Pricing in der digitalen Verlagswelt

Gespräch mit Alexander Kahlmann, Partner der Hamburger Unternehmensberatung SCHICKLER

Alexander Kahlmann
kam nach beruflichen Stationen im europäischen Ausland im Jahr 2003 zur SCHICKLER Unternehmensberatung. Hier nimmt er als Partner eine führende Funktion im Medien-/Onlineteam ein. Als anerkannter Experte für strukturelle und strategische Themen ist er ein gefragter Gesprächspartner, besonders auf den Gebieten Kooperationen, Digitalstrategien, Vermarktungsstrukturen und Sanierungen. Seine Schwerpunkte: Medien- und Online Branche, Kooperationen/Fusionen, Prozessbenchmarking, Digitalstrategien, Vermarktungsstrategien und -strukturen, Strukturoptimierung. Seine Ausbildung: Studium der Betriebswirtschaftslehre (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU), Vallendar)

Alexander Kahlmann, Partner der Hamburger Unternehmensberatung SCHICKLER

Schlüsselbegriffe: Verlage | Preisstrategie | Abonnement | Paid Content

MedienWirtschaft: *Herr Kahlmann, aus Fachkreisen hört man immer wieder Stimmen, die bei den Abonnementspreisen immer noch Potenzial sehen. Was ist Ihre Einschätzung? Haben die Verlage bei den Preisen im Ganzen noch Spielraum nach oben oder ist die Grenze des Möglichen längst erreicht?*

Alexander Kahlmann: Es gibt definitiv Verlage, die noch Luft nach oben haben. Die Preiserhöhungen der vergangenen Jahre, wenn man sich diese im Einzelnen anschaut, sind extrem unterschiedlich ausgefallen – gerade wenn Sie sich bei den überregionalen Zeitungen Beispiele wie die taz gegenüber der Süddeutschen Zeitung anschauen –, sodass man das am Ende des Tages nicht generell sagen kann. Aber man kann deutlich – wie auch unsere Erfahrungen zeigen – sagen, dass nicht wenige Zeitungen noch deutlich Luft nach oben haben.

MedienWirtschaft: *Wenn man sporadisch die Abonnementspreise verschiedener Zeitungen und Ausgaben vergleicht, drängt sich der Eindruck auf, dass hier oftmals recht unstrukturiert vorgegangen wird. Verfolgen einige Verlage bei der Preissetzung keine nachvollziehbare Strategie? Auch die großen Preisunterschiede zwischen den einzelnen Ausgaben lassen die Frage aufkommen: Gibt es auch Verlage, die bei dem Trend noch nicht richtig mitgezogen haben?*

Alexander Kahlmann: Verlage, die bei dem Trend noch gar nicht richtig nachgezogen haben, sind mir kaum bekannt. Was allerdings richtig ist, ist, dass die Art und Weise sowie das Ausmaß dessen, wie die Preiserhöhungen vollzogen wurden, sehr unterschiedlich sind. Es gibt durchaus Verlage, die das sehr systematisch machen und wirklich methodisch vorgehen, die Preiselastizitäten sowie das Wettbewerbsumfeld analysieren und dann auch noch qualitative Faktoren mit einbeziehen und Ähnliches. Es gibt aber auch – diese Beispiele sprechen Sie wahrscheinlich an – Verlage, da sieht man deutlich, dass das eher aus dem Bauch heraus oder intuitiv gemacht wurde und keine tatsächliche Vorstellung besteht, wie viel Luft nach oben ist oder wie hoch die Preiselastizität ist.

MedienWirtschaft: *Folgendes Szenario: Ein Verlag will den Abonnementspreis erhöhen. Woran macht er das Ausmaß der Preiserhöhung fest, und was darf er sich gegenüber seinen Lesern erlauben? Wie sieht zum Beispiel die ideale Vorgehensweise aus: Eine ‚Schocktherapie', die ruckartig den Preis erhöht, oder lieber eine ‚schleichende' Preissteigerung durch die Hintertür?*

Alexander Kahlmann: Vom Vorgehen her beginnen wir ganz klar mit dem Thema der Preiselastizität. Über einen Vergleich des wahrgenommenen Nutzens beim Leser und der ent-

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2014-3-8, am 12.10.2024, 11:08:42
Open Access – CC BY - https://www.beck-elibrary.de/agb

sprechenden Zahlungsbereitschaft bei potenziellen Lesern können wir ein erstes Bild der Preiselastizität bekommen. Dann im zweiten Schritt – auch unter Einbezug von Wettbewerbsanalysen, die gerade bei zunehmender Digitalisierung immer schwieriger werden – können wir eine Einschätzung bekommen, wie viel Luft tatsächlich nach oben ist beziehungsweise welches die Auswirkungen auf die Auflage sein könnten. Daraus kann man dann ableiten, welche Strategie man verfolgt.

Das sage ich deswegen, weil die Frage, ob man ruckartig oder in schleichenden Schritten vorgeht, sehr stark davon abhängt, wie viel Luft nach oben ist. Wenn der Spielraum nach oben groß ist, das heißt, also wirklich gar nichts bisher gemacht wurde, dann kann man durchaus mal etwas größere Schritte machen. Wenn man eher eine Unsicherheit oder sogar relativ wenig Luft nach oben spürt, dann ist klar, dass eine ruckartige Erhöhung des Preises eigentlich nur negative Folgen haben kann.

Insgesamt lässt sich aber sagen, je höher man eine Preissteigerung ansetzt, desto mehr muss man auf das Angebot achten. Gleiches Angebot zu deutlich höheren Preisen ist sehr schwierig zu vermitteln – es sei denn, man hat bisher wirklich gar nicht an der Preisschraube gedreht. Ansonsten ist die Strategie, die wir verfolgen und die bisher auch von positiven Ergebnissen begleitet wurde, das Angebot gleichzeitig deutlich zu verändern oder anzupassen, sodass die Preiserhöhung kommunizierbar ist.

MedienWirtschaft: *Preise im Mobile-Bereich und im Internet gewinnen immer mehr an Bedeutung. In jüngster Vergangenheit führten viele Verlage zum ersten Mal eine Bezahlschranke ein. Was sollten die Verlage bei der Preissetzung im Internet beachten, um die Möglichkeiten einer Bezahlschranke optimal zu nutzen? Bieten sich hier vielleicht auch psychologische Tricks an, die die Verlage bei der Zusammenstellung von Preisangeboten für Abonnements nutzen könnten?*

Alexander Kahlmann: Die Preisdefinition im digitalen und im crossmedialen Bereich wird mehr und mehr zu einer Wissenschaft an sich. Wir sind der Ansicht, dass die grundsätzliche Erörterung der Preiselastizität des Kunden – und zwar immer in Bezug auf den tatsächlich wahrgenommenen Nutzen – der Kern bleibt. Da kann man natürlich psychologische Tricks anwenden, aber das wird sich auf lange Frist aus meiner Sicht nicht als zielführend herauskristallisieren, sondern jeder Kanal – ob das ein Tablet oder ein Smartphone ist – hat seinen eigenen Nutzen, sodass man sie nicht miteinander vergleichen kann.

Was die Verlage zum Teil heute machen, ist, dass sie sogar identische Preise verlangen – also den gleichen Preis für ein Tablet-Abo wie für ein Print-Abo. Dort wird aufs Sträflichste vernachlässigt, dass der wahrgenommene Nutzen und auch das, wofür eigentlich eine Person diese Inhalte haben will, sehr unterschiedlich ist zwischen den Medien. Es gibt nicht das Thema ‚gleiche Inhalte über verschiedene Medien', denn die Inhalte werden unterschiedlich wahrgenommen und genutzt – selbst wenn es sich um die gleichen Inhalte handelt. Deswegen kommt man nicht daran vorbei, deutlich mehr Aufwand als in der Vergangenheit in dieses Thema der Preisdefinition im Mobilbereich zu stecken. Denn es ist auch eine komplexe Materie: Sie hat psychologische Aspekte, aber sie ist auch sehr stark mit den Themen Preiselastizität und Wettbewerb verknüpft. Wenn Sie ein vergleichbares Angebot haben, ist nun einmal die Vergleichbarkeitsschranke im digitalen Bereich deutlich niedriger als im Print-Bereich. Das heißt, das gesamte Thema Wettbewerbsanalyse wird deutlich relevanter, das Thema Nutzenanalyse sowie Preisbereitschaft für den gegebenen Nutzen wird relevanter und entsprechend das Thema der Bündelung.

Die Kernaussage: Die Preissetzung und -definition wird im digitalen Bereich deutlich komplexer und damit nehmen – im positiven Sinne – jetzt die Themen Preisdefinition, Preisanpassung und Preisstruktur einen deutlich höheren Rang ein bei der Marktbearbeitung und damit auch bei der Erlösfunktion.

MedienWirtschaft: *Die Einführung von Bezahlschranken wurde bereits viel diskutiert: Könnte das auf Dauer die Lösung aller wirtschaftlichen Probleme der Verlage bedeuten und damit der Zeitungskrise ein Ende setzen?*

Alexander Kahlmann: Nein, eindeutig nein! Ich glaube, das wurde auch schon ausreichend diskutiert. Das kann man auch nicht so schwarz-weiß sagen. Es wird definitiv einen positiven Effekt für viele Verlage haben, das sehen wir heute schon. Wir sehen aber auch, dass das nicht ein Branchenphänomen sein wird, sondern ein sehr spezifisches. Aktuell ist es so – daran müssen wir uns auch zunehmend gewöhnen –, dass beide Extreme denkbar erscheinen. New York Times, Financial Times und Economist werden als die erfolgreichen Paid-Content-Modelle genannt, und das ist auch richtig so. Gleichzeitig gibt es den Guardian im UK, der sich entschlossen hat, genau das Gegenteil und ganz bewusst alles kostenlos zu machen. Obwohl sie noch Verluste fahren, machen sie inzwischen ein Drittel ihres Gesamtumsatzes – mit deutlicher Steigerung – aus dem Online-Bereich und schaffen es, mit Digitalerlösen ihre Verluste deutlich zu begrenzen.

Das heißt, es gibt nicht die optimale Preisstrategie für alle Verlage. Der Preis oder Paid Content alleine wird nicht das Allheilmittel sein. Allerdings für jene Verlage, die es richtig anwenden, wird es durchaus ein Instrument sein, um Erlöse in Zukunft zu generieren. – Aber nicht, um die Branche zu retten ...

Das Interview führte Lea von der Mosel, Institut für Journalistik der TU Dortmund.

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2014-3-8, am 12.10.2024, 11:08:42
Open Access – (cc) BY - https://www.beck-elibrary.de/agb