

Das Journal  
für digitale  
Geschäftsentwicklung



Denys Nevzharin / splash

## CONTROL THE CURVE

Überlebensstrategien für Verlage

Warum Verlage ihre Rolle als Gatekeeper verlieren.  
Wie Medienhäuser mit Beteiligungen die Kurve kriegen.  
Wo Special-Interest-Anbieter neue Potenziale nutzen.

Das Netz hat die Eigenschaft, Friktionen aufzulösen. Im Geschäft mit Inhalten sind zwei große Veränderungen sichtbar: Spezialisten differenzieren das Angebot immer weiter aus. Wettbewerb entsteht auch dort, wo vormals nur einige wenige den Markt kontrolliert haben. Auf der anderen Seite schieben sich Plattformen zwischen die Anbieter der Inhalte und deren Konsumenten. Die Folge: Verlage verlieren die Rolle des Gatekeepers zwischen Produktion und Konsument – und damit einen essenziellen Teil ihres Wertschöpfungspotenzials. Thompson kreiert daraus das Modell der Smiling Curve (Abb. 1).

„There simply isn't that much money in the middle“

— Ben Thompson, *Stratechery*

Es ist ein sehr anschauliches und einprägsames Modell. Aber hält es auch in der Praxis? Und welche Dynamiken erzeugt es über die Zeit? Wir suchen die Strategien, die diese Dynamiken nutzen, und so Geschäft entwickeln.

Wir haben zwölf Verlage, Inhalte-Produzenten und Plattformen ins Bild gesetzt und anhand ihrer Marktkapitalisierungen aufgereiht (Abb. 2). Die Marktwerte sind logarithmiert, das macht es übersichtlicher. Heißt: Der jeweils nächste Wettbewerber ist viel weiter weg von seinem Nachbarn, als es scheint.

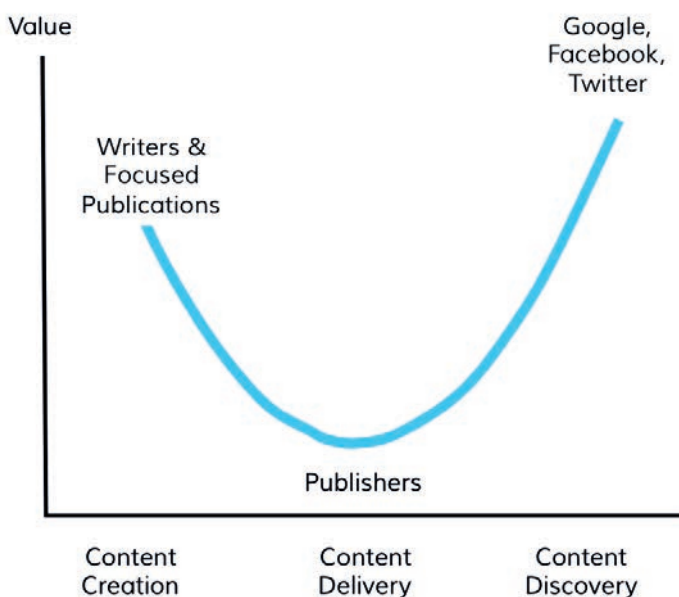


Abb. 1: Die Smiling Curve im Publishing (Quelle: NetzWirtschaft)

Der erste Eindruck:

- Die Smiling Curve ist klar erkennbar.
- In der Mitte ragt (wie immer) Springer heraus.
- Die Pfeile Paid Content und Content Marketing deuten einen Strategiekorridor an.

Wenden wir uns nun der Kurvendiskussion zu:

### Mitte unten: Free ist kein Geschäftsmodell

Free is dead, Mr. Anderson. Nicht in jedem Fall, aber für fast alle. Die Leser sind in den sozialen Netzen. Dort verwässern Medienmarken, weil die Nutzer nicht auf den Absender, sondern auf die Headline, auf das Video oder die Empfehlung aus dem Netzwerk klicken. Auch monetär macht sich das bemerkbar: 99 Prozent des Wachstums mit digitalen Anzeigen werden von Google und Facebook erzeugt. Der Rest begründet nur in Ausnahmen ein Geschäft – falls Adblocker das zulassen (Nutzung in Deutschland bei 30 Prozent) und Adtech nicht vorher explodiert (das Ende der Blase).

### Mitte oben: Axel Springers Buckel

Wenn Free im Eimer und die Verlagswelt in der Klemme ist, wie erklären sich dann die Ausreißer im Chart? Mit Unternehmenskäufen und Beteiligungen. Etwa 50 Prozent des Konzerngewinns generiert die Axel Spring-

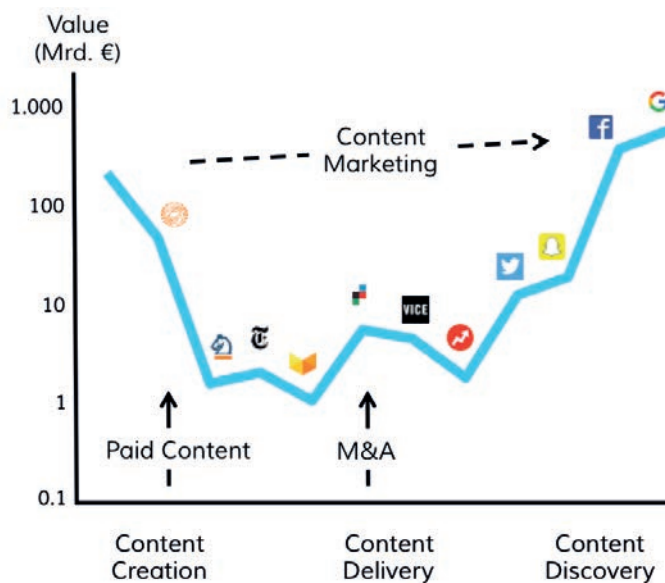


Abb. 2: Die Smiling Curve in der Praxis (Quelle: NetzWirtschaft)



Caleb Jones/Unsplash

ger SE über das Rubrikengeschäft mit Stepstone und Co. Und das wiederum wurde zu großen Teilen nicht aufgebaut, sondern eingekauft. Externes Wachstum, schlagkräftig umgesetzt:

*„In March 2012, Axel Springer created a joint venture with the global private equity firm General Atlantic LLC in an effort to develop the company’s classifieds segment into a leading international player“*

— Robert A. Burgelman, *Stanford Business* (kostenpflichtig: lohnt sich)

Andere Medienhäuser machen es nach und kaufen den „hice shice“ aus der digitalen Medienwelt: NBC beteiligt sich an BuzzFeed, Disney an Vice, Comcast an Vox – und auch hierzulande regt sich etwas: 671 Medienbeteiligungen. Die Bewertungen steigen. Und das ist Botox für unsere Smiling Curve.

## Von unten links nach oben rechts: Paid Content und Content Marketing

Die Einkaufstour von Springer mag im Prinzip wiederholbar sein. Die Chance aber, so erneut auf ein derart starkes Geschäftsmodell wie die Classifieds zu stoßen, ist gering. Once in a lifetime. Optimierung nach

Wahrscheinlichkeiten geht anders. Nicht einmal zehn Prozent der Menschen in Deutschland sind bereit, für digitale Inhalte zu bezahlen, sagt die Nachrichtenagentur Reuters. Ausreichend für ein strukturell gesundes Geschäft, finden wir. Denn wenn der Wert eines zahlenden Lesers – Pi mal Daumen – um den Faktor 100 höher ist als der Wert eines Besuchers auf einer Website, dann haben wir es mit einem zehnmal höheren Umsatzpotenzial zu tun. Unser Closed-Loop-Modell aus der letzten Ausgabe springt also an. Die Formel lautet:

Differenzierung → Preispunkte → Umsatz → Marketing

Die Anbieter von Special-Interest-Inhalten haben diesen Effekt längst erkannt. Sie nutzen für die Gewinnung neuer Leser alle Facetten des Online-Marketings. Und schließen sich damit mit Google und Facebook kurz. Unsere Smiling Curve bekommt eine Oberlippe: Content Marketing (der Pfeil von oben links nach rechts).

Der Ebner-Verlag zum Beispiel kommuniziert Content-Ziele, die sogenannte Transaction Editors über Minimal Information Units (MIUs) mit Methoden des Content Marketings erreichen sollen. Einfacher gesagt: Jeder Beitrag, der gepostet wird, hat vorher ein klares Ziel, dann wird er geschrieben, eventuell über multiple Kanäle publik gemacht und soll den Rezipienten zu einer Handlung animieren. Write and market it. Ein shopzentriertes Medienhaus, nennt Ebner-Geschäftsführer Gerrit Klein seinen Verlag im Interview mit Netz-wirtschaft.



NETZWIRTSCHAFT.NET

„Unser Motto lautet: ‚Write and market it!‘ Unser Ziel ist es dabei, Themenwelten eng mit Transaktionen zu verbinden. Wir verstehen uns als shopzentriertes Medienhaus“

— Gerrit Klein, Ebner-Verlag

Andere Paid-Content-Erfolgsbeispiele finden sich bei Haufe oder der Stiftung Warentest, bei den Leitmedien wie der New York Times (1,6 Millionen Digital-Abos) und der Financial Times (knapp 600.000), bei Überregionalen wie der Süddeutschen (45.000) und genauso bei den Regionalen wie Osnabrücker Zeitung (40.000). Paid Content macht aus Medien Marken.

## Ende der Geschichte. Anfang deiner Geschichte?

Hast du die leere Stelle oben links in der Grafik gesehen, an der das Logo fehlt? Das ist der globale Markt für Content Marketing. Das logische Gegenstück zu Paid Content, quasi. Und 200 Milliarden Dollar stark.

Aus Marken werden Medien. Aber dazu ein anderes Mal mehr ...

### Über den Autor

Thomas Jahn ist Herausgeber der Netzwirtschaft. Zuvor war der gelernte Kaufmann unter anderem bei der Berliner Beteiligungsgesellschaft Eona und hat dort das Lifestyle- und Entertainmentportal Giga verantwortet.



### Impressum

VNW Verlag für Netzwirtschaft UG (haftungsbeschränkt)

Baseler Str. 27, 12205 Berlin

V. i. S. d. P. Thomas Jahn

Telefon: +49 151 22330609

E-Mail: thomas@netzwirtschaft.net

Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags. Diese Publikation wird nach bestem Wissen und mit großer Sorgfalt erstellt. Der Herausgeber übernimmt keine Garantie und Haftung für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Alle Angaben sind ohne Gewähr.

netzwirtschaft.net



## Das Journal für digitale Geschäftsentwicklung

Wir machen digitale Geschäftsentwicklung verständlich und umsetzbar.

Jede Woche beantworten wir eine Frage aus dem Feld der Digitalisierung: Wie wächst Zalando? Wie können Verlage überleben? Wie entsteht gesundes Wachstum? Die Analyse dazu gibt es per E-Mail direkt in deine Inbox.

Einfach per  
E-Mail

Jetzt abonnieren!

NETZWIRTSCHAFT.NET

