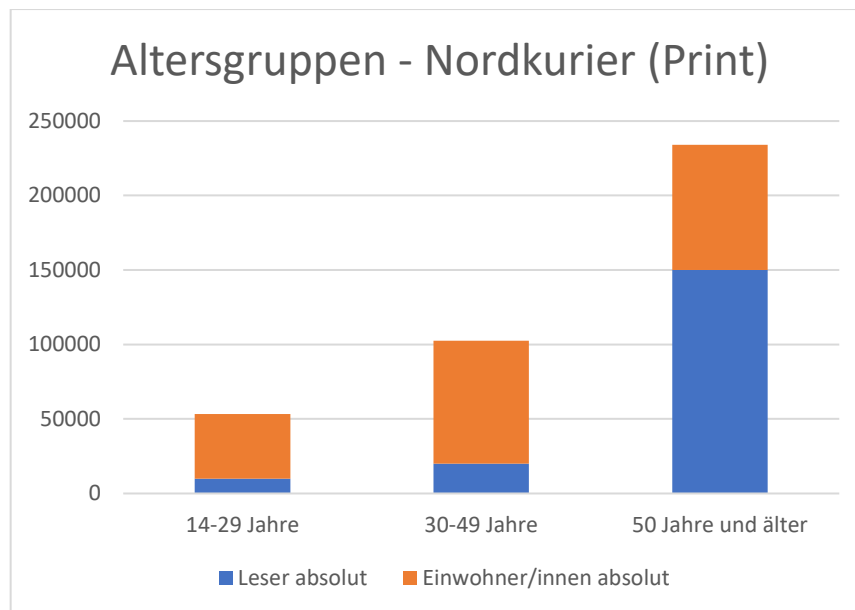


Abbildung 18 Altersgruppen der Leserschaft der Nordkurier Mediengruppe (Print) (vgl. Preisliste, Nordkurier Mediengruppe, 2020)

Die Stammleserschaft der Nordkurier Mediengruppe ist nach Angaben der Media Analyse `nicht mehr berufstätig`, nämlich 100.000 Leserinnen und Leser. Diese sind also der Altersgruppe von 50 Jahren und älter zuzurechnen. Die zweitgrößte Berufsgruppe ist mit 50.000 Leserinnen und Leser `sonstige Angestellte und Beamte`. Die Gruppe der `Facharbeiter` und `Sonstige Arbeiter` betragen jeweils 10.000 aus (vgl. Mediadaten, Nordkurier Mediengruppe, 2020, S. 18).

Die Erhebung der mittleren Haushaltseinkommen für die Lesergruppe des Nordkurier zeigt eine vergleichbare Tendenz wie der in Kapitel 6.1.2 ausgeführten Analyse der Schwäbischen Zeitung in Abbildung 11. Auch hier ist zu beobachten, dass der größte Teil der Leserschaft ein überdurchschnittliches Monatseinkommen besitzt. Die genaueren Daten können der Quelle; Mediadaten, Nordkurier Mediengruppe, 2020 auf der S. 18 entnommen werden. Bei Betrachtung der Haushaltsnettoeinkommen ist deutlich zu erkennen, dass die Gruppe der Personen mit einem Haushalts-Netto-Einkommen von 1.500, - bis unter 2.000, - Euro und diejenigen mit 2.000, - bis unter 2.500, - Euro der größte Teil der Leserschaft der Nordkurier Mediengruppe sind. Es sind jeweils 40.000 Leserinnen und Leser absolut. Beide Gruppen beinhalten also 80.000 Leserinnen und Leser. Dies sind somit fast die Hälfte der Leserschaft im Ganzen. Die zweitgrößte Gruppe der Leserinnen und Leser, sind diejenigen mit einem Haushalts-Netto-Einkommen von 2.500, - bis unter

3.000, - Euro und die derjenigen mit 3.000, - Euro und mehr. Diese Leserinnen- und Lesergruppe sind mit jeweils 30.000 Leserinnen und Lesern im absoluten 60.000 Personen. Interessant ist, dass die Gruppe der Leserschaft mit einem Haushalts-Netto-Einkommen von bis unter 1.000, - Euro mit 20.000 Leserinnen und Lesern etwa 10 % der Leserschaft insgesamt ausmacht, wobei im Vergleich die Personen mit einem Haushalts-Netto-Einkommen von 1.000, - bis unter 1.250, - Euro lediglich 10.000 Personen die Zeitung rezipieren (vgl. Mediadaten, Nordkurier Mediengruppe, 2020, S. 18).

4.3.1.3 Rheinische Post Mediengruppe

Die Mediengruppe der Rheinischen Post ist ein mittelständisches Medienhaus mit Sitz in Düsseldorf. Laut eigenen Angaben ist die Rheinische Post die auflagenstärkste Tageszeitung im Rheinland. Mit täglich etwa 262.500 Exemplaren werden etwa 740.000 Leserinnen und Leser erreicht. Unter anderem verlegt das Medienhaus noch weitere Tageszeitungen. Diese umfassen den Generalanzeiger Bonn, welche die auflagenstärkste Tageszeitung in Bonn und dem Rhein-Sieg-Kreis darstellt. Die Aachener Nachrichten erreicht mit acht Lokalausgaben täglich mehr als 115.000 Leserinnen und Leser in den Regionen Aachen, Düren und Heinsberg. Die Saarbrückener Zeitung ist mit einer Auflage von etwa 115.000 Exemplaren die führende Tageszeitung im Saarland. Dieser Zeitungsverlag ist ein Multimediahaus mit Tageszeitung, Magazinen, Anzeigebültern, Digitalausgaben und einigen Dienstleistungen mehr. Mit dem Trierischen Volksfreund wird eine Tageszeitung mit einer Auflage von etwa 74.000 Exemplaren herausgegeben, welche durch Magazine, Online-Angebote und Anzeigebülter, sowie Dienstleistungen im Bereich Logistik und Kommunikation, ergänzt wird. Der Pfälzische Merkur ist eine Heimzeitung für Zweibrücken, die Südwestpfalz und einen Teil des Saarpfalz Kreises. Diese Tageszeitung ist die zweitälteste noch bestehende Tageszeitung Deutschlands (vgl. Rheinische Post Mediengruppe, Medien, Tageszeitung, 2021).

Der Bereich der Anzeigebülter wird von der Rheinischen Post Mediengruppe durch Beteiligungen an acht nationalen Anzeigebültern abgedeckt. Gemeinsam werden hier wöchentlich etwa 2.3 Millionen Anzeigebülter, kostenlos an Haushalte der Region verteilt (vgl. Rheinische Post Mediengruppe, Medien, Anzeigebülterverlage, 2021).

Im Bereich Dienstleistungen ist die Mediengruppe der Rheinischen Post breit aufgestellt. Es werden Sparten für Callcenter, Digital-Solutions, Druck, IT, Logistik, Marktforschung,

Veranstaltungen, Verlagsservices und Immobilien abgedeckt (vgl. Rheinische Post Mediengruppe, Dienstleistungen, 2021).

Mit einem Onlineportal dem RP-Online verfügt die Mediengruppe der Rheinischen Post über eines der reichweitenstärksten Online-Portale von deutschen Tageszeitungen. Es werden monatlich rund zwölf Millionen Userinnen und User erreicht. Im digitalen Bereich ist eine Beteiligung an der `markt.gruppe` Holding gesichert. Auch im Bereich der Hörfunksender ist diese Mediengruppe mit 18 Hörfunksendern vertreten. Außerdem werden die Technischen Bereiche durch Druckzentren in Düsseldorf, Saarbrücken und Trier abgedeckt. Daran angeschlossen ist die `DVV Media Group`, welche 80 Zeitungen, Zeitschriften und Fachbürger rund um Themen wie Logistik, Transport und Schifffahrt verlegt (vgl. Rheinische Post Mediengruppe, Unternehmen, Über uns 2021).

4.3.1.4 General Anzeiger Bonn

Der General Anzeiger in Bonn ist ein Medienunternehmen, welches seit beinahe 300 Jahren besteht. Mit etwa 160.000 erreichten Leserinnen und Lesern zählt der General Anzeiger Bonn zu einer der auflagenstärksten Tageszeitungen in Bonn und der weiteren Region. Seit dem Jahr 2018 gehört die General Anzeiger Bonn GmbH zur Rheinischen Post Mediengruppe (vgl. General Anzeiger Bonn, Unser Haus, 2020). Durch etwa 80 Redakteure direkt im Haus und 25 internationale Korrespondenten, liefert der General Anzeiger Bonn eine hohe journalistische Qualität, welche durch mehrere Auszeichnungen, wie dem Wächterpreis der deutschen Tagespresse und mehr belegt wird (vgl. Rheinische Post Mediengruppe – Medien – Tageszeitungen – General Anzeiger Bonn).

4.3.1.5 Rheinische Post Mediengruppe

Im Verbreitungsgebiet der Rheinischen Post, dem Zentrum des Rheinlandes, gibt es in etwa vier Millionen kaufkräftige Einwohner. Laut Mediadaten der Rheinischen Post Mediengruppe liegt die gesamte verkaufte Auflage im 2. Quartal 2020 bei 268.881 Stück. Das größte Auflagegebiet bildet der Wirtschaftsraum Düsseldorf mit 108.075 verkauften Stück (vgl. Rheinische Post, Media Daten, 2021, S. 5).

Von allen Produkten der Rheinischen Post sind 138.000 Leserinnen und Leser Akademiker und etwa 199.000 Leserinnen und Leser sind hochqualifizierte oder leitende Angestellte und Beamte. Die Erhebung der Haushaltsnettoeinkommen für die Leserschaft der

Rheinischen Post zeigt eine ähnliche Tendenz wie der in Kapitel 6.1.2 ausgeführten Analyse der Schwäbischen Zeitung in Abbildung 11. Auch hier ist zu beobachten, dass der größte Teil der Leserschaft ein überdurchschnittliches Monatseinkommen besitzt. Die genaueren Daten können der Quelle; Rheinische Post, Mediadata auf der Seite 6 entnommen werden. 402.000 Personen verfügen über ein Nettoeinkommen von über 3.000 Euro pro Monat (vgl. Rheinische Post, Media Daten, 2021, S. 6).

Die E-Paper Auflage beträgt 35.023 im Gesamten. Sehr interessant ist, dass den News der RP-Online auf Facebook 450.000 Menschen folgen. Durch die Aufteilung in einzelne Städte- und Ressortseiten können die Userinnen und User gezielt ihre Interessensgebiete abonnieren. Auf Instagram verfügt die Rheinische Post über ca. 29.300 Follower. (vgl. Rheinische Post, Media Daten, 2021, S. 29) Laut IVW ist das RP Online Nachrichtenportal eines der reichweitenstärksten aller regionalen Tageszeitungen. RP Plus verfügt über 10,27 Mio. Unique Users, 39,8 Mio. Visits und 154,8 Mio. Page Impressions ((vgl. Rheinische Post, Media Daten, 2021, S. 22).

4.4 Auswahl der Experten

Für den Autor ist die Frage ausschlaggebend, wer für die Thematik dieser Thesis als Experte gelten kann. Ein Experte verfügt über einen Wissensstand, welcher über das ‚alltägliche‘ Wissen hinausgeht. Ein Experte sollte beispielsweise über Fachwissen verfügen, welches nicht für ‚Jedermann‘ zugänglich ist. Auf solches Wissen zielt das Experteninterview ab (vgl. Bogner, Littig, Menz, 2009, S. 37).

Für die vorliegende Thesis wurden sowohl ehemalige als auch momentan mit der Geschäftsführertätigkeit betraute Experten kontaktiert. Durch private Kontakte konnte Herr Dr. Udo Kolb als möglicher Interviewpartner akquiriert werden. Dr. Kolb war zwischen den Jahren 1989 und 2008 Geschäftsführer des Medienhauses Schwäbisch Media in Ravensburg. In dieser Zeit durchlebte er mit dem Medienhaus den Medienwandel in die digitale Medienwelt. Er wurde bereits bei der vorangegangenen Untersuchung des Autors im Jahre 2016 um seine geschätzte Expertenmeinung befragt. Zu dieser Zeit war Dr. Kolb unter anderem Vorstandsmitglied im Verband Südwestdeutscher Zeitungsverleger und Mitglied in den Aufsichtsräten der Deutschen Presseagentur. Somit ist er auch heute noch über den Medienmarkt in Deutschland, besonders den Print Tageszeitungsmarkt betreffend,

bestens informiert. Dr. Kolb wurde vorab über das Interview mit Herrn Lutz Schumacher informiert. In einem, dem möglichen Interview vorrangigen, Telefonat mit Herrn Dr. Kolb lehnte dieser ein Interview als ehemaliger Vertreter der Schwäbisch Media ab. Als Grund dafür gab Dr. Kolb an, dass Herr Schumacher als aktiver Geschäftsführer des Medienhauses Schwäbisch Media das Unternehmen weitaus besser vertreten, könne als er, der nicht mehr als Geschäftsführer tätig ist. Seiner Einschätzung nach wäre es der Forschung zuträglicher, die Interviews mit Personen zu führen, welche noch aktiv in diesem Bereich tätig sind. Auch wenn dies für den Autor einen, zumindest subjektiven Verlust darstellt, schlug Dr. Kolb einige potenzielle Kontakte für weitere Interviews vor.

Als weiterer Interviewpartner wurde aufgrund seiner Geschäftsführertätigkeit für die Nordkurier Mediengruppe von 2007 bis 2020, Herr Lutz Schumacher ausgewählt. Welcher zudem seit 2020 Geschäftsführer des Medienhaus Schwäbisch Media ist. Herr Schumacher studierte unter anderem Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre und ist als Autor von satirischen Werken und als Medienmacher bekannt (vgl. LinkedIn, Lutz Schumacher, 2021). Durch seine vielfältigen Tätigkeitsbereiche vom Redakteur bei verschiedensten Medien, als eigenständiger Autor, Mitglied eines Deutschen Presserates (Plenum und Beschwerdeausschüsse) und der Geschäftsführertätigkeit bei verschiedensten Medienunternehmen, eignet sich Herr Lutz Schumacher mit seiner hohen Expertise hervorragend als Interviewpartner. Durch seine momentane Tätigkeit als Geschäftsführer bei Schwäbisch Media in Ravensburg ist er tagesaktuell am Geschehen und ist vertraut mit den Märkten, in welchen das Medienhaus Schwäbisch Media agiert.

Durch Herrn Schumacher, welcher vom Jahre 2007 bis 2020 Geschäftsführer der Nordkurier Mediengruppe war, konnte der Kontakt zu Herrn Jérôme Lavrut hergestellt werden. Herr Lavrut ist als Geschäftsführer in der Nordkurier Mediengruppe tätig. Der Nordkurier gilt unter Experten als Paradebeispiel für Innovation und Diversifikation, was die Medienbranche anbelangt. Daher ist Herr Lavrut ein idealer Gesprächspartner zu Themen der Innovation in Medienunternehmen.

Wie bereits aufgeführt, konnten durch Herrn Dr. Kolb einige mögliche Interviewpartner akquiriert werden. Unter anderem Herr Kersten Köhler welcher momentan der Geschäftsführer des `General Anzeiger Bonn` ist. Der Bonner General Anzeiger gehört zur Mediengruppe der Rheinischen Post. Herr Köhler übernahm die Geschäftsführertätigkeit

des General Anzeiger`s sowie für die Beteiligung an einem Bonner Anzeigebblatt-Verlag und einem Lokalradio in Bonn Rhein/Sieg. Durch seine 20-jährige Führungserfahrung, welche er in Medienunternehmen, unter anderem dem Medienhaus Schwäbisch Media als Geschäftsführer der Schwäbischen Zeitung und weiteren Unternehmen in Nordrhein-Westfalen sammeln konnte, eignet er sich als qualifizierter Interviewpartner. Vor seiner aktiven Zeit beim General Anzeiger Bonn leitete er als Geschäftsführer die Westdeutsche Zeitung GmbH & Co. KG sowie die Düsseldorf Express GmbH & KG. Hierbei verantwortete er sämtliche Aktivitäten dieser Tageszeitungen in Düsseldorf, Krefeld und Wuppertal, außerdem eines lokalen Radiosenders – Welle Niederrhein (vgl. kressnews, 2019). Damit stellt er einen idealen Experten für die vorliegende Thesis dar.

Durch Herrn Köhler konnte erneut der Kontakt zu Herrn Stephan Marzen hergestellt werden. Herr Marzen ist ehemaliger Geschäftsführer der Rheinischen Post in Düsseldorf. Mit Herrn Marzen wurde bereits im Rahmen einer Bakkalaureatsarbeit im Jahre 2016 ein Experteninterview durchgeführt. Stephan Marzen ist inzwischen Geschäftsführer der Intermedia Vermögensverwaltung GmbH in Ludwigshafen. Diese ist eine Tochtergesellschaft der Mediengruppe Medien Union Ludwigshafen GmbH. Die Bereiche decken Recruiting, Software-as-a-Service, Legal Tech, Fachinformationen sowie Fachhandel ab (vgl. Intermedia, 2021). Das Hauptunternehmen der Medien Union Ludwigshafen ist die Tageszeitung `Die Rheinpfalz` in Ludwigshafen. Weitere Tageszeitungen sind die Freie Presse in Chemnitz und die Pirmasenser Zeitung in Pirmasens. Durch einen eigenen Magazinpresse Verlag in München werden Karriereführer und Frauenzeitschrift `Madame` herausgegeben. Durch die oben genannte Vermögensverwaltung ist die Mediengruppe Medien Union an der Hans Soldan GmbH beteiligt, Deutschlands führendes Handels- und Dienstleistungsunternehmen für Rechtsanwälte und Notare. Über eine 100-prozentige Beteiligung verfügt die Intermedia zudem bei den Verlagen der Kosmetik International, Top Hair und den Wallhalla Verlag mit Sitz in Regensburg. Die Medien Union ist noch an weiteren Verlagen, beispielsweise für Schulbücher oder Fachschriften etc. beteiligt (vgl. Wer zu wem, 2021). Durch diese innovativen und weitreichenden Beteiligungen, welche auch fernab des Mediengeschäftes platziert sind, eignet sich Herr Marzen als Experte für vorliegende Thesis.

4.5 Entwicklung des Fragebogens

Die vier befragten Personen verfügen über eine ähnliche berufliche Stellung. Da auch nach subjektiven Unternehmensentwicklungen und Daten gefragt wird, sollten die Fragebögen für jedes Interview in gewisser Weise angepasst werden. Ferner haben alle befragten ein anderes Spezialgebiet, auf welches die Fragen zugeschnitten werden sollten. Die Fragen werden zum einen spezifisch auf die Medienhäuser angepasst, in welchen die befragten Personen tätig waren, oder nach wie vor tätig sind. Zum anderen ist zu prüfen, in welcher Form Fragen nicht dem Fachwissen der befragten Experten entsprechen könnten. Dies ermöglicht eine individuelle Befragung aller Personen und eine möglichst breite Ausschöpfung der Informationen.

Aufgrund einer gewissen Vergleichbarkeit der Daten und in Hinsicht auf die Beantwortung der Forschungsfragen und der Veri- bzw. Falsifizierung der aufgestellten Hypothesen, ist der Grundtonus des Fragebogens bei allen Befragten identisch. Dies ermöglicht, die Daten aller vier erhobenen Interviews mit der Literatur und den Ergebnissen der anderen Interviews, optimal zu vergleichen und gegenüberzustellen.

4.6 Theoretisches Surrounding der Befragungen

Aufgrund der momentan vorherrschenden, eingeschränkten Situation, welche durch die Covid-19 Pandemie hervorgerufen wird, ist es dem Autor aus gesundheitlichen und quarantänerechtlichen Gründen nicht möglich die Interviews vor Ort durchzuführen. Um die jeweiligen Experten als auch den Autor aus gesundheitlichen Gründen zu schützen, werden die Interviews daher mittels Videokonferenz durchgeführt. Die jeweiligen Gespräche werden per Diktiergerät oder mit Hilfe eines Audiotools für die Tonaufzeichnung am PC aufgezeichnet. Die Gespräche werden allesamt per Microsoft Teams durchgeführt. Für eine persönlichere Atmosphäre werden die Interviews mit genannten Personen per Videochat durchgeführt. Dies ermöglicht für eine Gesprächsbasis, bei welcher beide Personen, sowohl befragte Experten als auch der Autor nicht das Gefühl haben, mit einem `schwarzen Bildschirm` zu interagieren. Hierdurch ist ein angenehmeres Umfeld garantiert. Das Gespräch mit Herrn Dr. Kolb wird auf dessen Wunsch hin per Telefon durchgeführt.

Der Autor befand sich zum Interviewzeitpunkt im Homeoffice. Somit ist eine störungsfreie Interviewsituation weitestgehend garantiert. Die befragten Experten, Herr Schumacher und Herr Lavrut, befinden sich zum Interviewzeitpunkt in ihrem Büro. Dies garantiert eine

störungsfreie Atmosphäre. Herr Köhler befand sich im Homeoffice. Die Interviews konnten also ohne größere Störungen durchgeführt werden. Lediglich das Gespräch mit Herrn Schumacher wurde kurzzeitig unterbrochen. Da er jedoch mit der Beantwortung der Frage so gut wie am Ende war, führte dies nicht zu einem Verlust an verwertbaren Daten. Das Gespräch mit Herrn Marzen konnte ebenso störungsfrei durchgeführt werden.

4.7 Kodierung

Um den Inhalt der gesammelten Daten möglichst wenig zu verfälschen, wird die induktive Kodierungsmethode nach Mayring gewählt. Bei dieser Herangehensweise werden die Kategorien erst nach der Sichtung bzw. direkt aus dem erhobenen Material gebildet. Somit werden die gesammelten Daten reduziert und eine gewisse Übersichtlichkeit geschaffen (vgl. Mayring 2010, S. 65). Um eine Übersichtlichkeit der Kategorien zu garantieren, wird ein Kategorienschema mit Haupt- und Unterkategorien gebildet wie aus folgender Tabelle ersichtlich ist.

Hauptkategorie	Unterkategorie	Inhalt
Tageszeitung	Die Stellung der regionalen deutschen Tageszeitung	Codiert werden sämtliche Meinungen zur Stellung der deutschen Tageszeitungen
	Die Stellung des eigenen Medienhauses	Codiert werden sämtliche Gesprächsstellen zur Stellung des eigenen Medienhauses
Neue Geschäftsfelder	Thema Rundfunk und Streaming	Codiert werden sämtliche Passagen zum Thema Rundfunk und Streaming Dienste und dessen Sinnhaftigkeit
	Investition in Unternehmensähnliche Geschäftsfelder	Codiert werden hier sämtliche Passagen zum Thema der Investition von Medienunternehmen in Unternehmensähnliche Geschäftsfelder
	Investition in Unternehmensfremde Geschäftsfelder	Codiert werden hier sämtliche Passagen zum Thema der Investition von Medienunternehmen in Unternehmensfremde Geschäftsfelder
	Kompetenzvermutung in neuen Geschäftsfelder	Codiert werden hier sämtliche Passagen zum

		Thema Kompetenzvermutung
	Noch zu erschließende Geschäftsfelder	Codiert werden hier sämtliche Passagen zum Thema der noch zu erschließenden Geschäftsfelder
Dienstleistungsunternehmen	Medienhäuser als Dienstleistungsunternehmen vorstellbar	Codiert werden hier sämtliche Passagen in denen Medienhäuser als Dienstleistungs- oder Logistikunternehmen beschrieben werden
Zusammenschluss von Medienunternehmen	Die Sinnhaftigkeit des Zusammenschlusses von Medienhäusern	Codiert werden hier sämtliche Passagen, in welchen der Zusammenschluss von Medienhäusern thematisiert wurde
Einfluss von Social Media	Der Einfluss von Social Media Seiten auf die Nachrichtenfindung von Leserinnen und Lesern regionaler Tageszeitungen	Codiert werden hier sämtliche Passagen in welchen von Social Media gesprochen wird

Tabelle 1 – Codebuch für die Kodierung der Experteninterviews

5 Forschungsfragen und Hypothesen

5.1 Hypothesengenerierung

Zu Beginn einer jeden Thesis ist der Forschungsrahmen festgelegt zu definieren. Es ist möglich quantitativ oder qualitativ zu arbeiten. In bestimmten Fällen ist ein Methodenmix aus qualitativ und quantitativ ratsam. Beide Arten der Erhebung haben ihre Vor- und Nachteile. Zur optimalen Beantwortung der Forschungsfragen und zur Herleitung der Hypothesen ist es notwendig die passende Methode zu definieren. Um Daten zu erheben, für die keine oder wenig Literatur auffindbar ist, oder um spezifisches Fachwissen abzufragen, eignet sich wie in Kapitel 4.2.2 beschrieben, das Experteninterview hervorragend. Mit vorliegender Thesis sollen nicht nur betriebswissenschaftliche Daten, sondern auch Meinungen und Einschätzungen erhoben werden. Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, eignet sich die Methode des qualitativen Experteninterviews, gemischt mit einem auf Basisliteratur abgestimmten Abgleich der erhobenen Expertenmeinungen, am besten. Bei qualitativer Forschung ist es üblich, die Hypothese im Laufe der Forschung bzw. danach zu entwickeln. Doch um eine zielführende Richtung festzulegen ist es von Vorteil, Verdachtsfälle für Hypothesen zu entwickeln.

5.2 Forschungsfrage 1

Kleine regionale Medienhäuser spüren den Einbruch des Werbemarktes vermutlich stärker als überregionale Medienhäuser. Werbeinserate in regionalen Tageszeitungen werden vermehrt von Unternehmen in der Region geschaltet. Bei Deutschlandweiten oder gar internationalen Zeitungen werden Werbeinserate auch von großen internationalen Unternehmen geschaltet, welche nicht vergleichbare finanzielle Mittel verfügen. Die Methoden, um diese fehlenden Einnahmen aus dem Werbemarkt und die der rückläufigen Abonnementzahlungen einzudämmen, sind sich sowohl bei nationalen als auch bei regionalen Tageszeitungen recht ähnlich, auch wenn die Ressourcen andere sind. Ein großer Teil dieser Mittel werden einige digitale Medieninhalte wie beispielsweise das Zeitungsabo in digitaler Form. Ferner wird auch auf andere Medien wie regionale TV-Sender, Radiosender oder Werbeflächen zurückgegriffen (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S 105.).

5.2.1 Forschungsfrage 1

Welche Mittel finden Medienhäusern wie Schwäbisch Media oder die Nordkurier Mediengruppe, um die finanziellen Ausfälle der Zeitungsabonnements auszugleichen?

5.2.2 Hypothese 1

Medienhäuser von regionalen Tageszeitungen fangen ihre fehlenden finanziellen Mittel, welche bedingt durch rückgehende Abonnement Zahlen und rückläufige Werbemärkte entstehen, unter anderem durch den Ausbau von regionalen Rundfunk- und TV- Sendern auf.

Variablenbeschreibung

Die unabhängige Variable definiert in diesem Fall für den rückläufigen Zeitungs- und Werbemarkt von regionalen Tageszeitungen. Die Ausprägungen der Variable wären in diesem Fall beispielsweise die rückläufigen Zeitungs- und Werbemärkte oder die finanziellen Verluste in Zahlen.

Die abhängige Variable ist in diesem Fall der Ausbau von Rundfunkmedien, also TV und Radio Sendern. Ausprägungen dieser Variable wären in diesem Fall der Ausbau von Rundfunkmedien von regionalen Medienhäusern.

Operationalisierung

Operationalisierung der unabhängigen Variable

Als Indikatoren dieser Variable können zurückgehende Werbeeinnahmen und sinkende Auflagezahlen von regionalen Tageszeitungen bewertet werden. Die Reichweite einer Tageszeitung war im Jahre 1964 bei 70 %, im Jahre 2013 liegt diese nur noch bei 44 % (vgl. Schneider 2013, S. 39.). Dieser Rückgang ist direkt mit den Auflagezahlen der untersuchten Medienhäusern verknüpft. Ebenso gehen die Einnahmen aus dem Anzeigenmarkt jeweiliger Tageszeitungen analog zu den sinkenden Auflagen zurück. Dieses Phänomen der Auflagen-Anzeigen Spirale wird in Abschnitt 3.2.6.1 genauer definiert.

Operationalisierung der abhängigen Variable

Als Indikator für vorliegende Variable können der Ausbau von regionalem Rundfunk und TV-Sendern herangezogen werden. Auch bei schwindenden Zeitungsverkäufen ist es dem Rundfunk möglich an Reichweite zu gewinnen. Auch wenn der Zeitungsmarkt rückläufig ist, hält sich der TV- und Rundfunkmarkt recht stabil bzw. kann davon profitieren (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 7). Gerade aus lobbyistischen Motiven war es den lokalen Zeitungsverlagen von Anfang an ein Bedürfnis, den Hörfunk mit zu beherrschen, da dieser noch stärker als der Rundfunk in den regionalen Markt der Verlage eingreift (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 19.). Damit ist eine Verbindung der rückläufigen Auflagezahlen zu steigenden Investitionen im Bereich des regionalen Rundfunks der jeweiligen Medienhäuser definiert.

5.3 Forschungsfrage 2

Für jegliche Formen von Unternehmen können Erweiterungen des Geschäftsfeldes bzw. des Unternehmensfeldes und die damit einhergehende Umsatzerweiterung Vorteile generieren. Doch nicht nur die Umsatzerweiterung kann einen Vorteil darstellen. Bei Medienhäusern können beispielsweise die Produktion und Verteilung von Produkten, wie zum Beispiel das Drucken und Distribuieren von Zeitungen, von einem externen Dienstleister in die eigene Unternehmensstruktur integriert werden. Somit werden nicht nur die unternehmensinternen Kommunikationswege vereinfacht und verkürzt. Auch die Qualitätssicherung kann hierdurch signifikant effektiver gestaltet werden. Ferner sind hier Kosten bsp. durch Zusammenlegung von einigen Personalposten, zu sparen (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S 215.).

5.3.1 Forschungsfrage 2

Welche Vorteile bringen Zukäufe von anderen Medienhäusern für ein Medienhaus der Größe der Nordkurier Mediengruppe oder Schwäbisch Media?

5.3.2 Hypothese 2

Wenn ein regionales Medienunternehmen ein anderes Medienhaus aufkauft, sind dadurch unter anderem finanzielle Vorteile zu generieren.

Variablenbeschreibung

Die unabhängige Variable steht in diesem Fall für die Zahl der Zukäufe von einem Medienhaus durch ein anderes Medienhaus. Die Ausprägungen der Variable sind somit beispielsweise die Zahl an Zukäufen bzw. Zusammenschlüssen an Medienhäusern.

Die abhängige Variable ist in diesem Fall als die generierten Vorteile definiert. Die Ausprägungen der Variable wären in diesem Fall beispielsweise die Synergieeffekte welche generiert werden können, finanzielle Einsparungen, Personaleinsparungen oder örtliche und räumliche Einsparungen.

Operationalisierung

Operationalisierung der unabhängigen Variable

Um in Zukunft auf dem Medienmarkt bestehen zu können beziehungsweise um in ein neues Unternehmensfeld vorzustoßen ist es möglich, kurzfristige Kompetenzen durch Unternehmenszukäufe zu erlangen (vgl. Schneider, 2013, S. 22). Hier kann ein Zukauf von einem anderen Unternehmen finanzielle und strukturalistische Vorteile generieren.

Operationalisierung der abhängigen Variable

Durch Zukäufe von Unternehmen aller Art, können Medienhäuser Vorteile in verschiedenster Art und Weise generieren. Die individuellen Vorteile zeigen sich für die einzelnen zu untersuchenden Medienhäuser sehr unterschiedlich. Hier können beispielsweise Synergieeffekte generiert werden oder Personalkosten eingespart werden (vgl. Schneider, 2013, S. 294.).

5.4 Forschungsfrage 3

Ein Zukauf von Unternehmen, bzw. das Einschreiten in Unternehmensfeldern fernab von Mediennahen kann ein großes Risiko darstellen. Um in Branchen zu agieren, welche nicht den angedachten Tätigkeitsfeldern des Unternehmens entsprechen, sind gewisse Ressourcen notwendig. Es ist notwendig über genügend Personal zu verfügen, welches sich in der neuen Branche auskennt. Am besten eignen sich nach Einschätzung des Autors also Branchen, welche zwar aus einem anderen Unternehmensfeld kommen, aber nicht ganz medienfern sind. Als Beispiel können hier Botendienste, Werbeagenturen oder das Führen von IT- oder Telefonzentralen aufgeführt werden. Die genannten Branchen können in ein

Medienhaus eingebunden werden und auch damit ist unter Umständen wieder ein Vorteil durch Personaleinsparungen zu generieren (vgl. Breyer Mayländer, 2015, S 21.).

5.4.1 Forschungsfrage 3

Welche Möglichkeiten aus medienfernen Branchen gibt es für Medienhäuser, wie die der Nordkurier Mediengruppe oder Schwäbisch Media, um finanzielle Ausfälle aus rückläufigen Zeitungsabonnements und den schwächer werdenden Werbemärkten auszugleichen?

5.4.2 Hypothese 3

Um rückläufige finanzielle Mittel auszugleichen, greifen Medienhäuser auch auf medienferne Branchen zurück, beispielsweise Botendienste oder Telefonzentralen.

Variablenbeschreibung

Die unabhängige Variable ist in diesem Fall der Verlust von finanziellen Mitteln. Die Ausprägungen der Variable beschreibt in diesem Fall beispielsweise die rückläufigen finanziellen Mittel.

Die abhängige Variable ist in diesem Fall die Investition in medienferne Branchen. Die Ausprägungen der Variable wären in diesem Fall beispielsweise Investition in Botendienste oder in Telefonzentralen.

Operationalisierung

Operationalisierung der unabhängigen Variable

Durch rückläufige Auflagezahlen und Verluste durch die fehlenden Werbeeinnahmen im Anzeigenteil, wie in Kapitel 3.2.6 beschrieben, sind Medienhäuser oftmals gezwungen ihre Angebote und Einnahmebereiche breiter zu definieren. Hierbei spielt es eine untergeordnete Rolle in welchem Bereich die neue Einnahmequelle liegt. Von den Medienunternehmen kann hier sowohl mediennah als auch medienfremd agiert werden. Es wird untersucht, welche Bereiche Medienhäuser heranziehen, die in einem völlig anderen Bereich liegen als dem eines Medienhauses ursprünglich (vgl. Breyer - Mayländer, 2015, S 21.).

Operationalisierung der abhängigen Variable

Auch Medienunternehmen sind ökonomisch auf Profit ausgelegt, zumindest private Medienhäuser. So müssen also auch diese ökonomisch sinnvoll handeln und über gewisse finanzielle Mittel verfügen (vgl. Altmeyden, 2001, S. 200). Daher sind auch Investitionen in medienfremde Bereiche nicht zwingend unüblich. Auch hier können, sowohl durch den Zukauf von anderen Unternehmen, welche schon in jeweiligen Branchen agieren, als auch durch die eigenständige Führung, finanzielle Mittel verdient werden. Hier sind Boten- und Telefonhotline-Dienste als Beispiele zu nennen.

5.5 Forschungsfrage 4

Online-Medien und Social-Media-Seiten wie Facebook, Twitter und Ähnliche sind nach Einschätzung des Autors nicht nur auf dem Vormarsch, sondern mit der Printversion einer Tageszeitung gleichzustellen. Auch regionale Medienhäuser haben den Sprung zu digitalen Angeboten geschafft. Die Werbemöglichkeiten sind hier um einiges dynamischer und bieten somit einen Vorteil für Werbekunden. Doch das kostenpflichtige Angebot schreckt vermutlich einige potenzielle Leser ab. Gerade, weil auf Seiten wie Twitter, Facebook, etc. oftmals kostenlose sogenannten ‚Nachrichteninhalte‘ verfügbar sind. Wenn sich ein Rezipient für eine Nachricht interessiert, die er beispielsweise im Radio oder auf Social Media aufschnappt, hierdurch hat er die Möglichkeit, diese detaillierter im Internet zu finden. Oftmals sind diese Angebote kostenlos, wie auch bei kostenlosen Printzeitungen. Dadurch ist es für viele kostenpflichtige digitale Abonnementzeitungen schwierig, Kunden für sich zu gewinnen. Auch wenn die Qualität dieser Medien meist um einiges höher ist. Doch Social Media birgt auch Chancen für Medienhäuser (vgl. Breyer-Mayländer, 2015, S. 196 f.). Außerdem bieten Social Media Plattformen auch Jedem die Möglichkeit, Nachrichteninhalte zu verbreiten. Dies ist allerdings unabhängig davon, ob es sich dabei um die Wahrheit oder Fake News handelt. Damit ist es also fragwürdig, welche Quellen hinter den Nachrichteninhalten stehen und ob diese als kredibel angesehen werden sollten. Somit sollte der Qualitätsjournalismus an sich durch Social Media weniger in Gefahr sein. Anders ist es bei Inhalten, die von offiziellen Medienhäusern auf Social Media Seiten veröffentlicht werden. Ein Medium, welches über ein positives Image durch qualitative Nachrichteninhalte verfügt, wird auch auf sozialen Medien auf diese Art und Weise

wahrgenommen. Hiermit ist also mit qualitativ hochwertigen und korrekten Nachrichteninhalten zu rechnen (vgl. Kumpel, 2018, S. 17 ff.).

5.5.1 Forschungsfrage 4

Welchen Einfluss haben Social-Media-Seiten wie Facebook mit der Möglichkeit von verschiedensten Nachrichteninformationen und Werbemöglichkeiten auf den Zeitungsabsatz und den Werbemarkt von regionalen Tageszeitungen, von Medienhäusern wie das der Schwäbisch Media oder die der Nordkurier Mediengruppe?

5.5.2 Hypothese 4

Je mehr Nachrichtenähnliche Inhalte auf Social-Media-Seiten bereitgestellt werden, umso weniger Personen abonnieren eine regionale Tageszeitung.

Variablenbeschreibung

Die unabhängige Variable ist in diesem Fall die Anzahl von nachrichtenähnlichen Inhalten auf Facebook. Die Ausprägungen der Variable sind in diesem Fall beispielsweise die steigenden Zahlen von Social-Media-Nutzern und die steigenden Zahlen an nachrichtenähnlichen Inhalten auf Social-Media Seiten.

Die abhängige Variable steht in diesem Fall für den Einbruch der Abonnementzahlen in Verbindung mit Social-Media-Nutzung. Die Ausprägungen der Variable sind in diesem Fall beispielsweise der Einbruch des regionalen Zeitungsmarkts oder steigende Nutzerzahlen von Social Media.

Operationalisierung

Operationalisierung der unabhängigen Variablen

Unter Anbetracht des Uses and Gratification Approach, welcher in Kapitel 2.1.1 genauer erläutert wird, werden Menschen auch in ihrer Suche nach Informationen immer selbstständiger. (vgl. Meinhardt-Remy, 2009, S. 36). Mehr Rezipientinnen und Rezipienten suchen Nachrichten und nachrichtenähnliche Inhalte auf Social-Media-Plattformen. Für Medienhäuser bedeutet dies oft eine Gefahr die Leserinnen und Leser der

eigenen Angebote und Medien zu verlieren. Auch wenn die untersuchten Medienhäuser selbst auf Social-Media Seiten aktiv sind, bedeutet dies nicht zwingend eine Verlagerung der Social-Media Nutzerinnen und Nutzern hin zu Nutzerinnen und Nutzer von digitalen Angeboten der Tageszeitungen.

Operationalisierung der abhängigen Variable

Social-Media Seiten haben für Leserinnen und Leser immer mehr an Bedeutung gewonnen. Gerade die aktive Diskussion ist ein Faktor, welcher Social-Media Seiten für viele Personen besonders interessant erscheinen lässt. Auch Medienhäuser müssen hier an ihren Auftritten in Social-Media Seiten arbeiten. Es muss über eine neuere und aktivere Form der Berichterstattung nachgedacht werden (vgl. Kramp, Novy, Ballwieser, Wenzlaff, 2013, S. 175). Inzwischen ist es selbst für regionale Tageszeitungen unumgänglich, Informationen für Social-Media-Kanäle bereitzustellen. Es gilt, Rezipientinnen und Rezipienten der klassischen Produkte der Medienhäuser nicht an Social-Media Plattformen und deren nachrichtenähnliche Inhalte zu verlieren.

6 Ergebnisse

In vorliegendem Kapitel werden sowohl die Forschungsfragen beantwortet und Hypothesen überprüft. Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse der Literaturanalyse mit den Ergebnissen der Experteninterviews verglichen.

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen und Überprüfung der Hypothesen

Forschungsfrage und Hypothese 1

Forschungsfrage; Welche Mittel finden Medienhäusern wie Schwäbisch Media oder die Nordkurier Mediengruppe, um die finanziellen Ausfälle der Zeitungsabonnements auszugleichen?

Die erste Forschungsfrage befasst sich mit den Mitteln, welche die Medienhäuser ausfindig gemacht haben, um die rückläufigen finanziellen Zahlen der zurückgegangenen Zeitungserlöse gefunden haben. Diese Mittel sind schier unbegrenzt, allerdings zeigt die Auswertung der Interviewten Medienunternehmen auf richtige Art und Weise investieren sollten. Konkrete Planung und Konsequenz wurden hierbei als wichtige Faktoren definiert, um möglichst effektiv zu investieren (vgl. Interview IV, Zeile 149 ff.). Es ist wichtig die lukrativen Einnahmequellen in Bereichen zu suchen, in welchen das Unternehmen bereits erfolgreich agiert, wie beispielsweise im eigenen Kerngeschäft. Auf dem Kerngeschäft aufbauend schlägt der Interviewpartner Herr Köhler vor, lokale Medien in sämtlicher Art und Weise als zielführende Geschäftsfelder anzusehen (vgl. Interview III, Zeile 49 ff.). Auch die Interviewpartner Herr Schumacher und Herr Lavrut vertreten hier eine vergleichbare Meinung. Neben den mediennahen Einnahmequellen bestehen laut Herrn Köhler auch Chancen in medienfernen Branchen erfolgreich zu agieren. Ein Beispiel erläutert Herr Köhler hier mit Medienhäuser, welche im regionalen Immobiliengeschäft agieren. Diese Herangehensweise beruht darauf, dass Tageszeitungen zu Zeiten vor dem digitalen Wandel die erste Anlaufstelle für Immobilieninserate waren (vgl. Interview III, Zeile 72 ff.).

Am Beispiel der Rheinischen Post Mediengruppe erläutert der Interviewpartner, völlig medienfremde Einnahmequellen können genutzt werden, um Einnahmen zu generieren. Die Mediengruppe betreibt mit den `Shadow Arkaden` ein großes Einkaufszentrum in Düsseldorf (vgl. Interview III, Zeile 74 ff.).

In Anbetracht des Knowhow, über welches Medienhäuser im Bereich der Werbung verfügen sollte hier gezielter investiert werden. Dieses Knowhow wird durch die Interviewpartner immer einhellig als ausschlaggebend definiert. In Direktwerbung und im Bereich des E-Commerce können Medienunternehmen ihre medialen Angebote und die vorhandene Logistik noch vielfältiger einsetzen (vgl. Interview I, Zeile 51 ff.). Hieraus wird der nächste Investitionsbereich deutlich, das Thema der Logistik. Dieser Trend der Logistik wird laut Expertenmeinung von den Herren Schumacher und Lavrut in Zukunft großes Potential für regionale Medienunternehmen bieten. Doch die Experten folgen dieser Einschätzung nicht uneingeschränkt. Aber gerade da regionale Medienunternehmen die Region, in welcher sie agieren kennen ist es ihnen möglich, mehrere Produkte gleichzeitig an einen Haushalt liefern zu können (vgl. Interview, Zeile 54 ff.).

Der Autor sieht somit die aktuelle Aufstellung der Medienhäuser bezüglich der regionalen Eigenschaften und vorherrschenden Situationen als ausschlaggebend ob zukünftig im Bereich Logistik investiert werden sollte.

Im Verlauf dieser Thesis ergeben sich mannigfaltige Beispiele für Investitionen, sowohl im Kerngeschäft der Medienhäuser als auch völlig fernab davon.

Hypothese; Medienhäuser von regionalen Tageszeitungen fangen ihre fehlenden finanziellen Mittel, welche bedingt durch rückgehende Abonnement Zahlen und rückläufigen Werbemärkte entstehen, unter anderem durch den Ausbau von regionalen Rundfunk- und TV- Sendern auf.

Die Hypothese welche aussagt, dass die rückläufigen finanziellen Zahlen unter anderem durch den Ausbau von Rundfunk und TV-Sendern ausgeglichen werden, kann in dieser Form nicht bestätigt werden. So wie der lokale Zeitungsmarkt ist auch der regionale Rundfunkmarkt standortbedingt sehr unterschiedlich. Generell gilt zu sagen, dass der lineare Rundfunk, zumindest was den lokalen Markt angeht, ein Feld ist, welches nicht mehr zukunftsfruchtig sein wird (vgl. Interview I, Zeile 275 ff.). Die einzige Möglichkeit, welche sich hierbei bietet, wäre der Ausbau für eine nationale Aufbereitung. Diesen Schritt konnte die Nordkurier Mediengruppe mit einem Postproduction Studio in Berlin gehen.

Hier werden große Fernsehserien, wie beispielsweise die Simpsons, für den deutschen TV-Markt aufbereitet (vgl. Interview II, Zeile 333 ff.). Auch wenn im Süden Deutschlands den Ausbau von sowohl regionalem TV als auch Streaming Diensten als schwierig betrachtet, ist bei der Nordkurier Mediengruppe in Mecklenburg-Vorpommern hier eine große Chance zu erkennen. Dadurch, dass die Mediengruppe bereits über vielfältige Kontakte zu den großen Akteuren in diesem Bereich verfügt, ist ein Aufbau einer Streaming Plattform für Nutzerinnen und Nutzer in einem Alter von 60 plus, zum Beispiel, denkbar (vgl. Interview, Zeile 380 ff.).

Forschungsfrage und Hypothese 2

Forschungsfrage; Welche Vorteile bringen Zukäufe von anderen Medienhäusern für ein Medienhaus der Größe der Nordkurier Mediengruppe oder Schwäbisch Media?

In sämtlichen Interviews ist hier ein großer Vorteil erkennbar, welcher sich nicht auf der medialen, sondern auf der unternehmerischen Seite befindet. Dies sind vorwiegend Kostenvorteile. Durch den Nutzen von gemeinsamen Einheiten, wie beispielsweise Buchhaltungs- oder Logistiksystemen sind finanzielle Vorteile zu generieren. Andererseits kann auch der Vorteil der gemeinsamen Stärken zwecks Marktbearbeitung genutzt werden. Es können die digitalen Angebote eines lokalen Medienunternehmens mit einem national agierenden Partner auch national vertrieben werden (vgl. Interview III, Zeile 330 ff.).

Bei Betrachtung der untersuchten Medienhäuser zeigt sich dem Autor eine ähnliche Struktur. Bei Betrachtung der Beteiligungen sämtlicher Häuser ist erkennbar, dass die Medienhäuser Beteiligungen an anderen Medienhäusern besitzen beziehungsweise sich mit anderen regional überschneidenden Medienhäusern zusammengeschlossen haben. Ein Beispiel hierfür wäre die Beteiligung des Medienhauses Schwäbisch Media an der Nordkurier Mediengruppe beziehungsweise der Anschluss des General Anzeiger Bonn an die Rheinische Post Mediengruppe. Also sind hier, wie in den Interviews erhoben, die strukturalen und finanziellen Vorteile überwiegend.

Hypothese; Wenn ein regionales Medienunternehmen ein anderen Medienhaus aufkauft, sind dadurch unter anderem finanzielle Vorteile zu generieren.

Der Druck auf Medienunternehmen wird immer größer, sowohl der Kostendruck als auch der Druck aus dem abnehmenden Kerngeschäft. Damit ist es zwingend notwendig an der

Effizienz zu arbeiten und Synergien zu ziehen. Diese Synergien erreicht sind durch den Ankauf von gleich oder ähnlich großen Unternehmen zu erreichen. Dabei spielt es eine untergeordnete Rolle ob Markt-, Entwicklungs- oder Kostensynergien vorliegen. Dieser Weg ist fast ein zwingender, da ein Medienhaus in Zukunft eine „(...) gewisse kritische Größe braucht (...)“ um bestehen zu können (Interview I, Zeile 439).

Der technische Fortschritt in der Medienbranche ist allgegenwärtig. Dieser bringt allerdings einige Probleme mit sich, denn der Technologische Wandel; „(...) war jetzt in den letzten Jahren Treiber und wird es noch viel mehr sein.“ (Interview I, Zeile 447 ff.). Somit wäre Konsolidierung auch hier ein wichtiger Punkt für Medienunternehmen. Es können Einheiten gebildet werden, welche groß genug sind um diesem permanenten Kostenfaktor stand halten zu können.

Es ergeben sich allerdings auch weitere Vorteile fernab der Kostenseite. Gerade durch einen Zusammenschluss mit einem größeren Partner, welcher folgend beispielsweise unternehmerische Dinge wie die Buchhaltung mitübernimmt ist es einem Medienunternehmen möglich sich durch nun freie Ressourcen auf seine Qualität zu konzentrieren (vgl. Interview III, Zeile 310 ff.).

Auch wenn vor einiger Zeit die Größe eines Unternehmenszusammenschlusses relativ war, in Zukunft wird diese Größe maßgeblich sein. Eine zu große Medienunternehmensgruppe kann das Risiko mit sich bringen, nicht mehr agil handeln zu können. Es ist somit anzunehmen, dass es in Zukunft; „(...) so eine mittlere Größenordnung geben (...)“ (Interview I, Zeile 458 f.). wird, in welcher sich etwa vier bis fünf Häuser zusammenschließen werden.

Forschungsfrage und Hypothese 3

Forschungsfrage; Welche Möglichkeiten aus medienfernen Branchen gibt es für Medienhäuser wie die der Nordkurier Mediengruppe oder Schwäbisch Media, um finanzielle Ausfälle aus rückläufigen Zeitungsabonnements und den schwächer werdenden Werbemärkten auszugleichen?

Diese Themen sind in allen untersuchten Medienhäuser völlig unterschiedlich. Das Unternehmen der Mediengruppe des Nordkuriers musste aufgrund von den lokal gegebenen Schwierigkeiten im Absatzmarkt schon sehr früh Diversifikationsschritte gehen. Daher war eine der ersten Einnahmequellen aus der nicht medialen Branche ein

großes Fulfillment Center in Berlin, wobei schon größere Investitionen getätigt worden sind.

Das Medienhaus Schwäbisch Media verfügt aktuell noch über ein starkes Printprodukt: die Schwäbische Zeitung. Daher sind die Anstrengungen für medienferne Investitionen bisher relativ gering. Auch das Medienhaus Schwäbisch Media setzt in Zukunft auf das Thema Logistik und E-Commerce, denn laut Geschäftsführung des Medienhauses ist das „(...) *ein Riesenthema mit der Logistik.*“ (Interview I, Zeile 54 f.). Es wurden schon erste Investitionen in Richtung Logistik getätigt. Der Briefdienst Süd-Mail, welcher im Jahre 2007 gegründet wurde, stellte den ersten Grundstein für weitere Logistik Themen dar (vgl. Schwäbisch Media, Unternehmen, Zeitreise, 2021).

Der Autor sieht hier wenige Überschneidungen bei den verschiedenen Medienhäusern. Auch wenn beispielsweise ein Briefdienst in den Medienhäusern des Nordkurier und der Schwäbischen Zeitung existieren, so wird dieser Dienst beim General Anzeiger Bonn nicht angeboten. Hier zeigen sich erneut die beschriebenen, regionalen Unterschiede der Medienhäuser. Das Medienhaus des General Anzeiger Bonn befindet sich in einem großen Ballungsraum, wobei die Medienhäuser Schwäbisch Media und die Nordkurier Mediengruppe in strukturschwächeren Gegenden agieren.

Hypothese; Um rückläufige finanzielle Mittel auszugleichen, greifen Medienhäuser auch auf medienferne Branchen zurück, beispielsweise Botendienste oder Telefonzentralen.

Bis auf das Medienhaus der Nordkurier Tageszeitung war von allen untersuchten Medienhäuser noch keines gezwungen in Einnahmequellen außerhalb des Medienbereiches zu investieren, um überleben zu können. Dennoch werden Mittel und Wege gesucht. Die Zahlen der Schwäbischen Zeitung, der Rheinischen Post und des General Anzeigers Bonn sind allesamt noch sehr gut. Daher waren die Diversifikationsschritte noch sehr zurückhaltend.

Medienferne Dienste, wie Botendienste, hat bisher nur das Medienhaus Schwäbisch Media mit dem Botendienst Süd-Mail in das Diversifikationsbecken aufgenommen. Das Medienhaus der Nordkurier Mediengruppe, mit einem Logistik Center in Berlin ging ebenso diesen Schritt in die Logistik Branche.

Die Intermedia ist ein glänzendes Beispiel für ein Unternehmen, welches einem Medienhaus im klassischen Sinn zugehörig ist, sich jedoch mit allen Investitionen welche als medienfern gelten beschäftigt (Interview IV, Zeile 86 ff.).

Das Geschäftsfeld Ticketing war eine lange Zeit sehr lukrativ. Inwieweit dies nach Corona wieder möglich ist, wird sich neu beweisen müssen. Nach wie vor sehr lukrativ sind Messen. Der General-Anzeiger Bonn hat stark in Messen und Foren investiert. Telefondienste werden vom Medienhaus selbst zugekauft, da sich hier Kostenvorteile ergeben. Die Botendienste wurden rein auf die Zustellung der Zeitung ausgerichtet und in Anbetracht des Themas Mindestlohn und durch die Schwierigkeit, welche eine Verknüpfung von Brief- und Paket Zustellung mit der Nacht-Zustellung der Tageszeitung bringen würde, ist eine Investition in dieses Feld, für die Geschäftsführung des General Anzeigers Bonn, derzeit nicht als lohnend einzuschätzen (Interview III, Zeile 175 ff.).

Ein Zukunftsprojekt, welches sich bei drei der durchgeführten Interviews herausarbeiten lässt, ist die Thematik der Datenerhebung. Zum einen um Kenntnisse über den zu bearbeitenden Markt zu erlangen und zum anderen um eine Art Datenbank darzustellen in welchem die Medienunternehmen als Datenbank agieren.

Forschungsfrage und Hypothese 4

Forschungsfrage; Welchen Einfluss haben Social Media Seiten wie Facebook mit der Möglichkeit von verschiedensten Nachrichteninformationen und Werbemöglichkeiten auf den Zeitungsabsatz und den Werbemarkt von regionalen Tageszeitungen, von Medienhäusern wie das der Schwäbisch Media oder die der Nordkurier Mediengruppe?

Der Einfluss, welchen Social Media Seiten wie Facebook und andere auf die Leserschaft der Tageszeitungen haben ist massiv. Gerade durch den vorherrschenden Altersunterschied zwischen Leserschaft einer Print Tageszeitung und Nutzerinnen und Nutzern von Social Media Seite entsteht hier ein Austausch, welcher sich durch die gesamte Bevölkerungsschicht zieht. Dinge, welche in der Zeitung publiziert werden, werden als unwahr dargestellt. „*Und das stimmt ja alles gar nicht, was deine Zeitung schreibt. Und ich habe etwas anderes bei Telegram gelesen, das ist alles Lüge.*“ Das wirkt sich aus. Wie bekommen sehr also massiv mehr Nachfragen zu diesem Thema in der Kern Leserschaft (...). “(sic!) (Interview II, Zeile 615 ff.). Durch die Diskussionsbühne, welche Personen

durch Social Media Seiten geboten wird, wird es für Medienhäuser, ihre Zeitungen und deren Redakteurinnen und Redakteure immer schwieriger richtig zu agieren. Zu schnell wird geurteilt über die Berichterstattung der Zeitung und zu schnell wird im Internet geurteilt. *„Und ich weiß nicht, was in einem Diskussions Level, der große Teile der Redaktion auch hemmt, offen zu berichten, auch tatsächlich wahnsinnig viele Ressourcen kostet, um die Standards überhaupt noch (...) ausreichend (...)“* (Interview II, Zeile 630 ff.) garantieren zu können. Dieser Effekt spiegelt sich auch in den Redaktionen bzw. bei den Redakteurinnen und Redakteuren wider. Nämlich so arbeiten zu müssen, dass sie sich zu keiner Klientel dazu rechnen lassen können, und trotzdem der Gefahr externer Kritik ausgeliefert zu sein, wenn über ein gewisses Thema nicht berichtet wird. Bei der Nordkurier Mediengruppe wird hier der Fokus klar auf den `Schutz` der Redaktion gelegt, auch wenn hier oftmals auch überregional von der Berichterstattung des Nordkurier liest, so soll diese den Blick auf die Themen behalten und sich nicht in diesem Diskussionsso interagieren (vgl. Interview II, Zeile 637 ff.). Dennoch ist diese Tendenz der Diskussionen in sozialen Netzwerken, wenn auch gering, doch rückläufig.

„(...) ich merke aber auch, dass es eine gewisse Tendenz zurückgeht, weil auch diejenige, die so trollen, selbst wieder überrollt werden von anderen Trollen und sich dann selbst auch irgendwann zurückziehen.“

(Interview II, Zeile 661 ff.)

Die Kontrolle, welche für eine sinnvolle Art der Diskussionsgrundlage in sozialen Netzwerken nötig wäre, wäre eine zu große Aufgabe für Medienunternehmen. Einzig eine Art Klubhaus für eine gesittete Diskussionsgrundlage wäre hier denkbar (vgl. Interview II, Zeile 665 ff.). In Zeiten vor der Digitalisierung waren hier zwei bis drei Kanäle, welche von den Medienhäusern kontrolliert wurden. Die vergrößerte Anzahl an Kanälen macht eine Kontrolle aktuell unmöglich. Bei einer beispielsweise automatisierten Kontrolle all dieser Kanäle ist die Gefahr der Zensur groß (vgl. Interview II, Zeile 683 ff.).

Durch die Übermächtigkeit von sozialen Netzwerken wie Facebook ist die Chance für regionale Medienhäuser, regionale Netzwerke aufzubauen so gut wie vertan. Daher sind die Medienhäuser gezwungen mit diesen Plattformen zu arbeiten. Sie sollten moderiert werden und können so als Traffic Generator gesehen werden. Doch da soziale Netzwerke auch Nachrichteninhalte der Medienhäuser weiterverbreiten, sollte hier ein

Leistungsschutzrecht eingeführt werden und eine Kostenerstattung generiert werden (vgl. Interview I, Zeile 494 ff.).

Der Zeitfaktor ist einer der entscheidendsten Aspekte in Sachen Nachrichten und Tageszeitung. Zu Zeiten, als die Tageszeitung noch Hauptinformationsquelle war, nehmen sich die Leserinnen und Leser durchschnittlich 40 Minuten Zeit, um sich durch die Zeitung zu informieren. Doch „(...) heute ist das das entscheidende, die Relevanz des Mediums Tageszeitung auf dem digitalen Briefkasten (Smartphone) der zielgruppenrelevanten Nutzer.“ (Interview III, Zeile 352 f.). Dies bedeutet es wäre hier von Nutzen, Zugriff auf jede Nutzerin und Nutzer der Region zu haben, bzw. von diesen als lokale Marke wahrgenommen zu werden.

„Insofern hat Social Media und überhaupt das Thema Smartphone-Nutzung einen Rieseneinfluss auf die Nutzer-/Leserschaft regionaler Tageszeitungen. Weil ich als Nutzer auf dem Smartphone wahnsinnig viele Informationsangebote parallel gebündelt habe.“

(Interview III, Zeile 362 ff.)

Und hier liegt der Kernwettbewerb der regionalen Medienhäuser mit ihren Angeboten; die Bündelung vieler verschiedener Informationsquellen nebeneinander auf einem Gerät. Hier spielt der Faktor Zeit im heutigen Mediennutzungsverhalten eine zentrale, übergeordnete Rolle. Gerade durch die Vielfalt an medialen Angeboten und mit Hilfe von weiteren Informationsplattformen über Social Media Gruppen über welche unzählige, eben auch hilfreiche Informationen geteilt werden, bleibt oftmals keine Zeit, um die Medien der regionalen Medienunternehmen zu rezipieren (vgl. Interview III, Zeile 366 ff.).

Ein weiteres `Problem` der klassischen Print Tageszeitung ist die Dauer der Herstellung und die Verteilung. Nachrichten, diese werden in sozialen Netzwerken geteilt und verbreiten sich deutlich schneller als die der klassische Print Tageszeitung.

Hypothese; Je mehr Nachrichtenähnliche Inhalte auf Social Media Seiten bereitgestellt werden, umso weniger Personen abonnieren eine regionale Tageszeitung.

Zur Beantwortung der vorliegenden Hypothese konnten leider keine Daten erhoben werden; weder durch Literatur, Statistiken oder durch die durchgeführten Experteninterviews. Es konnte ein Zusammenhang zwischen Social Media und Nachrichtenfindung gefunden werden. Der Zugriff auf die Plattformen des Medienhauses Schwäbisch Media, welcher durch Social-Media-Seiten generiert wird, ist definitiv sichtbar. „(...) wir sehen das ja schon so, dass der Zugriff auf unsere Plattform schon häufig über Social Media erfolgt.“ (Interview I, Zeile 506 f.).

Es ist allerdings zu erwähnen, dass die Plattformen des Medienhauses ohne den `Traffic` von Google und Social-Media-Seiten schlechtere Chancen hätten, was das Bestehen in den digitalen Medien betrifft (vgl. Interview I, Zeile 509 ff.).

Somit hat auch ein Umdenken in den Redaktionen stattgefunden. Soziale Netzwerke können gezielt zur Distribution von überprüften Nachrichten eingesetzt werden oder um Personen somit gezielt auf eigene Produkte zu lenken (vgl. Interview IV, Zeile 232 ff.).

6.2 Vergleich der Ergebnisse der Literaturanalyse mit derer der Befragungen

6.2.1 Die Stellung der Tageszeitungsbranche

Wie unter anderem in Kapitel 3.2.1 beschrieben, durchläuft Tageszeitungsbranche und die dazugehörigen Medienhäuser seit einigen Jahren den Wandel in die digitale Welt, doch inzwischen kommen diese laut Expertenmeinung an einen „(...) *kritischen Punkt* (...)“ (Interview I, Zeile 6). Es entscheide sich bald welche Verlage diesen Wandel erfolgreich absolvieren und welche daran scheitern werden. Die Ausgangsstellung sei jedoch sehr gut. Gerade die regionalen Tageszeitungsverlage haben gute Kenntnis über ihre Märkte sowie eine sehr gute Reputation und Markenwirkung. Außerdem haben sie eine hohe Glaubwürdigkeit aufgebaut, trotz gelegentlicher Kritik. Doch eines bleibt, die veraltete Version der Printausgabe, welche eine oft sehr alte Leser- und Abonnentenschaft mit sich bringt (vgl. Interview I, Zeile 4 ff.).

Vielleicht gerade durch die momentane politische und gesellschaftlich schwierige Situation durch die Covid-19 Pandemie, durchläuft die Print Zeitung auf publizistischer Ebene eine kleine Renaissance (vgl. Interview IV, Zeile 17 ff.). Jedoch nimmt auch das generelle Interesse an gesellschaftlichen Themen wieder zu. Gerade in Mecklenburg-Vorpommern, bei der Tageszeitung Nordkurier ist zu erkennen, dass die Tageszeitung wieder besser wahrgenommen wird. Hier hat sich der Rückgang der Zeitungsabonnements sogar verringert. Vermutlich ist gerade deshalb eine Konzentration auf die publizistische Aufgabe einer Tageszeitung wieder wesentlich geworden, die Einordnung von lokalen Themen. Durch die Kenntnis über die regionale Leserschaft und die regionalen Themen ist gerade die Aufbereitung von lokalen Themen eine wichtige Aufgabe der regionalen Tageszeitungen, den oft sind solche Themen wesentlich komplexer als sie erscheinen. Mit Hilfe von neuen Kommunikationskanälen soll hier gezielt am Austausch über soziale Medien und Messenger Dienste gearbeitet werden, um die Stellung des Medienhauses zu festigen (Interview II, Zeile 15 ff.). Auch wenn diese publizistische Position gefestigt werden kann und diese ihre Stellung nicht so schnell verlieren wird, so ist gerade ein regionales Medienhaus stark abhängig von der vorherrschenden Marktsituation. Im vorliegenden Beispiel des Nordkuriere mögen sich zwar beispielsweise ökonomische Vorteile aufgrund der geringeren Lohnkosten im Zustellungsprozess ergeben, jedoch ist der Markt strukturell schwächer, denn „(...) *diese Marktbeherrschung bei uns, ist komplett weg.*“ (Interview II, Zeile 47 f.). Die Marktmacht der Tageszeitung auf dem Anzeigenmarkt

ist vorbei. Vor der Digitalisierung musste so gut wie jedes Verkaufsangebot, egal ob Immobilie, KFZ oder sonstigem bei der Tageszeitung inseriert werden. Auch in politischen Verlautbarungen oder in anderen gesellschaftlichen Themen war es notwendig sich an die regionale Tageszeitung wenden. Diese Marktmacht gilt heute als verloren (vgl. Interview II, Zeile 44 ff.).

Bei anderen Medienhäusern wird die Stellung der Tageszeitungen relativ entspannt gesehen. Der Geschäftsführer des General Anzeigers Bonn, Herr Köhler sieht diese als;

„(...) immer noch recht komfortabel, zumindest bei mittelgroßen und großen Medienhäusern. Vorausgesetzt, sie haben sich konsequent an die Änderungen und neuen Anforderungen des modernen Mediennutzungsverhalten und eine Ausrichtung Digital Publishing First Strategie ausgerichtet.“

(Interview III, Zeile 19 ff.)

Entgegen der negativen Grundstimmung, welche in der Literatur bezüglich der Auflagenrückgänge vorherrscht, zeigt sich die Geschäftsführung des General Anzeiger Bonn positiv gestimmt. Der Leserschwund war zwar seit den 2000er Jahren vorhanden, ebenso wie rückgängige Werbeerlöse, jedoch steigen die Reichweiten in digitalen Portalen, *„(...) wie noch nie.“* (Interview III, Zeile 27). Allerdings bieten die Erlöse aus den digitalen Auflagen, im Verhältnis zu denen aus dem Print Bereich, dünnere Erlösübersichten.

Ein wichtiger Punkt welcher sowohl in der Literatur als auch in den Experteninterviews immer wieder festzustellen ist, ist die Wirtschaftlichkeit der Tageszeitungen aufgrund der hohen Zustellkosten. Aufgrund der Mindestloohnerhöhung bedeutet dies für viele Tageszeitungen tatsächlich ein eventuelles Aus für die gedruckte Version (vgl. Interview II, Zeile 194 ff.).

6.2.2 Wirtschaftliche Lage der Medienhäusern

In etlichen Fachartikeln und der vorliegenden Literatur, ist von sinkenden Auflagen in den Print Bereichen zu lesen. Auch die Auswertungen der Auflagezahlen durch Institute wie `Statista` bestätigen dies. Da diese Entwicklung so vorherrschend in der Forschung auftrat, wurde dies in der Befragung berücksichtigt. Unter den befragten Medienhäusern entwickelten sich diese Auflagen jedoch völlig unterschiedlich. Im Gespräch mit Herrn Köhler vom General-Anzeiger Bonn stellt sich heraus, dass das Blatt momentan in ganz Deutschland eine der besten Auflagenentwicklungen durchläuft, sowohl Print als auch die ePaper Auflage. Daher verfügt der General Anzeiger Bonn über eine sehr stabile wirtschaftliche Lage;

„Wir haben dazu allerdings auch den letzten zwei Jahren, seitdem ich auch in Verantwortung bin, sehr viele Kraftanstrengungen unternommen.“

(Interview III, Zeile 115 ff.)

Beim Nordkurier war aufgrund der Corona Pandemie ein Abflachen des Rückgangs spürbar, jedoch wird die Zeitung laut dem Geschäftsführer Herr Lavrut nicht nur deshalb wieder besser wahrgenommen. Die Leserinnen und Leser beschäftigen sich wieder vermehrt mit gesellschaftlichen Themen (vgl. Interview II, Zeile 19 ff.). Allerdings bedeutet dieses Abflachen offenbar keine Stabilisierung in dem Sinne, dass die Zahlen nicht doch weiter fallen und damit eine wirtschaftliche Grundsituation vorherrscht, in welcher es aus Sicht der Auflagenzahlen dennoch eine rückläufige Tendenz zu verbuchen gilt (Interview II, Zeile 25 ff.).

Aufgrund eines strukturschwachen Gebietes und einer sehr geringen Auflagenzahl des Nordkurier von 60.668 im 4. Quartal des vergangenen Jahres 2020, (vgl. IVW – Quartalsauflagen Nordkurier gesamt, 2021) war die Mediengruppe schon vor über zehn Jahren `gezwungen` Diversifikationsschritte zu gehen. Doch durch diesen Zwang war es dem Nordkurier möglich etwa 50 Prozent des Umsatzes rein aus `Non Media` Produkten zu schöpfen. Damit ist der Nordkurier nach Vermutung von Herrn Lavrut in Deutschland das einzige regionale Medienhaus, welches dies so umsetzen konnte (vgl. Interview II, Zeile 235 ff.).

Daraus ergibt sich ein großer Vorteil in Bezug auf die Richtung Medienhäuser als Dienstleistungsunternehmen. Dadurch ist ein Schritt zur Unabhängigkeit vom klassischen Mediengeschäft geschaffen;

„Viele andere liegen da bei 80, 85 Prozent haben eine hohe Abhängigkeit damit von dem klassischen Mediengeschäft. Wir, also gerade unsere Süddeutschen Verleger, Verlags, Gesellschafter haben eine hohe Abhängigkeit vom Stellenmarkt. Wenn der mal noch essenziell zusammenbricht in der Zeitung z.B., sind das massive Ausfälle. Das ist bei uns nicht mehr so.“

(Interview II, Zeile 240 ff.)

Beim Medienhaus der Schwäbischen Zeitung, der Schwäbisch Media handelt es sich laut Aussage des Geschäftsführers, Herrn Schumacher, um ein *„(...) sehr stabiles Haus mit einer guten wirtschaftlichen Lage.“* (Interview I, Zeile 131). Doch dies rührt auch daher, dass die Print Basis des Medienhauses, die Schwäbische Zeitung, ein sehr starkes Print Produkt darstellt. Die Leserschaft der Schwäbischen Zeitung ist zwar eine konservative, allerdings auch eine treue Leserschaft. Dadurch hat das Haus mehr Zeit, um sich auf den kommenden Wandel einzustellen.

Durch die erhobenen Interviews zeigt sich das die Lage für mittelständische und große Verlage nicht so negativ ist, wie sie in der Literatur beschrieben wird. Jedoch sollten in naher Zukunft Innovationsschritte vollzogen werden. Die Form der sogenannter Online Mobil Angebote hat laut Herrn Köhler in den letzten Jahren einen starken Reichweiten Zuwachs erwirtschaften können und es damit ermöglicht *„(...) signifikante Erlöse im Werbe Segment und mittlerweile auch Paid Content Segment (...)“* (Interview III, Zeile 35 f.). zu erwirtschaften. Jedoch auch hier ein großes `aber`, wie auch schon in der vorliegenden Literatur. Diese Erlöse sind zwar signifikant hoch, *„(...) aber noch lange nicht so, dass das es in irgendeiner Art und Weise den Kern Erlösen einer klassischen Zeitung gerecht wird.“* (Interview III, Zeile 36 f.). Dennoch ist der Markt der Tageszeitungen in Deutschland sehr stabil und vielfältig (vgl. Interview III, Zeile 36 ff.).

6.3 Ansatz von Medienhäusern, um rückläufige finanzielle Lage einzudämmen

6.3.1 Entwicklung vom Zeitungsverlag zum Medienhaus als Dienstleister

Wie schon in Kapitel drei erwähnt, herrscht in der Tageszeitungsbranche ein allgemeiner Rückgang der Print Ausgaben, dies zeigt sich bei allen untersuchten Tageszeitungen. Auch wenn dieser Sinkflug bei manchen Medienhäusern stärker und schneller voran geht und bei anderen sehr langsam, ist er vorhanden. *„Print nimmt weiter langsam ab in seiner Bedeutung, sowohl in den Leser Märkten wie auch in den Anzeige Märkten.“* (Interview IV, Zeile 18 ff.). Auch wenn durch die Corona Pandemie eine kurze Renaissance der Print Zeitungen zu vermerken war, so werden:

„Die Print Verluste (...) (werden) weitergehen. Die digitalen Zuwächse in dem klassischen Geschäftsmodell werden weitergehen. Es wird aber weiter so sein, dass das alles noch weit davon entfernt ist, dass die Zuwächse auf der einen Seite, die Verluste auf der anderen Seite kompensieren können.“

(Interview IV, Zeile 31 ff.)

Daher ist es für die meisten Medienhäuser unumgänglich andere lukrative Einnahmequellen zu suchen und hier besitzen *„(...) die Medienhäuser (...) genau die gleichen Chancen wie jeder andere, der in neue Geschäftsfelder rein investieren muss oder will.“* (Interview IV, Zeile 47 f.). In jedem neuen Geschäftsfeld muss ein Unternehmen gewisse Anpassungsschritte tätigen, um sich in das neue Feld einzuarbeiten. Für Medienunternehmen gilt dies ebenso. Der einzige Nachteil für Medienhäuser ist, dass sie aus der *„ein Produkt Welt“* (Interview I, Zeile 155) kommen. Daher ist der Umgang mit neuen Geschäftsmodellen für viele Medienhäuser ungewohnt (vgl. Interview IV, Zeile 57 f.).

Vorreiter für große Diversifikationen im Bereich der Medienbranche ist die Firma `Intermedia Vermögensverwaltung GmbH`, eine Tochtergesellschaft der Mediengruppe Medien Union in Ludwigshafen. *„Die wiederum ist ein Sammelbecken für alle Geschäftsmodelle, die bewusst nichts mit dem klassischen Geschäftsmodell zu tun haben. Also ein Diversifikations-Becken, so von Anfang an aufgestellt und da wird auch munter rein investiert.“* (Interview IV, Zeile 90 ff.). Laut dem Geschäftsführer, Herrn Marzen, existieren hier mannigfaltige Beispiele um sich zu beteiligen. Seiner geschätzten Expertenmeinung nach eignen sich Venture Fonds sehr gut, denn *„(...) dann hat man es*

nicht direkt in der Steuerung an was man sich da so beteiligt, sondern ja nur indirekt.“
(Interview IV, Zeile 94 f.).

Ein Patentrezept für die Investition in geschäftsähnliche oder völlig neue Geschäftsfelder zu investieren gibt es nicht. Doch laut Herr Marzen ist der Idealfall eine gute Mischung aus beiden Bereichen (vgl. Interview IV, Zeile 126). Am Beispiel der Medien Union in Ludwigshafen zeigt sich durch die Tochtergesellschaft, die Intermedia ist es dem Medienunternehmen nun möglich Geschäftsfelder zu erschließen, welche nicht mehr unter dem Schirm der klassischen Tageszeitungsbranche stehen.

„Der Sprung in Legal Tec Angebote oder Software as a Service Anbieter, die zu erwerben, hat jetzt mit dem klassischen Tageszeitungsgeschäft wirklich gar nichts mehr zu tun.“

(Interview IV, Zeile 129 ff.)

Der Vorteil, durch die Investition in unternehmensfremde Geschäftsfelder, ist die `Unabhängigkeit` vom Tageszeitungs- und Anzeigengeschäft (vgl. Interview IV, Zeile 132 ff.). Allerdings hängen solche Investitionen immer sehr stark von zwei Dingen ab. Zum einen an den individuellen Grundvoraussetzungen und zum anderen, wie sehr das Unternehmen über die Bereitschaft verfügt, Diversifikationsschritte zu tätigen. Laut Herrn Marzen ist *„(...) mal so ein bisschen in angrenzende Geschäftsfelder rein zu investieren(...)“* (Interview IV, Zeile 146 f.). wenig sinnvoll.

Bei der Frage danach, ob ein Medienunternehmen sich zu einem Dienstleistungsunternehmen wandeln könne, welches ohne Tageszeitung in Print Form überleben könne, stimmt Herr Marzen zu.

„Ja, das auf jeden Fall, hängt halt wiederum zusammen mit der Konsequenz und auch der Kraft, mit der ich in neue Geschäftsfelder rein investiere.“

(Interview IV, Zeile 156 f.)

Das Unternehmen Intermedia versuchte Investitionen zu tätigen, in welchen „(...) *jetzt keine Investitionsstarken oder Asset starken Geschäftsmodelle eingehen, wo wir erst einmal Lagerhäuser bauen müssen, oder einen riesigen Warenbestand aufhäufen und Logistik Netze aufbauen müssen.*“ (Interview IV, Zeile 185 ff.). Es sei sinnvoll seine Stärken zu nutzen und den regionalen Markt zu bedienen. Eine nationale Abdeckung sei zumindest anfangs noch zu teuer (vgl. Interview IV, Zeile 190 ff.).

In der vorliegenden Thesis wurden Medienhäuser wie beispielsweise die Nordkurier Mediengruppe in Mecklenburg-Vorpommern, als auch das Medienhaus Schwäbisch Media in Ravensburg untersucht, welche beide in einer sehr ländlichen Region beheimatet sind. Diese Regionen unterscheiden sich geografisch, bzw. ökonomisch völlig von den Regionen in welchen sowohl die Rheinische Post in Düsseldorf als auch der General-Anzeiger in Bonn agieren. Beide Medienunternehmen sind in großen Ballungsgebieten angesiedelt und verfügen somit über andere regionale Gegebenheiten als die Medienunternehmen Schwäbisch Media und die Nordkurier Mediengruppe. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass die Medienhäuser Schwäbisch Media und die Nordkurier Mediengruppe schon frühe Diversifikationsschritte, mit besonderem Augenmerk auf die Logistik und Dienstleistungen, eingegangen sind. Hingegen wird beim General-Anzeiger Bonn noch nicht über ein Medienunternehmen ohne Tageszeitung nachdenkt;

„Die Frage, dass wir irgendwie uns jetzt schon Gedanken machen müssen, ohne Tageszeitung, die stellt sich für uns jetzt so nicht. Nichtsdestotrotz stellt sich die Frage, wie können wir unser Umsatz-Niveau und unser Ertrags-Niveau halten oder weiter ausbauen?“

(Interview III, Zeile 269 ff.)

Auch wenn hier noch keine genaueren Schritte in Planung sind, ist hier ein Überlegungsprozess angestoßen, welcher sowohl mediennahe als auch medienferne Geschäftsfelder in Betracht zieht (vgl. Interview III, Zeile 271 ff.). Auch ein Briefdienst, welcher beispielsweise im Medienhaus Schwäbisch Media schon frühzeitig eingeführt wurde, ist im Verbreitungsgebiet des General-Anzeiger Bonn nicht vorhanden. Lediglich der Vertrieb der Zeitung wird vom Medienhaus selbst übernommen (vgl. Interview III, Zeile 179 ff.). So zeigt sich also, dass auch geografische Faktoren einen regionalen Markt stark bestimmen.

6.3.2 Am Beispiel der Schwäbischen Zeitung

Das Medienhaus der Schwäbischen Zeitung, Schwäbisch Media, hat nach eigener Aussage nach wie vor ein sehr starkes Printprodukt, nämlich die Tageszeitung `Schwäbische Zeitung`, der Sinkflug, was die Absatzzahlen angeht ist daher noch ein sehr flacher. Genau hier sollte nun laut Geschäftsführer Herr Schumacher gehandelt werden, „(...) *gerade weil ich diese tolle Basis habe und mich nicht jeder Misserfolg gleich umhaut, sollte ich besonders innovativ arbeiten.*“ (Interview I, Zeile 139 f.). Die digitale Entwicklung sollte nicht verschlafen werden. Leider ist der Schritt für digitale Inhalte kompliziert, es ist kein einfaches Übertragen der Print-Inhalte in ein digitales Format.

„(...) das wird differenzierter und schwieriger, dann ist es umso wichtiger, dass man sich auf den Weg macht. Weil ich kann das nicht oft genug sagen. Ich glaube, dass wir an vielen Punkten noch scheitern werden. Das gehört dazu. Das gehört auch im Übrigen zu unternehmerischem Handeln.“

(Interview I, Zeile 146 ff.)

Auch Herr Schumacher sieht die DNA bzw. die Produktpolitik ähnlich wie sein Kollege Herr Lavrut vom Nordkurier. Beide sehen prinzipiell eine Schwierigkeit darin, dass die Zeitungsverlage es in ihrer Struktur haben, alles aus einem einzigen Produkt zu schöpfen, nämlich der Tageszeitung. Damit ist es für viele Verlage schwierig diesen Schritt in ein ausdifferenziertes Produktportfolio zu gehen.

„Das heißt, wir müssen es lernen, wir haben das nicht in unserer Genetik drin, dieses Ausprobieren, sondern wir kommen wie gesagt aus der ein-Produkt-Welt und die ist nicht so innovativ. Wir sind auch die Renditen der ein-Produkt-Welt gewöhnt. Das ist das Problem bei uns.“

(Interview I, Zeile 154 ff.)

Die Schwäbische Zeitung ist mit ihren Auflagezahlen recht stabil, dies gilt auch für die digitalen Abos. Dennoch sind diese Zahlen für den Geschäftsführer nicht hinreichend, „es gibt ja auch Befürchtungen, dass es vielleicht am Ende überhaupt nicht reichen könnte. Also wir haben dann halt einfach wirklich noch eine starke Print-Basis, das kann man gar nicht oft genug sagen. Und da kommt eben ein Großteil unserer Wertschöpfung her.“

(Interview I, Zeile 172 ff.). Daher sind die Anstrengungen des Medienhaus bisher wohl noch relativ gering. Ein Thema, welches schon vor einiger Zeit als neues Geschäftsfeld angestrebt wurde, war ein Briefdienst. Die Süd-Mail, welche im Jahr 2007 gegründet wurde (vgl. Schwäbisch Media, Unternehmen, Zeitreise, 2021). Diese Thematik sieht Herr Schumacher in Zukunft allerdings unter Druck. Daher wird versucht aus der Brieflogistik eine richtige Logistik zu strukturieren (vgl. Interview I, Zeile 146 f.).

Des Weiteren werden Überlegungen getätigt, welche sich mit weiteren digitalen Themen auseinandersetzen. *„Also wo kann ich außer dem Verkauf von Content noch was machen? Was mache ich vor allem mit dem ja noch sehr, also wirklich signifikanten Werbeerlöse, die wir augenblicklich noch im Printbereich verzeichnen? Wie kann ich die ins Digitale oder auch in Misch Modelle übersetzen mit dem Klassischen?“* (Interview I, Zeile 179 ff.). Die Problematik ist die Transformation der Werbeerlöse, es werden in digitalen Ad`s nicht die gleichen Erlöse generiert wie das im Print Bereich der Fall ist.

„Und dementsprechend brauchen wir eben, ich hab's ja schon mal so mit Stichworten angesprochen. Das Thema E-Commerce, Transaktions Erlöse, Direkt Werbung, da müssen wir viel, da müssen wir viel mehr unternehmen.“

(Interview, Zeile 185 ff.)

Ein weiterer Ansatz der Geschäftsführung der Schwäbisch Media geht in die Richtung der Datenerhebung und Datenanalyse. In Anbetracht der Erschließung der Werbemärkte, sei es Digital, Print oder der Direktwerbung macht dies durchaus Sinn. *„Ich muss einfach wahnsinnig viel Wissen über die Haushalte, mit denen ich arbeite. Natürlich als Datenschutz konform. Keine Frage.“* (Interview I, Zeile 190 ff.). Auch wenn Massenwerbung nach wie vor gut funktioniert und es laut Herr Schumacher dafür immer einen *„gewissen Raum geben wird“* (Interview I, Zeile 195) sieht er die Zukunft in personalisierter- und Direktwerbung, welche Personen individuell anspricht.

Aufgrund dessen, dass das Medienhaus Schwäbisch Media noch über eine starke Print Basis verfügt, möchte Herr Schumacher auch weiterhin auf mediennahe Inhalte setzen. Er sieht in Zukunft eine große Chance in einem regionalen Media Mix;

„Ich glaube auch, dass wir sowas wie einen regionalen Media Mix brauchen. Da sind wir auch gar nicht so schlecht. Wir haben unsere Printmedien, unsere Magazine, da sind wir sehr, sehr stark, aber das ist auch Print. Das wird vielleicht auch im Bereich

von Print auch eine langfristige Zukunft haben. Also Periodika, die eben nicht täglich erscheinen, die auch Themen spezifisch sind, und auch die Möglichkeiten des Haptischen besser ausnutzen. Wir haben starke Fernsehapparate, die so natürlich auch nicht in die Zukunft kommt. Aber wo wir das Know how haben über visuelle Kommunikation. Wir haben Radio Beteiligung und wir haben Zugang zu den Gemeinden über Amts Blätter auch da wird es Veränderungen geben. Aber auf jeden Fall haben wir einen relativ breiten Mix an Medien im regionalen.“

(Interview I, Zeile 208 ff.)

Ein Ende der Print Tageszeitung ist für Herrn Schumacher schwer zu prognostizieren. Dazu spielen zu viele Faktoren eine große Rolle. Für ihn ist jedoch die Entwicklung der regionalen Tageszeitung hin zu einem Wochenendmagazin durchaus denkbar. Hier könnten die Stärken der gedruckten Zeitung und des Journalismus, nämlich Hintergründe herauszuarbeiten und Dinge einzuordnen wesentlich besser genutzt werden. Es sei „(...) wahrscheinlich (...) sogar kontraproduktiv, täglich mit solchen Dingen um die Ecke zu kommen. Es überfordert die Leute, die haben gar nicht die Zeitfenster dafür.“ (Interview, Zeile 242 f.). Eine Entwicklung in Richtung Special Interest Medium ist ebenso denkbar, „(...) zu sagen, dass ich bestimmte Interessen, Angeln, Verkehr, keine Ahnung, Sport Dinge, aber auch Ernährung, Bauen und Wohnen. Also kann man ja auch viele Dinge sich ausdenken. Das da die Print eher dann in diese Bereiche geht (...)“ (Interview I, Zeile 257 ff.). Noch vor einigen Jahren war diese Überlegung für zwei Kollegen von Herrn Schumacher, Herrn Dr. Udo Kolb, den ehemaligen Geschäftsführer der Schwäbisch Media und Herrn Stephan Marzen, dem damaligen Geschäftsführer der Rheinischen Post, weniger denkbar (Walchner, 2016, S. 24).

6.3.3 Am Beispiel des Nordkuriers

„Wir haben eine DNA, die es schwer macht, dies auch nicht attraktiv macht für Menschen bei uns zu arbeiten. Weil, trotzdem sitzt der alte dicke Geschäftsführer da und sagt `Ja, aber jetzt müssen erst mal Zeitung verkaufen. ` Das ist die Wahrheit, in der wir leben.“

(Interview II, Zeile 440 ff.)

Der Nordkurier ist in Anbetracht der relativ niedrigen Auflagezahlen und einer strukturschwachen Gegend in einer generell schwierigen Lage und daher schon vor einigen Jahren in Zugzwang gewesen. Beim Nordkurier schrumpfen die Umsätze der Anzeigen-Beilagen pro Jahr um etwa 15 bis teilweise sogar 20 Prozent, so Lavrut (vgl. Interview II, Zeile 263 f.).

Um allen anderen Medienunternehmen einen Schritt voraus zu sein, setzte die Nordkurier Mediengruppe auf eine Paketzustellungs-Systematik mit einer hybriden Zustellung. Dieser Zustelldienst wächst stetig, gerade durch die Pandemie. Ferner setzt die Nordkurier Mediengruppe auf eine Nachhaltigkeitslösung, welche unter gesetzliche Rahmenbedingungen fällt. Da nicht mehrere Paketzustelldienste am gleichen Standort agieren sollten, sondern nur einer.

Generell setzt die Mediengruppe des Nordkuriers sehr stark auf logistische Dienste. Die Mediengruppe besitzt unter anderem in Berlin ein Fullfillment Center mit etwa 20.000 Quadratmetern, in denen eine Art Amazon Logistikzentrum aufgebaut wurde. Hiervon werden bundesweit und international Waren versendet. Auch ein anderer Faktor spielt eine große Rolle, nämlich der der Wertschöpfungskette betreffend E-Commerce. Der Nordkurier versucht sowohl die Einlagerung der Produkte als auch die Zustellung und die Abrechnung abzuwickeln (vgl. vgl. Interview II, Zeile 282 ff.).

Ein weiteres Logistik-Thema ist jenes der Lebensmittelzustellung. Hier übernimmt der Nordkurier die Zustellung von Lebensmitteln einer großen Norddeutschen Supermarktkette. Durch das vorhandene Wissen über den vorliegenden regionalen Markt, nutzt die Nordkurier Mediengruppe ihren Vorteil. Auch wenn der regionale Markt noch nicht von größeren Anbietern abgedeckt wird, so sollte in Zukunft darüber nachgedacht werden, sobald die Ballungsgebiete bedient sind, so Lavrut (vgl. Interview II, Zeile 291 ff.). Es gibt ein Pilotprojekt, in welchem Tiefkühlprodukte, Milch oder Pfandkästen zugestellt und wieder abgeholt werden sollen (vgl. Interview II, Zeile 303 ff.).

Durch die Gegebenheiten der ländlichen Regionen sieht Herr Lavrut für regionale Medienhäuser eine große Chance. Da es sich für die größeren Unternehmen, welche nur ein Produkt zustellen, *„(...) einfach nicht rentiert, 20 Kilometer von der Hauptstraße nochmal zu einem Hof zu fahren, um denen Nahrungsmittel zu bringen. Das kann sich nicht rentieren, außer sie fahren sowieso hin, weil sie im Paket Brief und Zeitung bringen. Und hier ist auch noch deine, deine Essensrationen für diese Woche alles dabei.“* (Interview II, Zeile 310 ff.).

Die Idee ist also klar definiert, die Wertschöpfungskette der logistischen Themen. So handhabt der Geschäftsführer der Mediengruppe Nordkurier auch das Thema sämtlicher neuer Geschäftsfelder. Regionale Medienhäuser sollten ihre eigene Wertschöpfungskette nutzen und sollten somit bei jedem neuen und fremden Geschäftsfeld überlegen *„(...) kann ich den Nutzen meiner Marke, meiner publizistischen Hoheit, die noch da ist und eine Wertschöpfungskette, die wir jetzt aufgebaut haben, nicht noch nicht an der anderen, der Logistik mit einbringen.“* (Interview II, Zeile 427 ff.). Erst dann wäre laut Lavrut eine Investition in ein neues Geschäftsfeld sinnvoll.

Dennoch sollte die eigene Innovation nicht vernachlässigt werden. Gerade in digitalen Plattformen und Apps sieht Herr Lavrut eine große Zukunft, doch ist nicht nur der Zukauf sinnvoll. Es sollten auch die eigenen Ressourcen ausgebaut werden, um die regionale Wertschöpfungskette dafür weiter aufrecht zu halten (vgl. Interview II, Zeile 431 f.).

Somit hat sich die Nordkurier Mediengruppe schon frühzeitig auf einen Umstieg eingestellt. Dies ist der in dieser Thesis bereits mehrfach ausgeführte Umstieg von klassischen Zeitungsprodukten zum Medienhaus als Dienstleistungsunternehmen.

„Also ja, es ist tatsächlich genau, sie sehen es richtig. Dienstleistungen sind Trends. Der richtige Begriff dafür. Und da ist auch eine journalistische Dienstleistung. Aber sie ist nur noch ein Teil der Dienstleistung.“

(Interview II, Zeile 456 ff.)

Beim Blick in die Zukunft sind der Geschäftsführung der Nordkurier Mediengruppe zwei Punkte besonders wichtig. Zum einen das Thema der Dekarbonisierung und zum zweiten das Thema Gesundheit. Die Mediengruppe will gezielt auf Nachhaltigkeit und Elektrifizierung setzen. Hier werden Geldmittel aus der öffentlichen Hand vermutet,

„Bisher waren die Geschäftsmodelle ja fast ausschließlich immer auf gewerbliche Partner, privatwirtschaftliche Partner gerichtet. Bleibt auch wichtig. Ich glaube aber, dass Medienhäuser, wenn sie sich trennen könnten. Also wenn, wenn sie ihr journalistisches Produkt auch wirklich abtrennen können, von einer Wahrnehmung, dann viel stärker auch mit dem großen, damit der öffentlichen Hand zusammenarbeiten können.“

(Interview II, Zeile 471 ff.)

Da das momentan einzig verlässliche Geschäftsmodell, das der Abo Zeitung immer rückläufigere Einnahmen verbucht, werden neue Erlös-Modelle gebraucht. In diesem Fall wären das Privatkunden, für welche die Nordkurier Mediengruppe als Agentur fungiert. Dies ist noch kein nachhaltiges Modell, doch möchte die Geschäftsführung weiter gezielt daran arbeiten (vgl. Interview II, Zeile 477 ff.).

Die Gesundheitsthematik ist ein weiterer Punkt, welchen Herr Lavrut als sehr relevant ansieht. Seiner Einschätzung nach wird dafür viel Geld aus öffentlicher Hand, also von Kassen privater Natur, als auch gesetzlicher Kassen fließen. Hier geht es um mehr als um die reine Zustellungs-Logistik zum Thema Medikamente. Die Nordkurier Mediengruppe möchte mit Partnern gemeinsam einen medizinischen Versorgungsdienst aufbauen (vgl. Interview II, Zeile 495 ff.).

Somit sind die Themen Dekarbonisierung als zukunftsorientiertes Thema und die Gesundheits-Thematik als aktuelles Thema, die Thematiken, mit welchen sich die Nordkurier Mediengruppe beschäftigt.

Durch voranschreitende Digitalisierung wird auch bei der Nordkurier Mediengruppe Streaming als Nachfolger für linearen Rundfunk angesehen. Bezugnehmend auf die fortschreitende Alterung der Leserschaft der Nordkurier Mediengruppe, gibt es allerdings die Überlegung, eine nationale Streaming Plattform für Personen im Alter 60 plus zu gestalten.

„Keiner hat was aus den 60er und 70igern Was lief da? Und und und. Diese, diese Inhalte werden nicht relevant abgebildet in den großen Streaming Plattform, weil zu speziell ist. Aber das ist unsere Klientel. Und ich glaube fest daran, dass wir uns nicht darum bemühen sollten, die 20-Jährigen zu bekommen, sondern dass man zuschauen wie kriegen wir die 50-Jährigen bis 80-Jährigen mit neuen Themen versorgt in Abonnement Modellen.“

(Interview II, Zeile 386 ff.)

Dadurch, dass der Zugriff auf die Lizenz-Anbieter durch das Postproduction Studio schon gegeben ist, ist die Möglichkeit einer Streaming Plattform, in dieser Art und Weise, sehr interessant für die Nordkurier Mediengruppe (vgl. Interview II, Zeile 392 ff.).

6.3.4 Am Beispiel des General-Anzeiger Bonn

Aus eigener Erfahrung heraus, sieht der momentane Geschäftsführer des General Anzeiger Bonn den Standpunkt des Medienhauses als wirtschaftlich in einer guten Position. Dies liegt jedoch zum großen Teil an großen Kraftanstrengungen und an strukturellen Themen betreffend Backoffice, welche durch den Anschluss an die Rheinische Post Mediengruppe ermöglicht wurden.

„Also alles das, was nicht marktorientiert ist, kaufen wir im Grunde genommen, nach Möglichkeit über die Gruppen Lösung ein und haben dadurch signifikante Kostenvorteile, beispielsweise allein eine eigene Buchhaltung gibt es so nicht mehr.“

(Interview III, Zeile 121 ff.)

Kostenanpassungen wurden unter Leitung von Herrn Köhler intensiviert. Hierdurch konnte mehr in Vermarktung und Paid Content Produkte investiert werden. Hier wurden 3500 Plus Abonnentinnen und Abonnenten aufgebaut werden (vgl. Interview III, Zeile 154). Auch das Medienhaus des General-Anzeigers setzt auf E-Commerce. Unter den vorhandenen Vorteilen der Regionalität möchte das Medienhaus mit einem Online-Portal gemeinsam, eine Plattform aufbauen, in welcher regionale Produkte, Online bei verschiedensten Händlern angeboten werden. Der Unterschied zu gängigen E-Commerce Plattformen ist allerdings, dass bei der Plattform des General-Anzeigers im Hintergrund alle Produkte

gesucht werden, welche online ohnehin schon vorhanden sind. Diese werden dann in eine Datenbank gefüttert und den Händlern darauffolgend die Kunden vermittelt (Interview III, Zeile 159 ff.).

Neben dem traditionellen regionalen Mediengeschäft, welches der General Anzeiger neben der Tageszeitung, Anzeigenblättern, Lokalradio und Magazinen bedient, wurde auch gezielt in verschiedenste Messen und Foren investiert (vgl. Interview III, Zeile 175 ff.).

„Natürlich müssen wir uns über weitere Erlösmöglichkeiten Gedanken machen. Wir als General-Anzeiger konzentrieren uns da ganz, ganz spezifisch auf den Vertrieb im Lesemarkt. Aber ich habe schon gesagt, unsere Anzahl der zahlenden Kunden ist gewachsen durch unser Paid Content Angebot. Und da werden wir weiter investieren um nicht nur die Anzahl der Kunden, sondern auch den Umsatz pro Kunde zu steigern.“

(Interview III, Zeile 220 ff.)

Aufgrund der geografischen Lage der Region des nördlichen Rheinland-Pfalz, möchte der General Anzeiger viel in die Themen Sport, Gesundheit und Essen sowie Trinken und Genuss investieren. Es soll versucht werden, das Beispiel der New York Times zu nutzen und *„(...) mit guten Journalistinnen und Journalisten neben dem klassischen Nachrichtengeschäft eigene Beiboote in emotionalisierenden Themenwelten aufzubauen. Da stelle ich mir zB, das Thema Foodies, Thema Wein oder Thema Education sehr gut vor.“* (vgl. Interview III, Zeile 238 ff.). Beim General Anzeiger Bonn stehen solche Entwicklungen immer unter der Überschrift der regionalen Gemeinschaft einen Nutzen zu erbringen und im Umkehrschluss durch eine Vermittlerposition Einnahmen zu generieren.

Ein weiterer Punkt, welcher schon in ähnlicher Art und Weise von Herrn Schumacher angesprochen wurde, ist auch beim Medienhaus des General Anzeiger Bonn in Überlegung. Eine regionale Datenbank bei welcher der General Anzeiger als Gatekeeper bzw. Datenmanager fungieren würde, welchem die Leserschaft ihre Daten anvertraut und dieser, diese Daten an regionale Anbieter anvertraut.

7 Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die erhobenen Ergebnisse diskutiert und mögliche Fehler beschrieben. Des Weiteren werden die Ergebnisse rekapituliert und die Grenzen der Forschung aufgezeigt. Als Abschluss werden Möglichkeiten für fortführende Forschungen aufgezeigt.

7.1 Möglichkeiten der Medienhäuser für neue Unternehmensfelder

7.1.1 Ähnliche Geschäftsfelder

Sowohl beim Nordkurier als auch beim General-Anzeiger Bonn ist das Thema E-Commerce ein Feld, in welches investiert werden sollte und wird. In beiden Medienhäuser ist eine Art Plattform geplant, welche als Vermittler dienen soll. Im Falle des General-Anzeiger Bonn wird hier auf das Thema Bildung gesetzt. Hier soll eine Plattform gegründet werden, in welcher Bildungsangebote, die regional vertreten sind, gebündelt werden und somit einen Nutzwert für die Nutzerinnen und Nutzer darstellen (Interview III, Zeile 239 ff.).

Die Nordkurier Mediengruppe geht ähnlich an dieses Thema heran. Die Mediengruppe kennt ihre Kundinnen und Kunden, weiß um ihre Bedürfnisse und möchte somit zu einer Art Versorger werden. Es sollen einige digitale Plattformen geschaffen werden, welche, *„(...) genau den Transport hin zum Endverbraucher bringen, weil die klassische Print oder die klassische Content Strategie nicht mehr funktioniert.“* (Interview II, Zeile 116 ff.). Im Grunde genommen soll versucht werden, zentrale Portale, Telefon Hotlines und Apps zu entwickeln, welche die Personen im regionalen Umfeld als eine Art Versorger-App für sämtliche Themen des alltäglichen Lebens nutzen können (Interview II, Zeile 140 ff.).

„Ich brauch andere segmentierte Zielgruppen, wo Leute meine Apps nutzen und meine Portale. Das sind Themen, an die glaube ich sehr stark als Zukunftsmodell der Verlage, denn sie umfassen auch weiterhin eine hohe Kommunikations-Expertise.“

(Interview II, Zeile 118 ff.)

Sowohl der General-Anzeiger Bonn als auch das Medienhaus der Nordkurier Mediengruppe möchte den Leserinnen und Lesern einen Mehrwert bringen, in dem eine Art Vermittler Plattform aufgebaut wird, auf welcher regionale Händler ihre Produkte anbieten können und regionale Bildungsangebote gebündelt vermittelt werden (Interview

III, Zeile 240 f.). Hierzu werden sowohl die vorhandene Kenntnis über die Anbieter und Unternehmen der Region als auch die Kenntnis der Leserschaft, bzw. der Kundinnen und Kunden der Produkte des Medienhauses genutzt, um weitere Produkte für diese Zielgruppe zu generieren.

Beim Medienhaus des General-Anzeiger Bonn wird versucht in Zukunft in Datenbanken zu investieren. Das Medienunternehmen möchte als eine Art Datenmanager über Daten von Kundinnen und Kunden, sowie verschiedensten Anbieterinnen und Anbieter verfügen. Über viele Daten verfügt das Medienhaus aufgrund der Datenbanken, welche vom Vertrieb der eigenen Produkten stammen schon jetzt. Der General-Anzeiger Bonn speist die Daten in „(...) eine Art elektronisches Schließfach und (der Kunde) sagt uns, ja, ich interessiere mich für die und die in die Welten. Da könnte es Opt-In weitergeben, aber bitte nicht dort und dort und dort. Das ist aber eine Idee, da ist noch kein Konzept dahinter.“ (Interview III, Zeile 249 ff.).

Auch das Medienhaus Schwäbisch Media möchte sich noch mehr auf die Datenanalyse fokussieren. Es ist ungemein wichtig, den Markt in welchem agiert wird genau zu kennen. Daher ist es notwendig die nötigen Daten zu erheben und zu analysieren. Doch wird hier eher der Bezug auf die vom Medienhaus vertriebene Werbung genannt, im Gegensatz zu einer Datenbank für Nutzerinnen und Nutzern (vgl. Interview I, Zeile 189 ff.).

7.1.2 Unbekannte Geschäftsfelder

Beim Nordkurier wird nicht nur das Thema Bildung als wichtig angesehen, sondern zudem auch das Thema Gesundheit (vgl. Interview II, Zeile 98 ff.).

„Wir kennen die Apotheken. Wir kennen die Endverbraucher. Wir kennen die Ärzte. Wir kennen alle die, die mitspielen in diesem Spiel. Und wir haben auch Zugriff zu Pharmaunternehmen, die bisher bei uns nicht werben, weil wir für Anzeigenwerbung viel, viel zu klein sind. Wir glauben, dass da Geschäftsmodelle liegen, eine Wertschöpfung aufzubauen, die außerhalb der klassischen medialen Systematik liegen, wo das Mediale nur ein Teil ist.“

(Interview II, Zeile 98 ff.)

Der Nordkurier möchte versuchen eine Plattform aufzubauen, welche mit institutionellen Partnern, den Krankenkassen beispielsweise gemeinsam, einen Logistik-Dienst für Medikamentenzustellung oder die Möglichkeit für Vermittlung von Kurzzeit Betreuungsdienste vermitteln kann (vgl. Interview II, Zeile 96 ff.).

Sowohl das Gespräch mit Herrn Schumacher, dem Geschäftsführer von Schwäbisch Media, als auch das Gespräch mit Herrn Lavrut, dem Geschäftsführer der Nordkurier Mediengruppe, entwickelte sich Richtung möglicher Investitionen in Geschäftsfelder fernab der Medienbranche. In beiden Häusern wird das Augenmerk klar auf die Logistik gelegt. In der Nordkurier Mediengruppe wurde dies auch schon forciert. Mit einem Fullfillment Center in Berlin wurde hier der erste Grundstein gelegt. Somit können weitere Investitionen in weiteren Logistik Themen relativ problemlos getätigt werden.

Im Allgemeinen wird beim Nordkurier, seitdem die ersten Diversifikationsschritte gegangen wurden, in Logistik investiert. Dadurch, dass die Zustellung der Tageszeitung einer der Hauptgründe für eine baldige Unwirtschaftlichkeit der Tageszeitung darstellen könnte, wird die Logistik ein immer zu wichtig werdender Punkt, auf welchen ein Medienunternehmen setzen sollte. Dadurch, dass der regionale Bereich bekannt ist und die Tageszeitung oftmals schon selbstständig zustellt, wäre es sinnvoll noch weitere Dinge im Paket zustellen zu können (vgl. Interview II, Zeile 312 f.).

Auch beim Medienhaus Schwäbisch Media erkannte der derzeitige Geschäftsführer, Herr Schumacher, diesen Logistik-Trend; *„Das ist ein Mega Trend, dass wir dieses unfassbare Wachstum an Paketen haben. Und das ist nicht erst seit zwei, drei Jahren. Das ist seit 20 Jahren das, das permanent wächst“* (Interview I, Zeile 55ff.). Gerade durch die Pandemie, steigt der E-Commerce Warenfluss um etwa 50-60 Prozent. Dabei geht es vor allem um die Synergie Effekte, welche dadurch produziert werden können. So ist es möglich gerade im ländlichen Raum möglichst viele Produkte liefern (Interview I, Zeile 60 ff.).

Auch im städtischen Bereich könnten regionale Medienhäuser agieren. Vor allem da in großen Ballungsräumen und Städten ein Überfluss von verschiedensten Logistikdienste besteht. Hier könnten Medienhäuser die Konsolidierung von Paketen, Lieferungen und Dienstleistungen, mit Hilfe von Depots, rund um die Städte übernehmen;

„(...) da wäre es wiederum meines Erachtens Aufgabe der Verlage, hier wirklich Wege zu finden, Depots, die um die Stadt herumliegen und dann die Konsolidierung von Paketen und Lieferungen in einer Strecke, die vor allem über die Verlags

Logistik läuft, plus Dienstleistungen, die sich um Logistik herum gruppieren, wo man sagt, wenn wir unterwegs sind mit Fahrzeugen, mit Produkten, die an die Haushalte kommen, was können wir auf diesem Wege noch mitnehmen? Was können wir noch an Dienstleistungen, ohne dass wir zu sehr aus unserem, aus unserer Kernkompetenz herausgehen, machen? Und das und das sind meines Erachtens eigentlich viele Chancen für Verlage.“

(Interview, Zeile 67 ff.)

7.1.3 Zusammenfassung des Grundtonus der Interviews

Die durch den Autor durchgeführten Interviews zeigten alle einen ähnlichen Tonus. Die untersuchten Medienhäuser haben mit ihren gedruckten Tageszeitungen noch ein recht starkes Print Produkt mit `gesunden` Auflagezahlen. Auch wenn die Auflagezahlen in allen Häusern verschieden, stark sind. In Medienhaus der Nordkurier Mediengruppe war die Auflage der Print Zeitung noch nie so hoch wie die der Schwäbischen Zeitung.

Doch in einem sind sich so gut wie alle Medienhäuser einig. Die Stellung der regionalen Medienunternehmen ist nach wie vor gut und kann durch diverse Möglichkeiten in vielen Branchen, besonders im Bereich der Logistik ausgebaut werden. Hier können die regionalen Medienhäuser ihre bestehende Präsenz auf dem lokalen Markt nutzen. Die Medienhäuser kennen den Markt auf welchem sie agieren und ferner kennen sie ihre Zielgruppen. Daher ist es für regionale Medienhäuser möglich, diesen Markt in bester Art und Weise zu bedienen.

Gerade durch die Möglichkeiten, welche die regionalen Gegebenheiten mit sich bringen, ist es möglich, dass Medienhäuser Portale und Plattformen aufbauen, welche nur in einem lokalen Gebiet funktionieren können. Dies ist entweder als eine Art Datenvermittler oder aber als Plattform für regionale Angebote. Hier bestünde die Verknüpfung zur eigentlichen `Aufgabe` einer lokalen Tageszeitung, der Information über regionale Geschehnisse, wie in Kapitel 2.1.2 genauer beschrieben wird. Die Medienhäuser können durch diese Plattformen eine Vermittlerposition einnehmen, welche die regionalen Angebote an die Nutzerinnen und Nutzer vermittelt.

7.2 Aussterben der Zeitungsverlage im klassischen Sinn?

Auch wenn sinkende Auflagenraten, Leserschwund und damit abnehmende Einnahmen vorhanden sind, ein wirkliches Ende von Print ist „(...) ganz ganz schwer zu prognostizieren, weil es sind so viele Faktoren. Es ist wirklich schwer eine Zukunft vorauszusagen.“ (Interview I, Zeile 230 f.). Einen Faktor hierfür arbeitete die Studie der Unternehmensberatung Schickler heraus, welche in ihrer Grundaussage davon ausgeht, dass 40 Prozent der Tageszeitungen im Jahre 2025 nicht mehr rentabel sein werden. Die Probleme der hohen Zustellkosten sehen auch die Experten. Hier müssten die Grundkosten durch andere Geschäftsmodelle verteilt werden (vgl. Interview I, Zeile 30 ff.). Tatsächlich zeigen die Interviews, dass der Vertrieb der Tageszeitung aufgrund zunehmenden Mindestlohns den größten Kostenfaktor ausmacht (vgl. Interview II, Zeile 18 ff.). Es gäbe noch unzählige Probleme für Zeitungsverlage, seien es ökonomische, wie das Beispiel der Zustellung, oder technische, wie das Problem der massiv voranschreitenden Digitalisierung.

Die verschiedensten Zeitungsverlage sind jedoch mit Nachdruck dabei Lösungen zu finden, um diesen Sinkflug abzufangen. Das geschieht auch sehr erfolgreich. Es bestehen allerdings kleine Unterschiede betreffend Diversifikation bei den verschiedenen Medienhäusern. Der Nordkurier musste aufgrund verschiedenster Situationen schon früh mit der Diversifikation beginnen. Die Unternehmen, wie das der Schwäbischen Zeitung oder dem General Anzeiger Bonn beschäftigen sich aktuell theoretisch mit solchen Investitionen, jedoch ist die Lage hier durch ein starkes Print Produkt und einem leicht wachsenden Online-Angebotes noch nicht ganz so prekär. Es ist also zu vermuten, dass die Zeitungsverlage im klassischen Sinn nicht aussterben werden. Auch das Medium der Tageszeitung wird sich nach Expertenmeinung hin zu einer Art Wochenmagazin, oder Special Interest Medium wandeln (vgl. Interview I, Zeile 216 ff.).

7.3 Ergebnis Diskussion

7.3.1 Ergebnisse rekapitulieren

Die Ergebnisse spiegeln größtenteils den zuvor aufgestellten Anfangsverdacht wider. Allerdings sind partielle Unterschiede erkennbar. Beispielsweise wandelte sich der Zeitungsverlag der Nordkurier Mediengruppe aufgrund von verschiedensten strukturellen Problemen schon früh zu einem Medienunternehmen mit einem breiteren Produktportfolio und ist somit bereits erste große Diversifikationsschritte gegangen. Beim Medienhaus Schwäbische Media ist dieser Wandel ebenfalls schon im Gange. Durch eine starke Printbasis ist dieser Verlauf noch ein sehr flacher.

Es zeigen sich regionale Unterschiede inwiefern sich Zeitungsverlage zu Medienunternehmen wandeln, welche mit Einnahmequellen aus Branchen die völlig medienfern sind agieren um ein ökonomisches Fortbestehen der Medienunternehmen zu sichern. Die schon im Wandel zum Medienhaus befindlichen Medienunternehmen finden hierfür mit völlig verschiedenen Grundstellungen, gänzlich unterschiedliche Wege. In Regionen mit ländlicher Struktur stellen Logistik Dienste und Fullfillment Center hierzu eine gute Möglichkeit aus einer medienfernen Branche dar. Die Medienunternehmen können ihre gegebenenfalls schon aufgebaute Infrastruktur in Richtung Briefdienst weiterhin ausbauen und die Kenntnisse über den regionalen Markt für sich nutzen.

In Gegenden, welche über eine hohe Bevölkerungsdichte verfügen zeigte sich, dass Themen wie die digitalen Ausgaben der Tageszeitungen schnell wachsen. Ein Ausbau der digitalen Medien und Portalen für digitale Dienstleistungen sind ein Aspekt, auf welchen großes Augenmerk gelegt wird.

7.3.2 Mögliche Fehler beschreiben

Um in der vorliegenden Thesis eine zweifelsfreie Aussagekraft der Daten zu gewährleisten ist es notwendig die gesamten Quellen, sowohl die Literaturquellen als auch die Internetquellen und das erhobene Material auf mögliche Fehler zu überprüfen. Es wurde eine Fehlerdefinition auf mögliche Fehler wie Übertragungs- oder Beurteilungsfehler durchgeführt. Sämtliche Quellen wurden auf ihre Zitierfähigkeit geprüft. Die statistischen Daten der Auswertungen wie in Kapitel 3.2.1 wurden im Rahmen der Möglichkeiten auf ihre zweifelsfreie Korrektheit überprüft. Eine allumfassende Fehlerdefinition würde allerdings den Rahmen dieser Masterthesis sprengen. Die durch den Autor durchgeführten

Experteninterviews wurden ebenso auf ihre zweifelsfreie Korrektheit überprüft und von jeweiligen Experten nochmals Korrektur gelesen und zur Verwendung und Veröffentlichung in dieser Thesis freigegeben.

7.3.3 Grenzen der Thesis

Das Themengebiet der rückläufigen Tageszeitungen ist ein enorm großes Feld. Grund hierfür ist, die Tatsache, dass dieses Thema die Kommunikationswissenschaften seit Jahren beschäftigt. Der digitale Wandel in den Online-Bereich und die immer älter werdende Stammleserschaft der Print Tageszeitungen sind nur zwei Gründe hierfür.

Durch diese Tatsache bedingt, ist das literarische Feld dieses Themas ein sehr weitläufiges. Es stellt eine Herausforderung dar, über alle Themengebiete in diesem Feld einen Überblick zu erhalten. Im Rahmen einer Masterthesis ist es allerdings kaum möglich alle Themen umfassend zu bearbeiten. Dieser Thesis sind daher strikte Grenzen gesetzt. Um keine allzu allgemeine Forschung zu betreiben, ist das Themenfeld relativ strikt abgetrennt. Somit ist ein stichhaltiger Überblick über die abgegrenzten Themen gesichert.

Im Experteninterview wird die Meinung einer vom Autor festgelegten Expertin, bzw. Experten abgefragt. Hierbei wird darauf abgezielt Informationen zu erhalten, welche aufgrund ihrer Exklusivität, auf anderem Wege nicht zu erforschen sind. Doch auch hier sind dem Autor Grenzen gesetzt. Zum einen hängt es davon ab in welcher Form der Interviewpartner, in dem Fall die Expertin bzw. der Experte, seine geschätzten Informationen preisgibt, ferner preisgeben kann. Oftmals können Unternehmensinterna nicht preisgegeben werden. Ob der Autor, vom Interviewpartner hierüber aufgeklärt wird, hängt von der Expertin bzw. vom Experten ab.

Eine weitere Limitation stellt die zur Verfügung stehende Zeit dar. Oftmals sind die ausgewählten Personen in ihrer Zeit relativ stark eingeschränkt. Da die Experten in vorliegendem Fall berufstätig sind und wichtige Funktionen innehaben, ist es nicht möglich, ein Interview über zwei oder mehrere Stunden zu ziehen. Ferner ist es möglich, das Interesse der befragten Personen verloren geht, falls sich das Interview zu stark in die Länge zieht. Es wurde also versucht, in kürzester Zeit so viele Informationen wie möglich zu sammeln.

Hierbei ist der Fragenkatalog einer der entscheidenden Faktoren, auch wenn eine erzählende Struktur geschaffen werden sollte. Er bringt die befragten Personen zu den

Themen, über die gesprochen werden soll. Der Autor der vorliegenden Thesis hat in seiner bisherigen Universitätslaufbahn sowohl quantitative als auch qualitative Interviews durchgeführt. In der Bakkalaureatsarbeit des Autors, auf welcher diese Masterarbeit aufbaut, wurden ebenfalls Experteninterviews durchgeführt. Der Autor ist also, mit dem Aufbau und der Durchführung dieser vertraut. Dennoch ist es nicht auszuschließen, dass aufgrund von fehlender Erfahrung, gewisse Flüchtigkeitsfehler passieren.

Ein wichtiger Aspekt vorliegender Thesis ist die Reichweite bzw. sind die Nutzungszahlen von Produkten der Medienhäuser. Die Reichweiten, gerade von den Tageszeitungen jeweiliger Medienhäuser, konnten aufgrund einer Literaturanalyse erhoben werden. Doch Reichweiten und Absatzzahlen von einigen anderen Produkten, wie Lifestyle Magazinen oder Büchern, konnten nicht allumfassend genug erhoben werden. Dadurch, dass für Medienunternehmen keine Offenlegungspflicht herrscht, ist es schwierig an unternehmensinterne Daten, welche die finanzielle Lage der Medienhäuser darstellen, aufzufinden. Daher wurden ausschließlich die Auflagen der Tageszeitungen in Betracht gezogen.

7.3.4 Möglichkeiten für fortführende Forschungen

In der vorliegenden Thesis haben die Absatz- und Reichweitenwerte von Tageszeitungen und Produkten der jeweiligen Medienhäuser einen großen Stellenwert. Durch sie kann auf eine Platzierung des Medienhauses am Markt geschlossen werden. Doch um einen allumfassenden Vergleich anstellen zu können wäre es zielführend, sämtliche finanziellen Zahlen der Unternehmen zu betrachten. Hierbei könnte ein wirtschaftlicher Bericht angefertigt werden um das finanzielle `Standing` zu erarbeiten.

Ein weiterer Punkt, welcher auf Basis dieser Thesis erforscht werden könnte, ist in welcher Art und Weise der digitale Wandel das Leseverhalten von Personen ändert, welche bereits langfristig keine Zeitung mehr in Printform rezipiert haben. Mit einer quantitativen Umfrage wäre herausfinden, wie gewillt Personen wären, die seit Zeit X keine Printzeitung mehr konsumieren, auf ein digitales Angebot umzusteigen.

8 Quellenverzeichnis

8.1 Internetquellen

ABItech, **Warum 50 Prozent der Tageszeitungsverlage bis 2020 Ihr Geschäft verlieren werden**, abitech-2012-0040; 32(4): 226-227, (<http://www.degruyter.com/view/j/abitech.2012.32.issue-4/abitech-2012-0040/abitech-2012-0040.xml>) (08.01.2021)

BDZV – Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger – **Studie bestätigt Versorgungsengpass**: <https://www.bdzv.de/service/presse/pressemitteilungen/2020/studie-bestaetigt-versorgungsengpass> (22.03.2021)

Chan-Olmsted, Sylvia M. / Kim, Yungwook (2010): **Perceptions of Branding among Television Station Managers: An Exploratory Analysis**, in Journal of Broadcasting & Electronic Media, Online Journal, 07. Juni 2010, Seiten 75 bis 91, veröffentlicht von Taylor & Francis Online - https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15506878jobem4501_6 (18.03.2021)

deutschland.de, Überregionale Zeitungen Deutschland, 2020: <https://www.deutschland.de/de/topic/wissen/ueberregionale-zeitungen> (12.04.2021)

Prof. Dr. Döbert, Hans, 2007: **Indikatorenkonzept und Beschreibung von Beispielindikatoren für eine regionale Bildberichterstattung** – Ein Beitrag zur Entwicklung von Indikatoren für einen regionalen Bildungsbericht, Bertelsmann Stiftung: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Indikatorenkonzept_fuer_eine_regionale_Bildungsberichterstattung.pdf (09.07.2021)

General Anzeiger Bonn, Unser Haus, 2020: https://ga.de/verlag/unser-haus/fuer-bonn-und-die-region-der-general-anzeiger-im-ueberblick_aid-48612315 (22.05.2021)

Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V.;
Schwäbische Zeitung: <http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true>
(10.02.2021)

Nordkurier Mediengruppe: <http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true>
(10.02.2021)

Rheinische Post: <http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true>
(10.02.2021)

Intermedia Vermögensverwaltungs GmbH: <https://www.intermedia-venture.de/>
(07.05.2021)

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.,
Schwäbische Zeitung Gesamt, 2021
<http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true> (05.03.2021)

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.,
Nordkurier gesamt, 2021 <http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true>
(05.03.2021)

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.,
Rheinische Post Gesamt, 2021
<http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true> (05.03.2021)

Klarmann, Martin (2007): **Organisation von Marketing und Vertrieb in Zeitschriftenverlagen** - Status Quo und aktuelle Entwicklungen, Marketing Review St. Gallen, Nr. 24, Seiten. 38-41 - <https://doi.org/10.1007/BF03249142> (19.03.2021)

Kressnews, Generalanzeiger Bonn: Kersten Kähler löst Hans Homrighausen als Geschäftsführer ab: <https://kress.de/news/detail/beitrag/141988-general-anzeiger-bonn-kersten-koehler-loest-hans-homrighausen-als-geschaeftsfuehrer-ab.html> (21.04.2021)

Nordkurier Mediengruppe: <https://www.nordkurier-mediengruppe.de/> (06.03.2021)

Mediadaten, Nordkurier, Mediengruppe:
https://www.nordkurier.de/pdfs/Preisliste_Nordkurier_2020.pdf (26.03.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Tageszeitung:
<https://www.nordkurier-mediengruppe.de/geschaeftsfelder/medien/tageszeitung>
(07.03.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Wochenblätter:
<https://www.nordkurier-mediengruppe.de/geschaeftsfelder/medien/wochenblaetter>
(07.03.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Magazine: <https://www.nordkurier-mediengruppe.de/geschaeftsfelder/medien/magazine> (07.03.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder: <https://www.nordkurier-mediengruppe.de/geschaeftsfelder/business/> (06.03.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Business, Restaurant: <https://www.nordkurier-mediengruppe.de/geschaeftsfelder/business/restaurant> (07.03.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Business, Druckerei: <https://www.nordkurier-mediengruppe.de/geschaeftsfelder/business/druckerei> (06.03.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Studio: <https://www.nordkurier-mediengruppe.de/geschaeftsfelder/medien/studio> (06.03.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, TV: <https://www.nordkurier-mediengruppe.de/geschaeftsfelder/medien/tv> (06.03.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Bücher: <https://www.nordkurier-mediengruppe.de/geschaeftsfelder/medien/buecher> (07.03.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Geschäftsfelder, Medien, Kinderbücher:
<https://www.nordkurier-mediengruppe.de/geschaeftsfelder/medien/kinderbuecher/>
(07.03.2021)

Nordkurier Shop, Nordkurier Abonnieren, 2021: <https://shop.nordkurier.de/Nordkurier-abonnieren> (08.07.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Über uns: <https://www.nordkurier-mediengruppe.de/ueber-uns/> (08.03.2021)

Rheinische Post Mediengruppe, Medien, Anzeigeblattverlage: <https://www.rheinischepostmediengruppe.de/medien/anzeigenblattverlage> (14.04.2021)

Rheinische Post Mediengruppe, Dienstleistungen: <https://www.rheinischepostmediengruppe.de/> (14.04.2021)

Rheinische Post Mediengruppe, Medien, Tageszeitung: <https://www.rheinischepostmediengruppe.de/medien/tageszeitungen> (14.04.2021)

Rheinische Post Mediengruppe, Medien, Tageszeitungen, General Anzeiger Bonn: <https://www.rheinischepostmediengruppe.de/medien/tageszeitungen/general-anzeiger-bonn> (22.05.2021)

Rheinische Post, Media Daten, 2021: https://rp-media.de/data/file/default/1/3405_7144898938af0a6467fd7e3cfcf23ea3.pdf (11.06.2021)

Rheinische Post Mediengruppe, Unternehmen, Über uns: <https://www.rheinischepostmediengruppe.de/unternehmen/ueber-uns> (14.04.2021)

Rheinische Post, Medien, Digitale Medien 2021: <https://www.rheinischepostmediengruppe.de/medien/digitale-medien> (08.07.2021)

Schwäbisch Media, Mediadaten: https://www.schwaebische.de/cms_media/module_ob/54/27411_3_Mediadaten_Schwaebische_Markte_2019.pdf (10.02.2021)

Schwäbisch Media, Mediadaten, Preisliste:
https://www.schwaebische.de/cms_media/module_ob/2823/1411796_3_SZ_preisliste_2021.pdf (25.03.2021)

Schwäbisch Media, Preisübersicht, Preisübersicht:
https://www.schwaebische.de/cms_media/module_ob/3429/1714758_2_Preisu_bersicht_2021-2.pdf (08.07.2021)

Schwäbisch Media, Unternehmen, Zeitreise: <https://www.schwaebisch-media.de/index.php/unternehmen/zeitreise> (05.03.2021)

Schwäbisch Media, Medien und Marken, Markenübersicht: <https://www.schwaebisch-media.de/medien-und-marken/markenuebersicht> (07.03.2021)

Schwäbisch Media, Medien und Marken, Dienstleistungen: <https://www.schwaebisch-media.de/medien-und-marken/dienstleistungen> (07.03.2021)

Schwäbisch Media, Medien und Marken, Dienstleistungen, Schwäbisch Media Digital 2021: <https://www.schwaebisch-media.de/index.php/medien-und-marken/dienstleistungen/schwaebisch-media-digital> (08.07.2021)

Schwäbisch Media, Medien und Marken, Magazine: <https://www.schwaebisch-media.de/index.php/medien-und-marken/magazine> (07.03.2021)

Statista, Entwicklung der verkauften Auflage der Tageszeitungen in Deutschland in ausgewählten Jahren von 1991 bis 2020:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72084/umfrage/verkaufte-auflage-von-tageszeitungen-in-deutschland/> (10.02.2021)

Statista Deutschland, Verkaufte Auflage der Rheinischen Post:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/545957/umfrage/verkaufte-auflage-der-rheinischen-post/> (10.02.2021)

Statista, Werbemarktanteile der einzelnen Medien in Deutschland in den Jahren 2015 bis 2019 und Prognose 2021:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/870786/umfrage/prognose-der-werbemarktanteile-der-medien-in-deutschland/#professional> (02.03.2021)

Schwäbisch Media, Unternehmensgeschichte: <https://www.schwaebisch-media.de/index.php/unternehmen/zeitreise> (05.03.2021)

Sievers, Per (2020): Schickler Unternehmensberatung – Standortanalyse der Zustellung für Tageszeitungen in Deutschland, von SCHICKLER für den BDZV: <https://www.schickler.de/2020/06/standortanalyse-der-zustellungen-fuer-tageszeitungen-in-deutschland-von-schickler-fuer-den-bdzv/> (22.03.2021)

Linked in, Lutz Schumacher: <https://de.linkedin.com/in/lutz-schumacher-370a23a6> (16.03.2021)

Vaunet, Verband Privater Medien, 2020, Brutto-Werbeumsätze 2019: <https://www.vau.net/werbeumsaetze/content/brutto-werbeumsaetze-2019> (01.04.2021)

Wer-zu-wem (2021): <https://www.wer-zu-wem.de/firma/medien-union.html> (07.05.2021)

WER ZU WEM, WZM, Diensleister/Zeitungsverlage & Fachzeitschriftenverlage, Medien Union, 2021: <https://www.wer-zu-wem.de/firma/medien-union.html> (18.06.2021)

8.2 Literaturquellen

Altmeppen, Klaus-Dieter (2001): **Ökonomisierung aus organisationssoziologischer Perspektive** - Der Beitrag der Medienunternehmen zur Ökonomisierung in M&K Medien & Kommunikationswissenschaft, S. 195-205, Heftnummer 2, Zeitschriftenaufsatz

Beck, Klaus; Schweiger Wolfgang (2019): **Handbuch Online Kommunikation**, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2010

Bialecki, Martin, (2014): **365 Tage im Jahr, 24 Stunden täglich.**-

Nachrichtenjournalismus rund um die Uhr in: Schröder, Michael; Schwanebeck, Axel (Hrsg.) (2014): **Live dabei** – Echtzeitjournalismus im Zeitalter des Internets, 1. Auflage, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden 2014

Bode, Philipp (2010): Markenmanagement in Medienunternehmen – Ansatzpunkte zur Professionalisierung der strategischen Führung von Medienmarken, 1. Auflage, Galber GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Bogner, Littig, Menz (Hrsg.) (2009): **Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder**, 3. grundlegende überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Breyer-Mayländer, Thomas (2015): **Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz**, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Bucher, Hans-Jürgen; Schumacher, Peter (2008): **Konstante Innovationen**, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Burkart, Roland (2002): **Kommunikationswissenschaft – Grundlagen und Problemfelder** – Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft, 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag

Friedrichsen, Mike (Hrsg.) (2010): **Medienzukunft und regionale Zeitungen** – Der lokale Raum in der digitalen und mobilen Medienwelt, 1. Auflage 2010, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft/Edition Reinhard Fischer

Friedrichsen, Mike; Grüblbauer, Johanna ; Haric, Peter (2015): **Strategisches Management von Medienunternehmen: Einführung in die Medienwirtschaft mit Case-Studies**, (2. Aktualisierte Aufl. 2015), Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Gadringer, Stefan; Kweton, Sabrina; Trappel, Josef, Vieth, Theresa (Hrsg.) (2010): **Journalismus und Werbung** – Kommerzielle Grenzen der redaktionellen Autonomie, Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden

Gläser, Martin (2010): **Medienmanagement**, 2. Aktualisierte und überarbeitete Auflage, Vahlen Verlag, München-Schwabing, 2010

Heinrich, Jürgen (2001): **Medienökonomie Band 1**: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, (2. Auflage, Wiesbaden 2001

Illenberger, Ph. Rolf (2013): **Erfolgsfaktoren printmarkenbasierter Online Angebot**, 1. Auflage 2013, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

Jäckel, Michael (2013): **Soziologische Grundlagen** in: Schweiger, Wolfgang; Fahr, Andreas: **Handbuch Medienwirkungsforschung**, Wiesbaden, Springer Verlag, S. 67-88

Jarren, Künzler, Puppis (2012): **Medienwandel oder Medienkrise?** - Folgen für Medienstrukturen und ihre Erforschung, 1. Auflage, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden

Kaiser, Markus; Schwertner, Nicole (2020): **Change-Management in der Kommunikationsbranche: Veränderungsprozesse in Medienunternehmen und in der Unternehmenskommunikation**, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, Imprint: Springer VS

Kaiser, Robert (2014): **Qualitative Experteninterviews** - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Springer Fachmedien Wiesbaden

Keuper, Frank; Hans, Rene (2003): **Multimedia-Management** – Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH Wiesbaden, 2003

Köhler, Tanja (2010) in: **Medienzukunft und regionale Zeitungen** - Der lokale Raum in der digitalen und mobilen Medienwelt, Friedrichsen, Mike (Hrsg.), 1. Auflage, Band 14, Nomos Verlagsgesellschaft/Edition Reinhard Fischer, Baden-Baden

Köhler, Tanja (2010): **Der deutsche Tageszeitungsmarkt: Ein Markt in der Krise?** In **Medienzukunft und regionale Zeitungen**, (23.09.2010), Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG; 1

Kramp, Leif (2013): **Journalismus in der digitalen Moderne: Einsichten - Ansichten – Aussichten**, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, Imprint: Springer VS

Kramp, Leif; Novy, Leonard; Ballwieser, Dennis; Wenzlaff, Karsten (2013): **Journalismus in der digitalen Moderne**, Einsichten – Ansichten – Aussichten, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Kretzschmar, Sonja; Möhring, Wiebke; Timmermann, Lutz (2009): **Lokaljournalismus**, 1. Auflage 2009, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GMV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Kümpel, Anna-Sophie (2018): **Nachrichtenrezeption auf Facebook – vom beiläufigen Kontakt zur Auseinandersetzung**, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Lamnek, Siegfried (2010): **Qualitative Sozialforschung**, 5. Überarbeitete Auflage 2010, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, 2010

Mayring, Philipp (2010): **Qualitative Inhaltsanalyse** - Grundlagen und Techniken, (11. aktualisierte und überarbeitete Auflage), Weinheim: Beltz Verlag Weinheim.

Meckel, Miriam (1999): **Redaktionsmanagement** – Ansätze aus Theorie und Praxis, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden, 1999

Meinhardt-Remy, Christine (2009): **Fernsehen und Ärger** – Eine Studie zu Ärger über Fernsehangebote und Situationen rund ums Fernsehen (1. Auflage), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Merz, Yasmin (2018): **Print versus Online?** – Kannibalisierungs- und Synergieeffekte durch Onlineauftritte von Publikumszeitschriften und Tageszeitungen, Dissertation an der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften des Karlsruher Instituts für Technologie, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018

Nöcker, Ralf (2018): **Ökonomie der Werbung** – Grundlagen – Wirkungsweise – Geschäftsmodelle, (2. Überarbeitete und aktualisierte Auflage), Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Palmgreen, Phillip; Wenner, Lawrence, A.; Rayburng, Jay D. (1980): **Relations Between Gratifications Sought and Obtained**, in: Communication Research, Vol. 7, S. 161-162

Papacharissi, Zizi; Mendelson, Andrew (2007): **An Exploratory Study of Reality Appeal**. Uses and Gratifications of Reality TV Shows, in: Journal of Broadcasting and Electronic Media, Vol. 51 (2), S. 355-370

Rubin, Alan M. (1983): **Television Uses and Gratifications**: The Interactions of Viewing Patterns and Motivations, in: Journal of Broadcasting, 27, S. 50

Rubin, Alan M. (1994): **Media Uses and Effects** – A Uses and Gratifications Perspective in: Bryant, Jennings; Zillmann, Dolf (Hrsg.): Media Effects – Advances in Theory and Research, Hillsdale New Jersey, S. 417-436

Schauseil, Caspar G. (2012): **Strategische Geschäftsfelderweiterung deutscher Zeitschriftenverlage** - Eine empirische Untersuchung mithilfe der Anwendung von Scoring Modellen, 1. Auflage, JOSEF EUL VERLAG, Lohmar – Köln 2012

Schenk, Michael (2007): **Medienwirkungsforschung**, 3. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck

Schneider, Martin (Hrsg.) (2013): **Management von Medienunternehmen** – Digitale Innovationen – Crossmediale Strategien, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Schumann, Matthias; Hess, Thomas; Hagenhoff, Svenja (2014) **Grundfragen der Medienwirtschaft** – Eine betriebswirtschaftliche Einführung, 5. Überarbeitete Auflage, Springer-Verlage Berlin Heidelberg 2002

Sjurts, Insa (2002): **Strategien in der Medienbranche** - Grundlagen und Fallbeispiele, 2. Auflage Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2002

Teichert, Will (1975): **Bedürfnisstruktur und Mediennutzung** – Fragestellung und Problematik des „Uses and Gratifikation Approach“ in: Rundfunk und Fernsehen, 23, S. 269-283

Trapp, Rouven (2012): **Konvergenz des Rechnungswesens** – Eine Inhaltsanalyse der Diskussion um eine Annäherung des internen und externen Rechnungswesen in deutschsprachigen Fachzeitschriften, 1. Auflage 2012, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2012

Walchner, Johannes (2016): **Die Spezialisierung der Verlagshäuser als Herausgeber von Tageszeitung, hin zu Medienhäusern als Dienstleister in breiteren/erweiterten Medienbereichen** – am Beispiel der Entwicklung des TV Senders „regio TV“ im Medienhaus Schwäbisch Media – Bakkalaureatsarbeit Universität Wien

Walz, Julian (2015): **2 Buchverlage im Wandel**, in: **Paradoxien des Journalismus**, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Weber, Bernd/Rager, Günther in Scholz, Christian (2006): **Handbuch Medienmanagement**, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2006

Wenger, Jürgen E. (2013): **Gewinngestaltung bei Innovationswettbewerben** – Theoretische und praktische Betrachtung, Springer Gabler Fachmedien, Wiesbaden, 2013

Wirtz, Bernd W. (2011): **Medien- und Internetmanagement**, 7. Überarbeitete Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2011

Wirz, Anna-Lena (2019): **Media-Streaming und Geoblocking** – Eine urheberrechtliche Analyse der Werkverwertung durch On-Demand-Dienste, Dissertation Technische Universität Darmstadt, Juridicum – Schriften zum Medien-, Informations- und Datenrecht, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

8.3 Abbildungsquellen

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Schwäbische Zeitung Gesamt:
<http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true> (05.03.2021)

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Nordkurier Mediengruppe:
<http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true> (05.03.2021)

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Rheinische Post Gesamt:
<http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true> (05.03.2021)

Mediadaten, Schwäbisch Media, 2020
https://www.schwaebische.de/cms_media/module_ob/2823/1411796_3_SZ_preisliste_2021.pdf (30.3.2021)

Nordkurier Mediengruppe, Über Uns, 2021: <https://www.nordkurier-mediengruppe.de/ueber-uns/> (30.03.2021)

Nordkurier Preisliste: https://www.nordkurier.de/pdfs/Preisliste_Nordkurier_2020.pdf (30.03.2021)

Schickler 2020: <https://www.schickler.de/2020/06/standortanalyse-der-zustellungen-fuer-tageszeitungen-in-deutschland-von-schickler-fuer-den-bdzv/> (22.03.2021)

Schickler, 2020: [https://www.schickler.de/2020/06/standortanalyse-der-zustellungen-fuer-tageszeitungen-in-deutschland-von-schickler-fuer-den-bdzv/#iLightbox\[gallery5718\]/0](https://www.schickler.de/2020/06/standortanalyse-der-zustellungen-fuer-tageszeitungen-in-deutschland-von-schickler-fuer-den-bdzv/#iLightbox[gallery5718]/0) - (22.03.2021)

Schickler, 2020: <https://www.schickler.de/2020/06/standortanalyse-der-zustellungen-fuer-tageszeitungen-in-deutschland-von-schickler-fuer-den-bdzv/> (22.03.2021)

Schwäbisch Media, Preisliste,
https://www.schwaebische.de/cms_media/module_ob/2823/1411796_3_SZ_preisliste_2021.pdf (30.03.2021)

Statista 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72084/umfrage/verkaufte-auflage-von-tageszeitungen-in-deutschland/#professional> (16.02.2021)

Statista Deutschland, 2021:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/870786/umfrage/prognose-der-werbemarktanteile-der-medien-in-deutschland/#professional> (02.03.2021)

Vaunet, Verband Privater Medien, 2020:
<https://www.vau.net/werbeumsaetze/content/brutto-werbeumsaetze-2019> (01.04.2021)

Vaunet, Verband Privater Medien, 2020:
<https://www.vau.net/werbeumsaetze/content/brutto-werbeumsaetze-2019> (01.04.2021)

ZAW – Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft: <https://zaw.de/wp-content/uploads/2020/06/2020-ZAW-Marktanteile-2018-2019-scaled.jpg> (05.03.2021)

8.3.1 Tabellen IVW Informationsgesellschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Schwäbische Zeitung gesamt:

<http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true> (05.03.2021)

Schwäbische Zeitung Gesamt (Mo-Sa)								
Schwäbischer Verlag GmbH + Co. KG Drexler, Gessler (Ravensburg)								
Titel-Nr.: 1212, IVW-Nr.: 1412800000, ZIS-Schlüssel: 100267, ePaper Titel-Nr.: 6398								
weitere Daten: Verbreitungsanalyse								
Tageszeitungen								
Hinweis: Ab 2. Quartal 2012 sind in dieser Ausgabe ePaper-Auflagen enthalten.								
	4/2020	davon ePaper 4/2020	4/2019	davon ePaper 4/2019	4/2018	davon ePaper 4/2018	4/2016	davon ePaper 4/2016
Verbreitung	160.034	26.827	161.175	22.829	162.208	18.850	170.085	13.505
Verkauf	156.551	26.827	157.733	22.829	159.195	18.850	166.448	13.505
Abonnement	138.544	13.236	140.506	10.507	143.751	8.394	153.081	5.407
EV-Verkauf	2.617		2.351		2.380		2.733	
EV-Lieferung	5.443		5.396		5.824		6.202	
Remittenden	2.826		3.045		3.444		3.469	
Bordexemplare			60		48		14	
Sonst. Verkauf	15.390	13.591	14.816	12.322	13.016	10.456	10.620	8.098
Druckauflage	139.311		144.808		150.266		163.795	

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Nordkurier Mediengruppe:

<http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true> (05.03.2021)

Nordkurier Gesamtausgabe (Mo-Sa)								
Nordkurier Mediengruppe GmbH & Co. KG (Neubrandenburg)								
Titel-Nr.: 1796, IVW-Nr.: 1505000000, ZIS-Schlüssel: 100953, ePaper Titel-Nr.: 7311								
weitere Daten: Verbreitungsanalyse								
Tageszeitungen								
Hinweis: Ab 2. Quartal 2012 sind in dieser Ausgabe ePaper-Auflagen enthalten.								
	4/2020	davon ePaper 4/2020	4/2019	davon ePaper 4/2019	4/2018	davon ePaper 4/2018	4/2016	davon ePaper 4/2016
Verbreitung	62.697	3.059	65.527	2.912	67.411	2.457	72.599	1.933
Verkauf	60.668	3.059	63.510	2.912	65.937	2.457	71.450	1.933
Abonnement	55.788	1.712	58.208	1.499	60.906	1.069	65.097	728
EV-Verkauf	2.189		2.557		2.478		3.175	
EV-Lieferung	4.632		5.122		5.617		6.320	
Remittenden	2.443		2.565		3.139		3.145	
Bordexemplare								
Sonst. Verkauf	2.691	1.347	2.745	1.413	2.553	1.388	3.178	1.205
Druckauflage	63.903		67.370		70.393		76.063	

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern
e.V., Rheinische Post gesamt:
<http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true> (05.03.2021)

Rheinische Post Gesamt (Mo-Sa) Rheinische Post Verlagsgesellschaft mbH (Düsseldorf) Titel-Nr.: 1041, IVW-Nr.: 1159600000, ZIS-Schlüssel: 100247, ePaper Titel-Nr.: 6107 weitere Daten: Verbreitungsanalyse Tageszeitungen Hinweis: Ab 2. Quartal 2020 werden zzgl. paid-content-Nutzungsrechte ausgewiesen. Hinweis: Ab 2. Quartal 2012 sind in dieser Ausgabe ePaper-Auflagen enthalten. Änderungen des ZIS-Schlüssels: 1/2019: 100247 1/2010: 104550 100247								
	4/2020	davon ePaper 4/2020	4/2019	davon ePaper 4/2019	4/2018	davon ePaper 4/2018	4/2016	davon ePaper 4/2016
Verbreitung	272.875	34.852	286.993	33.929	278.746	24.016	306.066	18.765
Verkauf	260.826	34.852	275.425	33.929	265.181	24.016	289.801	18.765
Abonnement	231.591	20.816	242.023	17.988	239.424	15.194	261.254	10.284
EV-Verkauf	10.549	59	11.954	54	12.686	62	15.095	59
EV-Lieferung	23.066	59	24.692	54	29.822	62	31.925	59
Remittenden	12.517		12.738		17.136		16.830	
Bordexemplare	8	3	76	2	73	3	166	
Sonst. Verkauf	18.678	13.974	21.372	15.885	12.998	8.757	13.286	8.422
Druckauflage	251.708		267.715		272.616		304.881	

9 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1 Auflagen der Deutschen Tageszeitungen 2020 (vgl. Statista, 2021)	18
Abbildung 2 Absatzzahlen Schwäbische Zeitung (vgl. IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Absatzzahlen Schwäbische Zeitung)	19
Abbildung 3 Absatzzahlen Nordkurier Mediengruppe (vgl. IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Absatzzahlen Nordkurier)	20
Abbildung 4 Absatzzahlen Rheinische Post Deutschland (vgl. IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Absatzzahlen Rheinische Post).....	21
Abbildung 5 Absatzzahlen Schwäbisch Media, Nordkurier und Rheinische Post (vgl. – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.).....	22
Abbildung 6 Brutto-Werbeinnahmen erfassbarer Werbeträger in Deutschland (in Mio. Eur.) (vgl. Verband Privater Medien, 2020).....	28
Abbildung 7 Anteile der Werbeträger am Gesamtnettoumsatz in Deutschland 2018 und 2019 (vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft, 2020)	30
Abbildung 8 Veränderung der Brutto – Werbeumsätze 2019 vs. 2018 in Prozent (vgl. Vaunet, Verband Privater Medien, 2020)	31
Abbildung 9 Werbemarktanteile der Medien in Deutschland (vgl. Statista Deutschland 2021) ..	32
Abbildung 10 Kosten Zustellung je Exemplar in Euro (vgl. Schickler, 2020).....	36
Abbildung 11 Landkarte Unwirtschaftliche Gebiete (vgl. Schickler, 2020)	36
Abbildung 12 Die Wirtschaftlichkeit der Frühzustellung deutscher Tageszeitungen – (vgl. Schickler 2020).....	37
Abbildung 13 Altersgruppen der Leserschaft der Schwäbischen Zeitung (Print) (vgl. Mediadaten, Schwäbisch Media, 2020)	48
Abbildung 14 Ausgaben im Verhältnis zum Haushaltseinkommen - Schwäbische Zeitung (vgl. Mediadaten, Schwäbisch Media).....	49
Abbildung 15 Altersgruppen der Leserschaft der Schwäbischen Zeitung (Online) (vgl. Mediadaten, Schwäbisch Media, 2020).....	50
Abbildung 16 Online-Ausgaben im Verhältnis zum Haushaltseinkommen - Schwäbische Zeitung (vgl. Mediadaten, Schwäbisch Media, 2020)	51
Abbildung 17 Gesellschafter der Nordkurier Mediengruppe Nordkurier Mediengruppe – (vgl. Nordkurier Mediengruppe, Über Uns, 2021).....	54
Abbildung 18 Altersgruppen der Leserschaft der Nordkurier Mediengruppe (Print) (vgl. Preisliste, Nordkurier Mediengruppe, 2020).....	55

Tabellen

Tabelle 1: Codebuch für die Kodierung der Experteninterviews, Seite 47

Hauptkategorie	Unterkategorie	Inhalt
Tageszeitung	Die Stellung der regionalen deutschen Tageszeitung	Codiert werden sämtliche Meinungen zur Stellung der deutschen Tageszeitungen
	Die Stellung des eigenen Medienhauses	Codiert werden sämtliche Gesprächsstellen zur Stellung des eigenen Medienhauses
Neue Geschäftsfelder	Thema Rundfunk und Streaming	Codiert werden sämtliche Passagen zum Thema Rundfunk und Streaming Dienste und dessen Sinnhaftigkeit
	Investition in Unternehmensähnliche Geschäftsfelder	Codiert werden hier sämtliche Passagen zum Thema der Investition von Medienunternehmen in Unternehmensähnliche Geschäftsfelder
	Investition in Unternehmensfremde Geschäftsfelder	Codiert werden hier sämtliche Passagen zum Thema der Investition von Medienunternehmen in Unternehmensfremde Geschäftsfelder

	Kompetenzvermutung in neuen Geschäftsfelder	Codiert werden hier sämtliche Passagen zum Thema Kompetenzvermutung
	Noch zu erschließende Geschäftsfelder	Codiert werden hier sämtliche Passagen zum Thema der noch zu erschließenden Geschäftsfelder
Dienstleistungsunternehmen	Medienhäuser als Dienstleistungsunternehmen vorstellbar	Codiert werden hier sämtliche Passagen in denen Medienhäuser als Dienstleistungs- oder Logistikunternehmen beschrieben werden
Zusammenschluss von Medienunternehmen	Die Sinnhaftigkeit des Zusammenschlusses von Medienhäusern	Codiert werden hier sämtliche Passagen, in welchen der Zusammenschluss von Medienhäusern thematisiert wurde
Einfluss von Social Media	Der Einfluss von Social Media Seiten auf die Nachrichtenfindung von Leserinnen und Lesern regionaler Tageszeitungen	Codiert werden hier sämtliche Passagen in welchen von Social Media gesprochen wird

10 Anhang

10.1 Fragebogen

Interviewfragen

1. Wie sehen Sie die Stellung der Deutschen Print und Online-Tageszeitungen im Allgemeinen?
2. Welche Chancen haben Medienhäuser andere lukrative Einnahmequellen zu finden?
3. Wie könnte man den Leserschwund der Printausgabe verhindern? Gibt es ihrer Einschätzung nach, überhaupt eine Möglichkeit hierfür?
4. Wie sehen sie die Wirtschaftliche Lage des Medienhauses XY? Auch im Vergleich zu anderen regionalen Medienhäusern?
5. Welche Möglichkeiten hat das Verlagshaus der XY gefunden, um die rückläufige finanzielle Lage aus Grund von fehlenden Abo Erlösen und rückläufigem Werbemarkt einzudämmen? Beispiel Botendienste oder Telefondienste?
6. Ist das Thema Rundfunk und TV für Sie noch ein Geschäftsfeld in das weiterhin investiert werden sollte? Oder sollte man eher auf Mediatheken und Streaming Dienste setzen? Oder ist dieses Feld zu „mächtig“ für ein regionales Unternehmen?
7. Wie sinnvoll ist es Ihrer Meinung nach, dass ein Medienhaus in ähnliche Geschäftsfelder, oder/und in komplett unbekannte und neue Geschäftsfelder investiert?
8. Kann sich das Medienhaus XY auch zu einem Medienhaus wandeln, welches ohne Tageszeitung in Print Form überleben kann und ist eine solche Veränderung von einem Medienhaus, zu Dienstleistungsunternehmen sinnvoll, oder sollte man doch mehr auf die Medien und Medienbranche setzen?
9. Welche Geschäftsfelder sollten Ihrer Meinung nach noch erschlossen werden?
10. Ist es Sinnvoll, wenn sich Medienhäuser zusammenschließen und Geschäftsbereiche unter einem Dach verbinden, oft ist hier ja auch ein Qualitätsverlust möglich? (Beispielsweise Telefonhotline?) Und überwiegen hier die finanziellen Vorteile die möglichen Qualitätsverluste?
11. Welche Vorteile sind durch Zukäufe anderer Medienhäuser zu generieren?
12. Haben Social Media Seiten in Bezug auf Nachrichtenfindung einen wirklichen Einfluss auf die Leserschaft von regionalen Tageszeitungen?

10.2 Interview Transkripte

10.2.1 Interview Transkript I – Schumacher

1 *Speaker 1:* Fangen wir mal mit Frage eins an, wie sie die Stellung der Deutschen Print und
2 Online Tageszeitungen im Allgemeinen sehen?

3
4 *Speaker 2:* Ja, also ich, ich sehe die, die deutschen Tageszeitungen oder
5 Tageszeitungsverlage inklusive ihrer digitalen Aktivitäten eigentlich, ja an einem
6 kritischen Punkt, also wo die, wo die Transformation jetzt wirklich ernsthaft beginnt und
7 sich dann auch jetzt in den nächsten Jahren entscheidet, ob die Zeitungsverlage das packen
8 oder nicht. Sie haben eigentlich gute Voraussetzungen, weil sie ihre Märkte gut kennen,
9 weil sie sehr, sehr gute Markenwirkungen haben. Eine sehr, sehr gute Bekanntheit,
10 Glaubwürdigkeit, auch wenn sie hier und da in Kritik sind. Das ist normal. Aber sie sind
11 eigentlich in der jeweils lokalen Bevölkerung doch sehr angesehen. Sie haben Zugang, sie
12 haben Entscheidenden Zugang. Also eigentlich haben Sie gute Voraussetzungen, aber die
13 Print Auflagen sind irgendwie veraltet. Das heißt, wir haben dort im Durchschnitt eine sehr,
14 sehr alte Leserschaft. Vor allem Abonnentenschaft, Leserschaft, also wer so mitliest ist oft
15 doch etwas jünger, aber die, die, die wirklich Geld dafür bezahlen, sind inzwischen im
16 Durchschnitt dann doch 60 Plus. Und ja, es ist noch die Frage, ob es wirklich gelingt, in
17 den jüngeren Zielgruppen tatsächlich die signifikante Abo Zahl zu erreichen, sodass man
18 am Ende auch ein wirtschaftliches Modell aufstellt. Und ein weiteres Problem ist, dass in
19 der Übergangsphase im Grunde der Digital und Print Betrieb parallel betrieben werden
20 müssen. Das führt insbesondere wegen der hohen Zustellkosten, die ja auch weiter steigen
21 werden wegen der Mindestlohn Erhöhung, das könnte existenziell sein für viele Verlage,
22 dass sie diese Doppelbelastung nicht so lange durchhalten, wie es nötig ist. Und es ist ja
23 nicht klar, ob am Ende tatsächlich der Digitalisierungsgrad der Abos ausreichen wird,
24 wieder vernünftige Verlagsgeschäft zu führen.

25
26 *Speaker 1:* Genau, da habe ich letzstens eine Studie der Unternehmensberatung Schickler
27 gelesen, deren Meinung nach schon im Jahre 2025, 40 Prozent der Zeitungen nicht mehr
28 rentabel sind, aufgrund der Zustellung.

30 *Speaker 2:* Ja, genau die Schickler Studie. Die ist in der Tat sehr spannend. Man kann an
31 der einen oder anderen Stelle durchaus methodische Einwände machen. Ich glaube, dass es
32 an einigen Stellen auch ein bisschen zu pauschalisiert ist, dass man zu wenig auf die
33 Einzelfälle und einzelnen Entwicklungen eingegangen ist. Aber in der Gesamtheit stimmt
34 die Aussage schon, also dass tatsächlich, deshalb habe ich auch eingangs gesagt, es stellen
35 sich langsam für bestimmte Verlage existenzielle Fragen, wenn sie es nicht schaffen. Ja,
36 meines Erachtens auch in die Breite zu wachsen und z.B. die Hohen Zustellkosten die
37 glaube ich, augenblicklich das schwerwiegendste Problem der Zeitungsverlage sind. Wenn
38 sie das nicht schaffen, durch andere Geschäftsmodelle, diese Grundkosten, diese Grundlast
39 zu verteilen. Das ist es meines Erachtens auch der einzige wirkliche Ausweg. Oder man
40 müsste wirklich einen radikalen Digitalisierungs-Weg gehen. Der ist aber hochriskant. Das
41 kann sein, dass man dann am Ende sagt Operation gelungen, Patient tot. Das steht zu
42 befürchten.

43

44 *Speaker 1:* Das wäre weniger schön ja, Herr Schumacher, dann kommen wir mal zur
45 nächsten Frage, welche Chancen haben Medienhäuser, andere lukrative Einnahmequellen
46 zu finden?

47

48 *Speaker 2:* Ja, ich habe ja schon eingangs gesagt, ich möchte das gar nicht alles
49 wiederholen, dass die Medienhäuser immer noch eine sehr, sehr gute Stellung im Lokalen
50 und Regionalen haben. Und das, also diese Stellung müssten sie viel stärker nutzen. Das ist
51 meine feste Überzeugung. Und zwar, indem sie neue Geschäftsmodelle aufbauen. Indem
52 Sie versuchen, nicht nur Werbung zu verkaufen, sondern eben auch in die Bereiche E-
53 Commerce und Direktwerbung hineinzugehen, indem Sie ja sicherlich vielfältiger in ihren
54 Medien und Media angeboten werden und indem sie ihre Logistik besser einsetzen. Das ist
55 ein Riesenthema mit der Logistik. Das ist ein Mega Trend, dass wir dieses unfassbare
56 Wachstum an Paketen haben. Und das ist nicht erst seit zwei, drei Jahren. Das ist seit 20
57 Jahren das, das permanent wächst. Und es wächst stärker. Jetzt auch wieder nach der oder
58 in der Pandemie ist das Thema E-Commerce noch wichtiger geworden. Das hat aber noch
59 ganz viel Potenzial. Ich glaube, dass ich das noch vor zwei oder verdreifachen wird. Es gibt
60 sogar Studien, die von Vervierfachung sprechen. Ist also 50 bis 60 Prozent aller Waren E-
61 Commerce in nicht allzu langer Zeit läuft. Und da müssen wir uns als Verlage viel stärker
62 reinhängen, das wir vor allem die letzte Meile gut beherrschen. Da sind auch intelligente
63 Konzepte gefragt. In den ländlichen Strukturen geht es ja darum, quasi synergetisch viele

Produkte am Haushalt leisten zu können und das zu verdichten, in einem Weg, weil die Wege sind lang im ländlichen Raum. In den Städten ist genau das umgekehrte Problem, die sind jetzt ja schon überfüllt. Es ist jetzt schon viel zu viel Lieferverkehr in den Städten drin und da wäre es wiederum meines Erachtens Aufgabe der Verlage, hier wirklich Wege zu finden. Depots, die um die Stadt herumliegen und dann die Konsolidierung von Paketen und Lieferungen in einer Strecke, die vor allem über die Verlags Logistik läuft, plus Dienstleistungen, die sich um Logistik herum gruppieren, wo man sagt, wenn wir unterwegs sind mit Fahrzeugen, mit Produkten, die an die Haushalte kommen, was können wir auf diesem Wege noch mitnehmen? Was können wir noch an Dienstleistungen, ohne dass wir zu sehr aus unserem, aus unserer Kernkompetenz herausgehen. Und das sind meines Erachtens eigentlich viele Chancen für Verlage. Also sich zum einen in ihrem Kerngeschäft zu verbreitern und andererseits die verwandten Themen wie zum Beispiel Logistik. Verlage haben immer schon Logistik betrieben, die eigentlich auszubauen und zu Nutzen.

Speaker 1: Grundlage wäre ja zum Teil vorhanden, jetzt zum Beispiel mit Süd-Mail, das wird denke ich ganz gut angenommen, wie man so sieht. So sie haben es vorhin schon kurz angesprochen, den Abo, bzw. Leserschwund, den gibt's ja leider. Gibt's da Ihrer Meinung nach eine Möglichkeit, den zu verhindern? Oder wie könnte man verhindern, wenn man verhindern könnte?

Speaker 2: Ja, also ich glaube, dass das zwei naive Vorstellungen sind und ja, die auch ein bisschen in unsere Branche geistern und wahrscheinlich am Ende nicht funktionieren werden. Das eine ist, wir werden die Print Abos nicht mehr verjüngen. Da bin ich wirklich zutiefst von überzeugt. Wir werden jüngere Leser nicht zu Print Abos kriegen. Da ist auch jeder Versuch eigentlich sinnlos. Im Gegenteil, wir gefährden dann sogar, quasi unsere vorhandene Stärke in der älteren Leserschaft. Also wir sollten die Produkte auch nicht zu jung machen. Und ich glaube, der andere, dass wir eins zu eins die Print Abos ersetzen können durch digitale Abos, das wird auch nicht funktionieren. Und das sieht man schon an vielen Indikatoren. Wir nennen ja, Digital Abos, auch unsere E-Paper, wobei das E-Paper ja im Grunde nur eine, ja, quasi ein Abfallprodukt der Print Produktion ist. Wir sehen auch, dass das E-Paper eigentlich auch von älteren Lesern, die eben diese Art des Kuratierten Lesens und der Zeitungssymmetrie schätzen und die nur aus bestimmten Gründen, bei manchen sind es Probleme, die das gerne auf dem Tablet stretchen z.B.. Bei

anderen ist es einfach Mobilitäts Thema, das man an verschiedenen Orten ganz gerne lesen möchte. Wir erschließen aber mit dem E-Paper nicht grundsätzlich neue Leser Schichten. Das kann man nicht sagen. Auch wenn es ein erfolgreiches und auch gutes Produkt ist, hinter dem ich auch stehe, was viele Möglichkeiten gibt, wo wir auch eine Chance haben, auch älteren Lesern aktuellere Informationen in einer für sie gewohnten Form zur Verfügung zu stellen. Insofern ist das E-Paper ein gutes Produkt, aber es erschließt uns eben halt keine jüngeren Zielgruppen, jedenfalls nicht wesentlich jüngere. Und in den darunter liegenden, es ist augenblicklich vielleicht die Alterskohorte unterhalb vierzig. Da gibt es natürlich auch eine kleine Minderheit von Menschen, die das auch in der traditionellen Weise lesen wollen. Aber die meisten wollen es halt nicht und wir kommen da irgendwie auch nicht rein. Das heißt, wir brauchen hier andere digitale Formen. Und es stellt sich auch die Frage, ob wir eigentlich in den jüngeren Zielgruppen tatsächlich noch diese Breite der Gesellschaft überhaupt mit Informationen erreichen können oder ob es da nicht eine grundlegende, also einfach bei größeren Teilen, gibt's ja auch in älteren Zielgruppen, bei größeren Teilen der jüngeren Bevölkerung einfach kein Bedarf besteht an dazu noch kostenpflichtigen Informationen. Und das heißt da deuten auch Studien aus dem Ausland darauf hin, dass es so eine Sättigungsgrenze gibt. Und die spannende Frage es ist, wie ist diese Sättigungsgrenze so, dass wir trotzdem Geschäfte machen sozusagen, ja es reicht uns. Oder ist es so, dass wir am Ende, wenn dann mal die Basis Print weg ist, im Grunde nicht mehr überleben können mit dem, was noch bleibt. Und es ist noch nicht ausgemacht, ob das wirklich so funktioniert. Es ist aber ja auch durchaus möglich, dass uns noch weitere digitale Ausgabe Formen einfallen, die vielleicht auch mehr die audiovisuellen Möglichkeiten inkludieren. Also wir müssen vielleicht auch einfach noch ein bisschen kreativer sein, in der Produktentwicklung. Auf jeden Fall ich kam von den zwei Irrglauben und diesem eins zu eins, das glaub ich, das wird so nicht funktioniert. Das wäre natürlich wirtschaftlich das angenehmste. Man muss nicht viel tun und hat es im Grunde schon, die Inhalte. Aber da bin ich wie gesagt bei jüngeren Zielgruppen sehr skeptisch.

Speaker 1: Gut, wir haben jetzt schon ein bisschen mit wirtschaftlichen Themen angeschnitten, deshalb jetzt die Frage zum Medienhaus Schwäbisch Media, wie sehen Sie die wirtschaftliche Lage auch im Vergleich zu anderen regionalen Tageszeitungen?

131 *Speaker 2:* Wir sind ein sehr stabiles Haus mit einer guten wirtschaftlichen Lage. Das liegt
132 auch daran, dass wir eben noch ein sehr, sehr starkes Printprodukt haben, das auch im
133 Branchen Vergleich eher einen sehr, sehr flachen Sinkflug hat. Das heißt, wir werden auch
134 länger noch von der Print Basis zehren können. Also wir haben konservativere, treuere
135 Leser, das ist gut für uns. Nun heißt aber nur, dass wir etwas mehr Zeit haben, vielleicht als
136 andere. Und die Zeit sollten wir nicht vertrödeln. Das ist immer eine Gefahr, wenn es doch
137 noch irgendwie ganz gut läuft. Dass man dann vielleicht nicht so innovativ ist, wie man
138 eigentlich sein müsste. Ich meine, man müsste das genau anders rum machen. Man müsste
139 sagen, gerade weil ich diese tolle Basis habe und mich nicht jeder Misserfolg gleich
140 umhaut, sollte ich besonders innovativ arbeiten.

141

142 *Speaker 1:* Das stimmt, im Prinzip das verschlafen, was man jetzt zum Teil gehabt hat mit
143 Digitalisierung etc., eigentlich genau umdrehen, mehr oder weniger?

144

145 *Speaker 2:* Genau und wenn man nämlich nicht dieser einfachen Arbeitsthese, naja, du
146 überträgst, doch einfach nur ins digitale, folgt, sondern sagt, das wird differenzierter und
147 schwieriger, dann ist es umso wichtiger, dass man sich auf den Weg macht. Weil ich kann
148 das nicht oft genug sagen. Ich glaube, dass wir an vielen Punkt noch scheitern werden. Das
149 gehört dazu. Das gehört auch im Übrigen zu unternehmerischem Handeln. Das ist in
150 anderen Industrien und Branchen völlig normal, dass die hohe Flopp raten haben. Man
151 probiert halt. Und das sind wir nicht so gewohnt, wir kommen aus der ein Produkt Welt.
152 Wir haben das "eine Zeitung für alle". Das ist wirtschaftlich natürlich das Beste, als ein
153 ausdifferenzierte das Produktportfolio. Aber ich glaube, das funktioniert einfach in der
154 Zukunft nicht mehr. Das heißt, wir müssen es lernen, wir haben das nicht in unserer Genetik
155 drin, dieses Ausprobieren, sondern wir kommen wie gesagt aus der ein Produkt Welt und
156 die ist nicht so innovativ. Wir sind auch die Renditen der ein Produkt Welt gewöhnt. Das
157 ist das Problem bei uns.

158

159 *Speaker 1:* Ich glaube das ist auch so bisschen das Problem, dass man dieses Medienhaus
160 als Dienstleister oder als Medienunternehmer, und nicht nur als Verlag nicht so leicht
161 übernimmt. Ich glaube, das braucht bei einigen Leuten doch noch Zeit, bis das ankommt.
162 Und welche Möglichkeiten hatte das Verlagshaus Schwäbisch Media gefunden, um eben
163 diese rückläufigen Zahlen aufgrund von fehlenden Abo Erlösen und vom Werbemarkt
164 einzudämmen.

165

166 *Speaker 2:* Also da haben wir bestimmt noch nicht alle Wege gefunden, weil sonst könnten
167 wir ja höllisch teure Kurse geben, wenn wir andere an unserem Wissen partizipieren lassen.
168 Die würden jeden Preis der Welt bezahlen, weil wir den Stein der Weisen entdeckt haben.
169 Nein, aber wir sind nicht schlecht unterwegs. Tatsächlich, bei dem Verkauf von digitalen
170 Abos, da haben wir Werte, die liegen eher in der Spitzengruppe unserer Branche. Ich bin
171 trotzdem nicht zufrieden damit, weil das ist notwendig, dass wir an der Stelle sind, aber es
172 ist noch nicht hinreichend. Und wie gesagt, es gibt ja auch Befürchtungen, dass es vielleicht
173 am Ende überhaupt nicht reichen könnte. Also wir haben dann halt einfach wirklich noch
174 eine starke Print Basis, das kann man gar nicht oft genug sagen. Und da kommt eben ein
175 Großteil unserer Wertschöpfung her. Ja, sie haben es schon angesprochen. Wir haben einen
176 ganz gut funktionierenden Briefdienst. Aber Brief ist auch ein Thema, das in der Zukunft
177 eher unter Druck steht. Das heißt, wir müssen es schaffen, aus dem Brief Diensten richtige
178 Logistik zu machen. Und ja, wir beginnen damit, mit Überlegungen. Was gibt es für weitere
179 digitale Geschäftsmodelle? Also wo kann ich außer dem Verkauf von Content noch was
180 machen? Was mache ich vor allem mit dem ja noch sehr, also wirklich signifikanten
181 Werbeerlöse, die wir augenblicklich noch im Printbereich verzeichnen? Wie kann ich die
182 ins digitale oder auch in Misch Modelle übersetzen mit dem Klassischen? Auch da geht's
183 nicht mit der eins zu eins Übertragung. Das wissen wir eigentlich inzwischen, dass wir
184 durch digitale Ad's im Grunde, egal wie wir's machen nur einen Bruchteil dessen Erlösen
185 können, was wir im Print haben. Und dementsprechend brauchen wir eben, ich hab's ja
186 schon mal so mit Stichworten angesprochen. Das Thema E-Commerce, Transaktions
187 Erlöse, Direkt Werbung, da müssen wir viel, da müssen wir viel mehr unternehmen. Und
188 ich glaube ein wichtiger, dabei, da sind wir nicht schlecht, da sind wir wirklich nicht
189 schlecht, wir machen nur noch zu wenig draus. Ist das Thema Datenerhebung und
190 Datenanalyse. Weil das ist, glaube ich, dass ist die Grundwährung in dem Ganzen. Ich muss
191 einfach wahnsinnig viel Wissen über die Haushalte, mit denen ich arbeite. Natürlich als
192 Datenschutz konform. Keine Frage. Aber dieses, man sagt ja, Wissen ist Macht und Wissen
193 ist hier tatsächlich die Grundlage eines künftigen Business Modells. Denn, noch
194 funktioniert ja Massen Werbung ganz gut. Wahrscheinlich wird es dafür auch immer einen
195 gewissen Raum geben. Aber wir sehen ja doch, in der Gesamtwerbewirtschaft, wenn man
196 das mal so eben einen langfristig Trend der letzten zehn 15 Jahre betrachtet, dass alle
197 Formen des personalisierten Marketings und des Ziel genaueren Marketings, die nehmen
198 zu. Während die große breite Kanone, die einfach auf alles schießt, das nimmt ab, wie

199 gesamt, zum Marken Aufbau, zur ersten Ansprache und so weiter, glaube ich wird, auch
200 zum Abverkauf von Produkten und Dienstleistungen, die wirklich viele brauchen, die
201 relativ undifferenziert sind, da hat Massen Werbung auch in der Zukunft absolut eine
202 Berechtigung. Ja, aber der Mix, der ändert sich schon und er wird sich auch weiter
203 verändern. Und darauf müssen wir als regionaler Verlag auch reagieren. Das heißt, wir
204 müssen viel mehr von der personalisierten Werbung und der Direkt Werbung im Angebot
205 haben. Und das müssen wir nicht auf Krampf in unsere bisherigen Angebote reintun,
206 sondern wir sollten das lieber neu aufbauen. Wir sollten unser Portfolio tatsächlich weiter
207 differenzieren. Da ist notwendig. Letzter Punkt noch, weil Sie das nach den Stärken oder
208 den wegen des jetzigen Hauses sprechen. Ich glaube auch, dass wir sowas, wie einen
209 regionalen Media Mix brauchen. Da sind wir auch gar nicht so schlecht. Wir haben unsere
210 Printmedien, unsere Magazine, da sind wir sehr, sehr stark, aber das ist auch Print. Das
211 wird vielleicht auch im Bereich von Print auch eine langfristige Zukunft haben. Also
212 Periodika, die eben nicht täglich erscheinen, die auch Themen spezifisch sind, und auch die
213 Möglichkeiten des Haptischen besser ausnutzen. Wir haben starke Fernsehapparate, die so
214 natürlich auch nicht in die Zukunft kommt. Aber wo wir das Know how haben über visuelle
215 Kommunikation. Wir haben Radio Beteiligung und wir haben Zugang zu den Gemeinden
216 über Amts Blätter auch da wird es Veränderungen geben. Aber auf jeden Fall haben wir
217 einen relativ breiten Mix an Medien im regionalen. Was uns fehlt ist zum Beispiel das
218 Thema Außenwerbung und weitere Werbeformen kann man denken. Aber das ist auf jeden
219 Fall schon mal ganz gut einen Mix zu haben und ein breites Angebot, damit ich dann nicht
220 mit einer Angebots Art, wenn die dann nicht mehr nachgefragt wird. Im Grunde vor die
221 Wand fahren.

222

223 *Speaker 1:* Interessant, das was sie mit den Magazinen angesprochen haben, meinte schon
224 ihr Vorgänger der Herr Dr. Kolb vor einigen Jahren. Er war ebenso der Meinung, dass er
225 im Prinzip die Chance sieht, dass seine Zeitung sich zu einem Special Interest Medium als
226 Magazin wandelt um noch in Print überleben zu können. Kann ich mir auch mehr sehr gut
227 vorstellen, glaube ich.

228

229 *Speaker 2:* Das könnte nämlich z.B.; man so spricht ja immer so über das Ende von Print,
230 wann kommt es, bei wieviel Exemplaren? Es ist ganz schwer zu prognostizieren, weil es
231 sind so viele Faktoren. Es ist wirklich schwer eine Zukunft vorauszusagen. Aber ein
232 denkbares Szenario, was ich für gar nicht so unrealistisch halte, ist zu sagen, dass vielleicht

233 die Zeitung so eine Art Wochenmagazin wird, wo sie dann noch stärker, was sie jetzt schon
234 tut, machen kann, nämlich Hintergründe und eben auch so die Form der Haptik. Ich habe
235 das grad für die Magazine gesagt, die Zeitung muss da ja auch nicht mehr aussehen wie
236 eine Zeitung, sondern die könnte eher wie ein Magazin aussehen. Das sind nämlich Dinge,
237 die man jetzt eigentlich schon verstärkt im Journalismus macht, dass wir sagen, da, wo wir
238 eigentlich die Geschwindigkeit auch gar nicht mithalten, versuchen wir eher, Hintergründe
239 aufzudecken und Dinge einzuordnen. Das ist ja eigentlich auch eine Stärke von
240 Journalismus, wenn er gut gemacht ist. Nicht jeder Journalist kann das, aber das ist auf
241 jeden Fall ein Alleinstellungsmerkmal. Und dazu muss man nicht täglich erscheinen. Das
242 ist gar nicht nötig. Im Hintergrund kann ich, es ist andersrum sogar so, wahrscheinlich ist
243 das sogar kontraproduktiv, täglich mit solchen Dingen um die Ecke zu kommen. Es
244 überfordert die Leute, die haben gar nicht die Zeitfenster dafür. Also da könnte ein
245 wöchentliches Produkt völlig ausreichend sein. Und das wäre zum Beispiel eine sehr
246 schöne positive Vorstellung für die Zukunft von Zeitungsverlagen. Das man sagt, ich habe
247 digitale Ausgabe Medien, wie Apps, vielleicht kommt da jetzt auch in den nächsten Jahren
248 durch technische Revolution noch etwas anderes. Aber irgendwelche Formen von
249 Anwendungen, über die ich 24/7, also wirklich rund um die Uhr Nachrichten beziehen
250 kann, auch aus meiner Region, aus meiner Kommune, Service orientierte Nachrichten, die
251 sich auf dann hoffentlich wieder stattfindende Veranstaltungen und Freizeitmöglichkeiten,
252 Verkehrslage, Wetter und so weiter beziehen. Nachrichten über kommunale
253 Entscheidungen und so weiter. Aber auch Unfälle und Crime und so weiter. Also dass mich
254 das tatsächlich den ganzen Tag begleitet und ich einmal die Woche über ein vielleicht
255 tatsächlich Print Objekt, Hintergründe bekomme. Das könnte ein ganz interessantes
256 Produktportfolio sein. Oder aber, sie haben das gerade gesagt mit Special Interest. Genau.
257 Auch das ist ein denkbarer Weg zu sagen, dass ich bestimmte Interessen, Angeln, Verkehr,
258 keine Ahnung, Sport Dinge, aber auch Ernährung, bauen und wohnen. Also kann man sich
259 ja auch viele Dinge ausdenken. Das da Print eher dann in diese Bereiche geht, bleiben wir
260 mal beim Thema Angeln. Da kann ich mir natürlich bundesweit etwas vorstellen. Dafür ist
261 ein regionaler Verlag vielleicht nicht so gut aufgestellt. Aber wenn ich jetzt so ein Hobby
262 Angler bin, dann interessieren mich natürlich nicht nur Bundestrend, sondern natürlich
263 auch ganz konkrete Gegebenheiten vor Ort. Ich fahr ja, wenn ich in Tett nang wohne, jetzt
264 nicht unbedingt nach Flensburg zum Angeln, jedenfalls nicht jeden Tag. Und da könnten
265 sich auch Nischen ergeben.

266

267 *Speaker 1:* Beides eigentlich sehr interessant finde ich. Ich bin gespannt! Wir haben jetzt
268 gerade schon etwas angeschnitten, neuere Geschäftsfelder angeschnitten. Wenn wir an das
269 Thema Rundfunk denken, ist das für Sie noch ein Geschäftsfeld, wo man sagen könnte, ja
270 da sollte man weiter investieren oder sollte man hier auf Mediatheken setzen? Oder ist
271 dieses Feld einfach durch Amazon Prime, Netflix etc. zu gesättigt und zu mächtig für ein
272 regionales Unternehmen?

273

274 *Speaker 2:* Ja, ich tendiere zur Antwort C, dass das tatsächlich immer schwieriger wird, da
275 die regionale Nische zu finden. Nun wir sind augenblicklich, klar wir haben unsere Regio
276 TV Gruppe. Die funktioniert noch, aber lineares Fernsehen und dann noch im regionalen
277 wird schwieriger. Und wir haben Beteiligungen an einem Hörfunk Unternehmen. Ich bin
278 sehr skeptisch, was diesen linearen Rundfunk angeht, weil eigentlich ist der nicht mehr
279 nötig, oder zumindest auch nur noch wenige Formen davon. Das ist glücklicherweise an
280 der Stelle mal nicht unser Problem oder unser Hauptproblem. Wir haben als
281 Zeitungsunternehmen genug eigene Probleme, alle Mediengattungen sind ja von der
282 Digitalisierung massiv betroffen und die Rundfunk Medien, das haben sie schon
283 angesprochen, da ist natürlich eine sehr starke Stellung der großen Plattformen, der
284 weltweiten oder der überregionalen zumindest. Und das wird sehr schwer, da die lokale
285 Nische zu finden. Auf der anderen Seite, haben wir ja seit die Digitalisierung begonnen hat,
286 das ist aber auch schon ein bisschen länger, auch immer das Thema Konvergenz und darin
287 sind auch wieder Chancen, da werden die Barrieren auch weg fallen, die Produktionskosten
288 werden eigentlich niedriger für audiovisuelle Inhalte. Durch die Schnelllebigkeit der
289 digitalen Kommunikation gehen ja auch die Produktions Standards zurück. Also wenn ich
290 heute über Unfälle oder Veranstaltungen, in kurzer angemessener Form auf sozialen
291 Medien oder in einer App von der Schwäbischen zum Beispiel, berichten will, dann brauch
292 ich das nicht in Form mehr minütiger Beiträge. Und ich brauche auch nicht die Bildqualität,
293 die man jetzt vielleicht von so einem konventionellen Fernsehsender an der Stelle erwarten
294 würde. Hier gehts eher um Geschwindigkeit und Treffsicherheit und dieses Know how, das
295 haben wir schon. Das muss man sagen, da gibt's auch eine relativ enge Vernetzung im Haus,
296 die kann man sogar noch ausbauen. Und deshalb bin ich da wiederum ganz optimistisch
297 zu sagen, dass die audiovisuellen Elemente, in unsere digitalen Angebote auf jeden Fall
298 einfließen, stärker auch einfließen sollen. Die sind nämlich auch definitiv in den jüngeren
299 Zielgruppen nachgefragt, viel mehr als Texte.

300

301 *Speaker 1:* Stimmt, ja, was weiß man aus eigener Erfahrung

302

303 *Speaker 2:* Ich auch ja.

304

305 *Speaker 1:* Jetzt war mir eigentlich bei den Medien ähnlichen Geschäftsfeldern, wäre es
306 jetzt für Sie sinnvoller, eher in wirklich ähnliche Geschäftsfelder zu investieren, die dem
307 Medienhaus nahe sind oder Ihnen in komplett Unbekannte.

308

309 *Speaker 2:* Da würde ich mich tatsächlich immer für die Nahen entscheiden, und zwar aus
310 zwei Gründen. Zum einen die Kompetenz Vermutung im Abnehmer Markt. Da kann man,
311 darf man sich nichts vormachen. Solange man zumindest unter der eigenen Marke
312 irgendwie agiert oder in der Nähe der eigenen Marke, muss man eben mit dem positiven,
313 aber auch negativen Aspekten, da muss man sich auseinandersetzen. Wenn wir jetzt zum
314 Beispiel eine Fahrschule gründen, weiß ich nicht ob dafür eine Kompetenz Vermutung
315 besteht. Die andere Frage ist ja immer die der Synergie oder des Wettbewerbs Vorteils.
316 Und das wäre für mich das andere Kriterium, zu sagen welchen Vorteil habe ich denn
317 eigentlich schon, weil für jedes neue Geschäftsfeld, da geht es ja in Wirklichkeit gar nicht
318 um neue Geschäftsfelder, sondern nur um andere. Also neu sind sie ja für sich genommen
319 nicht. Bleibe ich mal bei meinem Fahrschulbeispiel, wenn ich jetzt sage, wir investieren
320 jetzt in Fahrschulen, Fahrschulen gibt's ja schon. Und es gibt ja auch schon Anbieter, die
321 das wahrscheinlich auch verdammt gut machen und auch wissen wie es geht. Das heißt,
322 wir haben eigentlich bei jedem für uns neuen Geschäftsfeld eigentlich erst mal Nachteile,
323 wenn wir uns nicht auskennen. Und das kann man lösen, indem man bestehende
324 Unternehmen versucht aufzukaufen, aber man könnte es auch ausgleichen, indem man sagt,
325 ich habe bestimmte Synergien, bestimmte Wettbewerbsvorteile, wie z.B. dass ich meine
326 Eigenwerbung nicht bezahlen muss, sondern dass ich dafür meine eigenen Medium
327 Plattformen nutzen kann, um mir dann mit einem Kostenfaktor vom Hals schaffe. Oder ich
328 suche nach Geschäftsfeldern, wo mir meine Logistik halt hilft, so dass ich die
329 entsprechenden Kosten nicht habe. Wenn wir jetzt, das ist jetzt kein ernstgemeinter
330 Vorschlag, weil uns das von den Größenordnungen überfordern würde, aber wenn wir jetzt
331 sagen würden, wir werden Lebensmittelhändler, dann hätten wir natürlich schon eine
332 motorisierte Logistik. Dann hätten wir an der Stelle den Vorteil, weil zum Beispiel
333 tatsächlich der Lebensmittelhandel gerade überlegt, wie macht er das mit
334 Lebensmittellieferungen, gibts ja auch große Anbieter wie Rewe, die das irgendwie

335 versuchen. Und für die ist das natürlich ein Riesenthema, diese Logistik aufzubauen. Und
336 das wäre jetzt wiederum für uns ein Vorteil, wenn wir jetzt auf so ein Thema gingen, dann
337 hätten wir das schon. Das Beispiel ist deshalb dann am Ende doch schlecht, weil wir die
338 Größenordnungen, die man braucht, um Lebensmittel günstig anzubieten, nicht erzielen
339 können. Ich finde das Thema aber aus einem anderen Gesichtspunkt interessant, deshalb
340 habe ich es extra angeschnitten, Lebensmittellieferungen wird der kommende Trend. Es ist
341 ja interessant, dass Delivery Hero in den DAX geht und so, da sind da sind Anzeichen, die
342 kann man auch seit einigen Jahren in E-Commerce Studien sehr gut sehen, dass die
343 Bereitschaft immer höher wird, auch die Zahlungsbereitschaft also für Liefergebühren und
344 so weiter. In breiten Teilen der Bevölkerung tatsächlich ansteigt. Noch so vor zehn Jahren
345 gab's da so gut wie keine Nachfrage nach. Das hat sich verändert und während der
346 Pandemie jetzt auch nochmal stark entsprechend. Und tatsächlich, wenn man die
347 Gehversuche der Anbieter sieht, dann kann man bemerken, dass deren größtes Problem
348 tatsächlich die letzte Meile ist. Und wenn man sich da zum Beispiel verbünden würde, das
349 könnte ein interessantes, ein sehr interessanter Ansatz sein. Sozusagen wir erledigen die
350 letzte Meile. Und das gilt jetzt auch nicht nur für Lebensmittel. Das gilt für viele Dinge des
351 täglichen Lebens. Ganz spannend, in ländlichen Strukturen umso mehr, weil die
352 Erreichbarkeit nicht unbedingt da ist. Also das wiederum nicht so lohnenswert ist, in
353 ländlichen Strukturen jetzt für die Anbieter da eine eigene Logistik aufzubauen. Amazon
354 als der für alles führende E-Commerce Anbieter versucht ja in Großstädten auch eine
355 eigene Liefer-Struktur aufzubauen. Mit mäßigem Erfolg muss man sagen. Da gibt's dann
356 doch auch Probleme, die auch Amazon nicht so ohne weiteres lösen kann. Aber sie tun es
357 nicht in ländlichen Räumen, aus gutem Grund, weil das einfach viel zu teuer ist. Und da
358 könnten wir ins Spiel kommen. Denn da sind wir ja schon.

359

360 *Speaker 1:* Im Prinzip haben Sie jetzt die nächste Frage mehr oder weniger schon
361 angeschnitten beziehungsweise beantwortet. Wenn Sie jetzt an das Medienhauses
362 Schwäbisch Media denken, kann sich das zu einem Medienhaus wandeln, welches wirklich
363 ohne Tageszeitungen in Print Form überlebt, also quasi wirklich ein
364 Dienstleistungsunternehmen? Oder sollte man wirklich eher doch auf die Medien und
365 Medienbranche setzen?

366

367 *Speaker 2:* Ja, nee, ich glaube, das geht schon und muss es ja auch, weil die Zeitungen
368 zumindest im klassischen Sinne, die wird irgendwann fehlen und das ist ja nicht die Frage,

369 ob das so ist, sondern das ist ja nur die Frage, wann das so ist. Da hat Schwäbisch Media
370 ein bisschen mehr Zeit als so manch anderer Zeitungsverlag, aber auch nicht alle Zeit der
371 Welt. Das muss man auch ganz klar sagen. Und insofern ist es fast ein Muss, so die Frage,
372 die sich aber dahinter verbirgt, sie haben es ja schon so angedeutet, ist natürlich die, ob
373 dann das, was das künftige Medienhaus tatsächlich nur aus Medien besteht wirklich
374 unmittelbaren Medien Dienstleistungen. Oder ob es breiter gefasst ist. Da ist meine, da
375 gibt's tatsächlich unterschiedliche Meinungen. Und da ist meine Meinung, dass das schon
376 eine, so wie ich es auch beschrieben habe, sinnvolle Diversifizierung, also die erscheint mir
377 fast zwingend. Einfach auch aus Sicherheits-Gründen, weil ich einfach glaube, dass das
378 künftige Mediengeschäft halt sehr, sehr viel schwieriger wird, wirklich, wirklich signifikant
379 schwieriger wird. Und vielleicht an vielen Stellen einfach zu klein ist, also das bekommt
380 vielleicht gar nicht diese Markt Bedeutung. Und ja deshalb glaube ich, dass es gut ist, dann
381 mehrere Standbeine zu haben, um eben im Idealfall auch Synergien untereinander nutzen
382 zu können. Und ja, dann so eine gemeinsame Wertschöpfung zu erzeugen. Ich glaube, dass
383 die reine Fokussierung auf Medien, die könnte fatal sein. Natürlich, klar, es gibt auch das
384 Gegenargument zu sagen, aber da sind wir kompetent. Ja, das ist richtig. Deshalb habe ich
385 ja die ganzen Einschränkungen gemacht und gesagt, ich würde bei der Diversifizierung
386 auch nicht einfach alles machen, sondern das muss schon sinnvoll sein. Das muss ich um
387 den Kern herum gruppieren. Es muss was sein, wo wir entweder Kompetenz haben oder,
388 und oder muss man sagen und oder Wettbewerbsvorteile. Also sich zum Beispiel innerhalb
389 unserer Wertschöpfung bewegt. Aber ich sehe, ich tendiere da tatsächlich zu dem breiteren
390 Ansatz, weil ich sage, ich halte den für unternehmerisch sicherer.

391

392 *Speaker 1:* Sie haben es vorher angesprochen mit dem Stein der Weisen. Wäre schön, wenn
393 man ihn hätte. Aber wenn Sie jetzt einfach mal ihr persönliche Meinung äußern, welche
394 Geschäftsfelder sollten Ihrer Meinung nach wirklich noch erschlossen werden von
395 Schwäbisch Media?

396

397 *Speaker 2:* Ja, also allen voran tatsächlich die Logistik, weil ich da wirklich viele, viele
398 Chancen sehe, dass wir da vernünftig vorankommen können. Und wir haben ja auch schon
399 was. Also wir fangen nicht bei null an und es gibt ja auch schon in der Branche gute
400 Beispiele, auch viele schlechte natürlich, aber eben auch ein paar gute. Das wäre für mich
401 wirklich Prio 1 und Prio 2 wäre aber auch vielleicht sogar gleichwertig, zu sagen wir
402 müssen unseren Media Mix verbreitern. Wie auch immer, das muss man im Einzelfall

403 wirklich prüfen. Das hängt auch manchmal von Opportunitäten ab. Kann ich was kaufen?
404 Kann ich etwas aufbauen? Habe ich die richtigen Leute? Da würde ich mich jetzt gar nicht
405 so festlegen, aber auf jeden Fall breit breiter zu sein, weil das sonst muss ich mich auf das
406 reine Anzeigengeschäft verlassen. Und da weiß ich, wie die Zukunft aussieht. Es wird auch
407 in der Zukunft Anzeigen geben. Das glaube ich schon. Aber eben doch sehr viel weniger.
408 Und deshalb glaube ich, dass wir einfach einen guten Media Mix brauchen. Ich habe so ein
409 paar Stichworte, wie Direktwerbung, wie Außenwerbung. Das ist aber alles immer eine
410 Frage der Opportunitäten, weil alles, was man tut, finde ich, muss signifikant sein. Also es
411 hat keinen Sinn, viele kleine Geschäfte zu haben, die viel Arbeit machen und wenig bringen
412 und die, die am Ende, oder Relevanz ist vielleicht auch das bessere, das bessere Stichwort.
413 Ich muss im Markt dann ja auch wahrgenommen werden. Man muss dann sagen, also wenn
414 ich jetzt mal sage, Außenwerbung, ja, dann muss ich aber auch in meiner Region irgendwo
415 wirklich, da muss ich nicht der Marktführer sein. Aber ich muss eine relevante Stellung
416 haben. Also man muss sagen ja, wenn ich hier mit Schwäbisch Media arbeite, dann bin ich
417 in der Region auch ganz gut unterwegs. Und wenn ich das nicht darstellen kann, soll ich
418 lieber die Finger von bestimmten Dingen lassen. Es ist ja auch nicht zwingend nötig, alle
419 Bausteine des Media Mixes zu haben. Wünschenswert, Ja. Aber das muss ich auch erst mal
420 machen können. Ich glaube, man braucht mehrere. Damit man eben nicht in eine bestimmte
421 Kategorie fällt und auch nicht vielleicht dann irgendwann vom Image her in so eine
422 veraltete Kategorie, die Gefahr besteht ja schon. Naja, das sind halt die von der gedruckten
423 Zeitung. Ja das sind die mit den Anzeigen. Das ist, finde ich gefährlich. Also da müssen
424 wir raus aus, aus der Ecke.

425

426 *Speaker 1:* Gut, schon mal, sie haben es auch schon kurz angesprochen, den Aufkauf. Wenn
427 man jetzt daran denkt, ist es sinnvoll, wenn sich Medienhäuser zusammenschließen, und
428 Geschäftsbereiche unter einem Dach vereinen? Oft spricht hier auch von einem
429 Qualitätsverlust. Wenn man jetzt z.B., ein konkretes Beispiel, an eine Telefonhotline denkt,
430 eine Hotline für 3 bis 4 Unternehmen. Oder überwiegen hier wirklich die Vorteile z.B.
431 finanzieller Art?

432

433 *Speaker 2:* Also da sehe ich eher den letzteren Punkt. Also ich halte, Konsolidierung ist ja
434 da das Stichwort, also Aufkauf von gleichen oder ähnlichen Unternehmen und dann zu
435 versuchen, möglichst viele Synergien zu ziehen. Und Synergien können Kostensynergien,
436 aber auch Marktsynergien sein und also, dass man, und auch Entwicklungssynergien und

437 deshalb glaube ich schon, dass das eigentlich fast zwingend ist, diesen Weg zu gehen, weil
438 es eine gewisse, in der Zukunft eine gewisse kritische Größe braucht. Auf der einen Seite,
439 wir müssen also wirklich weiter an der Effizienz schrauben, denn die Welt rundherum wird
440 da schwieriger. Der Kostendruck steigt immens und gleichzeitig wirft unser Kerngeschäft
441 immer weniger ab. Und das heißt wir müssen die Effizienz Schraube drehen, da haben wir
442 gar keinem gar keine Chance. Da ist aber jedes Haus auch irgendwo dann, eine Schraube
443 kann man ja auch überdrehen, hat da eine natürliche Grenze und man kann hier mehr Zeit
444 gewinnen, wenn man sich zusammentut und die Synergien nutzt. Das ist das erste. Das
445 zweite ist, wir werden sehr viel Technologie abhängiger, in der Zukunft und Technologie,
446 war jetzt in den letzten Jahren Treiber und wird es noch viel mehr sein, weil das eher
447 exponentiell ist und das, was sich da so tut und da glaube ich, braucht es eine kritische
448 Größe, um diese Investition, diese permanenten Investitionen auch stemmen zu können.
449 Und auch das spricht für Konsolidierungen, dass man Einheiten bildet, die groß genug sind,
450 um da durchzukommen. Auf der anderen Seite muss man aufpassen, die Konsolidierung
451 hat ja auch Gefahren. Erstens, Klumpenrisiko, ohne dass man sagt, da hast du vielleicht ein
452 schlechtes Geschäft fünf Mal, auch nicht gut. Und auf der anderen Seite ist diese
453 Konzernisierung birgt die Gefahr, dass man nicht mehr agil handeln kann und deswegen
454 ich glaube, es gibt so optimale Größen in der Zukunft. Das war jetzt in der Vergangenheit
455 nicht unbedingt so. Also da wird man sehen, dass auf den unterschiedlichen
456 Größenordnungen auch sehr erfolgreiche und auch sehr unerfolgreich Unternehmen agiert
457 haben. Ich glaube aber, das wird sich ändern. In der Zukunft wird so eine mittlere
458 Größenordnung geben. Vielleicht zum Zusammenschluss von vier oder fünf Häusern. Wo
459 die sind, ist inzwischen egal früher hat man gesagt, die müssen unbedingt in einer Region
460 liegen. Das sehe ich heute gar nicht mehr so. Da haben wir glücklicherweise durch den
461 technischen Fortschritt, die Digitalisierung hat ja auch viele Vorteile. Spielt das eigentlich
462 gar nicht mehr so eine richtige Rolle. Und da gibt's, glaub ich so eine optimale Größe, wo
463 immer die auch liegt. Das muss man rausfinden. Also wie gesagt, ich hab ja so ein bisschen
464 die, von der einen Seite, die Synergien und die Technologie, das ist gut von der anderen
465 Seite Konzernisierung und Klumpenrisiko. Und dazwischen muss man glaube ich einen
466 optimalen, das sind so die begrenzenden Faktoren und dazwischen muss man glaub ich
467 einen optimalen Weg finden. Aber deshalb glaube ich, dass man das machen muss. Und
468 das ist ja das, gleichwertige Unternehmen kaufen oder ähnliche. Und wenn man sich
469 ausbreiten will. Also wenn man diversifizieren will, ist oft ein Zukauf auch sinnvoll, weil
470 man einfach Know How mit einkauft, schon mal eine Marktstellung mit einkauft und damit

471 einfach was beschleunigen kann, was man sonst vielleicht mühselig am Markt gegen die ja
472 schon existierende Konkurrenz aufbauen müsste man

473

474 *Speaker 1:* Ja damit hätten Sie die nächste Frage nicht auch schon beantwortet, welche
475 Vorteile hier noch zu generieren sind. Das kann man in dem Fall überspringen. Und damit
476 sind wir auch schon bei der letzten Frage, diese bezieht sich auf Social Media. Haben Social
477 Media Seiten wie beispielsweise Facebook, Twitter, Instagram in Bezug auf die
478 Nachrichtenfindung wirklich einen Einfluss auf die Leserschaft von regionalen
479 Tageszeitungen?

480

481 *Speaker 2:* Ich fürchte ja. Wir sind ja gar nicht glücklich darüber, dass das so ist, weil Social
482 Media hat tatsächlich viel kaputtgemacht. Das hat ja viele Funktionalitäten, die früher
483 wirklich auf der Zeitung lagen, hat das übernommen. Die Verlage, muss man
484 ehrlicherweise sagen, das ist wirklich Branchen Thema, haben es auch verschlafen, das
485 Thema und haben es verabsäumt, in der Phase, wo das noch nicht so klar war, solche
486 Angebote quasi selbst aufzubauen, weil sie Angst hatten um ihre traditionellen Märkte.
487 Deshalb haben sie alle Rubriken Märkte in Grunde nach und nach verloren, weil sie nicht
488 bereit waren, sich selbst zu kannibalisieren und solche Plattformen selber aufzubauen.
489 Dann haben es halt andere gemacht. Und wir haben heute eine Situation, dass allen voran
490 natürlich Facebook, mit der irren Marktstellung im Grunde ja fast unangreifbar sind. Die
491 sind weltweit aktiv, die haben quasi fast unbegrenzte Geldmittel und die haben ihren
492 technologischen Vorsprung. Ja, und den können wir gar nicht mehr einholen und das heißt,
493 ich glaube, heute, das hätte ich vor zehn Jahren noch anders gesehen. Aber heute glaube
494 ich nicht, dass wir in der Lage sind, so regionale oder lokale Angebote zu machen. Die
495 werden alle nicht funktionieren, weil die einfach gegen diese großen Plattformen keine
496 Chance haben. Und insofern müssen wir mit diesen Plattformen arbeiten, das geht gar nicht
497 anders. Das heißt, wir müssen das moderieren. Wir müssen sie ein bisschen auch als Traffic
498 Generator für uns sehen. Da die uns natürlich auch aussaugen, das tun sie definitiv, da
499 kämpft die Branche um ein vernünftiges Leistungsschutzrecht. Das man sagt, die haben
500 eine derartig unfaire Marktstellung. Die ist auch beim Kartellrecht nicht mehr einfangbar.
501 Dann müssen sie wenigstens bezahlen, sozusagen, für unsere Zulieferungsdienste. Die
502 sozialen Medien leben auch, natürlich nicht nur, aber sie leben auch von Inhalten, die
503 weitergegeben werden. Und das finde ich, das muss in irgendeiner Form vergütet werden.
504 Da ist der einzelne Verlag nicht in der Lage, das durchzusetzen. Das geht einfach nicht so.

505 Ansonsten, ja gut, nee, wir sehen das ja schon so, dass der Zugriff auf unsere Plattform
506 schon häufig über Social Media erfolgt. Also über die, über das antriggern von Artikeln
507 und auch die Diskussion über Artikel, wenn man es Diskussionen nennen kann. Manchmal
508 ist es eine, aber oft auch nicht. Also ohne, dass, also ohne den Traffic von Google und von
509 den sozialen Medien werden wir wahrscheinlich auf den digitalen Medien gar nicht
510 überlebensfähig. Nur das wird uns ja auch....Oh, es kann sein, dass ich, warten sie mal, ich
511 habe fast vergesse den Strom anzuschließen, kann sein das ich mich neu einwählen muss,
512 wenn ich nicht schnell genug bin. Da geschafft. Es ist, dass irgendwie tricky, wenn dieses
513 Zeichen kommt. Dann hat man nicht mehr viel Zeit.

514

515 *Speaker 1:* Ja das kommt leider oft relativ spät.

516

517 *Speaker 2:* So der lädt jetzt aber wieder, behauptet er, 10 Prozent noch zu haben, das stimmt
518 aber nicht. Es wäre jetzt in spätestens 15 Sekunden so weit gewesen. Ich war aber auch
519 eigentlich fertig. Dass ich gesagt habe, wir müssen halt auch mit diesen Plattformen
520 arbeiten. Das hilft nichts. Wir brauchen die schon für unser Geschäft.

521

522 *Speaker 1:* Gut Herr Schumacher, in dem Fall, wer mir jetzt im Interview mal fertig, ich
523 bedanke mich recht herzlich. Hätten Sie noch Fragen? Anregungen?

524

525 *Speaker 2:* Nein, ich glaube, ich hab mich auch beim zweiten Durchlauf ausführlich
526 geäußert.

527

528 *Speaker 1:* Gut dann beende ich mal die Aufnahme

10.2.2 Interview Transkript II – Lavrut

1 *Speaker 2:* Nein, nein, nein. Sehr gerne. Sie können alles aufzeichnen und nutzen. Ich
2 werde nichts sagen, was gegen mich verwendet werden könnte.

3

4 *Speaker 1:* Wunderbar. Perfekt. Also ich würde es dann logischerweise, also ich
5 transkribiere das ganze ja und würd es Ihnen dann noch zukommen lassen. Zum
6 Durchschauen. Ich würde sagen dann starten wir direkt.

7

8 *Speaker 2:* Genau. Wollen wir uns direkt bisschen am Fragebogen auch dann orientieren
9 würde ich sagen.

10

11 *Speaker 1:* Perfekt so hätte ich es vorgehabt. Gut. Die erste Frage, wäre so allgemein mal
12 als Einstieg. Wie sie die Stellung der deutschen Print und Online Tageszeitungen sehen in
13 Deutschland.

14

15 *Speaker 2:* Also es hat für mich so ein bisschen die Frage der zwei Ebenen, die wir da drin
16 haben. Also wir haben zum einen eine publizistische Ebene und wir haben eine
17 wirtschaftliche Ebene. Bei der publizistischen sehe ich es anders, als ich das noch vor zwei,
18 drei Jahren gesehen habe - eher wieder in einem aufkommenden und einer stärkeren
19 Situation. Das gilt sowohl für die regionalen wie auch für die überregionalen
20 Tageszeitungen und ihre digitalen Angebote. Das hat auch nicht nur mit der aktuellen
21 Situation rund um Corona und Co zu tun, sondern wir merken eine verstärkte Zunahme von
22 Auseinandersetzungen mit gesellschaftlichen Themen, die wir als Zeitung führen, ich kann
23 jetzt mal so für uns speziell beim Nordkurier reden. Also wir werden stärker
24 wahrgenommen, die Rückläufe in den Abonnements haben sich verringert und die
25 Zuwendung wieder zu wirtschaftlichen Themen wird auch etwas größer. Wir haben eine
26 leichte Stabilisierung, die aber immer noch bedeutet, dass es wirtschaftlich grundsätzlich
27 bergab geht, was die Umsatzsituation angeht. Wir haben aber auch eine doch verstärkte
28 publizistische Aufgabe. Wir merken, da komme nachher nochmal zu, vor allem an den
29 Social-Media-Themen, dass es für uns, doch sehr wichtig geworden ist, langfristig zu
30 überlegen, wie können wir eine publizistische Einordnung bieten vor allem im lokalen
31 Umfeld. Das sind die Themen, bei denen die großen Gegenspieler im internationalen Markt
32 wie Google und Co. immer größere Schwierigkeiten haben. Aber da tun sich - oder haben
33 sich schon in den letzten zwei Jahren - neue Kommunikationskanäle aufgetan, die unser

34 Geschäftsmodell aber unsere publizistische Stärke untergraben wollen. Gerade in den
35 sozialen Medien und in dem Austausch über Messenger Dienste und ähnliches. Und
36 deswegen halten wir es für sehr wichtig, diese Stellung tatsächlich eher zu zementieren und
37 auf nach außen stark zu machen. Wir werden weiterhin publizistisch auch in zehn Jahren
38 aktiv und führend in der Region sein und sein müssen. Aber diese Stellung sehe ich eher
39 gestärkt, auch aus dem demokratischen Sinne, aus dem Sinne wie können wir eine
40 Einordnung von Inhalten im Regionalen und lokalen sicherstellen? Das ist nämlich häufig
41 viel komplexer, als man sich das vorstellt. Tatsächlich ist es so, dass gerade im Lokalen
42 sehr viele komplexe Themen für die Nutzer und die Menschen vor Ort schwer zu verstehen
43 sind. Wir haben unsere Marktbeherrschung verloren ähm auch das gilt sowohl für die
44 überregionalen Titel, aber vor allem für die lokalen. Man muss ganz klar sagen, dass lokale
45 Medien auch abhängig von der Marktsituation sind in den jeweiligen Märkten. Also wenn
46 Sie mit Herrn Schuhmacher gesprochen haben, ist das noch ein anderer Markt als wir ihn
47 in Mecklenburg- Vorpommern haben. Strukturell ganz anders denn diese
48 Marktbeherrschung bei, uns ist komplett weg. Früher mussten Sie, wenn Sie ein Auto
49 verkaufen wollten, zu uns kommen. Früher mussten Sie, wenn Sie eine Wohnungs Anzeige
50 machen wollen, zu uns kommen. Früher mussten sie, wenn sie etwas Politisches
51 verlautbaren wollten, zu uns kommen. Das ist jetzt nicht mehr. Und das kommt auch nicht
52 mehr zurück. Aber das fordert uns auf, neue Themen und neue, neue Felder zu suchen. Was
53 diese Grundstellung angeht, das heißt auch, wir müssen Modelle finden, die es uns
54 ermöglichen, in zehn Jahren noch hier publizistisches, regionales Leitmedium zu sein. Das
55 wollen wir. Wir wollen das nicht aufgeben.

56 *Speaker 1:* Verstehe, sehr interessant zu erfahren. Ja, jetzt kommen wir. Ich sage mal eher
57 zu, zu, zu ja gut, wirtschaftlich kann man nicht sagen, aber er zeigt zu den anderen
58 Einnahmequellen, die den Schwund abdämpfen wollen. Welche Chancen haben
59 Medienhäuser, andere lukrative Einnahmequellen zu finden Ihrer Meinung nach?

60

61 *Speaker 2:* Also ich sehe das eigentlich eher mit großen Chancen verbunden. Es hängt ein
62 bisschen damit zusammen, dass es eine neue Verleger Generation gibt, neue
63 Geschäftsführer Generationen auch in Verlagshäusern, die nicht mehr nur einen Fokus auf
64 das klassische publizistische, digitale oder Print Modell haben, sondern sich überlegen: Wie
65 können wir diese Stärke, die wir am Markt haben, dauerhaft nutzen. Da haben wir so ein
66 schönes Beispiel, unsere Bekanntheit entspricht in unserer Region etwa der von Coca Cola.
67 Das heißt, wir haben eine Marke, die hier über Jahrzehnte aufgebaut wurde. Es gilt für alle

68 Medienmarken, die auch kritisch beachtet werden, in manchen Themen. Aber diese Marke
69 bietet uns natürlich einen wahnsinnigen Vorteil, nämlich Glaubwürdigkeit. Und ich glaube,
70 es wird wichtig, dass über so eine neue Generation von Verlegern, vor allem aber auch
71 operativen leitenden Funktionen, neue Modelle vor allem im
72 regionalen, lokalen Markt etabliert werden. Und ich spreche heute ja eher für wirklich die
73 regionale und lokale Presse. Das ist ja unser Fokus auch darauf. Das ist im überregionalen
74 nochmal ein bisschen anders. Aber wir haben Zugriff auf den Markt durch alle Ebenen,
75 durch die institutionellen, durch die gewerblichen Ebenen hindurch und bis zu den
76 Endverbrauchern. Selbst bei den Fünfundzwanzigjährigen haben wir einen hohen
77 Bekanntheitsgrad. Die nutzen unsere inhaltlichen Modelle zwar nicht mehr so stark, aber
78 wir haben einen Großteil der Menschen, die andere Produkte von uns nutzen. Und
79 deswegen sehe ich das so, dass wir eine ganz große Chance haben - wir subsumieren das
80 so ein bisschen bei der Nordkurier Mediengruppe unter dem Begriff `Versorger`. Das haben
81 wir, da muss ich auch sagen, Herr Schumacher war ja mal beim Nordkurier,
82 gemeinschaftlich strategisch erarbeitet vor zwei Jahren. Das ist so eine Strategie, in die wir
83 uns nun auch operativ begeben. Wir sind bisher sehr dominierend auf den Bereich der
84 Versorgung mit Informationen. Aber dadurch, dass wir jetzt keine marktbeherrschende
85 Position mehr haben, heißt es im Umkehrschluss auch wir können uns in Märkte bewegen,
86 die wir vorher nicht angefasst haben. Wenn wir über Versorger reden, sage ich z.B. mal
87 Gesundheit ist ein sehr relevantes wie auch regionalisiertes Thema. Damit meine ich eben
88 nicht mit dem 20. Gesundheits Magazin, das dann Anzeigen enthält, sondern in der
89 Wertschöpfungskette müssen wir fast alle Ebenen nutzen im regionalen Umfeld. Und das
90 geht eben von dem Thema der Information über das Thema des E-Commerce, über das
91 Thema der Produktion, möglicherweise von bestimmten Produkten und dem Verkaufen
92 über das E-Commerce, über die Wertschöpfung der Logistik vor allen Dingen. Diese ist ein
93 ganz, ganz essenzieller Punkt im Regionalen, wo wir glauben, dass wir da sehr weit schon
94 sind, aber noch viel, viel weiterkommen müssen. Ich glaube, dass da auch politisch die
95 Rahmenbedingungen uns in die Hände spielen, da sage ich nachher noch was dazu. Aber die
96 Chancen sind sehr groß. Warum muss, ich nenne mal ein Beispiel, im Online Apotheken
97 Markt DocMorris zu Rose Gruppe und andere die Marktmacht haben, wenn wir doch die
98 komplette Durchdringung der Region haben. Wir kennen die Apotheken. Wir kennen die
99 Endverbraucher. Wir kennen die Ärzte. Wir kennen alle die, die mitspielen in diesem Spiel.
100 Und wir haben auch Zugriff zu Pharmaunternehmen, die bisher bei uns nicht werben, weil
101 wir für Anzeigenwerbung viel, viel zu klein sind. Wir glauben, dass da Geschäftsmodelle

liegen, eine Wertschöpfung aufzubauen, die außerhalb der klassischen medialen Systematik liegen, wo das Mediale nur ein Teil ist. Und gerade in diesem Bereich der Gesundheit, im strukturschwächeren Gegenden, wo viel ältere Menschen leben, liegt ein ganz, ganz wichtiges Thema. Auch da geht es darum, wie können wir mit institutionellen Partnern, die Kassen z.B. zusammenarbeiten, gerade in dem Bereich der Zustellung von Medikamenten, der kurz Betreuung von bestimmten Menschen. Wenn sie mit 1 000 Menschen jeden Tag im zustellt Betrieb draußen sind, dann gibt es sogenannte Themen in der Pflege, wo man sich eine Checkliste macht. Wie geht's den Menschen und und und? Also das sind so Modelle, wo wir glauben, wir haben riesige Chancen. Das heißt aber auch, dass wir uns den einen oder anderen Partner in der Region zum Feind machen. Vielleicht ist der Begriff Feind zu hart, aber die werden gucken "Was tut ihr da? Warum geht jetzt in mein Geschäftsmodell?" Antwort: weil du nicht mehr unser Partner bist. Du wirst nicht mehr bei uns. Du interessierst dich nicht mehr für uns. Das Geschäftsmodell übernehmen wir, entweder mit dir oder an dir vorbei. Das musst du selbst wissen. Nächster zentraler Punkt: Wie schaffen wir es die digitalen Plattformen dafür zu schaffen, die genau den Transport hin zum Endverbraucher bringen, weil die klassische Print oder die klassische Content Strategie nicht mehr funktioniert. Ich brauch andere segmentierte Zielgruppen, wo Leute meine Apps nutzen und meine Portale. Das sind Themen, an die glaube ich sehr stark als Zukunftsmodell der Verlage, denn sie umfassen auch weiterhin eine hohe Kommunikations-Expertise.

Speaker 1: Sehr interessanter Ansatz, was? So direkt habe ich das auch noch nicht. Das ist wirklich spannend, muss ich sagen.

Speaker 2: Also das ist ein Grund. Sie kennen ja einen Schuhmacher aus dem Grund, warum Schuhmacher oder andere mich damals mit geholt hat. Weil ich viel neben medialen Dingen und sozial viel eben auch z.B. in der Gesundheitsbranche und in der in der Freizeit Branche gearbeitet habe. Und ich glaube, dass da der Zugriff auf die Menschen sehr gut sein kann. Eine tolle Marke. Wir sind sehr stark. Wir müssen sie nur auch Image seitig etwas lösen von diesen. Wir sind halt die Zeitung. So ist das in den Köpfen noch. Und der Nordkurier muss der Versorger werden in der Region. Und wir können das auch. Man muss sich fokussieren. Man kann nicht alles machen, aber da sind große Möglichkeiten, die damit zusammenhängt, dass wir da sind, auch physisch das tut. Da tut sich Google und andere ein

135 bisschen schwer. Wir haben natürlich fantastische andere
136 Erlös Modelle jetzt zuschauen können, aber ich glaube, dort haben wir große Chancen.

137

138 *Speaker 1:* Sehr spannend. Also im Prinzip alles auch unter der Dachmarke in Nordkurier.

139

140 *Speaker 2:* Genau. Also da wird sicherlich mal so Ausprägungen geben, wenn sie es mit
141 einem großen Partner machen. Dass Sie da mal eine eigene Marke finden. Aber eigentlich
142 uns geht's darum, mittelfristig zu sagen Nordkurier ist dahin. Ich nenne es jetzt mal grob so
143 Versorger. Und wenn du ein Thema hast, hast du eine zentrale Hotline. Die wird dir helfen
144 zu allen Themen, die wir dort haben. Und wir müssen uns eben dann entsprechend
145 vernetzen mit den Gemeinden zu Struktur Themen, dass die Leute wissen, wenn ich die
146 Stadt fahr, welches Parkhaus hat jetzt gerade welche Plätze noch offen? Ich will alles
147 zentralisiert haben. Das können die nicht. Dann muss es ein Partner geben. Und ich sehe
148 da die lokalen und regionalen Verlage als eigentlich den zentralen Hub für diese
149 Entwicklung.

150

151 *Speaker 1:* Und das hat auch zur nächsten Frage unsere Leser schon die Satzungen der
152 Printausgabe leider vorhanden. Und da gibt's ja Ihrer Meinung nach eine Möglichkeit,
153 diesen irgendwie zu verhindern bzw. gibt es überhaupt eine Möglichkeit dafür?

154

155 *Speaker 2:* Also ich sage das mal so brutal Nein, ich glaube da langfristig nicht, dass das
156 zu verhindern ist, dass dazu wurde glaube ich auch schon zu viel versucht ihn in allen
157 möglichen Varianten. Man kann sehr viel abschwächen. Ich glaube, es wird ein Prozess
158 sein, den wir sehen, der von diesen allgemeinen Auflagen Thema einer regionalen
159 Tageszeitung auch da segmentierten rarting kommt. Also es fängt an, dass man vielleicht
160 mal nur noch dreimal die Woche erscheint, irgendwann, dass man eine große
161 Wochenendausgabe hat, wo die Leute dann sagen Ich lese sowieso nur hauptsächlich am
162 Wochenende. Gut, dass man segmentierten Inhalte Blöcke schafft für bestimmte
163 Zielgruppen, aber das hat eine Grenze. Also gerade in sehr kleinen Verbreitungsgebiet.
164 Weil Sie können ein Magazin mit 1 000 Auflage nicht refinanzieren. Das funktioniert
165 irgendwann dann nicht, wenn Sie bestimmte Zielgruppen angeben. Das wird mehr und
166 mehr ins digitale wachsen. Und ich glaube, das haben wir inzwischen alle gelernt. Digitale
167 Geschäftsmodelle im klassischen Sinne ist ein Bereich. Werden dauerhaft nicht zumindest
168 das ernähren, was wir derzeit ausgeben. Wir haben hier noch rund 100 Journalisten,

169 Festangestellte, bisschen weniger bei Circa. Das ist relativ viel für ein Blatt mit unserer
170 Auflage. Das wird schwer, das zu finanzieren. Es heißt ja auch Wir müssen uns stärker
171 weiter auf das Lokale und Regionale konzentrieren, die in Auflagenschwund Aber ich sag
172 das mal so hart, wie es klingt. Dann müssen wir eine Tablette finden, die Menschen
173 unsterblich macht. Denn die sterben uns weg. Es gibt so gut wie keinen Dreissigjährigen
174 mehr, der das ist ja der Zyklus gewesen, der, so sage ich mal, verheiratet war. Dann sind
175 erst Kinder gesagt, jetzt kaufe ich mir ein Haus oder Naki. Und dann kam die Tageszeitung
176 dazu. Es war ein absolut standardisierter Vorgang vor 30 Jahren. Das macht kein Mensch
177 mehr. Also es gibt einzelne, aber es ist völlig irrelevant. Vielleicht überregionale noch.
178 Aber wir haben so gut wie keine Kunden mehr im Bereich 30 40, die neu Abos abschließen
179 ist ganz, ganz marginal. Und deswegen wissen wir, die sterben uns weg. Das macht aber
180 nichts, das für uns eine relevante Zielgruppe. Wir müssen die so gut wie möglich versorgen.
181 Das wird auch noch einige Jahre halten und es ist auch noch ein sehr gutes Geschäftsmodell.
182 Aber aufhalten? Ich glaube nicht, dass es irgendjemand schaffen kann. Ich glaube der
183 andere nicht. Ich habe viel auch international mit Skandinavien gearbeitet, diesen sehr
184 frühen anderen Weg gegangen, weil sie haben es hat keinen Sinn. Wir glauben an etwas,
185 was nicht so in der Form zu retten ist. Ich vergleiche das immer mit einer Situation, die ich
186 als Kind mir ja selbst gelernter Journalist als Nachrichtenagentur. Korrespondent in den
187 90ern hatten, als die ganzen Kohlekraftwerke im Ruhrgebiet zugemacht haben. Da hab ich
188 da drüber berichtet. Da war auch die. Wir können das noch und so geht das und wir können
189 das retten. Es war ein verlorenes Geschäft. Die Steinkohle war klar, jeder wusste es. Und
190 man hat durch irgendwelche Zusatz Programme versucht, das zu retten. Es wird ja auch oft
191 nach dem Staat gerufen, der vielleicht unterstützen sollte, weil wir ja auch eine
192 publizistische Aufgabe haben. Sehe ich auch so. Aber die müssen wir lösen und nicht der
193 Staat. Und sie wird nicht über die gedruckte Zeitung funktionieren.

194

195 *Speaker 1:* Der politische Einfluss ist dann halt wahrscheinlich.

196

197 *Speaker 2:* Ja, das ist schwierig. Man leckt sich schon immer so ein bisschen die Finger
198 und wir reden dann ja irgendwer diese Thematik. Inzwischen ist ja der Vertrieb der Zeitung
199 tatsächlich der größte Kostenpunkt. Zunehmender Mindestlohn, das sind für in Ravensburg
200 genug. Unter diesen beiden Gebieten auch. So kannst du gar nicht mehr mit Mindestlohn
201 kommen und dann muss den gleich 12 Euro und 13 Euro zahlen. In Mecklenburg-
202 Vorpommern geht das noch. Wir haben ein sehr gutes Lohnniveau, aber das wird auf 12 13

203 Euro wachsen und du kannst damit einen Zusteller bald nicht mehr bezahlen. Tatsächlich
204 ist das auch der Grund, warum wir sehr stark auf Logistik als Hybrid setzen. Sozusagen
205 Zeitung kommt mit und irgendwann geht sie halt dann in der Form, wie sie jetzt ist. Nicht
206 mehr seit den Kämpfen, aber darum, dass so lange wie möglich rauszuziehen sich schon
207 mal sagen. Es ist noch ein sehr gutes Geschäftsmodell und ich glaube, in Ravensburg z.B.
208 wird es noch viel länger laufen als in Mecklenburg-Vorpommern. Das ist ein struktureller
209 Unterschied.

210

211 *Speaker 1:* Ja, ich habe schon von der Unternehmensberatung mal glaube ich herbstlich
212 gesehen. Ich glaube 40 Prozent der deutschen Tageszeitungen werden bis 2025 lukrativ
213 zwecks der Umstellung.

214

215 *Speaker 2:* Das ist Wissen, reine Struktur Thema. Das ist vielleicht nicht mehr die
216 Journalisten und andere Kosten, sondern die Struktur in der Verteilung frisst uns auf. Wir
217 sind da ganz gut aufgestellt, weil wir als erstes Medienhaus ja auf Vollzeit Zusteller gestellt
218 haben. 1 000 sozialversicherungspflichtige Logistik Menschen, die verteilen eben auch
219 Briefe, eben auch Paket und Co. Aber es hält es trotzdem nicht auf. Also das funktioniert
220 halt nicht. Weil Sie können auch die Tageszeitung nicht um 10 Uhr mit den mit den Paketen
221 zustellen, weil ja, was habe ich davon, dafür ist es dann zu spät.

222

223 *Speaker 1:* Ich habe bei mir zumindest einen kleinen Fehler entdeckt. Ich hoffe, ich finde
224 das Richtige. Bei mir war noch das Medienhaus Schwäbisch Media.

225

226 *Speaker 2:* Da ist noch. Es ist jetzt steht bei mir auch. Ist aber schlimm. Ich habe das schon
227 verstanden. War jetzt das falsche.

228

229 *Speaker 1:* Auch manchen Fall als gut. Genau dann zur vierten Frage Wie sehen Sie die
230 wirtschaftliche Lage vom Medienhaus der Nordkurier Mediengruppe? Vielleicht auch im
231 Vergleich zu anderen regionalen Medienhäusern?

232

233 *Speaker 2:* Also ich finde das wir vor allem, weil wir in einem sehr strukturschwachen
234 Gebiet sind. Ich sage das mal so selbst muss deutlich besser aufgestellt sind also
235 Medienhäuser, also vor allem die letzten 10 Jahre auch unter der Ägide von Herrn
236 Schuhmacher. Wir haben uns jetzt auch nochmal weiter beschleunigt. Wir sind glaube das

237 einzige regionale Zeitungshaus in Deutschland, das inzwischen rund 50 Prozent seiner
238 Umsätze aus Non Media beschicken, irgendeinem bestreitet. Viele andere liegen da bei 80,
239 85 Prozent haben eine hohe Abhängigkeit damit von dem klassischen Mediengeschäft. Wir,
240 also gerade unsere Süddeutschen Verleger, Verlags, Gesellschafter haben eine hohe
241 Abhängigkeit vom Stellenmarkt. Wenn der mal noch essenziell zusammenbricht in der
242 Zeitung z.B., sind das massive Ausfälle. Das ist bei uns nicht mehr so. Das bedeutet, wir
243 haben eigentlich unsere Diversifizierung schon seit zehn Jahren auferlegt, auch aus dem
244 Grund, weil wir hier schneller handeln müssen. Hier ist es schlimmer, hier ist es härter.
245 Man kriegt weniger Geld. Die Leute sind älter. Die Jungen ziehen weg. Das macht einen
246 fertig. Es zwingt einen, bestimmte Dinge zu machen, die jetzt die Kollegen in Augsburg
247 zum Beispiel nicht so haben müssen, weil da noch wirklich Speck ist. Wir sind, finden wir,
248 wirklich extrem gut aufgestellt, weil wir gerade mit dem logistischen Bereich etwas
249 aufgestellt haben, was uns überhaupt niemand hat. Und das meine ich so über den Zeitungs-
250 und Briefzusteller Bereich, der sehr rentabel ist hinaus. Als erste wirklich ein
251 Paketzustellung Systematik aufgebaut haben in der hybriden Zustellung, die ziemlich
252 einzigartig ist. Die ist noch nicht riesengroß, aber sie ist schon sehr relevant und ist natürlich
253 ein Geschäft, das ständig weiter wächst und das auch nach der Pandemie mit einen sehr
254 relevanten Anteil haben wird. Und wir gehen davon aus, dass gerade solche Themen. Dem
255 Nordkurier an die Hand spielen werden, weil wir wissen, dass in Fragen der ich sage mal
256 Nachhaltigkeit der Dekarbonisierung irgendwann die gesetzlichen Rahmenbedingungen
257 der EU und auch in Deutschland verhängt werden, dass nicht 5 Paketzusteller durch ein
258 Stadt fahren, sondern es wird ein zentralen KWA für die letzte Meile geben und das muss
259 ein Unabhängiger sein. So wird es kommen und wir wissen, dass wir das sein können. Und
260 wir gehen davon aus, dass wir damit nochmal einen enormen Wachstums Sprung machen
261 können. Dafür haben wir alles auch eingesetzt, strukturell. Deswegen glauben wir, dass wir
262 gut dastehen. Es entlässt uns aber nicht diesen ständigen Druck. Jahr für Jahr Schrumpfen
263 und Umsätze von 15 bis teilweise 20 Prozent im Anzeigen Beilagen Bereich vor allem in
264 Beilagen Bereich auszugleichen. Und da sind wir aber gut aufgestellt in den Rahmen, die
265 wir haben. Wir sind ja kein riesiges Medienhaus, aber mit tausend sechs hundert
266 Mitarbeitern und so etwa 72 Millionen Euro Umsatz in der Art, wie wir dastehen immer
267 relativ Großes wissen die anderen nicht, wie groß wir in Wirklichkeit sind. Wir sind gut
268 aufgestellt, auch strukturell vom Team. Wir sind deutlich digitaler als vor zehn Jahren noch.
269 Insofern fühlen wir uns den Herausforderungen gewappnet. Aber sie sind groß. Ich sage es
270 mal

271

272 *Speaker 1:* Dann haben wir jetzt eigentlich die nächste Frage angeschnitten, nämlich im
273 Prinzip wirklich, die Möglichkeiten, die der Verlag gefunden hat um Abo Erlöse etc. die
274 rückläufig sind, einzudämmen. Sowas wie Botendienste, Telefonhotline, Buchverlage, so
275 dass wir jetzt halt wieder hier Medienseite haben.

276

277 *Speaker 2:* Also tatsächlich ist es so, dass wir deswegen hab ich das eben schon mal gesagt
278 und das ist bei uns so unser Thema ist vor allem, wie sie es dann anboten, Dienste, eine
279 logistische Einheit. Dazu gehört auch ein sehr großes Fallschirmen Center in Berlin, wo
280 wir über 20 000 Quadratmeter wie ein Amazon Hub, so ein Großer tatsächlich auch mit
281 bundesweit und international Waren versenden. Und da geht es ja darum, dass wir das vor
282 allem gemacht haben, weil wir gerade in diesem, in dieser Wertschöpfungskette von Digital
283 wir wollen in E-Commerce Anbieter sein mit den regionalen Partnern. Wir wollen die
284 Versendung über den Fullfillment Center und die Einlagerung der Produkte regulieren. Wir
285 wollen die Zustellung machen. Wir können die Abrechnung machen als entsprechende
286 Unit. Und wir bieten die digitalen Einheiten in Breit im Bereich von E-Commerce,
287 Plattform und ähnliches mit Partnern zusammen an. Das ist erst unser wichtigstes Element,
288 um weiter zu wachsen. Sie haben es angesprochen, da gibt's kleinere Elemente. Buchverlag
289 In der Logistik z.B. haben wir angefangen mit der Zustellung von Lebensmitteln für einen
290 Partner, Familie, eine große norddeutsche Supermarktkette. Weil wir in einer Region sind,
291 in denen Amazon und Reden und mit ihren Standardmodell nicht hinkommen werden, sind
292 ja sehr Ballungsraum orientiert. Das heißt Zustellung von gekühlten Nahrungsmitteln und
293 so weiter. Machen wir über unsere klassischen Verteiler mit Kühlbox. Und das ist ein
294 Modell, das hochinteressant ist, weil in diesen Regionen kommt sonst keiner. Und sie haben
295 einen hohen Bedarf an erstens Convenience bei jungen berufstätigen Menschen und
296 zweitens bei älteren Menschen. Und anders als in Großstädten sind die bereit, auch Geld
297 dafür zu zahlen für diese Zustellung. Wir sind einen engen Austausch mit dem Rewe
298 Vorstand auch in direkten persönlichen Zugang. Irgendwann werden die über die Region
299 nachdenken müssen, wenn sie Berlin, Köln, München, Hamburg durch haben, werden
300 sagen müssen Wie. Wie können wir die Hand auf Mecklenburg-Vorpommern bekommen?
301 Da sind wir insofern aufgestellt, als dass wir das jetzt strukturell beherrschen. Wir haben
302 da ein Pilotprojekt gemacht. Das läuft seit einem knappen Jahr und wir können das jetzt
303 Tiefkühlprodukte, Milch. Wir können Pfandkästen zustellen und wieder mitnehmen. Da
304 sind wir strukturell weit. Das hat auch immer Begrenzungen und und und. Aber es gibt

305 nicht viele, die das machen können in solchen Regionen. Und das ist gerade für ländlich.
306 Und deswegen finde ich diese ländlichen Gegenden. Übrigens Schwäbisch Media ist genau
307 wie wir. Nur es geht ihnen ein bisschen besser da unten. Aber diese ländlichen Gegenden
308 sind die ganz große Chance auch für ein Wachstum. Wenn sich Verlage zusammentun,
309 genau diese Strukturen, wo das große Bums nie ankommen wird, das wird ewig nicht
310 ankommen, weil es sich einfach nicht rentiert, 20 Kilometer von der Hauptstraße nochmal
311 zu einem Hof zu fahren, um den Nahrungsmittel zu bringen. Das kann sich nicht rentieren,
312 außer sie fahren sowieso hin, weil sie im Paket Brief und Zeitung bringen. Und hier ist auch
313 noch deine, deine Essensrationen für diese Woche alles dabei. Das sind so
314 Wachstumstempo. Da gehen wir ganz konzentriert drauf. Alles, was wir anpacken, soll
315 immer eine Idee von Logistik auch damit haben oder fast alles. Das ist uns wichtig, dass
316 wir da immer so eine Wertschöpfung hintendran haben. Wir machen jetzt zum Beispiel
317 eine Versorgung in der Region mit Internet ist ja nicht so toll. Es fängt jetzt gerade erst mal
318 noch eine zweite Welle an und da werden über 60 000 Anschlüsse gelegt. Da werden Router
319 ausgeliefert, noch angeschlossen. Auch da werden wir Partner der Stadtwerke sein, die das
320 machen, weil wir hier vor Ort sind. Und dann bilden wir noch ein paar Leute raus. Da musst
321 du nur einen Stecker reinstecken, dann läuft das und fertig ist die Kiste. Wir haben wieder
322 diesen Wert Schöpfungsprozess. Das sind so Themen. Da glauben wir sehr stark daran,
323 dass wir es immer Weltherrschaft im Lokalen erreichen können.

324

325 *Speaker 1:* Wirklich innovativ. Sehr schön. Wirklich spannend. Das habe ich jetzt mit
326 Amazon schauen. Und zwar in der Wirkmächtige angesprochen. Aber jetzt? Ich sag mal
327 dem Thema Rundfunk, ob das Thema Rundfunk wirklich noch ein Geschäftsfeld ist, was,
328 wohin, was man investieren sollte oder ob da wirklich eher auf Mediatheken gesetzt werden
329 soll. Was allerdings denke ich, für ein regionales Unternehmen gegen die Großen wie
330 Netflix, Amazon, Disney etc. wahrscheinlich eher schwierig sein wird.

331

332 *Speaker 2:* Es ist genau der letzte Satz ist eigentlich das Entscheidende da drin? Und Sie
333 haben vollkommen recht. Wir haben ja, das haben Sie, ich weiß nicht, ob Sie das gesehen
334 haben bei uns. Wir haben uns ja eingekauft in Berlin, in so nem großen FullFillment Center
335 dazugehört aber auch ein Studio Produktionsbereich. Und zwar nicht im Sinne von wir
336 machen Regionalfernsehen dort, sondern wir machen dort Postproduktion, also unter
337 anderem Serien wie Simpsons oder Big Bang Serie. Und jetzt ist die Auswahl und Makefile
338 große internationale Sachen, die für den deutschen Markt aufbereitet werden, laufen über

339 unseren Tisch. Dann digitalisieren wir auch alte Inhalte und und und. Wir haben Zugriff zu
340 allen großen Major Playern in diesem Bereich. Wir kennen die alle, die die Lizenzrechte
341 auf solchen Themen beherrschen. Aber es ist ganz klar, wenn ich als Nordkurier mit ich
342 sag mal 300 000 Menschen, die ich erreiche, so etwas aufbauen will und dann auch noch
343 eine Zielgruppe habt, die 50 60 plus ist, die nicht weiß, wie man es Smart-TV belegt. Und
344 ein eigenes Thema auf. Und das funktioniert nur in einem übergeordneten System. Sie
345 haben eine ganz interessante Frage da drin auch. Aber ich glaube ich gesehen auch in dieser
346 Thematik Zusammenarbeit. Ja, dieses Zusammenschließen. Das spielt da jetzt schon rein.
347 Das ist eines der ganz großen Probleme, dass die Medienlandschaft im Bereich der
348 regionalen Tageszeitungen hat. Das eine so große Distanz, mal politisch persönliche
349 Problematik zwischen vielen einzelnen Medienhäusern oder auch größeren Anbietern wie
350 Madsack und Co. herrscht. Mit dem arbeite ich nicht, mit dem tue ich nicht. Neben der Was
351 macht dann wieder Geld verdienen, da mache ich nicht mit. Natürlich müssen wir uns
352 zusammenschließen. Ja, der Film der gute Kern Fehler, der gemacht wurde, als die Digital
353 Modelle aufkamen im Bereich Immobilien und Automobil, dass alle gesagt haben Ja, mach
354 ich wirklich. Und es ist nicht gelungen ist, als Branche zusammenzustehen, sagen wir
355 bildenden Angebot, an dem keiner vorbeikommt, und zwar ein relevantes. Das kriegen sie
356 nicht hin. Sie kriegen es immer nur. Also zum Beispiel ostdeutsche Modelle funktionieren
357 bei sowas, weil die sich relativ nah sind. Aber sobald ich dann nach Süddeutschland, nach
358 Westdeutschland gehe, stoße ich auf Ablehnung bei solchen Projekten, die sagen
359 Interessant, lass mal gucken. Aber es scheitert an Aversionen im verlegerischen Bereich
360 und ähnlichem. Deswegen sind solche Rundfunk Modelle tatsächlich in dem klassischen
361 Sinne für mich ein Auslaufmodell. Ich sage Ihnen ein Beispiel, das ich für hoch spannend
362 halten würde in dem Zusammenhang fast alle dieser Verlagshäuser Schwäbisch Media hat
363 es auch Augsburg auch bieten Lokal TV an und zwar teilweise im relativ umfangreichen
364 Thema. Wir tun das auch. Und ich hab schon relativ viel Erfahrung gesammelt im Bereich
365 von Verkaufsdruck QVC und Co. Es wäre die größte Herausforderung, das Thema Produkt,
366 Verkauf und die Wertschöpfung auf so ein Thema. Aber es gibt keine stärkere
367 Vermarktung. Systematik im medialen Bereich als Verkaufs Fernsehen das ist das Magento
368 wichtigste Geschäft, das man machen kann. Und wir haben Plattformen, die, wenn sie sich
369 zusammenschließen könnten, jeden Tag drei, vier Stunden so ein verkauft werden sind
370 zentral organisieren könnten gute Produkte besorgen und hohe Margen tatsächlich für alle
371 verbreitenden Sender. Es ist mal versucht worden, es ist wieder gescheitert, weil die
372 tatsächlich sagen Natürlich brauche ich dann aber auch Zugriff auf. Ich sag mal zwischen

373 500 000 und 600 000 Menschen an so einem Abend, um wirklich Masse zu verkaufen. Und
374 das mache ich nicht mit meinem Sender, weil ich ja nur 3 000 und ich will mindestens 10
375 15 000, Augsburg hat 20 000, das reicht nicht. Und diese Modelle sind interessant, aber
376 deswegen glauben wird das, also zum einen der gesamte Bewegtbild Bereich sowieso ins
377 digitale wandert. Also das Regionalfernsehen an sich hat nur noch ein sehr geringes Dasein.
378 Aber ich sage mal, das ist ähnlich wie die Zeitungen als eine geringe Halbwertszeit. Und in
379 den digitalen Kanälen ist das so fragmentiert, dass da durchzukommen wird sehr schwierig
380 sein kann. Wir arbeiten gerade an einem Modell. Wo wir genau das Thema Streaming
381 Plattform auf eine große nationale Ebene bringen wollen und ein nur sehr relevanten
382 Medium in diesem Bereich, kann man nicht sagen, aber da geht es darum zu sagen Wer
383 bietet denn was für die 60+ Leute an und da geht es darum. Wir nennen das C oder ich
384 nenne es immer Erinnerungs-Fernsehen. Es geht darum, Menschen Inhalte zu bieten, die
385 über die großen Blockbuster Themen, die modernen Serien Themen hinausgehen. Ein
386 klassisch 60-Jähriger möchte sehen, was war damals. Keiner hat was aus den 60er und
387 70igern Was lief da? Und und und. Diese, diese Inhalte werden nicht relevant abgebildet
388 in den großen Streaming Plattform, weil zu speziell ist. Aber das ist unsere Klientel. Und
389 ich glaube fest daran, dass wir uns nicht darum bemühen sollten, die 20-Jährigen zu
390 bekommen, sondern dass man zuschauen wie kriegen wir die 50-Jährigen bis 80-Jährigen
391 mit neuen Themen versorgt in Abonnement Modellen. Das können wir nämlich am besten.
392 Und da ist tatsächlich Streaming nicht uninteressant, weil wir Zugriff auf diese Lizenz
393 Partner haben, weil wir auch eine technische Lösung hätten. Ein Streaming-Dienst
394 aufzubauen. Aber dann brauchst du jemand, der auch mal jede Woche 7, 8 Millionen dieser
395 Menschen erreicht, um mit so jemandem reden, der gerade darüber verfügt.

396

397 *Speaker 1:* Auch nur einen Ansatz, wo man eigentlich so als junger Mensch weniger
398 darüber nachdenkt. Aber im Endeffekt macht es durchaus Sinn. Na ja, also
399 Erinnerungswert.

400

401 *Speaker 2:* Sie es ganz genau. Ich fühl mich auch nicht wahnsinnig alt, aber die Realität ist,
402 ich bin 51, vor kurzem mit meiner Frau, haben wir uns auf YouTube alte Kinderserien
403 angeguckt, die wir in unserer Jugend angeschaut haben und Serien. Und dann haben wir in
404 einer Bibliothek geschaut und natürlich habe ich Netflix und Amazon Prime alles. Aber ich
405 habe nichts gefunden oder so gut wie nichts. Das würden wir gern mal wieder sehen. Es ist
406 nicht da und viele Menschen sehnen sich nach so einer Art, wie war es früher? Und schön.

407 Und dann bin ich die Serien gucken, Entspannung. So ist die Welt. Und das wird nicht
408 geboten derzeit. Und das hat eigentlich ein größeres Potenzial nochmal. Aber da müssen
409 Sie sich gut auch im Lizenz Geschäft auskennen. Und haben wir einen absoluten Cragg an
410 Bord bei uns. Und das macht es ein bisschen leichter.

411

412 *Speaker 1:* Ah ja. Ich sag mal die Geschäftsfelder Feldern haben sich ja vorher schon
413 angeschnitten, aber ob es Ihrer Meinung nach jetzt eher sinnvoll ist, dass
414 Medienunternehmen in ähnliche mediale Geschäftsfelder investiert oder in komplett
415 Unbekannte oder vielleicht auch beides?

416

417 *Speaker*

418 : Ich würde da gerne mal auf das, was ich vorhin gesagt habe. Ich glaube, es ist wichtig,
419 dass es immer unter einer Strategie läuft, die sich Wertschöpfungskette nennt. Es macht
420 wenig Sinn zu sagen Ich also. Und es macht auch Sinn. Die kann man auch Erfolg haben.
421 Aber manche Verlage z.B. DuMont Köln, sagt Wir machen jetzt nur große digitale Themen.
422 Wir kaufen Sindschar und andere Sachen, um in einen ganz neuen digitalen Markt zu
423 kommen, der mit Content z.B. gar nichts zu tun hat. Aber sitzen dann auch nur da drauf.
424 Ich glaube, dass lokale und regionale Medien in diese Wertschöpfungskette nutzen sollten
425 und deswegen sich überlegen sollten. Bei jedem neuen Geschäftsfeld, das sie angehen, hab
426 ich, kann ich den Nutzen meiner Marke, meiner publizistischen Hoheit, die noch da ist und
427 eine Wertschöpfungskette, die wir jetzt aufgebaut haben, nicht noch nicht an der anderen,
428 der Logistik mit einbringen. So, und wenn ich das bin, da des drauf passt, dann halte ich es
429 für ein sinnvolles Geschäftsmodell, das man investiert sollte auch mutig investieren muss
430 künftig aber, wo man auch selbst entwickeln muss. Gerade in digitale Plattformen und
431 Apps, glaube ich, müssen wir selbst mehr machen und nicht nur zukaufen, weil wir diese
432 Kompetenz auch im Haus brauchen. Es muss immer eine Bensch, eine regionale
433 Wertschöpfung dahinterstehen, sonst. Kann man das machen, kann Erfolg haben. Aber in
434 2 von 100 Fällen hat man keinen Erfolg. Und ich glaube, da wird viel und ist auch über 10
435 Jahre jetzt viel Geld verbrannt worden. Zwang finde ich jetzt nicht so. Es ist dann zu sehr
436 wir wohl zu jung, zu hip zu dabei sein. Das können andere besser. Eigentlich. Andere sind
437 schneller, besser. Wenn ich mit Leuten wie gestern wieder in Berlin in einem Coworking-
438 Space haben damit mit Entwicklern gesprochen und mit so jungen Ludens. Die agieren
439 ganz anders in dem Markt. Wir haben eine DNA, die es schwer macht, dies auch nicht
440 attraktiv macht für Menschen bei uns zu arbeiten. Weil trotzdem sitzt der alte dicke

441 Geschäftsführer da und sagt Ja, aber jetzt müssen erst mal Zeitung verkaufen. Das ist die
442 Wahrheit, in der wir leben. Und deswegen diese Wertschöpfungskette muss eine Basis sein.
443 Bei uns ist es immer ein logistischer Hintergrund, wenn es darauf passt, möglichst digital.
444 Dann halte ich es für sinnvoll. Da gucken wir auch gerade. Also sind auch jetzt wieder in
445 etwas finanziell besseren Situation. Wo können wir uns da mit reinbringen? War das
446 verständlich oder etwas zu theoretisch

447

448 *Speaker 1:* Ich sage mal zur nächsten Frage passt das ganz gut, doch. Ich sage mal, dass es
449 viele dieser alten eingesessenen Geschäftsführer gibt die halt wirklich, ich sage mal auf das
450 mediale Produkt vielleicht grad noch online, aber ja auf diese Print Tageszeitung gehen und
451 da hat dann der Nordkurier eher die Chancen, dass er sich wirklich zum Medienhaus
452 wandeln kann, was ohne Zeitungen überleben wird. Da wird dann in dem Fall denke ich
453 wirklich an ein Dienstleistungsunternehmen.

454

455 *Speaker 2:* Also ja, es ist tatsächlich genau, sie sehen es richtig. Dienstleistungen sind
456 Trends. Der richtige Begriff dafür. Und da ist auch eine journalistische Dienstleistung. Aber
457 sie ist nur noch ein Teil der Dienstleistung.

458

459 *Speaker 1:* Ja, da war sie ja dann, die Frage 8 mehr oder weniger schon beantwortet hat. Ja
460 dann zur nächsten Frage, ob sie jetzt Ihrer Meinung nach noch Geschäftsfelder gäbe. Aber
461 haben wir jetzt auch Kunstschau angeschnitten mit kommerziellen Diensten etc.? Aber ob
462 es noch etwas gibt, muss ich sagen. Da müsste man jetzt wirklich zeitnah investieren oder
463 schauen, was noch reinkommt.

464

465 *Speaker 2:* Also es gibt zwei große Themen, die ich sehe. Die sind jetzt auch nicht
466 besonders geheim, aber zwei große Themen eine Dekarbonisierung, also da, wo die großen
467 Geldflüsse in den nächsten Jahren kommen, auch in den Regionen ankommen, ist alles,
468 was mit Nachhaltigkeit zu tun hat, mit Elektrifizierung und anderen Themen. Das ist etwas,
469 wo vor allem viel Geld aus der öffentlichen Hand auch kommen wird. Und ich bin sagt das
470 auch ganz offen. Bisher waren die Geschäftsmodelle ja fast ausschließlich immer auf
471 gewerbliche Partner, privatwirtschaftliche Partner gerichtet. Bleibt auch wichtig. Ich
472 glaube aber, dass Medienhäuser, wenn sie sich trennen könnten. Also wenn, wenn sie ihr
473 journalistisches Produkt auch wirklich abtrennen können, von einer Wahrnehmung, dann
474 viel stärker auch mit dem großen, damit der öffentlichen Hand zusammenarbeiten können.

475 Und da sind für mich dauerhafte Einnahmequellen, interessante Geschäftsmodelle und
476 verlässliche Geschäftsmodelle. Wir leben momentan, wir haben nur noch ein verlässliches
477 Geschäftsmodell. Das ist nämlich tatsächlich das Abo-Modell der Zeitungen. Und es stirbt
478 eben. Und wir brauchen wieder neue Modelle. Was? Wir befinden uns ja jetzt immer mehr
479 in So, wir wollen als Agentur arbeiten und so, die Margen sind gering. Du musst die
480 Kunden jede Woche wieder neu hinterher. Das sind keine nachhaltigen Modelle, wo ich
481 weiß ja, ich jetzt erst einmal fünf Jahre Ruhe. Weil ich habe jetzt hier meinen Deal mit der
482 öffentlichen Hand, dass wir hier der Nummer eins Energieversorger für die
483 Elektromobilität in der Region werden, weil wir stellen die Dinge auf, wir bewerben die
484 und und und. Das sind Geschäftsmodelle, wo ich glaube, da müssen wir uns ein bisschen
485 drauf konzentrieren. Und da ist diese Dekarbonisierung ein wichtiges Thema, um das
486 Thema Gesundheit, das ich schon angesprochen habe, weil das immer stärker wird, weil
487 dort, wo man sich die, die die wichtigen Player anschaut und die Prognosen auch der großen
488 aus der politischen Seite, also auch aus der wirtschaftlichen Seite, wo das hingeh, wird es
489 im regionalen Umfeld stark stattfinden. Die Gesundheits-Thematik und da wird viel Geld
490 auch aus der öffentlichen Hand von den Kassen, Kommunizierens, privat oder gesetzlich
491 sind. Und diesen Versorgung, dieses Versorgungs-Prinzip in diesen beiden Bereichen.
492 Dekarbonisierung als Zukunftsthema und Gesundheit als ganz aktuelles Thema. Ich glaube
493 das ist etwas, wo man drauf setzen sollte und wirklich grundsätzlich mal drüber nachdenken
494 sollte und ich sagen können Ja, machen wir halt mal ein bisschen Medikamenten.
495 Zustellung. Das tun wir auch. Das ist aber viel zu kurz gegriffen. Sondern zu sagen Wie
496 können wir mit der öffentlichen Hand oder mit Kassen mit solchen Partnern dauerhaft
497 sozusagen die Menschen versorgen, die sie unterstützen in ihrer Gesundheitsversorgung.
498 Das ist Geld, also auch das muss verdient werden. Aber das haben Sie sicher können Sie
499 über Jahre hinweg stabile Geschäftsmodelle darauf aufbauen und das können Sie in anderen
500 Bereichen oft nicht. Sind Sie abhängig? Wie reagiert der Gegner vom E-Commerce?
501 Lösungen bin ich plötzlich wieder draußen mit meinem lokalen Angebot. Gerade E-
502 Commerce ist regional sehr, sehr schwierig. Das ist im Gesundheitsbereich leichter. Wenn
503 Sie einmal drin sind und da hilft uns auch ein bisschen. Dass auch Politik und Kassen gerne
504 mit Medien dann mal auch wenn sie nicht direkt mit dem Medium zusammenarbeiten, aber
505 gut Freund sein wollen, natürlich, den Zugang zumindest auf die obersten Stellen ist relativ
506 leicht. Wir haben da jetzt schon mehrere Gespräche geführt. Natürlich nur Geschäftsführer
507 von vom Nordkurier bei einer AOK Mecklenburg-Vorpommern. Schneller mal ja.
508 Kommen Sie vorbei als irgendeinem Start-Up. Das hilft

509

510 *Speaker 1:* Ja. Wir haben das Thema Dachmarke eigentlich vorher auch schon kurz
511 angesprochen gehabt.

512

513 *Speaker 2:* Jetzt höre ich Sie gerade nicht mehr. Hören Sie mich noch?

514

515 *Speaker 1:* Ich höre Sie noch.

516

517 *Speaker 2:* Nee, jetzt, jetzt

518

519 *Speaker 1:* Mein Mikro war wohl stumm geschaltet. Wir haben das Thema auch schon
520 kurz angeschnitten. Es ist einfach die Frage, ob es sinnvoll ist, wenn sich Medienhäuser
521 richtig zusammenschließen und sagen, Ich verbinde jetzt einige Geschäftsbereiche und
522 Breidenbach. Oft spricht man da ja auch von einem Qualitätsverlust. Leider. Wenn man
523 jetzt dann am Telefonhotline denkt, wo man sieht, okay, da sind 15 Firmen quasi in einer
524 Outline vereint, haben wir jetzt die Frage, ob hier die ich sag mal jetzt, wenn man jetzt
525 Leihhaus finanzielle schaut, ob die finanziellen Vorteile überwiegen oder ob man sagt
526 besser nichts, Qualitätsverlust etc.

527

528 *Speaker 2:* Also ich halte viel davon, das zu tun. Das wird auch kommen jetzt. Es wird vor
529 allem da, wo ich auch schon mal angekündigt habe, vor allem bei kleineren Medienhäusern
530 mit eher ländlicher Struktur im Verbreitungsgebiet kommen, weil die bestimmte Themen
531 gar nicht mehr alleine auf den Markt bringen können. Also diese Logistik Thematik z.B.
532 kann ein kleines Medienhaus normalerweise, wenn man es nicht zu der richtigen Zeitpunkt
533 wie wir gemacht hätten. Aber wir haben auch spezielle strukturelle Umfeldler eigentlich
534 nicht selbstständig leisten und auch den Produkt Vertrieb und ähnliches. Es gibt ja so ein
535 Vorbild, das ist das Unternehmen Madsack. Auch andere, die sich mehrere Medienhäuser
536 sozusagen nach und nach dazugekauft haben und durch klassische Optimierung sozusagen
537 kostensparend Standardisierung bei Online, bei Verkauf bei anderen Themen auch in der
538 Redaktion jetzt mit einem zentralen Randi Dienst z.B. Da kann man viel machen und lange,
539 aber sie sind immer noch abhängig vom Anzeigengeschäft und das heißt, die kommen jetzt
540 langsam in diese Falle, dass dieses Wachstumsmodell eher so Pyramiden Modell ist, das
541 jetzt hinten raus schlank wird. Ich glaube aber, dass gerade diese regionalen lokalen wenn
542 wir dann also denken, die Gesundheit und Dekarbonisierung, Logistik und

543 Produktentwicklung. Das wird interessant, wenn ein Medienhaus sagt ich mache vier, fünf,
544 vielleicht auch irgendwie diese regional, die z.B. so groß sind, diese maturiert und
545 strukturiere die tatsächlich. Sie haben enorme Kosten, Möglichkeiten, muss man sagen.
546 Also wenn ich Ihnen in andere klassische Verlage schaue, ist da noch so viel Speck drin
547 von Effizienz Möglichkeiten. Das ist schon noch enorm, was getan werden kann. Ich glaube
548 gerade die ISON lokalen, regionalen, ländlichen Bereich haben. Die brauchen sozusagen
549 Hilfe aus einer zentralen Einheit, die ihnen hilft, bestimmte Produkte und
550 Neuentwicklungen mit auf den Markt zu bringen, weil sie ist das ein Sakra eigentlich an
551 Kraft nicht schaffen können. Wenn Sie mal so 10 solcher lokale Blätter unter einem Dach
552 haben, werden Sie natürlich auch der Vermarktung wieder viel interessanter und viel
553 relevanter von dem Produkt Verkauf z.B. und und und oder auch über das regionale Frage
554 würde ich gerade gesprochen haben, weil sie dann eine eigenständige Vermarktung Unit
555 anbieten können, auch gegenüber den großen Vermarktern hier. Wir haben hier keine
556 Ahnung. 500 000, eine Million Auflage, die wir in die Waagschale werfen. Etwas anderes
557 als die Nordkurier mit 60 000. Deswegen das kommt und ich halte da sehr viel von, wenn
558 man es nicht darauf konzentriert, die großen Titel Berliner Zeitung und Co. einzuverleiben.
559 Da ist. Ich glaube in den Ballungsgebieten überhaupt nicht, weil dort diese neuen
560 Geschäftsmodelle eben nicht funktionieren. Auf dem Land aber funktionieren sie.

561

562 *Speaker 1:* Verstehe ja gut, wenn man jetzt bedenkt, also eher, denn ich sag mal bei der
563 nächsten Frage die Vorteile, wenn man jetzt bedenkt, wirklich, dass ein Medienhaus das
564 andere aufkauft. Also wenn man jetzt wirklich medial bleibt, was? Was sind die Vorteile,
565 die Vorteile generieren?

566

567 *Speaker 2:* Ja, sie sind tatsächlich geringer in dem rein medialen Bereich. Das muss man
568 ganz klar sagen, weil tatsächlich die lokale und regionale Kompetenz immer stärker sein
569 wird. Also das heißt alles, was wir an überregionale Bedeutung man kann man natürlich
570 ein bisschen stärker zentralisieren, auch bei Sunder Themen, wenn es um
571 Gesundheitsthemen. Gut, kann man sehr viel natürlich miteinander machen. Aber in der
572 wirklichen Berichterstattung müssen sie regional stark bleiben. Das können Sie nicht
573 extrem straffen. Das muss man sagen da. Und das ist das Entscheidende geht es dann nur
574 darum, was können Sie systemisch machen? Wir alle arbeiten noch mit sehr sehr alten
575 Software Schiffen. Da ist wie und warum. Punkt. Das ist ein riesiges Problem, dass die
576 Medienhäuser haben. Das macht uns sehr, sehr. Unbeweglich Das macht alles sehr, sehr

577 teuer. Ich glaube modernen Redaktionssystem Reporter Prinzipien. Bei uns in der
578 Zentralredaktion sitzen an vielen Tagen noch fünf oder sechs Redakteure. Alle andern sind
579 draußen unterwegs. Dieses stärkere draußen in der Region sein ist etwas, was man machen
580 kann. Da profitiert, aber das muss man sagen, der Verlag in einem Zusammenschluss nicht
581 so stark wie von neuen Geschäftsmodellen. Das ist die eigentliche, die eigentliche
582 Möglichkeit da drin. Ich sehe es sonst nicht so stark und ich kann es auch nicht für sinnvoll,
583 da so Einheitlichkeit rüberzubringen, sondern sie müssen lokale Märkte auch inhaltlich sehr
584 unterschiedlich bearbeiten. Sehen Sie dann, wenn der Kollege Schumacher Wir haben eine
585 ganz andere Ausrichtung in Ihrem Blatt als wir das haben. Zum Beispiel ganz anders auch
586 politisch Ungutem und wird es auch regional geprägt. Das ist auch richtig so. Und das passt
587 auch. Und da muss man bisschen aufpassen, dass man da nicht so mit der Schere drüber
588 geht, weil sonst verlieren sie ganz schnell an Einfluss. Also digitale Einfluss Möglichkeiten,
589 systemische ja auch ein paar Sachen in der Zentralredaktion, im Einkauf von
590 Nachrichtenagenturen. Sie gewinnen bei der Produktion der Zeitung durch, durch einem
591 gemeinsamen Papier einkaufen. Das hat wirtschaftliche Vorteile. Aber ich würde die gar
592 nicht so groß hin. Das sind nette Dinge, die nimmt man mit. Die macht man auch. Sogar
593 bei Zusammenschlüssen bisher immer der Fokus gewesen. Halte ich nicht für die ganz
594 große Chance.

595

596 *Speaker 1:* Also im Prinzip zusammengefasst. Wenn das jetzt salopp sagt Die Zukunft von
597 Nordkurier eigentlich eher als Medienhaus mit ich sag mal den grundlegenden Vorteil von
598 einem Medienhaus, das dann aber eher die Logistik von Filmen, Direktmarketing.

599

600 *Speaker 2:* Absolut genau. Gerade trägt man ein gutes Beispiel, ein ganz riesiges Thema
601 bei uns Romane. Genau.

602

603 *Speaker 1:* Und ja, dann wären wir wahrscheinlich bei der letzten Frage, die jetzt eher
604 Richtung Social Media tendiert. Ich sage mal vom Fonds, vom persönlichen Einfluss her
605 merkt man doch, dass Social Media ich sage mal, jetzt hat Facebook gerade jetzt auch in
606 Zeiten von Corona doch politisch auch sehr aktiv wird. Und jetzt eben die Frage, ob das
607 wirklich an Einfluss auf die Regionale, auf die Leserschaft von Regionalzeitungen hat.

608

609 *Speaker 2:* Ja, hat es. Ja, und zwar stark. Also wir merken das intensiv. Ich will das mal
610 tatsächlich zugespitzt sagen. Wir werden da gerade auch aktuell jetzt in dieser Corona

611 Situation, da ist es richtig nach oben gewendet, wie in einen Sog rein gezogen, wo wir sehr
612 aufpassen müssen, dass wir uns nicht ganz rein ziehen lassen. Es trifft natürlich noch nicht
613 so die 70 jährige Leserinnen aus Magazin, aber auch bei dir kommt es erstaunlicherweise
614 an, weil sie ihre Enkel dann zum Beispiel mal wieder gesehen hat. Und dann erzählen die
615 da davon. Oder die Tochter. Und das stimmt ja alles gar nicht, was deine Zeitung schreibt.
616 Und ich habe etwas anderes bei Telegram gelesen, das ist alles Lüge. Das wirkt sich aus.
617 Wie bekommen sehr also massiv mehr Nachfragen zu diesem Thema in der Kern
618 Leserschaft und indem die wir gewinnen wollen, noch mehr. Die werden sehr stark
619 beeinflusst durch Messenger Dienste, die eine sehr hohe hoheit, also gerade Telegram die
620 sehr starke Meinungsverbreitungs Funktionen inzwischen haben, weil du tatsächlich nicht
621 mehr operativ Nachricht sondern ja regelmäßig drauf geschossen bekommst denen und sagt
622 euch interessant leite ich weiter. Und es hat einen sehr hohen Mund zu Mund Propaganda
623 Faktor, den wir nicht mehr so stark haben. Das ist ein echt schwieriges Thema, muss man
624 sagen. Wir setzen uns viel mit Social Media auseinander. Wir sind da auch für unsere
625 Region sehr stark vertreten mit den Zahlen. Aber Sie sehen natürlich auch, wir haben gerade
626 eine riesige Diskussion gehabt, weil natürlich unter Artikeln bei uns dann teilweise steht
627 genau, bring das Schwein um da als Ausländer oder Glauben und schlitzt hinauf und ich
628 weiß nicht was alles. Und sie geraten in dieser Diskussion, die ja auch insgesamt
629 Gesellschaftlichkeit geführt wird, auch im linken, im linken Sektor mit was davon
630 überhaupt noch schreiben? Und nein, und das ist rassistisch. Und ich weiß nicht, was in
631 einem Diskussions-Level, der große Teile der Redaktion auch hemmt, offen zu berichten,
632 auch tatsächlich wahnsinnig viele Ressourcen kostet, um die Standards überhaupt noch
633 rein. Sie müssen. Wir müssen jetzt anfangen noch zusätzlich einen Zensur Roboter
634 einzusetzen, der diese Dinge ausführt, weil die unsere eigene ist nicht ausreichend schafft.
635 Das sind wahnsinnige Aufwendungen und das macht auch etwas mit dem Klima in den
636 Redaktionen. Also mit der Angst, ich will mich selbst zu einer bestimmten Klientel
637 dazurechnen. Aber wenn ich das nicht so schreibe wie das Denken, bin ich sofort selbst
638 unter Feuer. Und dieses Social Media Feuer ist brutal. Und es poppt eben selbst für eine
639 kleine Tageszeitung wie den Nordkurier teilweise in überregionalen Medien auf, wo wir
640 dann über uns lesen müssen, dass wir alle Rassisten sind und ich weiß nicht was dann ist
641 schon beeindruckend. Das gab's früher nicht. Und da muss man viel Arbeit drauf
642 verwenden. Dann mit den entsprechenden Stellen zu sprechen, mit den politischen Partnern
643 sagen hört mal zu. Das ist der Fakt. Und da ist irgendein Troll ist ein Troll Gruppe, die uns
644 hier versucht zu machen ab ist überschwemmt und du kannst es kaum kontrollieren. Und

645 wenn du da reingehst in dieses Thema, wird es noch schwerer. Also wir versuchen die
646 Leute eher unsere Redaktion ihr berichtet. Ihr guckt auf die Kommentare Themen, aber
647 lasst euch nicht reinziehen in Diskussionen. Die sind nicht kontrollierbar im Social Media
648 Bereich und gerade auch in diesem Bereich. Der Messenger eben nicht.

649

650 *Speaker 1:* Das haben wir sicher weiter verschärfen, wo die Kontrolle fehlt. Ja, genau, mit
651 Verhalten, mit Qualitätsanspruch und sorgend. So ist es. Das war man doch noch. Ich sage
652 mal, wie sie vorher zeigt auf dem Informationsauftrag etc. Und das ist auch schon wieder
653 komplett.

654

655 *Speaker 2:* Das fehlt total. Und das ist schwierig. Auf so einer Ebene dann zu diskutieren
656 mit den Menschen, dann muss man sagen Wir können gar nicht, das kann nicht unsere
657 Aufgabe sein. Wir können es auch nicht leisten, die gesellschaftliche Diskussion dort zu
658 führen. Wir können nur Angebote schaffen und ihm sagen Wir machen auf Klubhaus mal
659 so eine Geschichte und lass uns da diskutieren, weil da wird wenigstens ordentlich drin
660 geredet in diesem Format. Solche Dinge tun wir, aber es kann einem sehr schnell entgleiten
661 und das ist schon interessant. Also es ist schon beunruhigend. Auch ich merke aber auch,
662 dass es eine gewisse Tendenz zurückgeht, weil auch diejenigen, die so trollen, selbst wieder
663 überrollt werden von anderen Trollen und sich dann selbst auch irgendwann zurückziehen.
664 Also diese Belastung Thematik trifft. Also kommt durchaus manchmal wie ein Bumerang
665 zurück. Und wenn Sie dann plötzlich 15 000 Einträge auf ihrer Seite haben, weil sie selbst
666 irgendwas gemacht haben, dann kriegen Sie schon ein mulmiges Gefühl. Auch als
667 Privatperson. Ich glaube, dass es dann bei Reinigungs-Effekt gibt, aber es ist eine große
668 Gefahr, aber eine große Herausforderung für uns Medien.

669

670 *Speaker 1:* Glauben Sie, gäbe es eine Möglichkeit für Zeitungsverlage oder Medienhäuser,
671 irgendwie einen Einfluss darauf zu haben, also auch wirklich einen aktiven Einfluss, der
672 was hilft?

673

674 *Speaker 2:* Also, wenn ich ehrlich bin Ich glaube es nicht. Wir haben ja, wir sind unter
675 anderem diesen Google's um es TEDx Programm. Wir arbeiten durchaus mit den Großen
676 da zusammen in diesen Themen. Das sind Sachen, die gehen mit einem Schwung an uns
677 über uns drüber, an uns vorbei und es ist auch damit, dass du nicht mehr kontrollieren
678 kannst. Wo sind die Leute denn jetzt? Also, wenn es heute Telegramms ist es eben oder

679 gestern ticktack. Jetzt Telegram ist es morgen etwas anderes. Du kannst diese Kanäle nicht
680 wirklich kontrollieren. Früher gabs 2 3 Kanäle, darüber wurde es informiert. Dort wurde
681 auch diskutiert. So, und jetzt sind da so viele Kanäle, die kannst du nicht kontrollieren und
682 beherrschen und sie werden so schnell so viel größer und so relevant, dass es wahnsinnig
683 schwierig ist. Wir versuchen da politischen Einfluss zu nehmen, auch auf die Politik. Eben
684 das in bestimmten Dingen Regulierungs-Sachen hin müssen wir uns auch immer ein
685 bisschen aufpassen. Dann gehts. Sobald es um Zensur geht, wird es auch wieder schwierig.
686 Sowas prallt auf sich selbst zurück. Uns geht ja nicht darum, den Leuten zu sagen ihr dürft
687 sowas nicht schreiben. Aber die Frage ist eben wo ist wirklich der Punkt, wo wir sagen,
688 jetzt es gibt ja keine Diskussion mehr, sondern es ist ja ein wirkliches nur jawoll, pass raus,
689 bashen und machen. Ich sehe, dann ist es schwierig für uns. Ich sage das ganz offen. Wir
690 haben wenig Einfluss. Wir kämpfen da eher

691

692 *Speaker 1:* vorstellen als Kampf. Interessant. Wirklich. Hallo Frau, damit wir am Ende vom
693 Felde waren. Haben Sie noch Anregungen? Fragen?

694

695 *Speaker 2:* Ne, bin gespannt, wie läuft's denn so bei Ihnen

696 *Speaker 1:* Macht das Spaß? Das Studio macht auf jeden Fall sehr viel Spaß, haben mich
697 jetzt wirklich erfüllt. Doch es nicht. Ich mache es gerne und. Macht Spaß, auf jeden Fall
698 sehr schön.

699

700 *Speaker 2:* Ich wünsche Ihnen viel Glück, wenn Sie weitere Fragen haben. Ich bin immer
701 da, aber ich bin nicht weg. Und dann wünsche ich Ihnen schönes Wochenende. Ich finde
702 auch. Danke. Danke sehr.

1 10.2.3 Interview Transkript III – Köhler

2 *Speaker 1:* Gut, okay, ich versuche hier mal ein bisschen was zu meinen, äh, zu den Fragen
3 zu sagen.

4
5 *Speaker 2:* Genau, können wir machen, wie sie wollen. Wir können es der Reihe nach
6 durchgehen oder sie können frei, wie es ihnen lieber wäre.

7
8 *Speaker 1:* Ich versuche mich an den Fragen zu hangeln, dann ist es vielleicht einfacher für
9 sie zu sortieren. Ich weiß gar nicht mehr auf alle Fragen eine vernünftige Antwort habe,
10 aber da müssen Sie dann gucken, ob Sie was davon verwenden können oder nicht. Also da
11 bin ich nicht ganz so sicher. Die erste frage, da tu ich mir schon sehr schwer, wie sehen Sie
12 die Stellung der deutschen Print und Online Tageszeit im Allgemeinen? Da kann man ja
13 stundenlang referieren, aber ich versuche es mal kurz zu machen. Ich erinnere mich an
14 einen Spruch, da sagt man ihm nach, ob das stimmt, weiß ich nicht, weil ich nicht dabei
15 war, das hab ich nur als Berater gehört. Aber der Herr Dippen auch so ein Großverleger aus
16 München. Der hatte noch vor ein paar Jahren gesagt, noch gar nicht so lange her. Vielleicht
17 vor sechs, sieben Jahren. Naja, gut, die goldenen Zeiten sind vorbei, aber wir haben ja noch
18 die silbernen Zeiten und daran ist eigentlich viel dran. Die Stellung der deutschen Print und
19 Zeitungen der Print Verlage ist meiner Meinung nach immer noch recht komfortabel,
20 zumindest bei mittelgroßen und großen Medienhäusern. Vorausgesetzt, sie haben sich
21 konsequent an die Änderung und neuen Anforderung des Mediennutzungsverhalten und
22 eine Ausrichtung Digital First Strategie ausgerichtet. Oder aber sie haben schlaue
23 Kooperationen im Kosten Segment mit anderen Verlagen geschlossen, um ihre Kosten
24 einfach in den Griff zu kriegen. Insgesamt heißt die Stellung. Wir haben seit Anfang der
25 2000er Jahre Jahre mit rückgängigen Werbeerlösen zu tun, und wir haben mit rückgängigen
26 Print Leserinnen und Lesern zu tun. Auf der anderen Seite haben wir mit durch den Aufbau
27 digitaler Reichweiten Portale. Eine Reichweite die deutschen Tageszeitungen, auch die
28 Regionalzeitungen wie noch nie. Das muss man auch dazu sagen. Nur da ist man eben für
29 die digitale Reichweite bisher noch sehr, im Vergleich zu den Print Erlösen, noch sehr
30 dünne Erlösübersichten, oder hat, also das Ertragsreichste Produkt ist dabei das ePaper, was
31 zum einen ein Downsize Produkt von Print Abonnenten ist, zum anderen aber auch etwas
32 jüngere, neue Zielgruppen für das Produkt Tageszeitung gewinnt, mit der Kernfunktion
33 sortieren von Inhalten wie eine gedruckte Zeitung, nur eben in ePaper Format. Und das

34 dritte Produkt ist das klassische Online Mobil Angebot von regionalen Medien oder
35 Tageszeitungsmedien, weil das ein unheimlichen Reichweiten Zuwachs in den letzten
36 Jahren gehabt hat und was ja schon signifikante Erlöse im Werbe Segment und mittlerweile
37 auch Paid Content Segment erwirtschaftet, aber noch lange nicht so, dass das es in
38 irgendeiner Art und Weise den Kern Erlösen einer klassischen Zeitung gerecht wird. Das
39 ist vielleicht so die allgemeine Situation. Ganz global gesehen haben wir einen nach und
40 nach wie vor einen sehr, sehr gut funktionierenden, sehr vielfältigen Tageszeitungs-Markt
41 in Deutschland, ganz anders in Frankreich, ganz anders in Holland, wo sehr wenige zentrale
42 Zeitungen den Markt bestimmen. Auch ein anderes Beispiel in Skandinavien, aber
43 technologisch, da wir nie Technologie getrieben waren. Technologisch sind wir weit hinten
44 dran. Darum müssen wir, sind wir gerade dabei aufzuholen. So dass vielleicht mal zum
45 Grundsätzlichen.

46
47 Welche Chancen haben Medienhäuser, andere lukrative Einnahmequellen zu finden? Ja, da
48 gibt es vielfältige Möglichkeiten, andere lukrative Einnahmequellen zu finden.

49
50 Andere lukrative Einnahmequellen kann man immer da finden, wenn man im Kerngeschäft
51 sucht und versucht, die Content Angebote z.B. in einem zweiten Format zu bringen, also
52 lukrative Einnahmequellen sind nach wie vor die Segmente lokale Medien, lokales Radio,
53 lokales Anzeigenblatt Geschäft, lokales Direkt Vertriebs Geschäft, dort ist überall noch,
54 kann man sich über, wenn man nicht doch ohnehin schon aktiv ist, sind das interessante
55 Geschäftsfelder. Man kann natürlich auch heute Mediennah neue Produkte entwickeln.
56 Man kann Buchserien machen und man kann Newsletter Konzepte entwickeln. Hinter Paid
57 Schranken, also Paid Content Geschäfte auch in diesen, in unterschiedlichen
58 Themenwelten aufbauen. Das sind kleine Geschäftsfelder, meistens ist es begrenzt, weil
59 man regional unterwegs ist, wenn man von den regionalen Medienhäusern ausgeht, ist es
60 begrenzt. Die nationalen Medienhäuser haben zumindest einen digitalen Markt, da hat das
61 bessere Chancen, weil sie schlichtweg in einer nationalen Marken Wahrnehmung sind. Die
62 regionalen haben immer noch eine regionale Marken Wahrnehmung, aber eine BILD hat
63 es ja zum Beispiel gezeigt mit diesen sogenannten Volks Produkten. Das waren
64 interessante, lukrative sicherlich lukrative Einnahmequellen. Viele regionale Zeitungen
65 haben aber auch lange sehr viel Geld über Reisebüros verdient. Reisen liegt im Moment
66 darnieder, wird aber wiederkommen. Also mit Reisen und diese Audience die wir haben
67 als Medienhäuser kann man nach wie vor viel Geld verdienen, glaube ich. Das ist ein sehr

68 lukratives Geschäft. Ticketing nicht mehr so, war auch lange ein lukratives Geschäft wie
69 z.B. im Rheinland, sind mit Westticket. In Bonn heißt es Bonnticket, ist eine Tochter,
70 wiederum von Westtikit, mit einem der größten Ticket Anbieter in der Region Rhein-Ruhr
71 unterwegs, ist ein lukratives Geschäftsmodell. Wir sind Partner von CTS und Eventtim. Im
72 Moment Corona bedingt liegt das darnieder, aber eine interessante, ist eine interessante
73 Beteiligung im Geschäft. So darüber hinaus gibt natürlich ganz andere Möglichkeiten. Es
74 gibt Medienhäuser, die nebenbei im Immobiliengeschäft unterwegs sind, und zwar im
75 regionalen Immobiliengeschäft, weil sie einfach die regionale Kompetenz haben. Die
76 Rheinische Post z.B. betreibt seit vielen Jahren die Shadow Arkaden, ein großes
77 Einkaufscenter, aber es ist ein eigenes Profit Center hat nicht direkt mit dem mit dem
78 Mediengeschäft zu tun. Es gibt da vielfältige Möglichkeiten. Immer da, wenn es um die
79 Kernkompetenz z.B. Regionalität geht, kann man sich da schon ausbreiten. Event und die
80 ganzen Bereich Veranstaltungs Bereich ist interessant, macht zum Beispiel das
81 Handelsblatt sehr erfolgreich, weil es einfach eine kompetente Audience hat, im Wirtschaft
82 Segment. Ich hatte gerade letzte Woche ein längeres Meeting dazu, machen aber
83 Regionalzeitung, z.B. auch wir bringen also Plattform zusammen und machen das als
84 Messen und Veranstaltungen. Alles außerhalb von Corona.

85
86 So wie könne man den Leser Schwund der Printausgabe verhindern? Gibt es Ihrer
87 Einschätzung nach überhaupt eine Möglichkeit?

88
89 Nein. Also das kann man, glaube ich, nicht mehr verhindern. Den Leser Schwund. Ich
90 glaube, man kann ihn stabilisieren. Ab einer gewissen Grenze. Also wir könnten uns
91 vorstellen, dass sich das als Premiumprodukt irgendwo noch einmal stabilisiert. Bei
92 Nachrichten vor, ich glaube nach wie vor, ich sehe nach wie vor einen Markt für diese
93 Haptik des Produkts und für die Sortier Funktion der journalistischen Inhalte von
94 internationalen, nationalen, regional, Sub Lokal, nach diesen Themen-Interessen. Ich sehe
95 da nach wie vor noch recht lange einen Markt. Ich sehe da aber vielleicht auch die Hoffnung
96 der Treiber. Aber ich glaube, dass daraus einen Art Konsolidierungen Bogen ergibt. Also
97 ein Aufbau traue ich mir nicht zu. Leser Schwund, die Aufgabe im Moment ist es, den zu
98 stoppen und leicht auf dem Plateau zu landen. Vielleicht später auch nochmal mit Home
99 Printing. Das ist vielleicht auch mal die Tageszeitung zuhause direkt Print on Demand
100 ergeben kann, weiß ich aber nicht, das sind nur rudimentäre Gedankengänge. Aber die
101 Möglichkeiten sind begrenzt, weil die Alterskohorten der Brillengläser, doch so die

102 Einstiege sind eher so, wenn man junge, jüngere Generationen für eine Tageszeitung, für
103 eine briet Tageszeitung begeistern kann, dann allenfalls so um die 30, sesshaft geworden
104 in der Region, interessieren sich für die Informationen und kaufen dann eine Zeitung. Aber
105 wir merken auch, wir haben heute über ein Drittel der neu Abschlüsse sind ePaper
106 Abschlüsse und nicht mehr Print Abschlüsse. So, hintenraus sterben uns aber die Print
107 Leser weg. Also über ein Drittel der Kündigungen sind Alter, Krankheit, Tod. Also ist es
108 im Grunde genommen, die Zielgruppe stirbt aus. Das ist also schwierig, das zu stoppen.

109

110 Wie sehen Sie die wirtschaftliche Lage des Generalanzeiger Bonn im Vergleich zu anderen
111 regionalen Medien?

112

113 Nun, es gibt ja keine Offenlegungspflicht der wenigsten oder der meisten regionalen
114 Medienhäuser. Deswegen habe ich wenig Vergleichs Chancen. Aus meiner eigenen
115 Erfahrung heraus kann ich sagen, dass der General Anzeiger Bonn, wirtschaftlich sehr gut
116 dasteht. Wir haben dazu allerdings auch den letzten zwei Jahren, seitdem ich auch in
117 Verantwortung bin, sehr viele Kraftanstrengungen unternommen. Das hat auch damit zu
118 tun, dass der General-Anzeiger Bonn von seinen über mehrere Generationen geführten
119 Familien Unternehmen verkauft, wurde an die Rheinische Post Mediengruppe und wir
120 damit auch den Anschluss, nicht Marktrelevanter Leistungen, die wir erbringen müssen,
121 also alle Backoffice Themen, System Strukturen, komfortabel über Plattformen der
122 Rheinischen Post Mediengruppe nutzen können. Also alles das, was nicht marktorientiert
123 ist, kaufen wir im Grunde genommen, nach Möglichkeit über die Gruppen Lösung ein und
124 haben dadurch signifikante Kostenvorteile, beispielsweise eine eigene Buchhaltung gibt es
125 so nicht mehr. Vorher waren da sieben Leute mit einem eigenen Buchhaltung System. Es
126 gibt die so nicht mehr, sondern das macht heute, das sage ich Ihnen jetzt mal unter uns, eine
127 halbtags Kraft, bei der Rheinischen Post mit. Und zwar deswegen, weil wir jetzt auf der
128 gleichen SAP Plattform sind. Deshalb stehen wir wirtschaftlich gut da, weil wir diese
129 Kosteneffekte nutzen können und weil wir auch sehr engagiert uns nur auf die Markt
130 Bearbeitung konzentrieren können. Neue Abonnenten gewinnen, Abonnenten halten, den
131 Werbemarkt bearbeiten, Projekte entwickeln, wie wir eben sozusagen in unserem
132 regionalen Markt wachsen können. Ist auch ein großer Vorteil in unserem Markt, dass wir
133 in Bonn und der Region einen sehr homogen Markt haben. Es gibt da andere
134 Regionalzeitungen, die ganz unterschiedliche, heterogene Märkte haben. Wenn ich mir
135 beispielsweise Schwäbisch Media angucke. Die Region Ulm ist eine ganz andere als die

Region Lindau, ist wieder eine andere als, selbst Leutkirch, Wangen ist nochmal eine andere als Tuttlingen, Sigmaringen, ist wieder eine andere als Ravensburg oder die Westdeutsche Zeitung, für die ich unterwegs war. Die hatte z.B. in Wuppertal den Haupt Standort. Das ist Bergisches Land. In der Mitte war Düsseldorf als Landeshauptstadt und war aber mit Abstand, Markt zweiter hinter der Rheinischen Post, hatte aber noch eine Kaufzeitung mit dem Express an Bord und im Niederrhein gab's dann die Krefelder Ausgabe. Die hatten alle nichts miteinander zu tun. Die Ausgaben Krefeld ist eine andere Lebenswelt als Düsseldorf, ist eine andere Lebenswelt als Wuppertal. Drei Lebenswelten, gesprochen auf den Generalanzeiger. Wir haben mehr oder weniger eine tatsächliche Magnetwirkung von Bonn mit dem Rhein-Sieg-Kreis und das nördliche Rheinland-Pfalz, es ist eine sehr komfortable Stellung auch für dieses Produkt und für diese Marke.

Welche Möglichkeiten haben wir als Generalanzeiger Bonn und die rückläufige finanzielle Lage aufgrund von fehlenden Abo Erlösen und Werbemarkt einzudämmen?

Also unsere Kern Möglichkeit war tatsächlich Kosten Anpassungen, die wir gezogen haben. Gleichzeitig haben wir seit letztem Jahr massiv in unsere Vermarktung investiert und Paid Content Produkt, mit GA Plus initiiert. Das gab's vorher nicht und wir haben jetzt schon mehr Kundinnen und Kunden als letztes Jahr, weil wir eben in diesem Segment wachsen. Wir haben jetzt 3500 plus Abonnentinnen und Abonnenten aufgebaut. Wir haben im Moment eine der Top Auflagen Entwicklung in Deutschland. Was die, wenn man jetzt das erste Quartal anschaut, was die Print und ePaper Auflage angeht, weil wir einfach sehr professionell in die Vertriebsarbeit aufgebaut haben. Und jetzt überlegen wir tatsächlich auch in weiteren Schritten, da sind wir aber gerade erst dabei, wie können wir möglicherweise auch in andere Bereiche investieren. Wir sind gerade aktuell mit einem Portal im Gespräch, die eine E-Commerce Plattform aufbauen wollen, die vor allen Dingen dafür wirbt, schau erst mal, was es regional gibt bei den Händlern, die Onlineprodukte anbieten, d. h. Shoptimist.de und wenn das nicht reicht, dann gibt's auch die Möglichkeit national zu suchen. Und die machen das so, dass nicht sie in eine Stadt gehen und sagen, wir akquirieren jetzt mal 20 Händler macht ihr da mit, sondern die Crawlen im Hintergrund alle Produkte, die ohnehin schon online da sind. Packen die in die Datenbank rein und gehen dann zu ihren Händlern und sagen schau mal, wir haben schon so und so viel Kunden gebracht, willst du mit uns den Vertrag schließen, so wie dir Google Kunden bringen gibst du uns bitte auch cost per click and share, mit denen sind wir zum Beispiel, ist jetzt nur ein

170 kleines Beispiel, im Gespräch, ob wir das mit promoten und damit dann wieder ein Share
171 des regionalen Handels bekommen. Wenn die über diese Plattform ihre Produkte
172 verkaufen. Das macht man in so Ballungszentrum viel Sinn, weil hier auch sehr viel online
173 gekauft wird. Aber gut, das gibt's wahrscheinlich auch in der, in den außerhalb der der
174 Ballungszentren, wird das wahrscheinlich eh nicht funktionieren. Wir haben investiert in
175 Magazin Produkte. Bonn geht aus, ist so ein Produkt, gibt's wahrscheinlich auch in anderen
176 Regionen, also so Gastronomie Produkte. Wir haben in Messen investiert, Immobilien
177 messen, Automessen wollen wir aufziehen. Solche Themen, also die, mit denen wir
178 zusätzliche Erlösmodelle aufziehen wollen. Zu welchen Nachhaltigkeits-Messe wollen wir
179 machen? Ist ein großes Thema, die ist leider nicht gestartet, weil das gerade in Corona
180 Zeiten losgehen sollte. Azubi Messen solche Themen, Postdienste nicht. Telefondienst, der
181 auch nicht, Telefondienste kaufen wir selbst fremd ein, über ein Callcenter und
182 Botendienste. Da sind wir ja schon sehr auf die Zustellung der Zeitung fokussiert und
183 qualifiziert. Und dieses Thema Mindestlohn Entwicklung. Da bin ich eher zurückhaltend.
184 Ob ich das mal ausbaue, zumal sich diese Nacht Zustellung nicht so gut mit Paketzustellung
185 verknüpfen lässt, da braucht man eigentlich eine weitere Zustellung. Und da habe ich ja
186 auch noch die Post in Bonn haben, weiß ich nicht, ob wir jetzt wirklich ein Wettbewerbs
187 Thema aufziehen wollen. Aber gut, das ist eher Zufall.

188

189 So ist das Thema Rundfunk und TV für sie noch ein Geschäftsfeld in das man investieren
190 sollte, oder sollte man eher auf Mediatheken setzen?

191

192 Also wir sind investiert im Thema Rundfunk und zwar über Beteiligung an Radio Bonn
193 Rhein-Sieg, auch einer der erfolgreichsten Sender der Sendergruppe Radio NRW, Radio
194 NRW ist ja der größte Privatsender Verbund in Deutschland und wir sind beteiligt am Radio
195 Bonn Rhein-Sieg oder an Radio Ruhr. Das ist in Düren. Weitere Beteiligungen sehen wir
196 da nicht. Das Geschäftsfeld ist ganz interessant. Im Moment ist es so, dass wir über dieses
197 Konstrukt Radio NRW auch in DAB+ investieren werden und in Streamingdienste im
198 Radio Bereich. Das wird aber dann sozusagen über dieses Investment bei Radio NRW nicht
199 als Generalanzeiger direkt, sondern indirekt über unsere Beteiligung an dem Radio NRW
200 Verbund, werden wir dort auch investieren. Ja, werden wir tun. Im TV-Bereich nicht. Da
201 haben wir gesehen, dass selbst die Center TV-Anstalten von Köln und von Düsseldorf
202 mangels Wirtschaftlichkeit eingestellt wurden. Wir sehen da im klassischen TV, also im
203 Moment kein Geschäftsfeld für uns, da gibt's ja auch noch die regional Sender mit Sat1 und

204 RTL. Da ist der Markt ein bisschen zu anspruchsvoll. Wo wir mehr investieren, ist im
205 Podcast Segment. Wir haben eigene Podcast Reihen, weil wir Journalisten haben, die auch
206 Crime, also Crime Segment Bücher verkauft haben, haben wir so eine Krimiserie Podcast
207 mäßig aufgemacht. Wir haben außerdem einen Sommelier bei uns in der Redaktion. Wir
208 werden einen Wein Podcast demnächst aufmachen, wir sehen da auch nicht im
209 Streamingdienst im klassischen, also im Videosegment, aber im Bereich von Podcast sehen
210 wir schon Wachstumsmöglichkeiten, die wir am Ende auch als Content-Bringer, als
211 Audience Erweiterung für die GA Marke sehen. Also GA.de respektive Generalanzeiger.

212

213 So wie sinnvoll ist Ihrer Meinung nach, dass Medienhäuser, in ähnliche oder komplett
214 unbekannten neue Geschäftsfelder investiert?

215

216 Ja, also wir haben ein stabiles Erlös Geschäft auf der Vertriebs Seite, auf der Nutzer Seite.
217 Wir haben ein sinkendes Erlös Geschäft auf der Werbeerlöse Seite. Naja, sie haben ja zwei,
218 wir haben ja ein zwei Säulen Modell. Wir haben zwei große Einnahmequellen. Das eine ist
219 die Werbe Vermarktung. Das andere ist der Leser Markt, also der von Nutzerinnen und
220 Nutzer Online oder eben von Abonnenten und Einzelverkäufen im klassischen Print
221 Segment. Natürlich müssen wir uns über weitere Erlös Möglichkeiten Gedanken machen.
222 Wir als Generalanzeiger konzentrieren uns da ganz, ganz spezifisch auf den Vertrieb im
223 Lesermarkt. Aber ich habe schon gesagt, unsere Anzahl der zahlenden Kunden ist
224 gewachsen durch unser Paid Content Angebot. Und da werden wir weiter investieren um
225 nicht nur die Anzahl der Kunden, sondern auch den Umsatz pro Kunde zu steigern. Wir
226 wollen also Newsletter Welten aufbauen, die sich mit dem Thema Sport, wir machen jetzt
227 z.B. ein Projekt Foodies heißt das, Foodies ist die Absatzmarke. Da geht's um Essen,
228 Trinken, Genießen in der ganzen Region. Da werden wir wahrscheinlich ein Unter Portal
229 aufbauen. Also eine Lebenswelt aufbauen für die Großregion mit dem nördlichen
230 Rheinland-Pfalz Kreis, bietet sich das auch mit dem Thema Wein an. Die Rheinische
231 Gastronomie Szene, wir haben eine relativ große Audience im Raum Bonn-Köln oder Köln
232 Bonn. Insofern können wir auch immer so ein bisschen von der großen Stadt mit profitieren.
233 Der Rhein-Sieg-Kreis, sehr groß. Wir haben so, alleine unser enger Lebensraum sind 1,2
234 Millionen Menschen. Das ist schon mal eine Audience, eine theoretische Audience, eine
235 technische Reichweite, sagt man im Fernsehgeschäft, glaube ich, die wir gern mit guten
236 Content Angeboten versorgen wollen und die wir dann auch durch Werbung finanzieren,
237 nun aber auch durch Paid Angebote. Ich hatte es ihnen, glaube ich, auch geschrieben. Die

238 New York Times macht das sehr schlau, mit guten Journalistinnen und Journalisten. Neben
239 dem klassischen Nachrichtengeschäft eigene Beiboote in Themenwelten aufzubauen. Da
240 stelle ich mir vor, eben dieses Foodie Thema, dieses Wein Thema, Education ist ein
241 Riesenthema. Bildung, also eine Plattform zu entwickeln, daran sind wir skizzenhaft dran.
242 Eine Plattform zu entwickeln, um Bildungsangebote in der Region zu bündeln und auch zu
243 vermitteln und damit dann auch Geld zu verdienen. Also auch wieder die Audience
244 zusammenzubringen, für die Community ein Nutzwert darzustellen und damit dann eben
245 auch in der Vermittler Funktion Geld zu verdienen. Und das dritte, das ist aber eher so
246 weitergedacht könnten wir auch mal im Rahmen von DSGVO und von Vertrauen, in Bezug
247 auf Nutzerdaten könnten wir auch so eine regionale Datenbank sein, Daten Manager, dass
248 die Kunden sagen, okay, meinem Generalanzeiger vertraue ich an, dass ich meine Opt-In
249 Lösungen auch über den Generalanzeiger als Gatekeeper zu anderen regionalen Anbieter
250 anvertraue. Also die Daten der Kunden liegen quasi bei uns, eine Art elektronisches
251 Schließfach und er sagt uns , ja, ich interessiere mich für die und die in die Welten. Da
252 könnte es Opt-In weitergeben, aber bitte nicht dort und dort und dort. Das ist eine erste
253 Idee, da ist noch kein konkretes Konzept dahinter. Das kann ich mir vorstellen, dass das
254 mal zu einem Vermarktbar Thema wird, weil Lead Generierung in der Region, und wir
255 sind nun mal Kenner der Region. Das könnte ein Geschäftsfeld für uns sein.
256 Hochqualifizierte Lead Verwaltung und Lead Generierung, also Datenverwaltung mit dem
257 Trust für die Kundinnen und Kunden, aber auch eine professionelle Lead Generierung für
258 den, für die Region und für ihr Unternehmen in der Region. Da sind Ideen noch keine
259 Geschäftsfelder, aber ich halte es eben für sinnvoll, wir brauchen weitere Geschäftsfelder.
260 Nicht, weil wir untergehen, sondern weil wir einfach zusätzliche Erlösquellen uns
261 überlegen wollen.

262

263 So, Achters, kann sich das Medienhaus Generalanzeiger auch zu einem Medienhaus
264 wandeln, welches ohne Tageszeitung in Printform überleben kann?

265

266 Also im Moment stellt sich für uns diese Frage so nicht. Wir haben eine, wir sind, wir
267 machen einen mittleren zweistelligen Jahresumsatz, also im mittleren zweistelligen
268 Millionen Jahresumsatz. Wir sind ein Unternehmen mit einer starken Muttergesellschaft.
269 Wir sind sehr gesund in unserem Geschäftsfeld. Wir sind wirtschaftlich sehr gut aufgestellt.
270 Die Frage, dass wir irgendwie uns jetzt Gedanken machen müssen, ohne das Produkt
271 Tageszeitung existieren zu müssen, die stellt sich für uns jetzt so nicht. Nichtsdestotrotz

272 stellt sich die Frage, wie können wir unser Umsatz Niveau und unser Ertrags-Niveau halten
273 oder weiter ausbauen? Und da denken wir Medien nah und Medien fern. Was passt zu uns
274 und sind da im Moment in einem ganz konstruktivem, Überlegungsprozess und schauen,
275 wenn es sinnvolle Beteiligung gibt, uns irgendwo zu beteiligen oder selbst zu investieren.
276 Da sind wir in der Lage, das zu tun, ohne dass wir jetzt da ganz konkrete Schritte vorhaben,
277 weil wir im Moment gerade aus einer Restrukturierung, diese Wirtschaftlichkeit auch
278 wieder neu hergestellt haben.

279

280 Welche Geschäftsfelder sollten noch erschlossen werden?

281

282 Ich glaube schon, dass das Thema regionales E-Commerce Geschäft eines sein sollte,
283 könnte, dass wir als Plattform dort mitmischen, indem wir, potenzielle Kundinnen und
284 Kunden sowie das klassisch im Print war, wir haben eine Plattform zur Verfügung gestellt.
285 Mach eine Anzeige da drin. Dann kommen die Kunden zu dir. Bisher war das aber alles
286 anonymisiert. Aufgrund des anonymen Produktes schallt eine Anzeige, die Kunden
287 kommen zu dir, du profitierst, wir profitieren. Das Handelsgeschäft läuft aber heute anders.
288 Wir bringen dir Kunden und du bezahlst im Grunde genommen für die Leads oder für die,
289 die tatsächlichen Kunden Abschlüsse. Und da müssen wir meiner Meinung nach im E-
290 Commerce Geschäft, im regionalen E-Commerce Geschäft mitmischen. Voraussetzung ist
291 einerseits, dass wir die Fähigkeiten entwickeln und andererseits, dass der Handel auch
292 deutlich digitaler wird. Auch der lokale und regionale Handel deutlich digitaler wird. Und
293 dann können wir diese Plattform, weil wir haben nach wie vor die Audience, die digitale
294 Audience, dann können wir da mitmischen und die Interessens Gruppen zusammenbringen.
295 Ich glaube das ist ein hoch spannendes Geschäftsfeld. E-Commerce Geschäft
296 voranzutreiben in der Region. Dann gehen die Leute vielleicht auch wieder mehr weg von
297 Amazon und Co.

298

299 Ist es sinnvoll, wenn sich Medienhäuser zusammenschließen und Geschäftsbereich unter
300 einem Dach verbinden?

301

302 Absolut, absolut, mit Qualitätsverlust hat das, gar nichts zu tun. Das kann dazu führen,
303 wenn man nicht aufpasst, aber nicht zwangsläufig. Wir haben z.B. einen starken
304 Schulterschluss mit der Rheinischen Post gesucht. Aber die Rheinische Post hat auch klar
305 gesagt. Die Märkte in Bonn und im Großraum Düsseldorf ist der Markt der Rheinischen

306 Post und der Markt des Generalanzeiger sind völlig unterschiedliche regionale Märkte. Das
307 heißt, ihr seid für euren Markt verantwortlich, denn könnt ihr gestalten, wie ihr wollt,
308 Hauptsache, ihr seid erfolgreich. Ich sage das jetzt mal verkürzt Aufgrund der Zeit. Aber
309 alle nachgelagerten Dienstleistungen, die man braucht, um diesen Markt zu bearbeiten,
310 haben wir natürlich versucht, durch sinnvollen Zusammenschluss, durch Dienstleistungs-
311 Vereinbarungen mit diesen Partner Rheinische Post neu zu strukturieren. Und das macht
312 absolut Sinn. Und deswegen haben wir keine Qualität verloren. Ganz im Gegenteil, wir
313 können es noch viel mehr auf uns Qualität konzentrieren und unsere eigentlichen Asset auf
314 unsere eigentlich Qualitätsentwicklung. Dazu haben wir auch Qualitäts-Befragungen
315 gemacht. Tatsächlich vom Printprodukt letztes Jahr, eine große Marktforschung gemacht.
316 Wir haben eine exzellente Qualität. Wir wissen auch, wie wir an dieser Qualität
317 weiterzuarbeiten haben. Und wir haben eine andere Qualität als zum Beispiel die
318 Rheinische Post. Nur ein Beispiel Wir haben einen sehr überregional ausgestalteten Mantel,
319 weil die in ihrem Marken Versprechen eine Aussage drin haben, wir sind die Stimme des
320 Westens mit bundespolitischen Anspruch. Wir haben keinen bundespolitischen Anspruch.
321 Wir haben einen überregionalen Mantel, der sehr Durch-regionalisiert ist. Also wir fangen
322 schon auf der ersten, zweiten, dritten Seite an, immer wieder das regionale auch mit
323 reinzubringen, aus dem Großraum Köln Bonn. Sind unterschiedliche Produkt Ausrichtung
324 im überregionalen Teil aber beide funktionieren. Würden wir diesen Mantel von der
325 Rheinischen Post einfach so übernehmen? Hätten wir eine andere Zeitung, hätten wir
326 möglicherweise Schwierigkeiten in unserem Markt, weil die Leute heute ein anderes
327 Produkt gewohnt sind. Also Zusammenschluss sehr sinnvoll. Aber man muss natürlich
328 darauf achten, dass man nirgendwo in Qualitätsverlust haben.

329

330 Welche Vorteile sind durch Zukäufe anderer Medienhäuser zu generieren?

331

332 Ja, natürlich, in erster Linie sind das Kostenvorteile, in allererster Linie sind Kostenvorteile,
333 wenn man gemeinsame Einheiten nutzen kann und dann abhängig davon, ob man jetzt nah
334 beieinander ist. Zum Beispiel eine Buchhaltung oder Systeme, SAP System, Logistik
335 Systeme usw. oder weil man Druckereien gemeinsam nutzen kann. Sie vereinen als
336 Kostenvorteile, die man nutzen kann. Man kann natürlich Know how einfließen lassen.
337 Teilweise kann man natürlich auch Marktbearbeitungen zusammenschließen. Gerade wenn
338 es um digitale Marktbearbeitung geht. Ist beispielsweise die Vermarktung unserer, die
339 nationale Vermarktung unserer digitalen Angebote betreiben wir zusammen mit RP Digital,

340 die ein eigener Vermarkter sind und die die großen Deals mit den Agenturen für uns
341 mitmachen. Also nationale Vermarktung haben wir ja komplett outgesourct. Machen wir
342 nicht selber. Ist für uns ein Super Partner. Also nicht nur Kostenseitig gibt's Vorteile,
343 sondern auch Marktseitig gibt's Vorteile.

344

345 So, letztens, haben Social Media Seiten in Bezug auf Nachrichten Findung einen wirklichen
346 Einfluss auf die Leserschaft von regionalen Zeitungen?

347

348 Ja, haben Sie. Ich sag mal so, das ganze Ding hier hat riesigen Einfluss auf die Leserschaft
349 von Regionalzeitung, weil wir im Wettbewerb als erstes Mal mit Zeit Kontingenten sind.
350 Dieses Teil (Handy) frisst ja wahnsinnig viel Zeit und die Möglichkeiten, heute Medien zu
351 konsumieren, ist ja viel einfacher geworden durch die Mobilität und durch die
352 Digitalisierung als noch vor 20 Jahren. Da gab es ja die Zahlen, da die Leute sich 40
353 Minuten Zeit genommen, viel mehr auch und waren da sehr gut informiert und dann gab es
354 noch Fernsehen und ein bisschen Radio und vielleicht noch Anzeigenblatt. So, heute ist das
355 das entscheidende, der digitale Briefkasten. Dr. Kolb hat früher mal gesagt, Anfang der
356 2000er, da habe ich da bei Schwäbisch Media angefangen. Ich will der Herrscher aller
357 Briefkästen im Verbreitungsgebiet von vom Verlag sein. Ich sage immer, ich möchte kein
358 Herrscher sein, aber Zugriff haben auf möglichst jeden digitalen Briefkasten, der
359 Nutzerinnen und Nutzer in unserer Region. Ich möchte hier mein Icon draufhaben. Ich
360 möchte hier wahrgenommen werden. Dann hab ich eine Chance, neben diesen vielen
361 anderen Icon, E-Mails SMS, WhatsApp, Facebook, Instagram, Snap, Tiktok, u name it.
362 Und dann noch die ganzen Medien ARD, New York Times, Bunte, Playboy, was weiß ich,
363 was die Leute da alles so haben, wahrgenommen zu werden, als regionale Marke in diesen
364 wahnsinnig vielfältigen digitalen Briefkasten wahrgenommen zu werden. Insofern hat
365 Social Media und überhaupt das Thema Smartphone einen Rieseneinfluss auf die
366 Leserschaft regionaler Tageszeitungen. Weil ich Informationsangebote nicht unbedingt
367 über regionale Information, aber weil ich wahnsinnig viele Informationsangebote hier
368 gebündelt habe. Und das ist unser Kern Wettbewerb. Und wenn es dann speziell um die
369 Kernfunktion, nämlich regionale Tageszeitung und regionale Information geht, dann sind
370 wir im Wettbewerb mit Social Media Gruppen, WhatsApp-Gruppen und Nachbarschafts
371 Gruppen, Facebook-Gruppen, Instagram Gruppen, die sich da austauschen, sich
372 Nachrichten schicken und irgendwann sagen die Leute, ich komme gar nicht mehr zum
373 Zeitung lesen, also Zeit ist ein großes Problem. Und übrigens, ich bin echt gut, informierte

374 über meine ganzen Gruppen, wenn ich dann so Nachrichten kriege. Also die haben einen
375 Einfluss, die haben Einfluss, nicht speziell nur Social Media. Aber eigentlich hielt der
376 Ganze das ganze Ding hier hat Rieseneinfluss,

377

378 *Speaker 2:* Eher positiv oder negativ? Jetzt auch die Tageszeitung sehen?.

379

380 *Speaker 1:* Auf die Erlösseite negativ, auf die auf die Audience, wenn man es nutzt, positiv,
381 weil man die Audience natürlich deutlich ausbauen kann. Wir erreichen junge Zielgruppen,
382 aber wir müssen sie auch entsprechend richtig ansprechen und denen entsprechende
383 Nachrichten zur Verfügung stellen. Nur sind die es halt gewohnt, diese Nachrichten dann
384 auch kostenlos zu verbreiten. Also das heißt, die Erlös Situation, die muss man halt in Griff
385 kriegen. Aber ich sag mal so, wir hatten vor 10 Jahren irgendwie noch eine
386 Zahlungsbereitschaft digitaler Inhalte in Deutschland von 3 Prozent. Wir sind heute auf
387 dem Weg zwischen 8 und 10 Prozent. In Skandinavien sind bereits bei um die 20 Prozent.
388 20 bis 24 Prozent. Und da wird die Reise hingehen. Die Skandinavier sind insgesamt
389 ungefähr 5 bis 7 Jahre vor uns, in ihrer Entwicklung. Also ich war 2019, hab ich meine
390 Redaktionen, also keine Führungskräfte aus der Redaktion, aber online Redakteure und die
391 Vermarkter und noch einen Berater ins Flugzeug gepackt. Das war eine Gruppe von zwölf
392 Leuten und sind durch die skandinavischen Verlage getingelt, in Schweden und in
393 Norwegen. Und die bauen riesige digitale Nutzergruppen auf, deren Anspruch man z.B. in
394 2019. Wir wollen 80 Prozent unserer registrierten Nutzerinnen und Nutzer immer im Login
395 Status haben, sodass wir nochmal tracken können, was die eigentlich interessiert, auch
396 außerhalb unserer Angebote, um sie noch spezifischer anzusprechen, noch spezifischer
397 anzusprechen. Also es ist unfassbar, wie weit die sind. Die haben wirklich auch Streaming-
398 Dienste aufgebaut, die hatten, die haben sich um ähnlich wie die BILD haben, die sich um
399 Lizenzrechte für die für die skandinavische Liegen beworben, haben die auch bekommen,
400 strahlen die aus, haben eigene Fernsehstudios aufgebaut. Also je nach Marke und zwar ganz
401 unterschiedliche Marken. Dort wird dann auch 24 Stunden, 24/7 Nachrichten produziert
402 und die Print Zeitung ist dann nur noch an einem Desk, mit sieben Leuten. Einmal am Tag,
403 am Nachmittag wird dann aus den ganzen Nachrichten die, die sowieso die ganze Zeit
404 produziert und raus spielen, wird dann auch noch eine Zeitung gebaut. Dann reduziert man
405 auch die Vielfalt in dieser Artikelansammlung. Das haben wir auch gerade gemacht. Also
406 wir haben, wir sind ja unheimlich stark von dieser und dieser Print denke. Ich muss heute
407 noch meine Seite zu kriegen. Dann hat man dahinter Bibliotheken, was man irgendwie kann

408 man auf einer Seite. Ich glaube, ich habe irgendwie gefühlt 100 verschiedene Artikel
409 Formate publizieren, die in Skandinavien arbeiten mit T-Shirt Größen. Es gibt einen Artikel
410 Format S, M, L, XL. Vielleicht gibt es noch was gibt es unter S? SX? Gibt's vielleicht noch?
411 Das war's. Das macht die Zeitung nicht unbedingt unattraktiver. Aber dies macht die
412 Produktion extrem schlank, weil sie mit fünf oder sechs Formaten viel schneller bauen
413 können. Da machen wir sieben Producer und zack, zack, zack, zack, zack, aus dem
414 vorhandenen Content bauen sie die Seiten. Ist kein Qualitätsabbruch. Und das macht die
415 Sache hocheffizient. Und sie kriegen mehr Ressourcen, um Content zu erwirtschaften,
416 Content, Content, Content, Geschichten, Geschichten, Geschichten aus der Region für die
417 Region. Und damit ist das große Zauberwort, was unsere Challenge ist. Engagement, was
418 wir schaffen müssen, ist ein Engagement der Audience in unsere Region. Und wenn ich
419 Engagement schaffe, dann schaffe ich eine Haltung und dann schaffe ich eine
420 Zahlungsbereitschaft. Dann sind die Leute bereit, für dieses Produkt zu zahlen. Unsere
421 Challenge heißt. Wir wollen in fünf Jahren 50000 digitale Abonnenten haben. Wir haben
422 also jetzt drei tausend fünf hundert. In den ersten acht Monaten aufgebaut. Wir wollen am
423 Ende dieses Jahr 6000 haben und dafür haben wir einen entsprechenden Weg, den wir
424 erreichen wollen. Wie gesagt 50 000, Ende 20, wir haben heute 50 000. Knapp Moment,
425 60 000 Gesamt Abonnenten Print und ePaper aus. Also verkaufte Auflage. Und wir wollen
426 ihn in fünf Jahren 50 000 Digitalabonnenten haben. Und insgesamt 90000 Abonnenten und
427 Abonnenten, egal ob gedruckte Zeitungen, E-Paper oder Digitalangebot das ist unsere
428 Challenge, die wir uns vorgenommen haben und wofür wir auch Strategie Projekte gemacht
429 haben, letztes Jahr und ein operatives Projekt, wie wir das Ganze umsetzen. Da haben wir
430 uns sehr stark an den Erfolgsfaktoren vom E-Commerce orientiert. Und jetzt arbeiten wir
431 eben natürlich am Customer Live Value entlang. Wie schaffe ich dieses Panel so
432 aufzubauen, oben brauche ich Traffic, wie schaffe ich eine erste Konversion in die
433 Registrierung, wie schaff ich von der Registrierung der Konversion in ein Testangebot. Wie
434 schaffe ich aus dem Test Angebot eine Konversion in ein einen Monats Angebot oder
435 vielleicht sogar Jahresabo. Wie kann ich mit Retention Maßnahmen, die Leute halten als
436 Engagement erzeugen, das auch im Abo Bereich immer mehr Engagement entsteht, sodass
437 das Abo haltbar wird. Und im Join Segment wie ich habe ich die Leute wieder mit einem
438 Teil Abo oder mit einem mit einem weiteren Schnupper Abo wieder zurückgewinnen,
439 sodass wir immer am Customer Live Value, Customer Live Circuit, entsprechend Arbeit
440 und den Customer Live Value weiterentwickeln. Das sind eigentlich so die, die die
441 Themen, an denen wir uns jetzt professionalisieren. Dazu stellen wir Web-Designer ein,

442 Web Analysten, Data Science Leute, wie das andere Medienunternehmen mittlerweile auch
443 machen. Was wir früher nie hatten. Wir hatten Redakteure. Und die haben Seiten
444 produziert. Und heute brauchen wir. Ja, also Audience Manager, die diese Audience
445 verstehen, die Skills heraus entwickeln und in die Redaktion, die Anregungen geben, also
446 nicht Daten getrieben, ich betone dass immer, Dateninformiert, Journalismus für diese
447 Region zu entwickeln und weiterzuentwickeln. Und ich habe ja gesagt, wir haben eine
448 Bevölkerung von 1,2 Millionen, wenn wir da 8 Prozent bedienen am Ende, mit 90 000
449 Abonnenten an Abonnenten, vielleicht sogar 10 Prozent, dann bin ich happy. Damit sind
450 wir ja gar kein Massenprodukt, was wir immer waren. Aber ein sehr interessantes
451 Massenprodukt, schon in dieser Region, wenn ich diese 10 Prozent dann am Ende erreiche,
452 der Bevölkerung, nicht der Haushalte, Haushalte sind da weniger. Da hätte ich schon eine
453 Haushalts Abdeckung am Ende liegt die wieder so bei 35-40 Prozent liegt.

454

455 *Speaker 2:* Ja sehr interessant war viel Input in kurzer Zeit, aber alles sehr interessant.

456

457 *Speaker 1:* Ja ich habe mal versucht ein bisschen Maschinengewehr mäßig ein bisschen die
458 Reise wo es hingeht, da müssen sie nochmal durchhören. Aber stellen Sie mir Fragen, wenn
459 Sie noch andere Dinge gerne wissen möchten.

460

461 *Speaker 2:* Sehr gern, Super, Vielen Dank, haben Sie noch Fragen, Anregungen?
462 Irgendwas.

463

464 *Speaker 1:* Im Moment so nicht.

465

466 *Speaker 2:* Gut, weil mir gesagt, ich würde das Ganze dann mal niederschreiben und ihnen
467 zukommen lassen. Auf jeden Fall vorher. Und dann können Sie das nochmal durchschauen.
468 Ob alles passt.

469

470 *Speaker 1:* Einverstanden. Und ich schicke ihnen von Herrn Marzen die Kontaktdaten.
471 Klingeln Sie ihn an oder schreiben Sie ihm eine kurze E-Mail. Er wird sich an Sie erinnern
472 und auch das wir gesprochen hätten. Und dann sagen Sie, Sie interessiert vor allen Dingen
473 auch dieses Mal, mit einem Verlag zu sprechen, der schon sehr gut investiert und andere
474 Geschäftsfelder.

475

476 *Speaker 2*: Super, Herr Köhler. Ich sage vielen, vielen Dank. War sehr, sehr
477 aufschlussreich. Wirklich!
478
479 *Speaker 1*: Vielleicht sieht man sich mal an Wien.

10.2.4 Interview Transkript V – Marzen

Speaker 2: Gut, ja, wollen wir direkt einsteigen? Die Fragen habe ich ihnen ja geschickt, soweit ich mich erinnern kann. Dann haben sie diese auch. Dann können sie auch mitlesen. Genau, mal als Einstieg. Wie sehen Sie die Stellung der deutschen Print und Online-Zeitungen im Allgemeinen?

Speaker 1: Hier vielleicht eine Bemerkung vorweg, ich weiß nicht was der Kollege Köhler da gesagt hat, ich bin ja seit drei Jahren, mehr als drei Jahren aus dem Tageszeitungsgeschäft weg. Das heißt alles das, was ich sage, ist quasi meine Außensicht auf eine Branche, die ich von ihnen nicht mehr kenne.

Speaker 2: Okay, also doch schon so lange gut. Aber das denke ich, das tut der Sache keinen Abbruch, Herr Köhler hatte gemeint, die Stellung von Ihnen momentan sei trotzdem noch sehr, sehr interessant, was die weiteren Geschäftsmodelle von Zeitungen angeht. Also deshalb denke ich, wäre Ihre Meinung da trotzdem noch sehr interessant.

Speaker 1: Okay, gut, also das was ich mitbekomme ist, dass sich der grundsätzliche Trend der letzten Jahre durch die Corona Situation nicht großartig verändert hat. Print nimmt weiter langsam ab in seiner Bedeutung, sowohl in den Leser Märkten wie auch in den Anzeige Märkten. Die Corona Pandemie hat interessanterweise, was ich so mitbekomme, was ich an Zahlen lese, zu einer kurzzeitigen Renaissance von Print geführt. Also es gibt ein Abflachen des Rückgangs, teilweise sogar ein Umkehren der Trend Kurve, es gibt wieder Zuwächse sowohl im Leser Markt, bei den Auflagen, wie auch bei den Anzeigen Geschäften. Ob das dauerhaft ist, das würde ich jetzt mal in Frage stellen. Was aber auch durch Corona sich verstärkt hat und ich glaube, das wird vom Grundsatz her auch so bleiben, ist die Transformation hin zu digitalen Leser angeboten. Tageszeitungen basierten Leser angeboten. Da hat Corona offensichtlich auch den einen oder anderen dazu gebracht, ein zusätzliches Abo abzuschließen oder sich auf den kostenpflichtigen, wie auch kostenfreien Informationsangeboten der Tageszeitung zu informieren, wie es jetzt wirklich ist und nicht irgendwo in sozialen Netzwerken. Heißt das jetzt in Summe, dass sich die Situation grundsätzlich geändert hat? Wie gesagt, ich glaube nein. Die Print Verluste werden weitergehen. Die digitalen Zuwächse in dem klassischen Geschäftsmodell werden weitergehen. Es wird aber weiter so sein, dass das alles noch weit davon entfernt ist, dass die Zuwächse auf der einen Seite, die Verluste auf der anderen Seite kompensieren können.

35 Das ist meine Sicht darauf. Es wird weiterhin der Druck auf Kosten hoch sein. Es wird zu
36 einer weiteren Konsolidierung kommen. Die ist ja dann schon ein bisschen länger am
37 laufen. Also alles keine Entwicklung, die jetzt gänzlich unbekannt ist.

38

39 *Speaker 2:* Interessant, mit der Corona Geschichte, dass das doch Auswirkungen hat.

40

41 *Speaker 1:* Ist so.

42

43 *Speaker 2:* Gerade mit Social Media denkt man ja eigentlich weniger dran. Aber
44 interessant. Ja gut, dann würde ich sagen gehen wir zur zweiten Frage. Welche Chancen
45 haben Medienhäuser, andere lukrative Einnahmequellen zu finden?

46

47 *Speaker 1:* Ich glaube, die Medienhäuser haben genau die gleichen Chancen wie jeder
48 andere, der in neue Geschäftsfelder rein investieren muss oder will. Vielleicht mit einem
49 Unterschied. Wenn man in B2C Geschäftsmodelle reinvestiert, da kennen sich
50 Tageszeitungen Medienhäuser dann schon sehr gut aus, was Kundenbeziehungen und die
51 Gestaltung von Kundenbeziehungen anbelangt. Ansonsten, würde ich sagen ist es genauso
52 wie sich ein Automobilhersteller der jetzt anstatt Verbrenner auf einmal Elektrofahrzeuge
53 herstellen kann und will. Da passt auch keine einzige Fabrikationsstraße. Marketing ist
54 anders. Pricing ist anders. Die Lieferanten sind anders, also muss er sich erst mal in das
55 Thema einarbeiten, um es dann genauso gut oder besser machen zu können wie alle, die da
56 sonst so rumturnen. Und genau das Gleiche gilt für Medienhäuser auch. Die haben da kein
57 per se Vorteil, aber auch kein per se Nachteil. Wenn es einen Nachteil gibt, dann ist es der,
58 dass Medienhäuser immer noch, aber mit abnehmender Tendenz, nicht so sehr gewohnt
59 sind, mit neuen Geschäftsmodellen und Wandel, professionell umzugehen. Da gibt es
60 sicher andere Häuser, die das schon länger machen müssen oder die sich neu erfunden
61 haben, die den Wandel einfach geübt machen können. Aber das geht schon lange nicht
62 mehr für alle Medienhäuser. Da haben einige sich schon dreimal neu erfunden. Aber es gibt
63 immer noch welche, die sich damit schwertun. Das merke ich schon.

64

65 *Speaker 2:* Verstehe. Zur nächsten Frage. Wie könnte man den Leserschwund der
66 Printausgabe, den es ja leider gibt, verhindern? Oder gibt es da überhaupt, ihrer Meinung
67 nach, eine Möglichkeit?

68

69 *Speaker 1:* Ich glaube man kann die Entwicklung Abflachen. Verhindern kann man nicht,
70 weil das ein Generations Thema ist, was mit Lesegewohnheiten und Co. zu tun hat. Und
71 die Ansätze, um die Entwicklung abzuflachen, die da ja an unterschiedlichen Stellen auch
72 schon seit Jahren ausprobiert. Also junge Leser überhaupt mal an das Medium
73 Tageszeitung heranzuführen. Davon zu überzeugen, warum das gut ist, etwas im
74 Gedruckten zu lesen, warum ist lesen überhaupt gut. Dann sind da die Ansätze zur
75 Vereinfachung von Inhalten und zur qualitative Weiterentwicklung von Inhalten, von
76 Layout und grafischer Gestaltung zum zur Verfügung stellen von für bestimmte
77 Zielgruppen interessanten Inhalten, quasi so in einer individuell oder individualisierten
78 Tageszeitung ausformen. Auch das gibt's ja schon ein bisschen länger. Aber all das sind
79 jetzt Themen, die es nicht verhindern werden, dass grundsätzlich der Schwund weitergeht.

80

81 *Speaker 2:* Welche Möglichkeiten haben Verlagshäuser gefunden, um die rückläufige
82 finanzielle Situation aus Grund von Abo Erlösen und dem rückläufigen Werbemarkt
83 einzudämmen? Gibt es da Beispiele, Botendienste, Telefondienste, Lieferdienste etc?

84

85 *Speaker 1:* Da gibt's ganz viele weitere Beispiele. Sie haben einige genannt. Ich kanns jetzt
86 mal für unser Haus sagen, Ich bin ja Geschäftsführer einer, eines Geschäftsbereiches eines
87 größeren Medienkonzerns, der klassisch aus dem Tageszeitungs-Bereich kam und dann
88 schon vor einiger Zeit Diversifikationsschritte eingeleitet hat. Zum einen sehr umfangreich
89 in Bildungs-Medien rein investiert hat - wir sind unter den Top 3 der deutschen Bildungs-
90 Medienanbieter in der Gruppe und dann eben mein Geschäftsbereich die Intermedia. Die
91 wiederum ist ein Sammelbecken für alle Geschäftsmodelle, die bewusst nichts mit dem
92 klassischen Geschäftsmodell zu tun haben. Also ein Diversifikations-Becken, so von
93 Anfang an aufgestellt und da wird auch munter rein investiert. Ich glaube so kann man es
94 machen. Man kann sich an Venture Fonds beteiligen, dann hat man es nicht direkt in der
95 Steuerung an was man sich da so beteiligt, sondern ja nur indirekt. Also da gibt's
96 mannigfaltige Beispiele und inzwischen auch welche, die gute und weniger gut funktioniert
97 haben.

98

99 *Speaker 2:* Ja, ich kann mich dunkel an unser Gespräch für meine Bachelorarbeit erinnern.
100 Da haben Sie ja das Beispiel mit den Beibooten erwähnt, ich glaube, die Rheinische Post
101 hat ja auch ein Einkaufszentrum, da hat man ja auch schon gemerkt, dass es sehr, sehr in
102 diese Richtung geht.

103

104 *Speaker 1:* Genau.

105

106 *Speaker 2:* Jetzt zum anderen Thema, zum Thema Rundfunk und TV, sind das für Sie
107 Geschäftsfelder, wo man noch weiterhin investieren sollte, oder sollte man eher auf
108 Mediatheken und Streamingdienste setzen?

109

110 *Speaker 1:* Im Rundfunk würde ich sagen ja, weil es weiterhin eine lokale, regionale,
111 überregionale und nationale Ebene im Rundfunk gibt. Und alle haben weiterhin ihre
112 Daseinsberechtigung. Das kommt dann auch eher den regional aufgestellten
113 Medienhäusern nahe, in lokale oder regionale Geschäftsmodelle zu investieren, gerade im
114 Rundfunk, auch in der digitalen Verbreitung. Da ist das weiterhin ganz gut möglich.
115 Fernsehen, da muss ich gestehen, rede ich aus eigener, in diesem Fall ein bisschen leidvoller
116 Erfahrung, ist, wenn es nicht national ist, ein unheimlich schwieriges Geschäft. Ich glaube
117 nicht, dass es heute noch jemanden gibt, der da sinnvoll und auf Dauer erfolgreich in
118 lokale/regionale Fernsehinhalte investieren sollte und wird. Es wird ein nationales Geschäft
119 und dass ist im Zweifelsfall zu groß, für die meisten dann doch regional aufgestellten
120 Unternehmen.

121

122 *Speaker 2:* Verstehe. Nun eine Frage, die passt - glaube ich - jetzt eigentlich am besten.
123 Wie sinnvoll ist es Ihrer Meinung nach, dass ein Medienhaus in ähnliche Geschäftsfelder
124 oder eben in komplett neue Geschäftsfelder investiert?

125

126 *Speaker 1:* Ich glaube, im Idealfall ist das eine Mischung. Bei der man sich immer wieder
127 neu die Frage stellen muss, welche Chancen und welche Risiken bin ich bereit einzugehen.
128 Und da muss jeder für sich auch seine Antwort finden. Ich mach's nochmal bei unserem
129 Haus fest. Der Sprung in Legal Tec Angebote oder Software as a Service Anbieter, die zu
130 erwerben, hat jetzt mit dem klassischen Tageszeitungsgeschäft wirklich gar nichts mehr zu
131 tun. Da ist aber auch jedem klar, dass, weil das so ist, weil es gänzlich andere
132 Geschäftsmodelle sind, mit diesen Geschäftsfeldern, auch per se erst mal Risiko verbunden
133 ist, weil wir uns da halt noch nicht so 100 Prozent auskennen und über Jahrzehnte Erfahrung
134 verfügen. Auf der anderen Seite hat das natürlich den Charme, dass wir dann nicht in
135 ähnlichen, in angrenzenden Geschäftsfeldern auch ähnlichen oder sogar gleichen Zyklen
136 unterworfen sind. Wenn die Tageszeitung, am Anzeigenmarkt hängt und neue Geschäfts

137 Aktivitäten, jetzt im digitalen auch am Anzeigenmarkt hängen, dann ist es immer noch
138 doof. Zwar die grundsätzliche Fehlentwicklung im Print außen vor, aber wenn der
139 Anzeigenmarkt zurückgeht, hänge ich mit beiden dann und Fliegenfänger. Da macht's
140 Sinn sich breiter aufzustellen. Ich würde aber nicht sagen, dass es da ein Patentrezept gibt.
141 Es gibt Häuser, die haben bewusst nur auf Diversifikation gesetzt und alles gemacht, was
142 überhaupt nix mit ihrem aktuellen Geschäftsmodell zu tun hat, die waren da erfolgreich. Es
143 gab welche, die sind damit gescheitert. Andersherum genau das Gleiche. Es hängt wirklich
144 sehr stark davon ab, wie die Ausgangs Voraussetzung sind und was das jeweilige Haus
145 dann auch konsequent macht, das ist der Unterschied. Mal so ein bisschen diversifizieren,
146 das funktioniert nicht, mal so ein bisschen in angrenzende Geschäftsfelder rein zu
147 investieren, das funktioniert nicht. Wenn, dann muss ich es mit einem Plan und auch mit
148 einer bestimmten Konsequenz machen und auch bereit sein, anfänglich oder auch
149 zwischenzeitliche Misserfolge zu akzeptieren und zu vertrauen, dass es klappt. Wenn
150 überhaupt, dann ist es das, was den Unterschied macht zwischen sinnvoll und nicht sinnvoll
151 investieren können.

152

153 *Speaker 2:* Glauben sie, das es möglich ist, dass sich Verlagshäuser zu Medienhäuser
154 wandeln, welche wirklich ohne Tageszeitungen Print Form überleben können?

155

156 *Speaker 1:* Ja, das auf jeden Fall, hängt halt wiederum zusammen mit der Konsequenz und
157 auch der Kraft, mit der ich in neue Geschäftsfelder rein investiere. Die Frage ist, ob das
158 dann immer noch ein Medienhaus ist, wie es auch bei uns, wenn wir jetzt Software erstellen
159 und anbieten, oder Verbrauchern zu Verbraucherschutz Rechten verhelfen durch digitale
160 Angebote, dann ist das per se kein Medienhaus mehr. Dann sind wir, weiß gar nicht, ein
161 Portfolio Unternehmen oder so.

162

163 *Speaker 2:* Genau, also ich habe den Begriff des Dienstleistungsunternehmen ganz
164 interessant gefunden. Botendienste, Telefondienst, etc. Ich habe zum Beispiel ein Gespräch
165 mit dem Nordkurier geführt, der jetzt auch Essens Zustellung, Apotheken Zustellung etc.
166 machen möchte. Und ich denke, dass das eigentlich auch relativ viel Sinn machen wird,
167 gerade im regionalen Markt.

168

169 *Speaker 1:* Absolut. Der Nordkurier ist für mich ein leuchtendes Beispiel, wie man sehr
170 früh und auch sehr konsequent in die Logistik rein investiert, mit der man dann

171 anschließend auch eine ganze Menge anderer Sachen machen kann, als nur die
172 Tageszeitung zuzustellen, Tageszeitung und Wochenblatt. Da war am Anfang aber auch
173 nicht klar, dass das funktioniert. Die haben es trotzdem gemacht. Mit Vehemenz und es bis
174 heute durchgezogen und das machen die jetzt auch schon 10 Jahre oder mehr, so zumindest
175 meine Wahrnehmung. Und dann funktioniert das. Es funktioniert aus meiner Sicht immer
176 dann schlecht oder nicht, wenn man wie gesagt, rein die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln
177 springt, versuchen wir es mal, ah hat nicht geklappt, nee dann lassen wird das mal wieder.

178

179 *Speaker 2:* Ich denke beim Nordkurier waren einfach auch die Absatzzahlen so, die mussten
180 einfach was tun, quasi hopp oder topp. Welche Geschäftsfelder sollten ihrer Meinung nach
181 wirklich erschlossen werden? Gibt's da was?

182

183 *Speaker 1:* Na gut, nach dem eben Gesagten gibt's per se eigentlich kein Limit. Das Limit
184 ist dann die Investitionsbereitschaft und Kraft. Wir zum Beispiel, wir haben gesagt, wir
185 wollen jetzt keine Investitionsstarken oder Asset starken Geschäftsmodelle eingehen, wo
186 wir erst einmal Lagerhäuser bauen müssen, oder einen riesigen Warenbestand aufhäufen
187 und Logistik Netze aufbauen müssen. Solche Dinge. Da haben wir jetzt gesagt, es gibt
188 andere, die machen das. Da gibt's per se gibt kein Limit. Es gibt wahrscheinlich aus der
189 Praxis heraus ein Paar. Das irgendwie ein regionales Medienhaus, das nächste Zalando
190 baut, das glaube ich nicht, weil es einfach zu viel Vorlauf Investitionen braucht. Meistens
191 sind die regionalen Medienhäuser zumindest in einer Region oder mehreren Regionen
192 stark, aber halt nicht national. Damit sind alle die Geschäftsmodelle, die erst einmal lokal
193 regional funktionieren oder aus einer regionalen Abdeckung, national hoch skaliert werden
194 können, die sind dann sinnvoller, als gleich auf die große nationale Abdecken zu gehen, die
195 im Zweifelsfall teuer ist, aber auch das sind für mich jetzt keine Ausschlusskriterien. Also
196 vom Grundsatz her würde ich sagen, gibt's erst einmal nichts, was nicht geht.

197

198 *Speaker 2:* Also, ist es für Sie sinnvoll, wenn sich mehrere Medienhäuser
199 zusammenschließen, Geschäftsbereiche wirklich vereinen?

200

201 *Speaker 1:* Absolut. Und das wird weitergehen. Und zwar sowohl, weil bestimmte Häuser
202 das als richtig empfinden, wie auch, dass bestimmte Häuser es gar nicht mehr anders
203 können. Eine gewisse Dienstleistungs-Qualität, oder Leistungs-Qualität in bestimmten
204 Bereichen aufrechtzuerhalten, ohne Skaleneffekte mitzunehmen, wird nur gehen indem

205 man sich halt mit anderen zusammenschließt. Man sieht es ja in Deutschland zumindest
206 schon im Bereich der IT. Verlags IT, da gibt's noch ein paar, in dem Fall überregionale
207 Anbieter, die schon lange nicht mehr nur eine Verlagsgruppe oder eine Mediengruppe
208 bearbeiten oder versorgen, sondern schon ganz viele verbundene und nicht verbundene
209 Unternehmen als Kunden zu sich zählen. Logistik sieht man es teilweise auch. Also das
210 wird weitergehen.

211

212 *Speaker 2:* Gut, zur nächsten Frage. Die Vorteile durch Zukäufe andere Medienhäuser
213 hätten wir eig. fast geklärt?

214

215 *Speaker 1:* Skaleneffekte, Skaleneffekte, also der ideale Zukauf ist immer noch für ein
216 regionales Medienhaus ist immer noch der Erwerb eines Konkurrent, der direkt angrenzent.
217 Weil ich da sowohl im Druck wie auch in der Logistik, in der Vermarktung, also in ganz,
218 ganz vielen Bereichen sofort Synergien ziehen kann, wenn ich es gut mache. Es wird dann
219 schwieriger, wenn es auf eine räumliche Distanz zuläuft, weil die die kostenintensiven
220 Bereiche für ein regionales Medienhaus sind, halt immer noch Druck, ist Distribution, ist
221 Personal, vor allen Dingen im Redaktionsbereich. Davon ist vieles regional, lokal
222 ausgerichtet und da kann ich halt nur Synergien ziehen, wenn ich jemanden Zukauf, der
223 direkt angrenzend ist.

224

225 *Speaker 2:* Verstehe, und dann auch schon zur letzten Frage, Sie haben es kurz
226 angesprochen, mit der Corona Situation, haben Social Media Seiten in Bezug auf die
227 Nachrichten Findung wirklich einen Einfluss auf die Leserschaft von regionalen
228 Tageszeitungen?

229

230 *Speaker 1:* Also meiner Wahrnehmung nach ja, und zwar zunehmend stärker werdend. Und
231 zwar in zwei Richtungen. Das eine ist, dass sich dadurch schärft, dass eine gute,
232 recherchierte Information, gut aufbereitete Informationen aus einer verlässlichen Quelle
233 und das ist die Tageszeitung, dass die definitiv mehr Wert ist als ein nicht zu überprüfender
234 Artikel, eine nicht zu überprüfende Information, die ich irgendwo aus dem sozialen
235 Netzwerk bekomme. Und da ist teilweise wirklich viel Dreck unterwegs, ich kann's nicht
236 anders sagen. Zum anderen muss ich aber auch sagen, haben die sozialen Netzwerke
237 teilweise, zu einem Umdenken in den Redaktionen geführt. Vor allem was die
238 Informationsbeschaffung anbelangt. Da können soziale Netzwerke können ganz ordentlich

239 eingesetzt werden, dann entsprechend geprüft, aber auch was die Distribution von eigen
240 erstellten Nachrichten anbelangt, mit dem Ziel, die Leute auf das eigene Produkt zu lenken.
241 Beides geht. Und auch das zeigt, dass es da einen deutlichen Einfluss gibt, also die
242 Netzwerke bei den Lesern der Tageszeitungen nicht mehr aus der täglichen
243 Informationsbeschaffung wegzudenken sind. Das ist halt so.
244
245 *Speaker 2:* Dann wären wir jetzt eigentlich schon am Ende. Haben Sie noch Fragen?
246 Anregungen?
247
248 *Speaker 1:* Nee, das mit der Rheinischen Post hatte ich ihnen ja Geschieben?
249
250 *Speaker 2:* Das mache ich, das muss ich noch ausbessern.
251
252 *Speaker 1:* Nee. Ansonsten. Das wars, das las sich vernünftig. Erzählen sie mal, was
253 machen Sie, wenn sie fertig sind?
254
255 *Speaker 2:* Ja, gute Frage. Entweder geht es wieder Richtung Allgäu oder ich bleibe
256 wirklich in Wien. Da bin ich noch relativ offen. Sagen wir mal so.
257
258 *Speaker 1:* Und haben Sie schon eine Idee, was Sie dann machen wollen?
259
260 *Speaker 2:* Am liebsten wäre mir Werbung, Marketing. So etwas wäre mir am liebsten.
261 Aber ist ja doch zum Teil relativ schwierig, gerade in Wien ohne Beziehung.
262
263 *Speaker 1:* Okay. Na gut, wenn Sie es nach Deutschland sehen, sagen Sie Bescheid.
264
265 *Speaker 2:* Mach ich auf jeden Fall gut. Ich sage ihnen nochmals Danke und machen sie es
266 gut.
267
268 *Speaker 1:* Gleichfalls.
269
270
271

10.3 Abstract Deutsch

Ziel dieser Masterarbeit war es, ob und in welcher Art und Weise sich Zeitungsverlage zu Medienhäuser als Dienstleistungsunternehmen wandeln, welche ihre Einnahmequellen besonders in medienfernen Branchen haben. Besonderes Augenmerk lag hierbei auf den Medienunternehmen, General Anzeiger Bonn, der Nordkurier Mediengruppe, der Rheinischen Post und dem Medienhaus Schwäbisch Media in Ravensburg.

Zur Untersuchung dieses Sachverhaltes wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

- *Welche Mittel finden Medienhäusern wie Schwäbisch Media oder die Nordkurier Mediengruppe, um die finanziellen Ausfälle der Zeitungsabonnements auszugleichen?*
- *Welche Vorteile bringen Zukäufe von anderen Medienhäusern für ein Medienhaus der Größe der Nordkurier Mediengruppe oder Schwäbisch Media?*
- *Welche Möglichkeiten aus medienfernen Branchen gibt es für Medienhäuser wie die der Nordkurier Mediengruppe oder Schwäbisch Media, um finanzielle Ausfälle aus rückläufigen Zeitungsabonnements und den schwächer werdenden Werbemärkten auszugleichen?*
- *Welchen Einfluss haben Social Media Seiten wie Facebook mit der Möglichkeit von verschiedensten Nachrichteninformationen und Werbemöglichkeiten auf den Zeitungsabsatz und den Werbemarkt von regionalen Tageszeitungen, von Medienhäusern wie das der Schwäbisch Media oder die der Nordkurier Mediengruppe?*

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine Literaturanalyse unterstützend zu Experteninterviews durchgeführt. Die Experten waren allesamt Geschäftsführer einer der genannten Medienunternehmen. Es zeigte sich, dass es regionale Unterschiede gibt, inwiefern sich ein Zeitungsverlag zum Medienunternehmen wandelt, welches mit Einnahmequellen aus medienfernen Branchen agieren muss, um das Fortbestehen des Unternehmens zu sichern.

10.4 Abstract English

The aim of this master's thesis is to show, whether and in which way newspaper publishers are going through a phase of transition in order to become media houses that act as service companies, who have got their source of income specifically in branches remote from media. Special attention was brought towards the media companies 'General Anzeiger Bonn', 'Nordkurier Mediengruppe', 'Rheinische Post', and the media house 'Schwäbisch Media' located in Ravensburg.

In order to perform appropriate research in this field, the following research questions were worded:

- o What instruments are being used by media houses such as 'Schwäbisch Media' or 'Nordkurier Mediengruppe', in order to compensate for financial losses concerning newspaper subscriptions?
- o Which benefits can media houses, sized as big as 'Nordkurier Mediengruppe' or 'Schwäbisch Media', gain by the acquisition of other media houses?
- o Which possibilities, coming from media remote branches, are there for media houses like the 'Nordkurier Mediengruppe' or 'Schwäbisch Media', in order to compensate financial losses deriving from declining newspaper subscriptions, and the fading market for advertisement?
- o What influence do social media platforms, such as Facebook, with the possibilities of portraying various news and advertisements hold, in terms of newspaper sales and the advertisement market of local daily newspapers such as 'Schwäbisch Media' or 'Nordkurier Mediengruppe'?

As a means to answer those research questions, literature analysis as well as expert interviews have been conducted. All of the experts used to be managing directors of the mentioned media companies. Research showed, that there are regional and local differences concerning the development and change from newspaper publishers, to media companies who have to rely on sources of income deriving from media remote branches in order to guarantee the survival of the company.