

# THE DAY AFTER

Lokalzeitung ohne Print

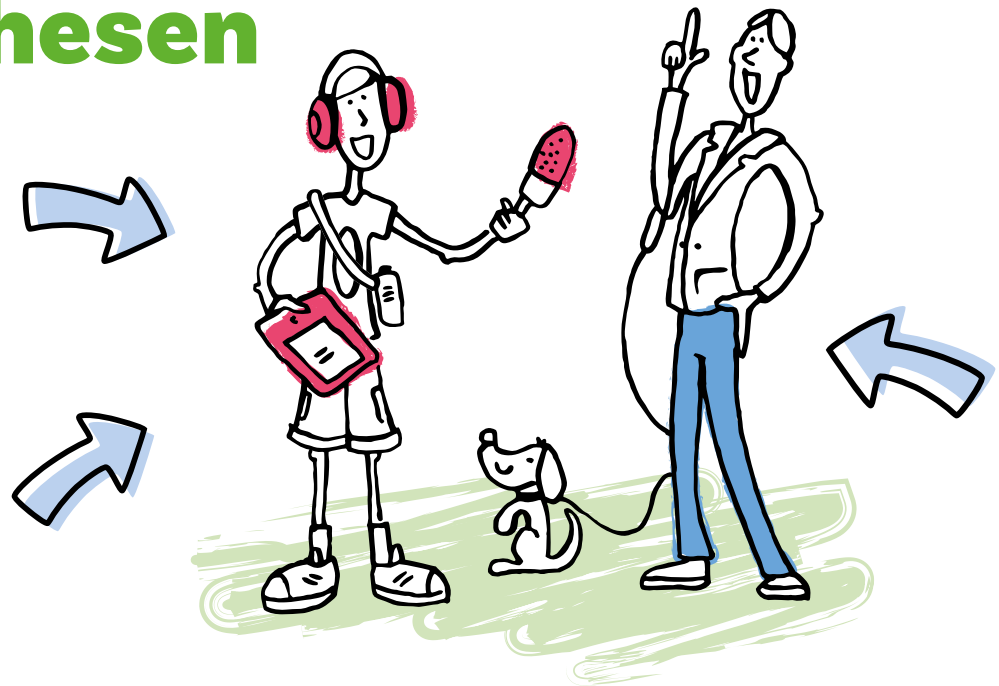
**Wie Verlage in der  
Region ihre digitale  
Zukunft gewinnen.**



 **DRIVE**

 **HIGHBERG**

# Zukunft Lokalzeitung – **zehn Thesen**



**1**

## **Das wichtigste Kapital eines lokalen Medienhauses ist die Kundenbeziehung.**

Anders als nationale Titel beziehen Lokalzeitungen Relevanz und Marktpotenzial aus der intensiven und dauerhaften Beziehung zu den Menschen vor Ort. Um diese Stärke auch unter den Bedingungen der digitalen Welt erfolgreich ausspielen zu können, muss sich das Selbstverständnis von Verlagen ändern. Nicht ein Produkt – die gedruckte Tageszeitung – definiert die Zeitung neuen Typs, sondern ihre Funktion als moderierender Kümmerer von Region und lokaler Gemeinschaft und als lokaler Lebensbegleiter für die und den Einzelnen.

**2**

## **Beim Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen ist Vertrauen die entscheidende Währung.**

Präsenz und Sichtbarkeit vor Ort verschaffen regionalen Medien einen Wettbewerbsvorteil gegenüber virtuellen Angeboten. Dieser gewinnt angesichts von Desinformation und einer sich verschärfenden Vertrauenskrise zwischen digitalen Inhalte-Angeboten und ihrem Publikum an Bedeutung. Die Zeitung kann zum Vertrauensanker der Region werden.

**3****Die Voraussetzung für tragfähige lokale Geschäftsmodelle ist die Treue und **Loyalität** von Nutzerinnen und Nutzern.**

Vor dem Internetzeitalter erreichten regionale Zeitungen eine überragende Markenbindung mit oft lebenslanger Vertragstreue. Einige Marken beweisen, dass diese langfristige und stabile Loyalität auch unter den Bedingungen einer digitalen Medienwelt möglich ist. Dazu ist es unumgänglich, von diesen Bindungsstrategien – auch aus anderen Branchen – zu lernen und sich an den damit verbundenen Metriken zu orientieren. Das Konzept einer „mission-driven membership“, einer auf die enge Verbundenheit von Mensch und Marke gründenden Kundenbeziehung, liefert dafür die Basis.

**4****Die Zukunft lokaler Medien liegt in den Händen der nachwachsenden **Generation**.**

Die unter 40-Jährigen fragen, welchen Mehrwert regionale Medien für ihr Leben bieten. Auf diese grundlegende Warum-Frage müssen Verlage gemeinsam mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen zeitgemäße Antworten finden. Dieser Dialog über Wert und Funktion von Lokaljournalismus im digitalen Zeitalter beginnt in den Schulen.

**5****Ziel muss es sein, Lokaljournalismus als cooles digitales **Nutzererlebnis** zu präsentieren, aber mit der Vertrauenswürdigkeit eines guten Nachbarn.**

Die Mediennutzung der unter 40-Jährigen ist fast ausschließlich von digitalen Plattformen und Social Media geprägt. Auch lokale Informationsangebote müssen sich an den Nutzungserlebnissen von TikTok, Netflix oder Spotify messen lassen. Die traditionellen Formate Print, E-Paper, aber auch lange Texte erreichen in dieser Altersgruppe nur noch ein Nischenpublikum. Um die Bedürfnisse der Jungen zu verstehen und mit ihnen gemeinsam die richtigen Produkt-Antworten zu entwickeln, werden Modellprojekte oder Kooperationen mit universitären Labs benötigt.

6

**Dafür werden eigenständige, neue **Produkte** und **Services** gebraucht, frei von einer Print-DNA.**

Das lokale Medienhaus wandelt sich vom Anbieter eines starken Kernprodukts zum omnipräsenten Lebensbegleiter mit einer Vielzahl von maßgeschneiderten und personalisierten Services und Formaten. Audio und Video stehen zunehmend im Mittelpunkt, aber auch unterschiedlichste Push- und Live-Varianten – und all dies in personalisierter Form. Notwendig ist eine hoch diversifizierte Mischung aus Angeboten für Endkunden sowie für die lokalen Märkte, die kontinuierlicher Anpassung bedarf. Diese Kleinteiligkeit in einem stimmigen Portfolio zu managen, wird zur zentralen Herausforderung.

7

**Nur der Einsatz von hochwertiger digitaler **Technologie** (KI, VR/AR) sowie neue Formen der **Kooperation** ermöglichen **Kostenstrukturen, in denen sowohl lokaler Journalismus als auch attraktive Services finanzierbar bleiben.****

KI und digitale Technologien können der Schlüssel sein, wenn die Tageszeitung sich neu erfindet. Nicht, indem Algorithmen ausgerechnet lokale Journalisten ersetzen oder das Gespräch mit den Menschen vor Ort übernehmen. Aber beim Konzipieren, Produzieren und Managen attraktiver neuer Produkte und Services sowie von Geschäftsmodellen. Angesichts von Kosten und Komplexität sind neue Kooperationsformen unverzichtbar – mit Universitäten und Forschungseinrichtungen, vor allem aber zwischen Verlagen.

8

**Lokale Medien benötigen eine neue **Kultur**, die ihre moderierende Funktion für die lokale Gemeinschaft und die lokalen Märkte in den Mittelpunkt stellt.**

Ob ein Verlag sich den Ruf eines vertrauenswürdigen lokalen Kümmerers erwerben kann, hängt von seiner Fähigkeit ab, für die Anliegen der lokalen Gemeinschaft („Jobs to be done“) Lösungen zu moderieren. Es muss zur gemeinsamen Mission von Mensch und Marke werden, die Region zu einem besseren Ort zu machen, Defizite zu benennen, Probleme aus dem Weg zu räumen. Das verlangt eine Kultur des Zuhörens, der Zuversicht und des Zusammenhalts.

9

**Dafür braucht es bei den Menschen in Redaktionen und Verlagen ein anderes Selbstverständnis, neue Fähigkeiten und neue Rollen.**

In einem printzentrierten Zeitungshaus orientierten sich die Rollen der Beschäftigten ganz an der Herstellung und Distribution eines Produkts. In einem Verlag, der sich über seine lokale Funktion neu definiert, entstehen neue Rollen. Dazu gehören etwa Community Manager, die im ständigen Kontakt mit der lokalen Gemeinschaft Themen sondieren und den Dialog moderieren, ohne als Mitglieder der Redaktion in Konflikt mit der journalistischen Unabhängigkeit zu geraten. Gebraucht werden auch Social Media Content Creator, die als Vermittler zwischen Nutzern und Journalisten neue Formen des arbeitsteiligen multimedialen Erzählens („Co-Creation“) ermöglichen.

10

**Organisations-Strukturen und Workflows müssen neu gedacht werden.**

Die eher starren Strukturen und Workflows des Print-Zeitalters weichen einer Organisation der Agilität und Flexibilität. Die neuen lokalen Medienhäuser gewinnen Freiräume, um kurzfristig Ressourcen auf Aktualität und große Aufreger-Themen zu verschieben oder gemeinsam mit den Nutzerinnen und Nutzern mit neuen Möglichkeiten zu experimentieren. Technologie hilft dabei, auch mit begrenzten Ressourcen der eigenen Mission gerecht zu werden: rund um die Uhr als Vertrauensanker und Lebensbegleiter an der Seite der Menschen vor Ort zu sein.

**Wir brauchen neue  
Beteiligungsmodelle, bei  
denen Menschen nicht nur  
loyale Konsumenten sind,  
sondern aktiv mitmachen  
können.“**

*Jay Rosen, US-amerikanischer Forscher und Professor  
für Journalismus an der New York University*

# Zeit für **Zuversicht**

Es gibt gute Gründe, mit Sorge und Pessimismus auf die Zukunft der Tageszeitung zu blicken.

Der Durchschnitt der zahlenden Leserinnen und Leser ist längst im Rentenalter, die Printauflagen sinken ungebremst und bei den notwendigen Einsparungen geht es immer öfter an die Substanz, ans Eingemachte.

Das düstere Wort vom „Endgame“ macht die Runde. Landkarten weisen mittlerweile ganze Bundesstaaten in den USA oder Kanada als „Nachrichtenwüsten“ aus, in denen es keine lokaljournalistische Versorgung mehr gibt. Redaktionen schließen, mittelständische Verlage geben auf und entfernen sich nach der Übernahme durch Finanzinvestoren und Konzerne immer weiter von ihren lokalen Wurzeln und den Menschen vor Ort.

Dieses Whitepaper zeigt eine gänzlich andere Perspektive. In aller Welt beweisen Pioniere, sowohl in traditionsreichen Verlagen als auch in

Startups, dass lokaler Journalismus und lokale Services auch ohne Papier Menschen bewegen und in loyalen Kundenbeziehungen binden können – und dies in einträglichen und auf Wachstum ausgerichteten Geschäftsmodellen.

Wenn Vordenker wie Ken Doctor in den USA erste Zeichen für eine Renaissance des lokalen Publishings ausmachen, so meinen sie Erfolgsbeispiele, die ihre wertstiftende Funktion für die lokale Gemeinschaft und die lokalen Märkte konsequent in den Mittelpunkt stellen und über alle Formate und Kanäle bespielen, die aus Sicht der Community nur irgendwie relevant sind. Sie haben sich längst von den Fesseln einer printgeprägten Product Company befreit.

Mit „The Day After“ wollen wir all diejenigen ermutigen, die sich auf den Spuren dieser Pioniere auf den Weg machen, um mit verlegerischem Mut, Innovationsfreude und der Liebe zur Region und ihren Menschen die lokale Zeitung in ein neues Zeitalter zu führen.

**Meinolf Ellers, dpa**  
**Dr. Christoph Mayer, Highberg**



# Wir müssen **viele Bälle in der Luft halten**

Prof. Jay Rosen über den Wandel im Lokaljournalismus: Welche Fähigkeiten Redaktionen heute brauchen und wie engagierte Bürger eine aktive Rolle darin spielen können.

## Jay Rosen

lehrt seit 1986 Journalismus an der New York University (NYU). Er forscht zum Bürgerjournalismus, zum Constructive Reporting, aber auch zu lokalen Medienmodellen. Zwischen 2017 und 2021 untersuchte er in dem unter anderem von der Knight Foundation geförderten Membership Puzzle Project Alternativen zum klassischen Abo-Modell. 2018 verbrachte Rosen auf Einladung der Robert-Bosch-Stiftung drei Monate in Deutschland. In dieser Zeit interviewte er Medienmacher und veröffentlichte in der FAZ einen „Brief an die deutschen Journalisten“.

**Jay, wen sehen Sie in der besseren Position, um die täglich gedruckte Lokalzeitung zu ersetzen? Rein digitale Start-ups oder konsequent transformierte Zeitungsmarken?**

Schwer zu sagen. Bislang haben wir noch kein Modell gesehen, das viele übernehmen und damit erfolgreich sein können. Selbst wenn du alle Geheimnisse der New York Times kennst und eine so ambitionierte Verlegerfamilie wie die NYT im Rücken hast, ist das keine Garantie für Erfolg.

Selbst wenn du alle potenziellen Abonnenten in deiner Region überzeugst, für deine Angebote zu bezahlen, kann das immer noch zu wenig sein, um eine komplette Redaktion

zu finanzieren. Ich bin aber sicher, wenn es ein Erfolgsrezept gibt, wird es eine Kombination aus verschiedenen Elementen sein.

**An welche Elemente denken Sie?**

Ein ganz zentrales ist die Wiederherstellung einer engen Beziehungsbasis zu den Menschen vor Ort. Nicht via Social Media, sondern auf ganz persönliche und direkte Art. Eine Möglichkeit dazu sind hochwertige Veranstaltungen, die ja auch eine zusätzliche Erlösquelle sein können. Auch Newsletter haben großes Potenzial.

Ein Schlüssel-Element in diesem Mix ist sicher auch ein unverwechselbares Produkt.

Wenn du einfach nur Journalismus auf die altbewährte Art anbietest, dürfte das in Zukunft nicht mehr ausreichen. Es geht darum, neue Produktideen schnell umzusetzen und in kürzester Zeit herauszufinden, ob sie funktionieren. Wenn nicht, müssen wir uns auch viel schneller wieder von ihnen trennen.

Dafür brauchst du exzellente Nutzerdaten, ein Gespür für wechselnde Kundenbedürfnisse und die Fähigkeit, Hypothesen zu bilden und unter Marktbedingungen zu testen.

**Wie müssen sich Redaktionen auf diese Veränderungen einstellen? Welche Fähigkeiten sind in Zukunft gefragt?**

Wir brauchen eine Redaktion, die in gewisser Weise das Gegenteil von dem ist, was wir in der Vergangenheit im Journalismus ausgebildet haben. Heute müssen Journalistinnen und Journalisten auch die wirtschaftliche Seite unserer Arbeit und auch die Gründe für unsere finanziellen Probleme verstehen und entsprechend handeln.

Der englische Verleger Harold Matthew Evans hat über die Krise der Zeitungen gesagt: Die Herausforderung ist nicht

so sehr, im Geschäft zu bleiben. Die Herausforderung ist, im Journalismus zu bleiben.

**Manche hoffen, dass das wachsende Misstrauen gegen Informationen aus dem Netz und die Ausbreitung von KI-generierten Fakes eine Renaissance der lokalen Medien einleiten könnte. Stimmen Sie zu?**

Noch ist es nur ein Argument. Aber es macht Sinn. In einer Umgebung, die zunehmend toxisch wird, gewinnen authentische und überprüfbare Informationen an Wert. Aber wie wird daraus eine verlässliche Einnahmequelle?

**Wie bewerten Sie in dieser Phase der Transformation die Rolle von Verlegern?**

Engagierte Verleger haben gegenüber Konzernen oder Finanzinvestoren große Vorteile. Das gilt vor allem für Familien, die mitten aus ihren lokalen Gemeinschaften kommen und die tief in ihrer Stadt und deren Kultur verwurzelt sind. So etwas lässt sich nicht aus dem Nichts aufbauen. Ein anderer großer Vorteil ist, dass lokale Verlegerfamilien es sich leisten können, auch mit niedrigen Renditen das zu tun, was ihnen wichtig ist: nämlich der lokalen Community zu dienen.

**Für immer mehr junge Menschen sind lokale Informationsangebote bedeutungslos. Haben Sie eine Idee, wie wir sie zurückgewinnen können?**

Ich denke, das ist eine Frage, die sich am besten in Lab-Strukturen beantworten lässt. Kooperationen mit Social Media Content Creators können da helfen. Sie sind auf Social Media einfach besser darin, die Jungen zu erreichen.

**Wie können beide Seiten voneinander profitieren?**

Vieles lässt sich auch in Forschungsprojekten mit Universitäten erproben. Eine Menge Wert liegt aus meiner Sicht darin, gerade engagierte Bürger in Grundzügen des Journalismus auszubilden. Factchecking beispielsweise sollte als bürgerliche Qualifikation und nicht als industrielle Dienstleistung verstanden werden.

Wir haben hier in New York mit „The City“ ein auch bei den Jungen sehr erfolgreiches digitales Nachrichtenangebot. Das Team hat eine starke Kombination entdeckt. Auf der einen Seite harte investigative Recherche und anspruchsvolle Reportagen, aber auf der anderen Seite gut aufbereitete Service-Information für das

## **„Das Abonnement ist eine reine Produkt-Beziehung. [...] Membership ist ganz anders. Wenn du zu einem Medium in einer Membership-Beziehung stehst, glaubst du an dessen Mission, an die Bedeutung der Arbeit, die dort geleistet wird.“**

tägliche Leben in der Stadt. Die Mischung funktioniert hervorragend, auch weil sie Menschen über niedrigschwelligen Nutzwert an herausragenden Journalismus heranführt.

**Im Print-Zeitalter genossen lokale Tageszeitungen so etwas wie eine lebenslange Bezahlbeziehung. Können wir diese Loyalität im Digitalen zurückgewinnen?**

Wir brauchen dafür neue Beteiligungsmodelle, bei denen Menschen nicht nur loyale Konsumenten sind, sondern aktiv mitmachen können. Ich bin überzeugt, der erste Reporter, der beweist, wie man Stories im Zusammenspiel mit der Community erzählt, wird Furore machen.

Das gesammelte Wissen engagierter Nutzerinnen und Nutzer kann dem Newsroom dabei helfen, die Community

bei der Auswahl von Themen oder Aktivitäten noch zielgenauer zu vertreten. Je besser das gelingt, desto größer ist der geschaffene Wert, der wiederum die Erlösbasis stärkt.

**Warum haben sich die ja auch von Ihnen favorisierten Membership-Modelle bislang nicht durchgesetzt?**

Leider wird Membership vom professionellen Journalismus immer noch sträflich unterschätzt. Viele verstehen einfach nicht die Unterschiede zwischen Membership und Abonnement.

Das Abonnement ist eine reine Produkt-Beziehung. Solange du als Kunde zufrieden bist, bleibst du dabei. Bist du unzufrieden, gehst du und kündigst einfach.

Membership ist ganz anders. Wenn du zu einem Medium in

einer Membership-Beziehung stehst, glaubst du an dessen Mission, an die Bedeutung der Arbeit, die dort geleistet wird. Für die „Freunde der ZEIT“ in Deutschland ist es wichtig, dass die ZEIT ihren Job weitermacht. Würde sie damit aufhören, wäre es für diese Nutzer ein ganz persönlicher Verlust.

Ich kann mir nicht vorstellen, dass eines der Modelle das andere komplett ersetzen wird. Wir müssen einfach alles ausprobieren. Wir brauchen viele Experimente – am besten gleichzeitig. Wir müssen viele Bälle in der Luft halten.

# So nah wie nie! **Leser und Journalisten auf dem Weg zu neuer Verbundenheit**

In einer digitaler werdenden Welt haben regionale Verlage eine zentrale Herausforderung erkannt: Der Mensch muss im Mittelpunkt stehen. Das belegen auch die Erkenntnisse der Dateninitiative DRIVE.

*Katja Fleischmann, Leitung Dateninitiative DRIVE bei dpa*

**1 User Needs Modelle**  
Wenn bei der Planung und dem Schreiben von Geschichten die Bedürfnisse der Leser aktiv berücksichtigt werden, kommen Journalisten der lokalen Gemeinschaft näher. User-Needs-Stories erzeugen ein höheres Engagement und steigern die Zahlungsbereitschaft.

**2 Fotostrecken** sind ein mächtiges Mittel, um emotionale Verbindungen in der digitalen Welt zu schaffen. Dazu müssen Journalisten die Gesichter der Menschen in den Fokus rücken, sei es bei Konzerten, Public Viewings, Einschulungen oder Volksläufen. Laut DRIVE wird

jedes siebte digitale Abo durch eine Fotostrecke abgeschlossen – ein berechenbarer und stabiler Treiber für Conversions.

**3 Themenkarrieren** – das sind Mini-Serien, die regionale Themen mit hohem Gesprächs- und Informationswert in verschiedenen Facetten beleuchten. Leser erhalten alle relevanten Informationen schrittweise. DRIVE-Daten zeigen: Themenkarrieren führen zu einer längeren und regelmäßigeren Nutzung.

**4 Livestreams** bieten eine neue Dimension der Nähe: Journalisten sind live vor Ort und mitten im

Geschehen. Ob bei Sportveranstaltungen, Demonstrationen oder Unfällen – Leser sind in Echtzeit dabei. Livestreams sind ein Schlüssel zur digitalen Verbundenheit. Bis zu 25 Prozent der Plus-Abos werden beispielsweise durch die Übertragung von Amateur-Fußballspielen generiert.

**5 Co-Creation**  
Erste Verlage überwinden die Grenze zwischen Redaktion und Leserschaft. Live-Events und Co-Creation-Projekte mit Schülern machen es vor: Journalismus kann mehr als berichten – er kann Menschen zur Mitgestaltung anregen.

# Lebensbegleiter und Vertrauensanker: **Wie die Zeitung in der neuen Welt zu alter Stärke findet**

Es ist der Traum jeder Marke. Eine lebenslange Beziehung zum Kunden. Am liebsten zu hohen Preisen und mit viel Luft nach oben für jede Form von Upselling. Die US-amerikanische Marketingexpertin Robbie Kellman-Baxter spricht von einer „Forever Proposition“, einem Wertversprechen zwischen Marke und Kunde, das sich immer neu erfindet. Das sich nie überlebt oder endet.

Kaufleute kalkulieren die lebenslange Beziehung mit dem sogenannten Customer Lifetime Value (CLV), einer Metrik, die ganz auf Langfristigkeit und Loyalität einer Markenbeziehung ausgelegt ist. Der eine schwört vom Tag der Führerscheinprüfung bis zum letzten Atemzug auf den Mercedes, der andere auf seine Bank oder die seit Generationen familiengeführte Metzgerei im Ort.

Noch besser ist es, wenn diese lebenslange Beziehung gar einem Lock-in-Effekt unterliegt. Ihr Wertversprechen also so stark und die Alternativen so wenig attraktiv sind, dass die Kundin oder der Kunde gar nicht anders können als, wie etwa im Ökosystem von Apple, dauerhaft zu bleiben und tendenziell durch immer neue Angebote auch immer höhere Umsätze in einer Strategie des steigenden „Average Revenue per User“ (ARPU) zu produzieren.

Kellman-Baxter hat dafür in ihrem Buch „The Membership Economy“ eine umfassende Theorie formuliert. Sie unterscheidet zwischen der nüchternen Beziehung eines Kunden zum Produkt, die auf einer sachlichen Kosten-Nutzen-Abwägung beruht, und einer emotionalen Markenbindung, die so intensiv sein kann wie eine lebenslang gepflegte Vereinsmitgliedschaft.

## **Print-Ära endet mit Babyboomern**

Auch die Tageszeitung, vor allem die lokale und regionale, genoss seit der Einführung des Generalanzeiger-Prinzips Mitte des 19. Jahrhunderts vielerorts eine Art Lock-in-Privileg. Wer zur lokalen Gemeinschaft gehören wollte, wer gesellschaftliche Ambitionen hegte oder als Handwerker und Einzelhändler die Märkte vor Ort im Blick haben wollte, der kam bis zum Ende des 20. Jahrhunderts an der Zeitung nicht vorbei.



Als Volontär der Tageszeitung „Die Glocke“ in Oelde wurde Meinolf Ellers bereits 1983 mit einem Lokaljournalisten-Preis der Konrad-Adenauer-Stiftung ausgezeichnet. Auch in 40 Jahren als Journalist und Digital-Manager der Deutschen Presse-Agentur (dpa) hat ihn die Zukunft der Regionalzeitung nicht losgelassen. So initiierte er mit Dietmar Schantin das Strategieprogramm mission:local (2010) und mit den Highberg-Partnern Rolf-Dieter Lafrenz und Christoph Mayer das Data-Analytics-Projekt DRIVE, dem sich bereits mehr als 30 Verlage angeschlossen haben.

Das Internet hat diesen Nimbus der Unverzichtbarkeit aufgelöst. Mit der Generation der vor 1965 geborenen Babyboomer endet der rund 150 Jahre währende Lebenszyklus der täglichen gedruckten Tageszeitung. Schon jetzt liegt der Altersschnitt für Printabonnenten im Lokalen bei rund 75 Jahren, der für das E-Paper als digitale Print-Kopie um gerade einmal fünf bis zehn Jahre darunter.

Die Jüngeren, die mit dem Internet, mit Streaming, Gaming und Social Media aufgewachsen sind, erkennen in einer täglichen Papierausgabe keinen Wert mehr für ihr Leben – vor allem nicht zu monatlichen Abopreisen, zu denen sich auf einen Streich gleich vier bis fünf digitale Angebote von Netflix über Spotify bis zu Amazon Prime buchen lassen.

Das eine ist der Verzicht auf das traditionelle Produkt der täglich gedruckten Lokalzeitung, das andere aber ist die Frage nach der lokal-journalistischen Grundversorgung, nach vertrauenswürdigen Inhalten und Serviceangeboten. Mag das eine für viele nicht mehr zeitgemäß sein, so scheint das andere notwendiger und aktueller denn je.

Studien belegen eine beispiellose Vertrauens-

krise in den demokratischen Gesellschaften des Westens. Eine tiefgreifende Entfremdung trifft nicht nur staatliche Institutionen, Parteien und Kirchen, sondern auch die Medien. Verschärft wird diese Entwicklung durch die Wucht, mit der die Künstliche Intelligenz, etwa über Large Language Models (LLMs) wie ChatGPT, den digitalen Raum erobert. Damit befeuert sie zugleich die Ausbreitung von Desinformation und Fakes. Ob ich einer bestimmten Information im Web, einem in meiner Social-Media-Timeline publizierten Foto oder Video trauen kann, verlangt immer mehr Expertenwissen. Das Misstrauen gegen einen zunehmend als toxisch empfunden digitalen Raum wächst.

Hier könnte die Chance für lokale Zeitungsmarken liegen, die sich auf neue Weise als Vertrauensanker und Lebensbegleiter für die Gemeinschaft vor Ort positionieren. Dafür aber müssen sich Verlage und Redaktionen neu erfinden.

Zeitung ohne Print – das bedeutet die konsequente Trennung zwischen dem traditionsreichen Papierprodukt inklusive seiner digitalen Kopien und einer wertstiftenden Funktion für die lokale Gemeinschaft und den lokalen Markt.

Wenn diese Neuausrichtung für viele nicht vorstellbar ist, dann liegt das auch daran, dass die Zeitungsproduktion unter den Bedingungen regionaler Marktbeherrschung und nach industrieller Logik immer weiter rationalisiert und kostenoptimiert wurde. Dabei ist vielfach genau das Kapital auf der Strecke geblieben, das heute wieder gebraucht wird, um die Rolle eines lokalen Vertrauensankers zu beanspruchen und neue Angebote und Geschäftsmodelle zu etablieren.

Lokale Nähe, Präsenz und Sichtbarkeit sind in den letzten Jahrzehnten deutlich zurückgegangen. Die vielzitierten Touchpoints – sei es die nahbare Lokalredaktion, die Geschäftsstelle am Marktplatz oder die Anwesenheit eines Redaktionsvertreters bei der Vereinsversammlung – sind selten geworden.

Die optimierte Inhalte-Produktion findet vielfach im Industriegebiet außerhalb der Innenstädte statt – in Newsrooms, in denen sich mancher „Content-Worker“ beim redaktionellen Umschlagen hereinkommender E-Mails eher im isolierten Raumschiff fühlt als am Puls der lokalen Gemeinschaft. Nutzerinnen und Nutzer, die ganz direkt mit der Redaktion ins Gespräch kommen wollen, erscheinen in diesen durchgetakteten Prozessen wie ein unwillkommener Störfaktor.

Die aktive Wiederbelebung der Beziehung zu den Menschen vor Ort, nicht nur zu den zahlenden Nutzerinnen und Nutzern, ist für lokale Medien der Schlüssel in eine Welt ohne Print. „Nicht via Social Media“, wie der New Yorker Medienwissenschaftler Jay Rosen klarstellt, „sondern auf ganz persönliche und direkte Art“.

## Gemeinsame Ziele binden stärker als flüchtige Digitalabos

Er vertritt, ebenso wie der langjährige Branchenexperte und Digitalpionier Ken Doctor („Newsonomics“, Lookout Santa Cruz), das Leitbild einer „Mission-based Membership“. Ein solches auf den gemeinsamen Zielen zwischen lokaler Gemeinschaft und lokalem Medium aufbauendes Geschäftsmodell mit hoher Loyalität und Identifikation bindet Menschen deutlich stärker an die Marke als ein kurzlebiges, flüchtiges Digitalabo.

Beide können sich auf einen legendären Vordenker berufen. Der Harvard-Ökonom Clayton Christensen (1952-2020) lieferte 1997 in seinem Buch „The Innovator’s Dilemma“ mit den Thesen zur Disruption eine der grundlegenden Theorien der Internet-Ökonomie. 2012 baten ihn seine Harvard-Kollegen vom benachbarten Niemann-Institut für Journalismus, seine Erkenntnisse auf die Zukunftsperspektiven von Zeitungsverlagen anzuwenden.

In dem Beitrag „Be the Disruptor“ konzentrierte Christensen seine Empfehlungen auf das Modell der sogenannten „Jobs to be done“ und riet den Verantwortlichen, sich drei grundlegende Fragen zu stellen:

„Wenn Verlagsmanager darüber nachdenken, was ihre Organisation tun kann, um auch in einer veränderten Welt erfolgreich zu sein, sollten sie sich fragen:

- Was sind die Aufgaben, von denen die Leser wollen, dass sie erledigt werden?
- Welche Mitarbeiter und welche Strukturen braucht das Unternehmen, um diese Aufgaben zu erfüllen?
- Was ist der beste Weg, die damit verbundenen Informationen an die Leser zu bringen?“

Christensens Lehre von den “Jobs to be done” ist hochmodern. Startup-Gründer fühlen sich automatisch an die wichtigsten Fragen eines potenziellen Investors erinnert: Wer ist eure Zielgruppe? Welches Problem löst ihr für sie und wie groß ist der Wert, den ihr damit schafft?

## **Pulitzer-Preis für Lookouts Co-Creation-Ansatz**

Auf genau dieses Selbstverständnis hat Ken Doctor sein junges Lookout-Team eingeschworen. Dafür aber müsse die Marke immer präsent sein: „Wenn du vor Ort sichtbar bist, in jeder nur denkbaren Weise, dann zeigst du, dass du dich kümmerst.“ Im ständigen Zusammenspiel mit Leserinnen und Lesern greift die Redaktion die großen Anliegen der Community auf, beleuchtet Probleme wie die explodierenden Mieten aus unterschiedlichen Perspektiven und stößt Lösungsprozesse an. Dabei vermeidet das Team jede einseitige Parteinahme und organisiert den Dialog – bis hin zur eigenen Diskussionsveranstaltung.

Als Santa Cruz zum Jahreswechsel 2023/2024 von Überschwemmungen und Schlammfluten

**„Wenn du vor Ort sichtbar bist, in jeder nur denkbaren Weise, dann zeigst du, dass du dich kümmerst“**

*Ken Doctor, Gründer Lookout Local*

heimgesucht wurde und ganze Siedlungen von der Außenwelt abgeschnitten waren, spannte Lookout die Community als Augenzeugen und mobile Reporter ein. Die Redaktion kombinierte die Bilder, Videos und Beobachtungen der Bürger in einem Livefeed mit der eigenen Berichterstattung. Die Jury des Pulitzer-Preises sah darin einen wegweisenden neuen Ansatz und zeichnete das Team mit einem ihrer begehrten Awards aus.

Aus Sicht von Jay Rosen sind solche Co-Creation-Konzepte, also die redaktionelle Kooperation von Journalisten und engagierten Nutzern, ohne Alternative: „Wir brauchen neue Beteiligungsmodelle, bei denen Menschen nicht nur loyale Konsumenten sind, sondern aktiv mitmachen können.“ So schaffe es ein lokales



◀ Bürger dokumentieren als mobile Reporter das Ausmaß der Flutkatastrophe in Santa Cruz.  
Abbildung: Lookout Santa Cruz

Membership-Modell, Menschen zu binden und zugleich ein als fair und werthaltig empfundenes Geschäftsmodell zu etablieren.

Bislang sind es vor allem einige nationale Verlagsmarken, die über die Pflege eines intensiven Gemeinschaftsgefühls zwischen Marke und Nutzern die Bindungskraft einer „Membership“ erzielen. Jay Rosen nennt den britischen Guardian. Aber auch die ZEIT, die ihre Leserinnen und Leser als „Freunde der ZEIT“ anspricht, gilt international als Vorbild für eine „Mission-based Membership“.

Dank der konsequenten Ausrichtung an der anspruchsvollen Community eilt die Hamburger Wochenzeitung sowohl in der Printauflage als auch in der digitalen Reichweite von Rekord zu Rekord. Mit herausragenden Podcast-

Formaten oder Dialogangeboten wie „Deutschland spricht“ oder „Plan D“ erfüllt die ZEIT ihre „Jobs to be done“.

Nur langsam erreichen solche Konzepte auch Lokal- und Regionalverlage. Die Zeitungswelt in den USA schaut gespannt nach Minnesota, wo ausgerechnet der langjährige Google-Top-Manager Steve Grove als Verleger und CEO die Star Tribune fit machen will für die Ära nach Print. Das neue Mission-Statement der größten Zeitungsmarke des Bundesstaates klingt fast wie die des kleinen Startups Lookout: „Wir lieben Minnesota und hoffen, unsere Arbeit kann es besser machen. [...] Als Minnesota Star Tribune ist es unser Anspruch, das Herz und die Stimme des Nordens zu vertreten. Ihr werdet das nicht nur in unserem Journalismus spüren, sondern überall, wo ihr uns trifft.“

**„Der Grund, warum Innovation für etablierte Newsrooms oft so schwierig erscheint, liegt darin, dass sie, obwohl sie hochbegabte Menschen beschäftigen, in organisatorischen Strukturen arbeiten, deren Prozesse und Prioritäten nicht für die Aufgaben entwickelt wurden, die jetzt anstehen.“**

*Prof. Clayton Christensen*



◀ Prof. Clayton Christensen (1952-2020), Vater der Disruptionstheorie, plädierte für lokale „Jobs to be done“.  
Abbildung: Wikipedia

## Sechs Metriken für zukunftsfähigen Lokaljournalismus ohne Print

Ob der Digitalpionier Ken Doctor, der einstige Google-Medienmann Steve Grove oder die Schibsted-Manager Øyulf Hjertenæs und Fredric Karén: Sie alle sind überzeugt, dass Lokaljournalismus auch in einer Welt ohne Print ein tragfähiges Geschäftsmodell bleibt, das sich über die richtigen Kennzahlen steuern lässt. Es sind vor allem diese sechs Metriken, die wie Polarsterne den Weg weisen:



Während überregionale Verlagsmarken ein potenzielles Millionen-Publikum ansprechen, bewegen sich lokale und regionale Medienhäuser in begrenzten Märkten. Jeder Haushalt, jede Nutzerin und jeder Nutzer zählen. Ein hoher **Marktausschöpfungsgrad (Market Utilisation Rate: MUR)** ist deshalb essenziell.



Der **Average Revenue Per User (ARPU)** misst dagegen die maximale Ausschöpfung der individuellen Kundenbeziehung. Gerade ein eher niedrigpreisiges Digitalabo bietet in einem bindungsstarken Membership-Modell Potenziale für ein Upselling durch Zusatzangebote.



Die härteste Währung für die Relevanz eines lokalen Inhalte-Angebots ist die auch von DRIVE intensiv genutzte **Media Time**. Wieviel Zeit verbringt eine Nutzerin auf den Seiten des Medienhauses? Für welche Themen investiert ein Nutzer sein Zeitbudget am liebsten? Wie gelingt es,

Menschen in feste Nutzungsroutinen, sogenannte User Habits zu bringen, mit denen der Besuch bei der lokalen Medienmarke zu einem festen Teil des Tagesprogramms wird – so wie einst das Ritual der gedruckten Ausgabe am Frühstückstisch.



Ein negativer Messwert von hoher Aussagekraft ist die **Kündigerquote oder Churn Rate**. Geht die Media Time zurück und verlieren Nutzer messbar ihr Interesse, ist es höchste Zeit für gezieltes Gegensteuern (Retention). Die weltweit immer noch viel zu hohen Churn Rates auf Digitalabos belegen, wie dringend Verlage die Bindungskraft ihrer Angebote steigern müssen.



Gradmesser für diese Bindungsstärke von Zeitungsmarken war in Printzeiten die sogenannte Leser-Blatt-Bindung. An ihre Stelle tritt ein **Loyalty Score**, der die Bindungskraft und das Loyalisierungspotenzial bestimmter Angebote in deren Verbreitungsregion misst.



Am Ende mündet eine konsequente Pflege und Entwicklung von langlebigen Kundenbeziehungen im **Customer Lifetime Value (CLV)**. Als ideale Metrik des Membership-Konzepts steht eine CLV-Strategie für eine loyale und vertrauensvolle Vertragsbindung auf Lebenszeit – genau die Qualitäten also, die das Zeitungsabonnement einst ausgezeichnet haben.

# Die digitale Zukunft: **Ein Fahrplan für Entscheider**

Digital funktioniert anders als Print – grundlegend. Deshalb scheitern viele Verlage am Aufbau nachhaltiger digitaler Aboerlöse: Weil Prozesse und Denkweisen im Kern auf Print ausgerichtet sind, auch wenn man sich das nicht eingestehen will. Um digital erfolgreich zu sein, muss man Print entlernen. Aus DRIVE wissen wir, wie das geht.



## **Die Redaktion der Zukunft**

### **User Needs Redakteure**

„User Needs“ funktionieren – auch wenn es trivial erscheint. Die gedankliche Ausrichtung der Redaktion auf die Frage „Warum liest ein Leser diesen Artikel?“ führt nachweislich zu besseren Geschichten. Weg vom reinen „Update me“-Geschichten, hin zu Einordnung („Give me Perspective“), Inspiration („Inspire me“) oder Hilfestellung („Help me“). Sich vor der Ausgestaltung, noch weit vor dem Recherchieren und Schreiben mit dieser Frage zu beschäftigen, führt zu einem Perspektivenwechsel – hin zur Perspektive des Lesers.

Wir werden in den Redaktionen das Profil des „User Needs“-Redakteurs sehen. Diese Redakteure werden zwei bis drei tief recherchierte Geschichten pro Woche produzieren, die aus drei Teilen bestehen: ein Stück am Morgen,

ein einfach zu lesendes Stück am Mittag und einen Überblicksartikel am Abend. So können Themenkarrieren über den Tag hinweg gesteuert werden.

### **Datengetriebene Sendepläne**

Durch eine datengetriebene Planung werden Inhalte nicht nur gezielt für spezifische Leserbedürfnisse erstellt, sondern auch zum richtigen Zeitpunkt veröffentlicht. Der Sendeplan wird aus Daten hergeleitet, basierend auf der Analyse von Angebot und Nachfrage. So lassen sich Inhalte vorab produzieren und automatisiert zum geplanten Zeitpunkt veröffentlichen.

### **Breaking News Reporter**

Durch das Arbeiten mit „User Needs“ verlieren Redaktionen Aktualität. Die Lösung sind Profile, die im anderen Extrem arbeiten: Breaking News Reporter. Dieses Profil werden wir vermehrt in der Redaktion der Zukunft sehen. Der Breaking News Reporter ist immer vor Ort, liefert als Erster Live-Videos und Berichte



ist Partner bei der auf Medien spezialisierten Unternehmensberatung Highberg (Schickler). Er verantwortet den Bereich Data & AI, der für Medienunternehmen spezialisierte Daten-Lösungen entwickelt und den Einsatz von KI in die Praxis bringt. Er promovierte am Karlsruher Institut für Technologie in Informatik.

während der „User Needs“-Reporter später die Hintergründe aufgreift.

### **Von „digital first“ zu „print last“**

Mit „digital first“ haben wir uns etwas vorgenommen. Ein Artikel wird geschrieben und wenn er fertig ist, geht er online. So what? Geschrieben wurde er trotzdem für Print – in der Denkweise, in der Aufmachung, in der Länge. Oft gingen diese „digital first“-Geschichten sogar zum Print-Redaktionsschluss online – weil sie dann erst fertig waren.

Statt „digital first“ lautet das Motto jetzt „print last“: Inhalte werden konsequent für digital entwickelt – von der Planung über die Ideenfindung und User Needs bis hin zu Sendeplänen,

Serienformaten und Newslettern. Am Nachmittag produziert ein Team dann aus allen online veröffentlichten Inhalten sowie allen KI-generierten Meldungen die Print-Seiten – losgelöst von der Redaktion und mit automatisiertem Layout.

### **KI-Unterstützung**

Das Schreiben nach User Needs ist aufwändig. Gleichzeitig stehen Verlage unter Kostendruck. Ein wichtiger Baustein der Lösung ist KI. Mit Hilfe von KI können Redakteure Inhalte wie die Interview-Transkripte, erste Artikelentwürfe, Teaser oder Überschriften für Web, Newsletter und Social Media schneller erstellen. Alle Redaktionssysteme werden solche Funktionalitäten künftig zur Verfügung stellen.

**„Statt „digital first“ lautet das Motto jetzt „print last“:  
Inhalte werden konsequent für digital entwickelt [...]  
Am Nachmittag produziert ein Team aus allen online  
veröffentlichten Inhalten sowie allen KI-generierten  
Meldungen die Print-Seiten – losgelöst von der Redaktion  
und mit automatisiertem Layout.“**

Auch bei der Recherche kann KI helfen: Sie kann ein 20-seitiges Protokoll der Gemeinderatssitzung zusammenfassen oder die wichtigsten Punkte herausdestillieren, große Mengen an Dokumenten abgleichen und Unstimmigkeiten aufdecken – all das kann KI schon heute.

Eine der größten Herausforderungen beim „Change“-Prozess in der Redaktion ist es, Veränderung in die Breite der Organisation zu bringen. Die Einführung von „User Needs“ und die Veredelung für Online funktioniert meist gut in der Kernredaktion. Doch bei der Ausweitung auf die Lokalredaktionen wird es schwierig. Bei DRIVE entwickeln wir aktuell dafür den DriveCoach: Ein KI-Chatbot, der Ideen für Artikel liefert und Textentwürfe auf User Needs analysiert. Er übernimmt alle Aufgaben eines menschlichen Coaches – nur skalierbar.

Der größte Mehrwert von KI liegt in der Möglichkeit zur Massenverarbeitung. Jeder Verlag erhält täglich große Mengen E-Mails mit Pressemitteilungen, Informationen von Gemeinden und Vereinen. Dies sind wertvolle Inhalte, ihre Verarbeitung ist allerdings zu kostenintensiv.

Mit DriveLocal haben wir zum Beispiel ein System entwickelt, das E-Mails automatisiert verarbeitet, daraus Meldungstexte generiert und diese direkt ins Redaktionssystem überführt. Ein Redakteur gleicht die Meldung mit der Original-E-Mail ab und entscheidet, ob diese veröffentlicht wird.

## Media Time als wichtigste Kennzahl

Die Redaktion der Zukunft richtet ihren Blick auf eine zentrale Kennzahl: Media Time, die wichtigste aller Metriken. Und zwar die Media

Time des gesamten digitalen Angebots, von einzelnen Artikeln und Artikel-Clustern sowie die von Nutzer und verschiedenen Nutzersegmenten, wie z. B. Abonnenten. Und das aus gutem Grund: Wenn die Media Time steigt, dann erhöht das nicht nur die Conversions, sondern steigert auch die Haltbarkeit.



## Das Plus-Produkt der Zukunft

### Content Personalisierung

Die Nutzung eines Print-Produkts unterscheidet sich fundamental von der eines Plus-Produkts. Nur 30 Prozent der Nutzer lesen beim Besuch der App oder der Website überhaupt einen Artikel, die restlichen 70 Prozent gehen direkt wieder. Warum? Weil sie nach dem Lesen eines Artikels keinen zweiten Artikel finden, der sie anspricht.

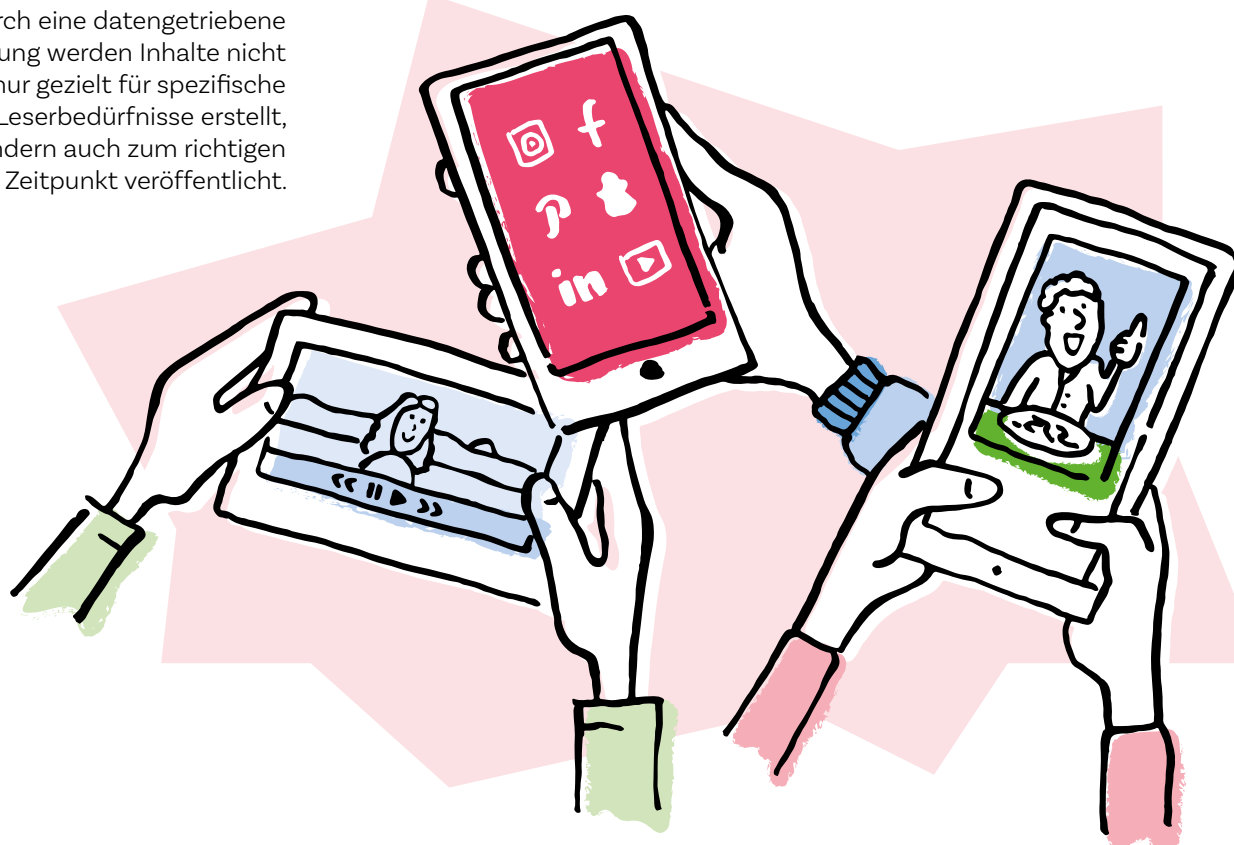
Die Lösung für dieses Problem heißt Personalisierung: Hierbei werden die thematischen und geografischen Interessen der Nutzer mithilfe von Algorithmen identifiziert und passende Inhalte in Echtzeit ausgespielt. Außerdem werden die wichtigsten verpassten Top-Artikel sichtbar gemacht.

Aus DRIVE wissen wir, dass die Personalisierung funktioniert. Sie erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Artikel gelesen wird und danach ein weiterer folgt.

### Dynamische Paywall

Jeder Nutzer weist eine unterschiedliche Engagement-Rate auf und befindet sich an einem anderen Punkt auf dem Weg zum Abonnement. Trotzdem behandeln wir bislang alle

Durch eine datengetriebene Planung werden Inhalte nicht nur gezielt für spezifische Leserbedürfnisse erstellt, sondern auch zum richtigen Zeitpunkt veröffentlicht.



Nutzer gleich: Für jeden ist ein Artikel entweder frei lesbar oder kostenpflichtig „verplusst“. Das führt zu einem Dilemma: Neue Nutzer können das Angebot nicht kennenlernen, da sie es nicht lesen dürfen. Intensivnutzer hingegen lesen zu viele Plus-Artikel kostenfrei und schließen deshalb kein Abonnement ab.

Die Lösung heißt dynamische Paywall. Bei DRIVE haben wir eine Paywall entwickelt, die sowohl den Nutzer als auch den Artikel betrachtet und entscheidet, welcher Nutzer welchen Artikel frei oder kostenpflichtig sieht. Wenig aktive Nutzer erhalten mehr freie Plus-Artikel, stark aktive Nutzer hingegen weniger. Artikel mit hoher Abowahrscheinlichkeit werden bevorzugt hinter der Paywall platziert.

## Serienformate

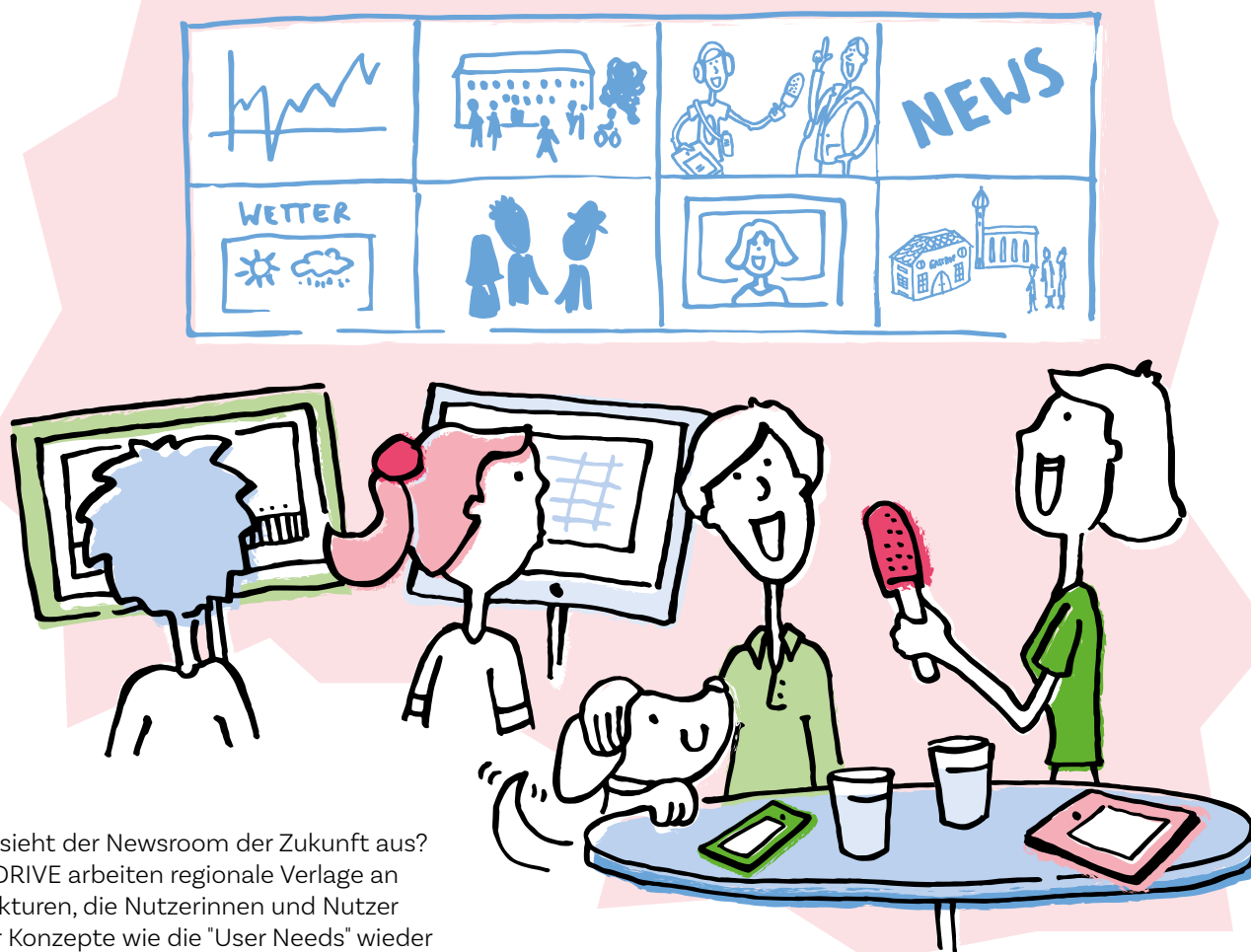
Wer Habitualisierung möchte, der muss Inhalte

schaffen, die genau das bewirken. Aus DRIVE wissen wir, dass Artikelserien einen sehr positiven Einfluss auf Habitualisierung haben. Wenn ein Redakteur die Wahl hat, entweder einen neuen Artikel oder einen Folgeartikel als Serie zu schreiben, dann erzielt der Folgeartikel eine nachweislich bessere Performance.

Newsletter sind die ultimative Form der Serie und echte Habitualisierungsinhalte. Erfolgreiche Verlage integrieren Newsletter in ihr Aboangebot und jeder Abonnent wird so automatisch zum Newsletter angemeldet

## Push und Live

Liveticker vermitteln das Gefühl von Aktualität und sollten immer das Alter der Meldung („vor 9 Minuten“) anzeigen. Bei Artikeln, die älter als ein Tag sind, sollte jedoch keine Zeitangabe mehr erfolgen.



Wie sieht der Newsroom der Zukunft aus? Bei DRIVE arbeiten regionale Verlage an Strukturen, die Nutzerinnen und Nutzer über Konzepte wie die "User Needs" wieder ins Zentrum rücken.

Push-Benachrichtigungen sollten ausschließlich für Breaking-News verwendet werden, idealerweise am späten Vor- oder Nachmittag. Dabei muss der Verlag selbst definieren, was eine Breaking-News ist. Zum Beispiel: Wenn der Gemeinderat über die explodierenden Baukosten für das neue Schwimmbad informiert, ist das eine Push-Mitteilung. Und warum nicht gleich einen Liveticker zur Berichterstattung aus dem Gemeinderat hinzufügen?

### KI-generierte Mehrwertinhalte

Die größte Chance für KI liegt in der personalisierten Erstellung von Artikeln. Am Ende der Woche erhält ein Nutzer per Newsletter eine

KI-generierte Zusammenfassung über die für ihn relevanten Themen der Woche. Personalisierungsalgorithmen und KI machen es möglich. Und warum nicht gleich die Zusammenfassung als persönlichen Podcast vertonen, zugestellt per E-Mail und mit nur einem Klick abspielbar?

Die Möglichkeiten gehen noch weiter: KI kann Abendzusammenfassungen für das Portal erstellen oder am Ende der Woche lokal relevante Artikel für jeden Ort generieren. Eine Skalierung, die sonst mit den verfügbaren Ressourcen nicht möglich wäre. Ein Mehrwert, der nur als Teil eines Abonnements erhältlich ist.



## Die Organisation der Zukunft

---

Wer hat die Verantwortung für Plus-Inhalte? Wer für Print? Und wer für E-Paper? Im Moment irgendwie alle – und damit niemand. Die Produktsicht ist entscheidend für den Erfolg geworden. In einem DRIVE-Workshop zum Thema „Organisationsstruktur der Zukunft“ haben wir mit 20 Chefredakteurinnen und Chefredakteuren erste Strukturen für Produktverantwortliche entwickelt.

Und damit ist keine Querschnittsfunktion gemeint, die ein Produkt verantwortet, sondern das Produkt wird zur Hauptstruktur der Organisation.

So übernimmt beispielsweise ein Produktverantwortlicher für Print die disziplinarische Verantwortung für Blattplanung, Seitenproduktion, Marketing, Pricing und ist Auftraggeber für Logistik und Druck. Zudem wird eine eigene Deckungsbeitragsrechnung für das Produkt Print eingeführt.

Und die Redaktion? Alle direkt zu den Produkten zugehörigen Funktionen gehören in die Produktstränge. Es bleibt der eigentliche Kern der Redaktion, der neben den Produktsträngen bestehen bleibt.

Diese Neuausrichtung erfordert ein Umdenken in der gesamten Struktur: Eine Abkehr von der funktionalen Sicht (Lesermarkt, etc.) hin zu einer Produktsicht. Konsequenterweise funktioniert dies nur, wenn andere funktionale Bereiche aufgelöst werden. Ein radikaler Schritt, aber notwendig für die Zukunft.

---

### Wichtige Fragen in diesem Prozess:

- Welche Produktstränge sind nötig?  
Print, E-Paper, Plus – und möglicherweise weitere für Newsletter, Podcasts und mehr?
  - Was ist im Produktstrang Plus? Product und Design für Web/App, technische Entwicklung, A/B Testing, Data Scientists, Marketing, Seitensteuerung und alles weitere, was direkt am Plus-Produkt hängt.
-



# Wir nennen es Membership. **Und es funktioniert!**

Ken Doctor über die Zukunft des Lokaljournalismus ohne Print, den Erfolg von Lookout Santa Cruz und warum eine starke Community-Bindung der Schlüssel zum Erfolg ist.

## Ken Doctor

ist der Gründer und CEO von Lookout Local, einer Medien Holding für lokale Digitalmedien. 2020 startete er in seiner kalifornischen Heimatstadt Santa Cruz das erste Lookout-Portal. 2025 soll der zweite Ableger in Eugene/Springfield (Oregon) folgen. Nach über 20 Jahren als Journalist und Manager beim Zeitungskonzern Knight Ridder machte er sich 2005 als Berater und Branchenanalyst selbständig. Mit seinem Buch „Newsonomics“, der ersten fundierten Darstellung der digitalen Zeitungstransformation, sorgte er 2010 weltweit für Aufsehen. 2024 wurde Lookout Santa Cruz mit einem Pulitzer-Preis geehrt.

**Ken, Sie haben Lookout Santa Cruz gegründet, auch um den Beweis anzutreten, dass es auch ohne Print ein Geschäftsmodell für lokalen Journalismus gibt.**

Lookout wird im November 2024 vier Jahre alt. Wir sind ausschließlich digital unterwegs und unsere Erlösquellen sind lokale Werbung und Membership. Wir nennen es Membership, weil wir eine besonders enge Beziehung zu unseren Leserinnen und Lesern pflegen, und das ist die Basis für unsere Vertriebs-erlöse.

**Ist Lookout schon profitabel?**

Tatsache ist, dass das finanziell immer noch eine harte Nuss ist. Aber es funktioniert.

Die Frage lautet, wie lange brauchen wir, um verlässlich profitabel zu werden. Ich weiß es nicht. Meine Freunde beim Daily Memphian in Memphis (Tennessee) machen das jetzt seit sieben Jahren. Immerhin erwirtschaften sie bereits 75 bis 80 Prozent ihrer Gesamterlöse am Markt („earned revenue“). Sie sind unser Vorbild. Wir schaffen in guten Monaten bis zu 85 Prozent. Im nächsten Jahr möchte ich auf 100 Prozent Earned Revenue kommen.

**Bekommen Sie auch finanzielle Unterstützung von privaten oder öffentlichen Förderern?**

Philanthropie hat hier im amerikanischen Journalismus gerade Hochkonjunktur. Das

Lookout-Redaktion gewinnt  
Pulitzer Preis für Co-Creation Ansatz.

Quelle: Lookout Santa Cruz

wird zum Problem, weil zu viele Projekte davon massiv abhängig sind. Ich habe Fördergelder in unserer Gründungsphase eingesetzt. Anfang 2025 werden wir den ersten regionalen Ableger von Lookout in Eugene und Springfield (US-Bundesstaat Oregon) eröffnen. Auch dabei helfen Förderer. Aber du darfst nicht abhängig werden und musst rechtzeitig alternative Erlösströme aufbauen. Wir verdienen zusätzlich etwas mit Lizenz- und Syndication-Erlösen und über Google Showcase.

Außerdem haben wir ein Programm namens „Lookout in the Classroom“, mit dem wir freie Zugänge für Schulen ermöglichen. Auch das finanzieren Stiftungen.

### **Wie groß ist Ihr Team? Was hat es für Qualifikationen?**

Lookout beschäftigt 15 Leute fulltime, darunter zehn Journalisten und fünf im kaufmännischen Bereich. Wir hätten mit einer kleineren Mannschaft starten können, aber

ich war überzeugt, wir brauchen eine ausreichende Zahl talentierter und erfahrener Redakteurinnen und Redakteure.

Ganz wichtig: Das sind nicht nur Reporter, sondern vor allem auch Editors. Sie sind der Schlüssel zu journalistischer Exzellenz. Sie stehen für die Qualität, Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit unserer Berichterstattung.

### **Sie konkurrieren mit dem Sentinel, einer traditionellen Zeitung. Wo liegen Ihre Vorteile im Wettbewerb?**

Unser Modell funktioniert. Der Unterschied zwischen einem rein digitalen Konzept wie Lookout und dem digitalen Umbau eines Printverlags ist wie Tag und Nacht. Allein die

kulturellen Herausforderungen sind für einen Printverlag riesig. Wir können diese Konflikte umgehen und sind einfach viel schneller im Aufbau unseres digitalen Wachstums. Journalistisch kommt vom Sentinel nicht viel mehr als das übliche Wer, Was, Wann.

### **Der Sentinel beschränkt sich also auf die traditionelle Funktion des lokalen Beobachters und Chronisten?**

Genau. Sie liefern dir eben nicht das Wie und das Warum. Da schauen die Menschen auf uns. Wir schicken unseren Lesern zum Beispiel den ganzen Tag über hochaktuelle Push-Meldungen auf ihr Smartphone. Die Community kann sich darauf verlassen, dass sie mit uns nichts verpasst.



Jede unserer Storys ist mit dem Foto der Reporterin oder des Reporters versehen. Wir wollen, dass unsere Nutzer uns kennen und vertrauen. Vor allem, wenn es darum geht, Verbesserungen für unsere Stadt und das County zu erreichen.

Ein Beispiel: Wir veranstalten jetzt ein Forum zum Thema bezahlbares Wohnen. Nirgendwo in den USA sind die Mieten so hoch wie in Santa Cruz. Wir sehen es als Teil unserer Mission und unseres Mandats, Lösungen für dieses unhaltbare Problem zu finden. Wir werben nicht einseitig für einzelne Ansätze. Nachdem wir umfassend über alle Aspekte und Optionen berichtet haben, bringen wir die Leute jetzt in einer Veranstaltung zusammen. In nur zwei Wochen waren alle 200 Tickets weg.

### **Akzeptieren Journalisten diese stärker moderierende Rolle?**

Einige bekommen das besser hin als andere. Sie fühlen sich wohl mit der stärkeren öffent-

lichen Sichtbarkeit. Unser Büro befindet sich an einer der schönsten Stellen im Zentrum von Santa Cruz. Seit kurzem haben wir gleich am Eingang eine sogenannte History Wall mit alten Titelseiten der Lokalzeitungen – vom großen San Francisco Erdbeben von 1906 bis heute. Ganz am Ende ist ein Monitor integriert und darauf läuft Lookout.

Die Botschaft an die Redaktion und an unsere Besucher ist ganz klar: Wir sind keine lokalen Blogger. Wir sehen uns in einer Linie mit all diesen Journalisten, die Santa Cruz in den letzten 120 Jahren gedient haben.

### **Wie verbinden Sie die Mission von Lookout mit Produkten und Services, wenn eine identitätsstiftende Printausgabe fehlt?**

Der Grund, warum du Dinge tust, ist die Mission. Aber sie benötigt eine perfekt darauf abgestimmte Produktstrategie. Was eben überhaupt nicht ausreicht, ist der Community zu sagen, wir bieten

euch jeden Tag ein paar gute Geschichten. Das ist immer noch eine grundsätzliche Streitfrage im Journalismus in aller Welt.

So wie wir unser Geschäftsmodell verstehen, lautet die Botschaft an die Menschen von Santa Cruz: Wir sorgen uns Tag und Nacht um diese Gemeinschaft und wir geben euch ein wirklich gutes Informationsprodukt, das mit euch wächst und sich entwickelt.

Dabei ist auch klar: Das Geschäftsmodell und die journalistische Umsetzung sind wichtig, aber das Erfolgsgeheimnis ist die ständige Pflege der Mission. Du musst präsent sein. Wenn du vor Ort sichtbar bist, in jeder nur denkbaren Weise, dann zeigst du, dass du dich kümmerst. Dann bist du authentisch.

### **Es gibt Experten, die glauben, der Lokaljournalismus könne von dem wachsenden Misstrauen im Digitalen profitieren?**

Je näher du dem Lokalen kommst, desto mehr Vertrau-

**„... die Botschaft an die Menschen von Santa Cruz [lautet]:  
Wir sorgen uns Tag und Nacht um diese Gemeinschaft und  
wir geben euch ein wirklich gutes Informationsprodukt,  
das mit euch wächst und sich entwickelt.“**

Lookout's Community Voices: Journalisten und Bürger arbeiten gemeinsam an Gastbeiträgen – mit dem Ziel, auch unterrepräsentierte Stimmen zu Wort kommen zu lassen.

## Community Voices

Home to Lookout's opinion forum. Read our opinion guidelines [here](#).



en ist da. Es ist wirklich wahr: Wenn du dich in den Dienst der lokalen Community stellst, dich auf authentische Weise der Sorgen annimmst, wenn die Redaktion ihr Gesicht zeigt und wenn du offen mit Fehlern umgehst – dann produzierst du Vertrauen.

Vertrauen war schon immer eine Währung für Nachrichten. Aber man muss es nutzen.

Wie können wir nicht einfach nur überleben oder uns so gerade über Wasser halten, sondern wie können wir eine wachsende Bedeutung für die Community haben und darüber gleichzeitig unsere Erlöse

entwickeln? Ich bin sicher, wir können noch so viel mehr Geschäft mit dem lokalen Journalismus machen. Ich kann nur nicht vorhersagen, wie lange es dauert.



History Wall am Eingang von Lookout Santa Cruz: Titelseiten von 1906 bis heute.



# Perspektiven sind extrem wichtig für Gen Z

Wie erreichen Medien die Gen Z? Leonie Wunderlich erläutert, welche Plattformen und Inhalte junge Menschen bevorzugen und warum verschiedene Perspektiven entscheidend sind.

## Leonie Wunderlich

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Leibniz-Institut für Medienforschung | Hans-Bredow-Institut (HBI) in Hamburg und zuständig für die Initiative „Use The News – Nachrichtennutzung und Nachrichtenkompetenz im digitalen Zeitalter“. Sie studierte Medien- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Düsseldorf und der Aberystwyth University in Wales sowie den Masterstudiengang Journalistik und Kommunikationswissenschaft an der Universität Hamburg. In ihrer Masterarbeit beschäftigte sie sich mit dem Phänomen der Themenverdrossenheit und Nachrichtenvermeidung bei jungen Erwachsenen.

### Leonie, mit welchem Informationsangebot erlange ich die Aufmerksamkeit der Gen Z?

Es kommt immer auf die Plattform an. Jede Plattform hat ihre eigene Logik. Die Mehrheit der Generation Z ist in sozialen Medien wie Instagram, TikTok und YouTube unterwegs. Das Wichtigste ist, zu schauen: Wie sind die Inhalte auf der jeweiligen Plattform beschaffen?

### Welche Formate sind beliebt?

Wir sehen in Umfragen, dass visuelle Inhalte auf Social Media bevorzugt werden, weil

sie zugänglicher und unterhaltender sind. Also Videos und Bilder. Wenn es darum geht, ein nachrichtliches Thema zu verstehen, sind Infotafeln mit kurzen Texten beliebt. Kurz, knapp, einfach. Und mit der Möglichkeit, sich tiefer mit einem Thema zu beschäftigen.

### Diese erhält die Gen Z auf Webseiten, die textlastig sind. Hat „Text“ überhaupt noch eine Chance bei der Generation?

Die Umfrageergebnisse des Reuters Institute Digital News Report zeigen: Wenn es um klassische Nachrichten geht, dann ist Text immer noch die bevorzugte Form. Und auch hier geht es wieder um die Logik der Plattformen. Die

**„Junge Menschen mögen soziale Medien, weil sie dort vermeintlich mehr Perspektiven finden.“**

Website ist eine andere Informationsumgebung als Social-Media-Kanäle. Dort kann man mit Text arbeiten. Und ich kann es gar nicht oft genug sagen: DIE Gen Z gibt es nicht.

### Können Sie das näher erklären?

Die Gen Z umfasst Menschen zwischen 14 und 29 Jahren. Da sind Jugendliche zwischen 14 und 17 Jahren und junge Erwachsene zwischen 18 und 24 Jahren dabei. Sie unterscheiden sich in ihren Lebenssituationen, Interessen und Nutzungsweisen. Es gibt Teilgruppen, die sich sehr für klassische journalistische Angebote interessieren und sich mit längeren Texten auseinandersetzen. Andere haben damit wenig am Hut. Allgemein gilt: Je älter man wird, desto mehr steigt das Interesse an Themen, die über das eigene Leben hinausgehen.

### Ich bleibe noch mal bei DER Gen Z. Wann nutzt sie klassische Nachrichtenangebote?

Wenn es um Politisches geht und um besondere Ereignislagen wie das Trump-Attentat. Oder wenn es beauftragt wird. Da spielt die Schule eine große Rolle.

### Und für welche Themen interessiert sie sich?

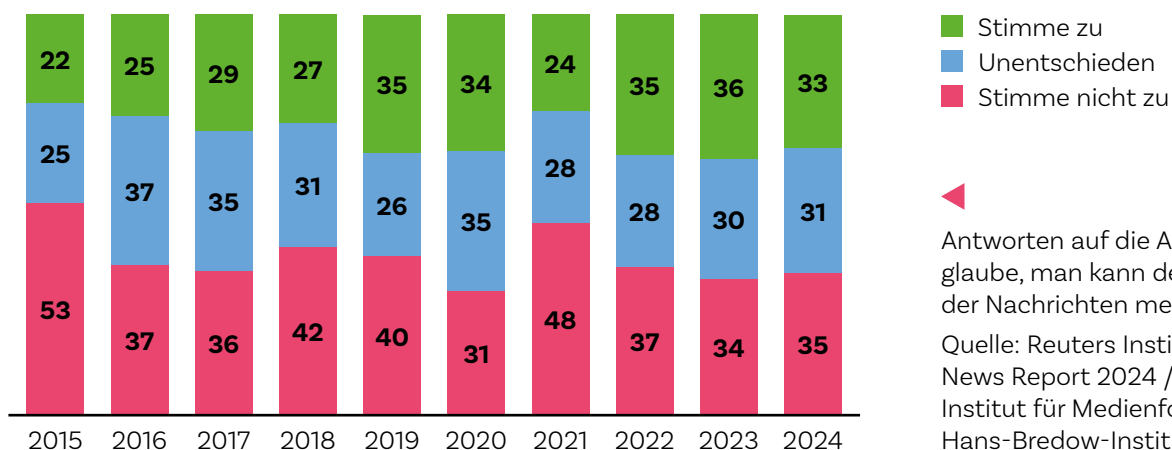
Die Themen müssen einen persönlichen Bezug haben, zum Beispiel dem eigenen Hobby entsprechen, die Familie und den Alltag etwas angehen. Man könnte auch sagen, die Themen müssen einen sozialen Nachrichtenwert haben.

**Der Digital News Report zeigt, dass junge Menschen verschiedene Perspektiven auf aktuelle Themen wichtig finden. Ihrer Meinung nach leisten**

### Medien hier keine gute Arbeit.

Perspektiven sind für junge Menschen extrem wichtig. Das sehen wir immer wieder in unseren „Use The News“-Studien und auch im aktuellen Reuters Report. Wir haben zum Beispiel mit jungen Menschen gesprochen, die nicht an Nachrichten interessiert sind. Und da ist es noch mal ganz deutlich geworden, dass sie verschiedenen Perspektiven auf ein Thema vermissen. Als Beispiele wurden die Klimakrise, der Russland-Ukraine-Krieg oder Nahost-Konflikt genannt. Das ist auch ein Grund, weshalb die jungen Menschen soziale Medien mögen. Dort bekommen sie vermeintlich mehr Perspektiven aufgezeigt. Wenn es also um die Frage geht, wie Medien junge Menschen für sich gewinnen können, dann ist der Aspekt der Perspektiven total wichtig.

## Die Jungen verlieren das Vertrauen in Nachrichten





# Wir gewinnen Gen Z, wenn wir ihre **Vorlieben verstehen und authentische Inhalte** bieten

## Christopher Kenis

ist Herausgeber von C.True, dem Jugendprojekt der Verlagsgruppe Mediahuis. Als MBA-Absolvent und erfahrener Unternehmensberater begann Christopher Kenis seine Karriere in der Medienbranche als Projektmanager bei Mediahuis. Im Laufe der Jahre leitete er erfolgreich mehrere wichtige Projekte, wobei er seine strategische Vision unter Beweis stellte. Heute ist er als Herausgeber für die Innovation und das Wachstum von C.Tru verantwortlich.

### Herr Kenis, können Sie uns etwas über die C.Tru erzählen?

C.Tru ist eine neue Initiative der Mediahuis-Gruppe mit dem Ziel, Social Natives durch unabhängigen Journalismus zu erreichen, zu binden und zu monetarisieren. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir eine neue Marke für junge Leute entwickelt, die es uns ermöglicht, frei mit verschiedenen Inhaltsformaten sowie B2B- und B2C-Angeboten zu experimentieren. Mit dieser neuen Marke wollen wir einen bedeutenden Marktanteil dieser Bevölkerungsgruppe in den Niederlanden erobern und

sie letztendlich an die anderen Mediahuis-Marken heranführen. Auf dem Weg dorthin werden wir unser Wissen und unsere Erfahrungen mit der gesamten Mediahuis-Gruppe teilen.

### Wie arbeitet C.Tru und welche Rolle spielt die Zusammenarbeit mit den anderen Redaktionen von Mediahuis?

Wir sind ein unabhängiger Hub, wo neue Ideen und Formate getestet und verfeinert werden. Die Zusammenarbeit mit den anderen Redaktionen ist jedoch entscheidend, da wir so Wissen, bewährte Prak-

tiken und erfolgreiche Strategien innerhalb der Gruppe austauschen können. Diese Synergie sorgt dafür, dass alle Mediahuis-Marken von den bei C.Tru entwickelten Ansätzen profitieren können, was die Qualität und Reichweite unseres Journalismus insgesamt erhöht.

### **Was sind die größten Herausforderungen?**

In der heutigen hart umkämpften digitalen Landschaft ist eine der größten Herausforderungen, die Aufmerksamkeit der Generation Z zu gewinnen und zu halten. Es ist entscheidend, ihre individuellen Vorlieben und Verhaltensweisen zu verstehen und gleichzeitig sicherzustellen, dass unsere Inhalte authentisch und ansprechend bleiben. Darüber hinaus stehen wir vor der Herausforderung, ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln und die Erkenntnisse effektiv in andere Mediahuis-Marken zu integrieren.

### **Und was sind die Herausforderungen bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells für die Generation Z?**

Herausforderungen sind, die Zahlungsbereitschaft für Inhalte zu verstehen, mit Wer-

beblockern umzugehen und effektive Monetarisierungsstrategien zu finden, die weder das Nutzererlebnis noch unseren journalistischen Auftrag beeinträchtigen.

Wir evaluieren verschiedene Einnahmequellen wie Mitgliedschaften, Markenpartnerschaften und mehr, um die richtige Balance zu finden.

### **Woran arbeiten Sie gerade?**

Während wir das Team und die Organisation aufbauen, haben wir bereits @Newsfluence eingerichtet, einen Social-Burner-Account, auf dem das Redaktionsteam Erfahrungen sammeln kann, wie man attraktive, relevante und unabhängige journalistische Inhalte erstellt, die auf diese Zielgruppe zugeschnitten sind. Auf diese Weise wollen wir ihre Vorlieben und Verhaltensweisen besser verstehen und unsere journalistischen Angebote entsprechend anpassen. Gleichzeitig arbeiten wir an unserer Markenidentität und wählen die richtigen Partner für unsere Markteinführungsstrategie aus.

### **Gibt es schon erste Ergebnisse?**

Wir bereiten uns noch auf die Markteinführung vor, aber es gibt bereits einige kleine Erfolge. Aufgrund des Feed-

backs der Social Natives haben wir ein wöchentliches „Good News“-Format auf TikTok gestartet. Da Nachrichtenvermeider oft wegen der Negativität von Nachrichten fernbleiben, fragten wir uns: Warum sollten wir ihnen nicht ein paar gute Nachrichten geben? Das Projekt läuft erst seit sechs Wochen, aber wir können bereits feststellen, dass die Social Natives Interesse zeigen. Jedes Video, das wir bisher gemacht haben, war erfolgreicher als erwartet und übertraf die durchschnittlichen Engagement-Metriken.

# Print bleibt bestehen, **jedoch als Premium-Produkt für eine kleinere Zielgruppe**



Wie sehen Abostrukturen im Jahr 2030 aus? Dr. Daniel Süper spricht über den Übergang von Print zu Digital, wie Plus-Abos eine breitere Zielgruppe erreichen und welche Rolle KI in den Redaktionen spielen wird.

## Daniel Süper

ist Geschäftsführer und Gesellschafter bei Lensing Media in Dortmund (u.a. „Ruhr Nachrichten“). Er arbeitet in dieser Funktion an der Seite von Lambert Lensing-Wolff und Hans-Christian Haarmann insbesondere an einer erfolgreichen und nachhaltigen digitalen Transformation des Unternehmens. Nach dem Studium wirkte der gelernte Journalist zunächst für mehrere Jahre als Redakteur, anschließend als Assistent der Geschäftsführung, bevor er über Stationen bei Russmedia (Österreich) und einer Digitalagentur als Teil der Unternehmensführung nach Dortmund zurückkehrte.

### **Daniel, wie sieht die Abostruktur 2030 für einen regionalen Tageszeitungsverlag aus?**

Der digitale Anteil wird dominieren, während Print-Abos weiter zurückgehen. Bis 2030 wird die Print-Auflage um die Hälfte sinken. Digitale Abos werden diesen Rückgang kompensieren, besonders durch Angebote wie E-Paper und Plus-Abos. Das E-Paper bleibt in den nächsten Jahren relevant, aber langfristig wird es an Bedeutung verlieren, da die Leserschaft, die noch stark auf Print und E-Paper ausgerichtet ist, kleiner wird. Digitale Plus-

Abos, die stärker auf multimediale Inhalte setzen, werden eine Schlüsselrolle spielen, um neue Zielgruppen zu erreichen

### **Wie kann die Zustellung von Print noch funktionieren, wenn die Auflage sich stark reduziert?**

Eigene Zustellstrukturen werden weiter existieren, jedoch nicht mehr in allen Regionen. In städtischen Gebieten kann eine tägliche Zustellung weiterhin wirtschaftlich funktionieren, während in ländlichen Gegenden die Kosten zu hoch sind und es weniger rentab-

le Zustellwege gibt. Es ist wahrscheinlich, dass Print in manchen ländlichen Gebieten weniger häufig zugestellt wird, eventuell auf bestimmte Tage wie das Wochenende beschränkt. Print könnte in ausgewählten städtischen Gebieten weiterhin länger täglich verfügbar bleiben. Eine Zustellung und damit strategische Abhängigkeit von der Deutschen Post finde ich schwierig, da auch die Deutsche Post ihre Strukturen weiter optimieren wird und diese nicht auf die Zustellung von Tageszeitungen ausgerichtet sein werden.

### **Welche langfristige Rolle spielt das E-Paper?**

E-Paper bleibt eine Übergangslösung für Leser, die das Leseerlebnis von Print bevorzugen, aber zunehmend auf digitale Alternativen umsteigen. In den kommenden Jahren wird das E-Paper weiterhin wichtig sein, da es eine gewisse Leserschaft anspricht, die noch stark printorientiert ist. Langfristig wird es jedoch an Bedeutung verlieren, da diese Leserschaft mit der Zeit kleiner wird und sich jüngere Leser vermehrt für modernere digitale Angebote interessieren. Unsere Daten zeigen, dass die E-Paper-Leser etwa zehn Jah-

re jünger sind als die Printleser, aber diese Altersgruppe wird irgendwann auch in andere digitale Formate übergehen.

### **Was muss sich an den Plus-Abo-Angeboten ändern, um sie für eine breitere Zielgruppe attraktiv zu machen?**

Plus-Abos müssen stärker auf visuelle und multimediale Formate setzen. Leser erwarten heute schneller zugängliche Informationen, vor allem bei Breaking News. Inhalte müssen stärker auf Live-Berichterstattung, Videos und Podcasts ausgerichtet sein, da die Nachfrage nach diesen Formaten stetig steigt. Außerdem ist es entscheidend, dass Inhalte personalisiert und an die lokale Gemeinschaft angepasst werden. Das schafft eine stärkere Bindung

**„Es ist entscheidend, dass Inhalte personalisiert und an die lokale Gemeinschaft angepasst werden. Das schafft eine stärkere Bindung an das Medium.“**

an das Medium. Die Herausforderung besteht darin, die digitalen Angebote so zu gestalten, dass sie die Bedürfnisse jüngerer Lesergruppen ansprechen, die andere Konsumgewohnheiten haben als die traditionellen Print-Leser.

### **Wo werden zukünftig Aufwände in der Redaktion und im Verlag reduziert?**

Die Reduktion der Printaufwände steht im Fokus. Wir werden Ausgaben zusammenlegen und die Produktion automatisieren, um die Kosten zu senken. Gleichzeitig müssen die redaktionellen Ressourcen verstärkt in digitale Inhalte fließen. Print wird weiterhin eine Rolle spielen, jedoch als exklusives Premium-Produkt für eine zunehmend kleinere Zielgruppe. Wir



◀ Townhall Meeting bei Rumble: Im gemeinsamen Tochterunternehmen arbeiten Lensing Media, Bauer, Rubens und Temmingmedia zusammen an der Transformation zum Digitalpublisher.

konzentrieren uns darauf, die Kostenstrukturen effizienter zu gestalten und den Arbeitsaufwand im Print-Bereich so gering wie möglich zu halten, ohne an Qualität einzubüßen. Ziel ist es, die Redaktion mit den notwendigen Mitteln auszustatten, um im digitalen Bereich hochwertige und relevante Inhalte zu liefern.

### **Welche Rolle wird Künstliche Intelligenz in Redaktionen spielen?**

KI wird eine zentrale Rolle bei der Automatisierung von Routineaufgaben übernehmen, insbesondere in der Printproduktion und beim Verarbeiten von Meldungen. Sie wird uns helfen, die Produktion zu beschleunigen und repetitive Tätigkeiten zu verringern. Außerdem kann KI in der Text- und Videoproduktion unter-

stützen, indem sie einfache Inhalte automatisiert erstellt, sodass die Journalisten sich auf komplexere Aufgaben wie Recherche und Netzwerken konzentrieren können. Die Endkontrolle der Inhalte bleibt jedoch bei den Menschen, um die Qualität und journalistische Integrität sicherzustellen. KI wird keine Entscheidungen treffen, sondern als Werkzeug dienen, das die Effizienz erhöht und den Redakteuren mehr Zeit für wesentliche Aufgaben gibt.

### **Wie wird sich die Umsatzstruktur im Jahr 2030 verändern?**

Der überwiegende Teil der Umsätze wird aus dem Lesermarkt kommen, vor allem durch digitale Abonnements. Der Werbemarkt wird weiterhin Bedeutung haben, aber

für ein nachhaltiges digitales Geschäftsmodell von lokalen Qualitätsmedien nicht als Umsatzquelle ausreichend sein. Um die Redaktion und die Qualität der Inhalte zu finanzieren, müssen die Erlöse aus den digitalen Abos steigen. Der durchschnittliche Preis für digitale Abos wird bis 2030 höher sein, um die sinkenden Einnahmen aus dem Printbereich auszugleichen. Während Print-Abos in Zukunft teurer werden, muss auch der Preis für digitale Abonnements steigen, um den gestiegenen Aufwand und die erforderliche Qualität zu finanzieren. Langfristig wird der Erfolg des Geschäftsmodells stark von der Fähigkeit abhängen, den digitalen Lesermarkt zu monetarisieren und die richtige Preisstrategie zu finden. Mindestens so wichtig,

wenn nicht noch wichtiger, wird das Erzielen von Reichweite sein. Damit meine ich die Stärke der Marktdurchdringung und damit die Produktakzeptanz.

**Wie steht es um Diversifikationsmöglichkeiten in andere Geschäftsmodelle?**

Der Fokus liegt auf der Transformation des digitalen Abogeschäfts. Das Kerngeschäft

digital zu transformieren und nachhaltige Wachstumsstrukturen zu schaffen, ist momentan unsere oberste Priorität. Erst wenn dieser Übergang erfolgreich abgeschlossen ist und das digitale Modell stabil funktioniert, wird über eine Diversifikation in andere Geschäftsbereiche nachgedacht. Die größte Investition fließt in den Ausbau des digitalen Abonnements, da

wir hier das größte Potenzial sehen. Jedes zusätzliche Geschäftsmodell, das uns von diesem Ziel ablenkt, würde nur unnötig Ressourcen binden. Wenn wir das digitale Abogeschäft erfolgreich etabliert haben, ist der Weg für weitere Schritte frei, aber der Fokus bleibt zunächst auf der digitalen Transformation.



**„KI wird keine Entscheidungen treffen, sondern als Werkzeug dienen, das die Effizienz erhöht und den Redakteuren mehr Zeit für wesentliche Aufgaben gibt.“**

*Daniel Süper,  
Geschäftsführer von Lensing Media*

# Wie Schibsted seine Angebote besser **ins Leben der Menschen integrieren will**

Schibsted ist Europas Vorreiter in der digitalen Transformation. Um die Loyalität seiner digitalen Leser zu steigern, setzt der Konzern auf die Förderung von festen Nutzungsgewohnheiten („User Habits“).

**Øyulf, Fredric, was macht Sie optimistisch, dass ein starker Zeitungskonzern wie Schibsted auch noch am „Day After“ ein wichtiger Anbieter lokaler Informationen sein wird?**

**ØYULF:** Die Erfahrung, die wir hier bei Schibsted machen, aber auch ganz allgemein in den Zeitungsmärkten in Norwegen und Schweden, ist, dass einzigartiger lokaler Inhalt mit hoher Relevanz für die Community ein gefragtes Produkt ist. Vor zehn Jahren hätten uns viele Beobachter nicht zuge-  
traut, dass wir in der Lage sein könnten, unsere lokale Berichterstattung ohne Print zu finanzieren. Es ist nicht einfach. Tatsächlich ist es sogar ziemlich schwierig. Aber es geht und wir haben bewiesen, dass es ein digitales Geschäftsmodell gibt.

**FREDRIC:** Einzigartiger Inhalt ist das eine, Technologie das andere. Wenn lokale Nachrichtenanbieter in einer digitalen Welt überleben wollen, ist es gut, Teil einer größeren Gruppe wie Schibsted oder Amedia zu sein ...

**... oder eines Kooperationsnetzwerks wie DRIVE ...**

Genau. Aber Teil eines Verbundes, in dem man Kosten teilen und aus einer Position der Stärke in Technologie investieren kann. Du brauchst die Möglichkeit, über größere und kleinere Einheiten hinweg zu skalieren. Technologie ist auf so vielen Ebenen elementar wichtig und sie wird noch wichtiger – um personalisieren zu können, um effizienter zu sein, um Inhalte in verschiede-

nen Versionen zu produzieren und zu verteilen, egal ob es sich dabei um ein Video, einen Podcast oder einen Artikel handelt.

**Zum Schibsted Portfolio gehören bekannte nationale Zeitungsmarken, aber auch lokale und regionale. Wo müssen Sie in der digitalen Transformation strategische Unterschiede machen?**

**ØYULF:** Man könnte vermuten, im Lokalen bist du im Nachteil, weil du weniger Möglichkeiten der Skalierung hast. Aber auf der anderen Seite lässt sich in der lokalen Community eine viel stärkere Marktposition aufbauen als im nationalen Rahmen.

**FREDRIC:** Für unsere nationalen Titel, wie etwa das

Svenska Dagbladet (SvD), liegt der strategische Fokus nicht auf der Region, sondern auf der Zielgruppe. SvD hat seine Wurzeln im konservativen schwedischen Bürgertum. Die politische Ausrichtung ist für diese Leser besonders wichtig. Natürlich ist das auch eine Community. Mit unserem Programm SvD Accent bieten wir den Abonnenten zum Beispiel Weine oder die Teilnahme an exklusiven Reisen. Die Teilnehmer kommen aus Göteborg, Stockholm oder aus dem Norden und sie genießen es, ihre Zeit mit Gleichgesinnten aus der SvD-Community zu verbringen, deren Einstellungen

und Interessen sie teilen.

**ØYULF:** Hier liegt vermutlich der entscheidende Unterschied. Für einen lokalen Zeitungstitel bestimmt die geografische Zugehörigkeit die Zielgruppe, während es für nationale Angebote andere Kriterien wie sozialer Status, politische Ansichten oder kulturelle Einstellungen sind.

**Wie können Sie diese unterschiedlichen Missionen – über lokale Zugehörigkeit oder auf nationaler Ebene über Status und Überzeugung – nutzen, um Nutzerloyalität zu steigern und Churn zu reduzieren?**

**ØYULF:** Ich glaube fest an

die Kraft der Communities.

Du kannst sie um eine Marke herumbauen, du kannst aber auch Communities innerhalb deiner Markenwelt entwickeln. Nehmen Sie das Beispiel von Bergens Tidende (BT) und die Art und Weise, wie wir über unseren lokalen Fußballclub Brann Bergen berichten. Unsere Reporter begleiten das Team immer und überall. Was sie mitzuteilen haben, verbreiten wir über alle Kanäle und Plattformen. Wir haben uns von der traditionellen Spiel- und Ergebnis-Berichterstattung komplett verabschiedet. Wir wollen die Fans in einer Weise teilhaben lassen, als wären alle



**Øyulf Hjertenes**



**Fredric Karen**

Øyulf Hjertenes und Fredric Karen gehören seit Jahren zu den führenden strategischen Köpfen im Schibsted-Konzern. 2024 verkaufte das Unternehmen im Rahmen einer Aufspaltung seine namhaften Zeitungstitel in Norwegen und Schweden an den Tinius Trust. Die europaweiten Marktplatz-Aktivitäten werden als Aktiengesellschaft geführt.

In der neuen Vorstandsstruktur koordiniert Hjertenes die regionalen Titel in Norwegen, Karen das „Svenska Dagbladet“, das er zwischen 2013 und 2019 bereits als Chefredakteur geleitet hatte, und die Beteiligungen in Schweden. Hjertenes stand zuvor jahrelang an der Spitze des Schibsted-Titels Bergens Tidende, den er erfolgreich durch die digitale Transformation führte.

## „Willst du die Geschichten finden, die die 26-Jährigen bewegen, dann hole die 26-Jährigen in die Redaktion.“

in einem Pub zusammen.

**FREDRIC:** Wenn du Churn dauerhaft reduzieren willst, musst du den Menschen beweisen, dass du nützlich für ihr Leben bist. Das Beispiel von BT und Brann Bergen steht für mehr als nur Fußball. Das Thema verbindet und bewegt die gesamte lokale Gemeinschaft. Dasselbe könnte auch auf einen lokalpolitischen Aufreger zutreffen. Ein anderer wichtiger Motivationsfaktor ist die Angst, etwas zu verpassen. Du musst vor allem im Lokalen beständig Informationen liefern, die Menschen nicht verpassen wollen.

**ØYULF:** Wir sind immer noch zu sehr davon abhängig, dass die Menschen zu uns kommen. Bei Schibsted arbeiten wir jetzt an neuen Konzepten, mit denen wir uns und unsere Angebote besser in das tägliche Leben der Menschen integrieren wollen. Wir erhoffen uns davon die Etablierung fester Gewohnheiten und Routinen, in denen die Menschen

regelmäßig mit uns im Kontakt sind. Ich denke beispielsweise an personalisierte Push-Nachrichten aus den Bereichen Verkehr oder Wohnungsmarkt.

### Sehen Sie Anzeichen für einen Rückgang der Churn-Rates?

**ØYULF:** Es gibt einige Bereiche, in denen wir kontinuierliche Verbesserungen messen können. Aber die größte Herausforderung sind die nachwachsenden Altersgruppen und die Frage, wie wir sie am besten erreichen.

**FREDRIC:** Wir haben wirklich einen schweren Stand bei den Jüngeren. Bei den unter 30-Jährigen sind die Kündigungsraten hoch und die Bezahlbereitschaft ausgesprochen niedrig. Hoffnung machen uns Bundles, bei denen wir etwa ein Digitalabo mit einem Podcast kombinieren. In diesen Fällen steigt das Engagement und die Kündigungswahrscheinlichkeit sinkt messbar.

**ØYULF:** Das Podcast-Beispiel beweist, dass es möglich ist,

auch in jungen Zielgruppen hohes Engagement zu erzielen. Ich finde es ein bisschen einfach, unsere Probleme immer auf die Generation Z und Social Media zu schieben. Vor allem, wenn wir den Jungen die traditionelle Zeitung im digitalen Gewand verkaufen wollen. Wir sollten uns fragen, wie wir uns auf die Nutzerinnen und Nutzer der nächsten Generation zubewegen können, statt sie zu drängen, sich als Kunden an uns anzupassen.

### Haben Sie bei Schibsted besondere Aktivitäten gestartet, um die jungen Nutzer besser zu verstehen und entsprechende Angebote machen zu können.

**FREDRIC:** Seit Frühjahr 2024 versuchen wir bei Svenska Dagbladet mit SvD Kompakt eine solche Antwort zu geben. Ein eigenes junges Team experimentiert mit kurzen Stories, anderen Themen, einem anderen Sound. Der Service ist kostenlos, man muss sich aber

registrieren. Wir wollen junge Nutzer in das SvD-Universum holen. 15.000 haben sich bereits registriert.

**ØYULF:** Auf der Produktseite sehen wir, dass unsere Aktivitäten, ob Audio und Video oder die Präsenz bei Snapchat oder TikTok gut ankommen. Die Frage bleibt, wie wir das monetarisieren können. Für die inhaltliche Seite gibt es eine einfache Wahrheit: Willst du die Geschichten finden, die die 26-Jährigen bewegen, dann hole die 26-Jährigen in die Redaktion. Und da haben wir noch Nachholbedarf.

**Können Sie sich auch vorstellen, in der Redaktion partizipative Elemente einzusetzen,**

**also gerade den Jungen eine Art Mitmach-Journalismus anzubieten?**

**ØYULF:** Absolut. Diese Konzepte schaffen Vertrauen und stärken das Gefühl von Gemeinschaft und Zusammenhalt.

**Würden Sie die Voraussage teilen, dass Vertrauen zu einem ganz besonderen Kapital für lokale Medien werden kann, vor allem wenn man die Auswirkungen von Fakes und KI-generierten Desinformationen berücksichtigt?**

**FREDRIC:** Wir haben im Konzern eine große Studie zur Frage des Vertrauens in Medien und Journalismus aufgelegt. Wir sind überzeugt, dass einer

der Schlüsselfaktoren für die Zukunft unserer Branche Authentizität sein wird – als Kontrast zu jeder Form von Künstlichkeit. Deswegen haben wir eine ganze Reihe von internen Initiativen angeschoben. Wir wollen verstehen, was es für uns bedeutet, wenn junge Nutzer auf TikTok oder Instagram eher jungen Content Creators vertrauen als Marken und Institutionen. Wie können wir unsere journalistische Arbeit transparenter machen? Die Leserinnen und Leser wollen mehr denn je wissen, warum wir ein bestimmtes Thema ausgewählt haben und woher die Informationen kommen.

Live-Berichterstattung rund um die Uhr – auch via App. ▼



Volles Haus: Stavanger Aftenblad lädt regelmäßig zu öffentlichen Debatten ein. ▼



# Die Revolution – **5 Level von KI in Redaktionen**

Künstliche Intelligenz wird die Arbeit in Redaktionen und das Profil des Journalisten grundlegend verändern – und ist zugleich die größte Chance, die es je für den Journalismus gab. Ressourcen in Redaktionen werden nicht wachsen, jedoch können Automatisierung und KI dabei unterstützen, mit weniger Ressourcen „mehr“ zu machen. „Mehr“ bedeutet: tiefer in Themen, tiefer in Regionen.

Wir sehen fünf Level für den Einsatz von KI in Redaktionen: das „Newsroom AI Framework“. Aktuell sind wir bei Level-3-KI angekommen. Unsere Prognose: Bis 2030 werden wir alle fünf Level von KI in Redaktionen im Einsatz sehen.

## **LEVEL 0**

### **Keine Automatisierung**

Es wird keine KI eingesetzt. Die Redaktion arbeitet in allen Arbeitsschritten vollständig manuell.

## **LEVEL 1**

### **KI als Ideengeber**

Level-1-KI unterstützt den Redakteur in seiner Arbeit. Dazu gehören beispielsweise Vorschläge für Überschriften/Teaser, Ideen für Artikel, Weiterdreh und Themenkarrieren oder Einschätzungen zu User Needs.

Die Redaktion arbeitet mit einer Prompt Library in einem selbstentwickelten Tool oder über eine Integration direkt im Redaktionssystem. In naher Zukunft werden selbstentwickelte Tools jedoch verschwinden. Stattdessen wird die gesamte Funktionalität direkt im Editor des Redaktionssystems abgebildet.

## **LEVEL 2**

### **KI als Schreibassistent**

Die Redaktion nutzt KI, um neue Artikel zu schreiben. Dadurch wird der menschliche Aufwand leicht reduziert. Der Fokus von Level-2-KI liegt immer auf der Erstellung eines einzelnen Textes.

Beispiele für Level-2-KI sind das Erstellen von Zusammenfassungen von Artikeln, das Ändern des Schreibstils, die Versionierung (z.B. in leichter Sprache) oder die Transkription von Audio-Interviews.



ist Partner bei der auf Medien spezialisierten Unternehmensberatung Highberg (Schickler). Er verantwortet den Bereich Data & AI, der für Medienunternehmen spezialisierte Daten-Lösungen entwickelt und den Einsatz von KI in die Praxis bringt. Er promovierte am Karlsruher Institut für Technologie in Informatik.

Die von Level-2-KI ausgeführten Aufgaben können heute auch von Menschen durchgeführt werden. Der Einsatz der KI reduziert den menschlichen Aufwand in überschaubarem Umfang.

## LEVEL 3

### KI zur Massenverarbeitung

Level-3-KI übernimmt Aufgaben, die durch menschliche Ressourcen grundlegend nicht mehr leistbar sind. Dies betrifft vor allem die Massenverarbeitung von Inhalten.

#### DriveLocal generiert automatisiert Meldungstexte

Bei DRIVE haben wir DriveLocal entwickelt. DriveLocal verarbeitet vollautomatisiert alle in einer Redaktion per E-Mail eingehenden Materialien – Pressemitteilungen, Berichte von Vereinen, Informationen von Gemeinden, etc. Ein Redakteur wählt nur noch die relevanten E-Mails aus. Diese werden inkl. Anhänge von einem Service ausgelesen und vollautomatisiert in einen Meldungsartikel verarbeitet.

Dieser Artikel wird direkt an das Redaktionssystem gesendet. Dort kann dann zum Beispiel von der Print-Produktion entschieden werden, ob der Artikel veröffentlicht wird.

#### DriveMixer generiert automatisiert Abendzusammenfassungen

Level-3-KI skaliert und generiert Inhalte, die mit eigenen Ressourcen nicht möglich wären. Aktuell arbeiten wir bei DRIVE an DriveMixer: Das KI-System generiert automatisiert Abendzusammenfassungen auf Basis der erfolgreichsten Artikel. Die finalen Artikel landen ohne menschliches Zutun im Redaktionssystem und werden durch einen Menschen geprüft und veröffentlicht. Neben Abendzusammenfassungen wird DriveMixer auch Wochenzusammenfassungen für jedes größere Thema und jede Region automatisiert erstellen können.

#### Einsatz von KI-Agenten für die Erledigung repetitiver Routinearbeiten

Level-3-KI beinhaltet auch KI-Agenten – intelligente Programme, mit denen repetitive Prozesse automatisiert werden können.

**„Die Rolle der Journalisten wird sich in den kommenden Jahren grundlegend ändern: Exzellente Journalisten sind dann nicht mehr die besten Schreiber, sondern die besten Netzwerker, Ideenfinder, Recherche-Experten – und KI-Bediener.“**

Damit lassen sich beispielsweise Workflows in Newsrooms wie Planungs- oder Prüfprozesse, Rechercheaufgaben oder Beauftragungen automatisieren. Auch wenn die Entwicklung von KI-Agenten noch am Anfang steht, so ist das Entlastungspotential für Newsrooms enorm.

## LEVEL 4

### KI für personalisierte Textvarianten

Level-1- bis Level-3-KI fokussieren sich auf die Generierung von Artikeln in einer einzigen Variante – der Artikel ist für alle Leser identisch. Im Gegensatz dazu generiert Level-4-KI für jeden

Leser (oder kleine Cluster von Lesern) einen individuellen Artikeltext. Dafür sind hochgradig orchestrierte und kosteneffiziente Prozesse erforderlich.

Level-4-KI generiert zum Beispiel nutzerindividuelle Abend- oder Wochenzusammenfassungen basierend auf den Themeninteressen einzelner Leser. Die Inhalte können als Newsletter, Push, On-Site oder über Text-to-Speech als individueller Podcast ausgespielt werden – und damit einen großen Mehrwert für den Leser bieten.

Level-4-KI muss, wie bereits bei Level-3-KI, vollständig automatisiert und orchestriert werden. Im Gegensatz zu Level-3-KI können

die Texte bei Level-4-KI nicht mehr menschlich geprüft werden, da die Menge an Texten zu groß ist.

## LEVEL 5

### **KI als eigenständiger Redakteur**

Level-5-KI ist uns bislang noch fremd. Sie wird ähnlich arbeiten wie ein heutiger Redakteur. Sie wird Aufträge entgegennehmen und diese bearbeiten. Folgendes Szenario: Ein VoiceBot ruft eigenständig bei der Stadtverwaltung an und führt ein Interview zur neuen Umgehungsstraße. Daraus erstellt die KI einen finalen Artikel. Dieser wird gegebenenfalls noch kurz von einem Menschen geprüft.

Der Journalist gibt Hinweise, Richtungen und Aufträge. Den Rest erledigt die KI. Die Journalisten gewinnen Zeit für tief recherchierte Geschichten.

Für ihre eigenen Geschichten arbeiten die Redakteure mit neuer Software. Mit Fingergesten verlängern sie den Text, über Schieberegler verändern sie den Stil. Ein Klick auf einen Abschnitt setzt mehr Fokus im Text auf diesen Aspekt.

Inhalte werden automatisiert in verschiedenen Varianten erstellt und je nach Nutzer in unterschiedliche Varianten ausgespielt – Stil, Länge, Format. Ein Leser bevorzugt Stichworte, ein anderer einen ausführlichen Hintergrund. Jeder Leser erhält seine eigene Variante.

### **Die Rolle der Journalisten ...**

... wird sich in den kommenden Jahren grundlegend ändern.

Die Arbeit mit KI-Tools wird selbstverständlich und gehört zum Handwerkszeug. Newsrooms konzentrieren sich auf die Ideenfindung (durch ihr Netzwerk, durch Hinweise aus der Bevölkerung, etc.) und Recherche (Interviews, etc.). Administrative Aufgaben werden von KI-Agenten übernommen. Die Arbeit am Text tritt in den Hintergrund.

Exzellente Journalisten sind dann nicht mehr die besten Schreiber, sondern die besten Netzwerker, Ideenfinder, Recherche-Experten – und KI-Bediener.

# DRIVE – gemeinsam das regionale Digitalgeschäft nach vorn treiben

Die digitale Transformation stellt viele Verlage vor die Herausforderung, näher an die Menschen in ihren Regionen heranzurücken und diese in den Mittelpunkt zu stellen. Das erfordert Veränderungen in der redaktionellen Arbeit, im Lesemarkt und den Einsatz von Data Science und Künstlicher Intelligenz. Gerade für kleinere und mittlere Verlage ist es oft schwierig, all diese Ressourcen allein bereitzustellen.

DRIVE (Digital Revenue Initiative) bietet die Plattform, um Verlage in dieser Transformation voranzubringen. In der DRIVE-Community arbeiten Experten und Kollegen aus 30 regionalen Verlagen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gemeinsam an Lösungen, tauschen Erfahrungen aus und lernen voneinander. Dabei stehen ihnen Tools, Datenexpertise und smarte Algorithmen zur Verfügung, um ein nachhaltiges und zukunftsfähiges Digitalgeschäft aufzubauen.



## Ihre Vorteile auf einen Blick

### GEMEINSAMER DATENRAUM

Verlage sammeln ihre Daten im Data Warehouse von DRIVE. Das ermöglicht verlagsübergreifende Analysen, ein Benchmarking und die Entwicklung von Personalisierungsalgorithmen.

### STARKE COMMUNITY

Jeder teilt alles: Daten, Erkenntnisse und Erfahrungen. Die Mitglieder arbeiten gemeinsam daran, die Performance ihrer Inhalte zu steigern sowie neue Produkte zur Abogewinnung zu entwickeln.

### KOMPETENTES DATA TEAM

Mitglieder profitieren von erfahrenen Data Scientists und Data Engineers. Das Experten-Team steht jedem Verlag zur Seite und sichert erstklassige Qualität bei Daten, Algorithmen und KI-Tools.

### EFFEKTIVE CHANGE PROGRAMME

DRIVE unterstützt Verlage aktiv dabei, datenbasierte Strategien erfolgreich umzusetzen. Unsere Expertise sorgt dafür, dass Veränderungen nachhaltig in den Arbeitsalltag integriert werden.

## WERDEN SIE TEIL VON DRIVE ... SIE SIND IN GUTER GESELLSCHAFT.



# Quellen & Links

## **Botsman, Rachel**

Who Can You Trust? How Technology Brought Us Together and Why It Could Drive Us Apart, London, 2017 (ENG)

Wem kannst du trauen? Die Antwort auf die vielleicht wichtigste Frage unserer Zeit, Kulmbach, 2020 (GER)

## **Christensen, Clayton**

The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard, 1997 (ENG)

The Innovators Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren, München, 2011 (GER)

Be the disruptor, Niemann Reports, Harvard, 2011  
<https://niemanreports.org/issues/fall-2012/>

## **Doctor, Ken**

Newsonomics: Twelve New Trends That Will Shape the News You Get, New York, 2010

Nine hard truths about reviving local news, Niemann Reports, 2023  
<https://niemanreports.org/articles/9-hard-truths-about-reviving-local-news/>

## **Ellers, Meinolf**

Mission:lokal – die Zeitung als Gestalter lokaler Lebenswelten und Märkte, WAN-Ifra Special Report, Darmstadt, 2011 (GER)

Mission:lokal – creating local value and business in the digital world, WAN-Ifra Special Report, Darmstadt, 2011 (ENG)

## **Fleischmann, Katja & Johannknecht, Lennart**

Leserbedürfnisse im redaktionellen Alltag, Hamburg, 2024 (GER)

User Needs in Daily Editorial Work, Hamburg, 2024 (ENG)

## **Käyhkö, Hanna**

The winning formula for local news: a compilation of good ideas, Oxford, 2024.  
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/winning-formula-local-news-compilation-good-ideas>

## **Kellman Baxter, Robbie**

The Membership Economy, New York, 2015

The Forever Transaction, New York, 2020

## **Mayer, Christoph**

BDZV Trendumfrage, Berlin, 2024

**Newman, Nic**

Reuters Digital News Report, Oxford, 2024

Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions, Oxford, 2024

**Piechota, Greg**

The Tsunami of AI content could lead audiences back to trusted journalism sources, INMA, 2024

<https://www.inma.org/blogs/reader-revenue/post.cfm/the-tsunami-of-ai-content-could-lead-audiences-back-to-trusted-journalism-sources>

**Rosen, Jay**

Jay Rosen schreibt einen Brief an die deutschen Journalisten, FAZ, 2018 (Paid)

<https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/jay-rosen-schreibt-einen-brief-an-die-deutschen-journalisten-15765235.html>

The Membership Puzzle Project

<https://membershippuzzle.org/about>

**Wunderlich, Leonie**

Studien Use The News

<https://www.usethe news.de/de>

Studie zur Nachrichtenkompetenz Jugendlicher und junger Erwachsener in der digitalen Medienwelt, Hamburg, 2021

Social Media Content Creators aus Sicht ihrer jungen Follower, Hamburg, 2022

„Verständlicher, nicht so politisch“ – Einblicke in die Bedürfnisse und Nutzungspraktiken gering informationsorientierter junger Menschen, Hamburg, 2023



[www.dpa.com/de/drive](http://www.dpa.com/de/drive)



[www.highberg.com/de](http://www.highberg.com/de)

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

SCHICKLER – a HIGHBERG Company GmbH  
Alter Wall 22, 20457 Hamburg

dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH  
Mittelweg 38, 20148 Hamburg

**Redaktion:** Meinolf Ellers, Katja Fleischmann,  
Katharina Zegers, Grafik und Illustration:  
Mo Büdinger, dpa-Auftragsgrafik

### Druck:

COPY-REPRO-CENTER Berlin GmbH  
Markgrafenstr. 64, 10969 Berlin

## KONTAKT

Meinolf Ellers, dpa/DRIVE  
E-Mail: [ellers.meinolf@dpa.com](mailto:ellers.meinolf@dpa.com)

Katja Fleischmann, dpa/DRIVE  
E-Mail: [katja.fleischmann@dpa-info.com](mailto:katja.fleischmann@dpa-info.com)

Dr. Christoph Mayer, Highberg/DRIVE  
E-Mail: [christoph.mayer@highberg.com](mailto:christoph.mayer@highberg.com)

---