



Ein Verlag neuen Typs ist die Looping Group. Der frühere Chefredakteur des „SZ Magazins“ und des „Stern“, **Dominik Wichmann**, hat gemeinsam mit seinen Co-Gründern einen Hybriden aus Content Marketing-Anbieter, Werbeagentur und klassischem Verlag geschaffen. Die Umsätze aus der Dienstleistungssparte ermöglichen dabei Freiräume fürs Publishing. Als nächster Schritt folgt eine Streaming-Serie. **S.32**

Abos sind nicht das Allheilmittel!

Publisher setzen zunehmend auf Abo-Erlöse statt auf Advertising. Im Roundtable-Talk zu Thema Monetarisierung warnt **JAN IPPEN**, allein auf Abos zu setzen. Bei manchen sei die Stammleserschaft zu klein. Der Berater **DIRK BARMSCHIEDT** setzt auf fundamental neue Abo-Modelle. Und **DANIEL HESS** von Zuora fordert Verlage auf, mehr aus ihren Kundenbeziehungen zu machen. Ein spannender Talk! **S.40**

„WIR WOLLEN PUBLISHING UNTER DEM RUBRUM DER **INNOVATION** DENKEN.“ **S.32**

DOMINIK WICHMANN, CCO LOOPING GROUP



NÄCHSTE AUSFAHRT: STREAMING

#22/22 | 30.05.2022

Die Looping Group ist eine echte Erfolgsgeschichte an der Schnittstelle von Medien und Marken. Der frühere „SZ Magazin“- und „Stern“-Chefredakteur **DOMINIK WICHMANN** hat mit seinen Co-Gründern so etwas wie den Prototypen eines Publishing-Haus der Zukunft geschaffen. Und er hat noch viel vor.

INTERVIEW STEFAN WINTERBAUER

Gerade haben die Gründer der Looping Group ihre rund 270 Mitarbeiter nach Venedig eingeladen. Der guten Stimmung wegen. In London werkeln mittlerweile 60 Mitarbeiter unter anderem an den internationalen Social-Media-Kanälen von BMW. Aus der Begegnung bei einer Oldtimer-Rallye mit dem Ehemann von Tina Turner entstand das gemeinsame Autobiographie-Buchprojekt von Looping-Mitgründer Dominik Wichmann gemeinsam mit Deborah Davis. Mittlerweile hat die Looping Group daraus ein ganzes „Tina“-Mini-Medienimperium gebaut. Und sogar die von Bauer Publishing übernommene Frauenzeitschrift „Madame“ läuft wieder und es gibt Expansionspläne. Im 4. Quartal soll die erste Dokumentarfilmreihe von Looping starten. Was Politisches bei einem der großen Streamer. Es läuft, bei der Looping Group. Kein Wunder, dass Dominik Wichmann beim Interviewtermin am Looping-Standort in der Münchner Prannerstraße vor Energie und guter Laune nur so strotzt.

Herr Wichmann, was ist die Looping Group?

Es begann alles mit der Übernahme von vier Kundenmagazinen von Mercedes-Benz. Auf dieser Basis haben wir unser Leistungsversprechen in drei Feldern entwickelt: eine Unternehmensberatung im Bereich Kommunikation, eine klassische Agentur mit Content-Marketing, Public Relations, Thought Leadership und Advertising und es gibt als dritte Säule Publishing. Da machen wir Print, Audio und ab dem vierten Quartal dieses Jahres auch Film. Das ist die Looping Group heute.

Inside ist die Beratung, Impact die Agentur und Innovation der Publishing-Teil. Warum haben Sie den Publishing-Bereich Innovation genannt?

Interessant, dass Sie die Frage so stellen. Damit implizieren Sie, dass Publishing und Innovation nicht Hand in Hand gehen...

Das haben Sie jetzt gesagt.

Aber haben Sie das nicht so gemeint? Arbeiten unsere Leute bei der „Madame“ oder im Bereich Innovation? Arbeiten sie für eine Streaming-Serie oder bei Innovation? Der Begriff Innovation ist eher eine Botschaft nach innen, ein Ordnungsprinzip für uns selbst. Wir wollen Publishing unter dem Rubrum der Innovation denken. Nach außen kommunizieren wir das gar nicht so sehr. Früher hat sich Publishing auch über den Vertriebs- und Herstellungsweg definiert. Man spricht von Zeitungs-, Zeitschriften-, Musik- oder Buchverlagen. Dabei steht immer das Trägermedium im Vordergrund. Das jedoch definiert nicht unser Tun. Wenn wir an die „Madame“ denken, steht nicht die Papier-Marke im Vordergrund, sondern wir denken an eine Marke, die Lifestyle nach Deutschland bringt. Auf welchen Wegen das geschieht, hängt vom Interesse und der Mediennutzung des jeweiligen Empfängers ab: Ob Zeitschrift, TV-Show, Buch oder Bewegtbild. Wir wollen ein System bauen, so dass wir jederzeit alle sechs Formen der medialen Distribution beherrschen, die wir abbilden wollen.

#22/22 | 30.05.2022

Was sind denn diese sechs Formen?

Print, Audio, Bewegtbild, Live, Gestaltung und Metaverse. So versuchen wir Publishing zu denken. Das bedeutet aber nicht, dass man immer alles machen muss. Aber bei jedem neuen Thema denken wir darüber nach, wie viele von diesen sechs Kanälen wir bedienen können – und wo es ökonomisch überhaupt sinnvoll ist. Da ist zum Beispiel das limitierte Tina-Turner-Buch, das 3.500 Dollar kostet, es ist fast ausverkauft. Wir haben für Tina Turner alle diese sechs Formen bespielt. Die Botschaft dabei ist nicht Tina Turner. Die Botschaft ist eine Frau, Mitte 40, die selbstbestimmt handelt. Die Zielgruppe kann sich nicht unbedingt mit dem Superstar Tina Turner identifizieren, aber womöglich mit der genannten Botschaft. Es gibt dazu vier verschiedenen Bücher, es gibt die weltweit laufenden „Tina“-Musicals, den Tina-Turner-Film bei HBO, es gibt die Neuauflage des Songs „What’s Love got to do with it“ mit Kygo vom letzten Jahr.

Das Metaverse klassifizieren Sie als eigenen Bereich. Was sagen Sie jemandem, der das Metaverse für einen Hype hält?

Momentan haben wir da schon einen Hype. Aber so, wie man sich das Metaverse jetzt im Hype vorstellt, wird es wahrscheinlich nicht sein. Es wird aber auch nicht verschwinden. Ich bin heute nicht in der Lage, das, was da mutmaßlich kommt, abschließend zu beurteilen. Ich vertraue darauf, dass – wie so häufig – die Straße beim Gehen entsteht. Wenn ich da aber jetzt nicht mitgehe, werde ich das Web 3.0 nicht verstehen und auch nicht die Gelegenheit haben, an der Entwicklung unterneh-

merisch teilzuhaben. Man muss nicht zum Metaverse-Missionar werden, aber wenn ein Unternehmen wie Microsoft 67 Milliarden Dollar investiert, dann macht mich das zumindest nachdenklicher als ein Verriss des Metaverse im Feuilleton.

Und was meinen Sie mit „Gestaltung“?

Ein Beispiel: Zu dem limitierten Tina-Buch wird ein Goldring mitgeliefert, 18 bis 24 Karat mit einer Gravur. Auch damit erzählen wir dieselbe Botschaft, nur eben in Form eines gestalteten Schmuckstücks. Eine Aktion im Metaverse ist in Planung. Ob ich mir als Konsumentin also ein Buch kaufe, das Musical ansehe, den Film streame oder den Song höre – die Botschaft ist immer dieselbe. Es geht um die Konsistenz des Storytellings. So wollen wir im Publishing die beiden althergebrachten Erlösströme Vertrieb und Anzeigen ergänzen. Das machen wir sowohl für eigene Marken als auch für Kunden. Das Eine ist dann Dienstleistung, das Andere Publishing. Prozesse und das Handwerk sind aber dieselben.

Dass man nicht mehr in Vertriebskanälen denkt und eine Zeitung im Kern nicht das bedruckte Papier ist, sondern die Inhalte, die kanalübergreifend zur Leserschaft sollen, ist aber auch keine ganz neue Erkenntnis. Was machen Sie anders?

Ich war mein halbes Leben lang Angestellter, jetzt bin ich Unternehmer. Erst jetzt fällt mir auf, wie wenig Bereitschaft es im Mediengeschäft zum Experimentieren gibt. Es heißt immer: Kerngeschäft, Kerngeschäft, Kerngeschäft. Das ist auch wichtig, aber: Es gibt durchaus einige Verlage in diesem Land, bei denen die Innovationsbereitschaft unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Vor allem, wenn man das mit anderen Industrien vergleicht. Ich glaube, das hat damit zu tun, dass die Renditen im Verlagsgeschäft lange Zeit gut zweistellig waren. Innovation ist jedoch immer anstrengend, macht Ärger, stört den Status quo. In der Automobil-Industrie ist es zum Beispiel selbstverständlich, dass du alle vier Jahre ein Facelift rausbringen musst. Als wir mit der Looping Group angefangen haben, hatten wir nicht mehr als die Zusage, vier Jahre lang vier Kundenmagazine für Mercedes-Benz machen zu dürfen. Wir hatten drei Angestellte. Von Tag eins an war uns aber bewusst, dass wir uns neu erfinden müssen. Denn natürlich konnten wir nicht davon ausgehen, dass der Mercedes-Vertrag verlängert wird. Und im Gegensatz zu vielen tradierten Verlagen hatten wir nicht vorher

ZUR PERSON

DOMINIK WICHMANN, geboren am 6. September 1971 in München, leitete das Magazin der „Süddeutschen Zeitung“, den „Stern“ und die internationale Digitalkonferenz DLD. Für diese Arbeit wurde er mehrfach mit diversen Auszeichnungen gewürdigt. Parallel dazu arbeitete er als Autor. Sein Bestseller „Zwischen zwei Leben“ für den Politiker Guido Westerwelle wird gerade verfilmt. Die Biografie, die er gemeinsam mit Deborah Davis für Tina Turner schrieb, wurde in über dreißig Länder verkauft und schaffte es bis auf die Bestsellerliste der „New York Times“. Dominik Wichmann ist neben seiner Tätigkeit als Looping CCO außerdem Mit-Gesellschafter, publizistischer Berater und Moderator der Münchner Startup-Konferenz Bits & Bretzels. Er lebt mit seiner Frau Anna und ihren beiden Töchtern in München, noch ohne Hund.

vierzig Jahre lang Geld verdient. Wir waren also von Tag eins an gezwungen, weiterzudenken. Inzwischen machen wir alles Digitale mit absoluter Konsequenz und Leidenschaft – und für Print gilt das genauso. Vielleicht deshalb verdienen wir inzwischen mit der „Madame“ richtig gutes Geld. Dieses Konzept funktioniert in unserer Nische, aber daraus Schlüsse zu ziehen, um anderen Ratschlägen zu geben – forget it!

Trotzdem müssen Sie zum Beispiel mit „Madame“ etwas anders machen als der Bauer Verlag.

Wir investieren in den Titel. Wir haben in Personal investiert, wir haben in das Produkt investiert und analog dazu den Preis angehoben. Wir haben die Erscheinungsfrequenz der dazugehörigen Männerzeitschrift „Monsieur“ verdoppelt. Der nächste Schritt wird sein, dass wir das Heft in die Lebenswelt Maison Madame einbetten, wo wir rund um die gedruckte Zeitschrift sehr viele weitere Geschäfte aufbauen. Innerhalb von zwölf Monaten hat Chefredakteurin Petra Winter mit ihrem Team den Turnaround geschafft. Und das alles während einer Pandemie.

Welche Geschäfte wollen Sie über Maison Madame an das Magazin andocken?

Das wird ein Dreieck: Einmal die Medienmarke mit Print, Audio und Bewegtbild. Der zweite Bereich ist Beratung für die Luxury Goods Industry und der dritte ist E-Commerce. Dieses Dreieck wird die Dachmarke Maison Madame definieren.

Haben Sie vor, weitere Medienmarken zu kaufen oder zu gründen?

Ja! Das Portfolio der Looping Group wird am Ende des Jahres sechs Medienmarken enthalten. „Madame“ läuft sehr gut. „Monsieur“ läuft auch sehr gut, hier werden wir aber noch einmal Hand anlegen und das Blatt weiter entwickeln. Durch die Kooperation mit dem „Handelsblatt“, wo „Monsieur“ beiliegt, sind wir schon jetzt das auflagenstärkste Männermagazin, da gibt es noch erhebliches Potenzial. Dann haben wir unsere selbst entwickelte Minimarke „Ping“. Hier erscheint im Moment einmal pro Woche ein Newsletter und einmal im Jahr ein Print-Magazin. Aus „Ping“ werden wir eine Bildungsmarke bauen, da wird einiges passieren. Eine vierte Marke haben wir für die GenZ schon auf TikTok gestartet, die ordentlich wächst. Ab einer bestimmten Größenordnung werden wir auch bekanntgeben, dass wir dahinterste-



Venedig calling Die Looping-Group lud alle Mitarbeiter zum Betriebsausflug XXL nach Venedig ein. Nicht billig, aber fürs Teambuilding ein Hit.

cken. Die fünfte Marke wird ein Spin-off der „Madame“ sein, der voraussichtlich zum Jahresende fertig wird. Und die sechste Marke ist eine politische Dokumentarfilm-Serie, für die wir mit einem großen Streaming-Anbieter zusammenarbeiten. Die wird im vierten Quartal gelauncht. Ob wir zusätzlich noch etwas übernehmen, kann ich Ihnen heute nicht sagen. Da kommt es auf die entsprechenden Gelegenheiten an.

Wurden Ihnen denn Angebote unterbreitet?

Ja, uns sind vor allem nach der Übernahme der „Madame“ immer wieder Medienmarken angeboten worden. Aber das, was uns da angeboten wurde, hat nicht zu uns gepasst. Am Anfang war das vor allem Leidenschaft und vielleicht auch eine gewisse Sentimentalität für Print. Inzwischen folgt das einer eher ökonomischen Ratio.

Würden Sie auch ein politisches Medium kaufen?

Wenn wir es uns leisten können: Sofort!

Das finde ich interessant, bisher ist die Looping Group, was Publishing betrifft, im Lifestyle unterwegs. Politische Berichterstattung bedeutet unter Umständen weniger Geld und mehr Ärger.

Ich habe noch keinen einzigen wirklich guten Unternehmer kennengelernt, der oder die Unternehmer geworden ist, um Geld zu verdienen. Reich werden ist die Konsequenz von Erfolg, aber es ist keinesfalls die Motivation. Die Motivation ist, zu gestalten und Probleme von Kunden zu lösen. Und unsere Gestaltungslust macht nicht Halt vor einem gesellschaftlich relevanten Medium. Ich war elf Jahre lang Chefredakteur des „SZ Magazins“ und ich war vier Jahre in der Chefredaktion des

»WIR WOLLEN, EIN EUROPÄISCHES UNTERNEHMEN WERDEN.«

„Stern“ – das waren jetzt auch nicht alles komplett unpolitische Jobs. Meine drei Mitgründer und ich haben ein Interesse an politisch relevanten Themen, aber es wurde uns aus diesem Bereich noch nichts angeboten. Ein solches Medium neu und aus eigener Kraft zu starten, ist wiederum äußerst schwer. Aber glauben Sie mir: Auch bei den politischen Medien wird sich noch viel bewegen, schauen Sie sich nur an, was Bastian Obermayer und Frederik Obermaier von der „Süddeutschen Zeitung“ jetzt auf die Beine stellen mit ihrem Recherche-Unternehmen. Unsere Dokumentarfilmreihe wird im Übrigen auch eher politisch werden.

Können Sie verraten, worum es bei der Serie gehen wird?

Um internationale Politik und Gesellschaft. Wir werden jetzt erstmal zwei Folgen produzieren. Im 4. Quartal wird das starten. Wo und wie die Serie heißen wird, kann ich noch nicht sagen. Wir arbeiten an dem Projekt schon seit drei Jahren. Das ist für uns der nächste Schritt im Publishing.

Lässt sich als Publisher heute „nur“ mit Journalismus noch Geld verdienen?

Wenn er gut ist, ja. Ich bin absolut davon überzeugt, dass man mit Qualität immer Geld verdient. Nur mit Dingen, die am Ende des Tages verzichtbar sind – weil man sie woanders umsonst bekommt oder sie nicht gut genug sind – wird man Schwierigkeiten haben, Geld zu verdienen. Das ist eine betriebswirtschaftliche Wahrheit, die freilich nicht nur für Medien gilt.

Kommt das Wachstum bei der Looping Group vor allem aus dem internationalen Geschäft?

Ich denke, ja. Für uns war der internationale Etat-Gewinn für die Asus Zenbook-Kampagne ein Riesenschritt. Wir sind mittlerweile ein englischsprachiges Unternehmen geworden. Sobald ein Kollege oder eine Kollegin in einem Call ist, der oder die nicht deutsch spricht, sprechen wir alle Englisch. Diversity spielt dabei auch eine sehr große Rolle. Nicht nur mit Bezug auf Gender-Diversity, sondern auch, was Herkunft und Kultur betrifft. Wir haben in London über 60 Leute sitzen, das ist

für uns ein sehr, sehr wichtiger Standort. London ist nicht nur UK, sondern für viele internationale Kunden immer noch das Eingangstor nach Europa. Umgekehrt ist London aber auch für viele deutschsprachige Kunden ein Tor zur Welt. Unser Ziel ist glasklar, ein europäisches Unternehmen zu werden. Das gilt sowohl für das Publishing als auch für die Dienstleistungsgeschäfte.

Soll das heißen, Sie wollen die „Madame“ auch international herausbringen?

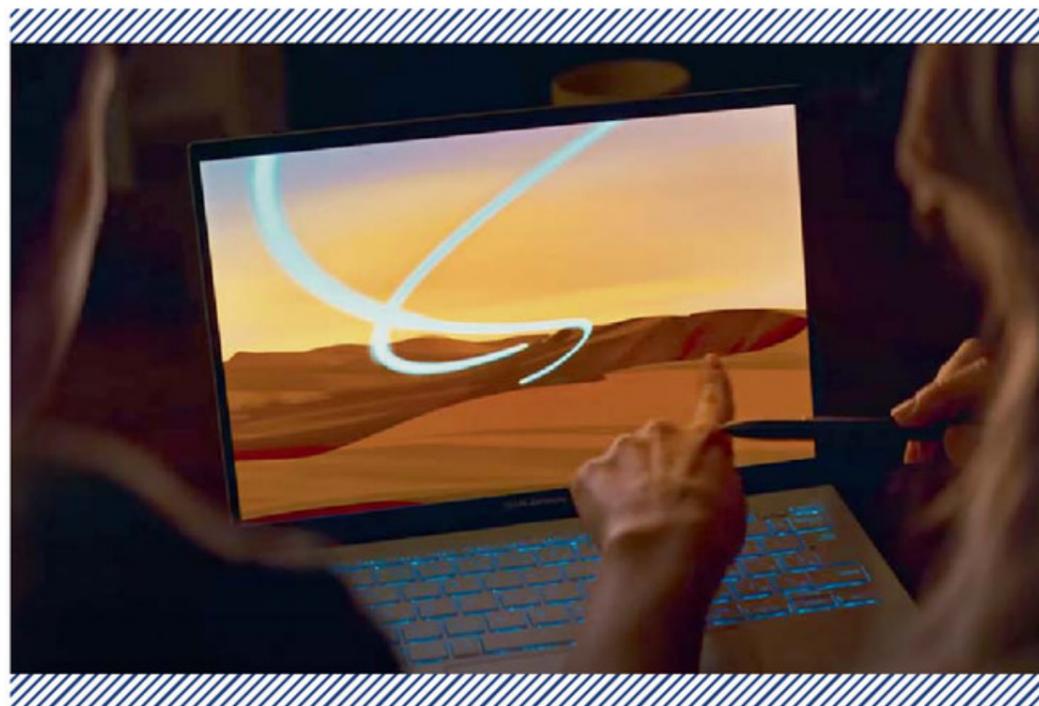
Das überlegen wir tatsächlich. Wir sind aber noch nicht zu einem Ergebnis gekommen, ob wir das tatsächlich machen. Wenn, dann im nächsten Jahr.

Haben Sie Probleme, Leute zu finden? Gerade die Werbebranche plagen ja große Nachwuchssorgen.

Nicht mehr. Wir hatten früher aus drei Gründen Probleme: Erstens war Recruiting im Corona-Umfeld sehr schwierig. Zweitens sind wir so schnell gewachsen, dass die Strukturen noch nicht so stabil waren, um die unternehmerische Geborgenheit geben zu können, die notwendig ist, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Und drittens mussten wir innerhalb von acht Monaten hundert Leute einstellen und parallel die gesamte „Madame“-Redaktion integrieren. Das war eine sehr schwierige Phase für alle Beteiligten. In dieser Situation haben wir uns entschieden, dass sich unser Mitgründer Rüdiger Barth vollumfänglich um die Themen Unternehmenskultur und Hu-

Internationales

Geschäft Für Asus Zenbooks macht die Agentursparte der Looping Group erstmals eine internationale Werbekampagne.



ZUM UNTERNEHMEN

Gegründet wurde die **LOOPING GROUP** 2016 von Dominik Wichmann, Robin Houcken, Peter Greve und Rüdiger Barth. Der erste Standort war am Rödingsmarkt in Hamburg. Mittlerweile hat die Looping Group Büros und Studios in Hamburg, Berlin, München und London und ca. 270 Mitarbeiter. Im Jahr 2022 will das Unternehmen über 30 Mio. Euro Umsatz machen. Der Publishing-Arm steuert aktuell ca. 25 Prozent zum Umsatz bei, soll perspektivisch aber auf 35 Prozent wachsen. Der Großteil der Erlöse stammt aus dem Dienstleistungsgeschäft von Agentur und Beratung.

man Resources kümmert. Die Abteilung heißt inzwischen Talent & Culture. Das zahlt sich aus. Looping ist als Arbeitnehmer inzwischen so attraktiv geworden, dass wir kaum mehr Nachwuchs-Probleme haben.

Stellen Sie fest, dass viele aus traditionellen Medienunternehmen weg wollen?

Ja. Ich glaube, es ist als Arbeitgeber heute ganz wichtig, sich bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu bewerben. Da ist die Frage: Mit was tust du das? Gehalt spielt gewiss eine Rolle, aber es gibt auch noch andere Faktoren. Die Frage der Entfaltungs- und Gestaltungsmöglichkeiten beispielsweise. Die Möglichkeit, gemeinsam auch unternehmerisch etwas zu gestalten. In der Generation der Unter-30-Jährigen ist das Thema Coaching und Weiterentwicklung ganz wichtig. In diesen Bereichen sind wir sehr aktiv. Warum ist das bei vielen tradierten Häusern nicht so? Eben, weil sie tradiert sind. Weil das in Teilen nicht so gewünscht und vielleicht manchmal auch nicht möglich ist. Ich finde, jedes große Medienunternehmen sollte eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung haben, wie das in anderen Industrien üblich ist.

Aber das haben viele Medienhäuser doch.

Naja, meiner Erfahrung nach sind das leider allzu oft Papiertiger-Abteilungen. Entscheidend ist doch, diesen Abteilungen auch ein Mandat für echte Veränderungen zu geben – und sie nicht nur als Spielplatz zu betrachten. Wichtig ist: Diese Innovations-Abteilungen müssen

unbedingt an die Spitze berichten. Denn der Mittelbau eines jeden Unternehmens ist damit beschäftigt, den Status quo zu erhalten. Es ist die Aufgabe des mittleren Managements, dafür zu sorgen, dass der Laden läuft, und zwar so, wie immer. Innovation ist aber durch das exakte Gegenteil definiert: nämlich den besagten Status quo in Frage zu stellen. Für das mittlere Management ist es deshalb schwer bis unmöglich, den Status quo zu erhalten und ihn gleichzeitig in Frage zu stellen. In der Konsequenz beißt der Mittelbau jedwede echte Innovation weg. Und das aus seiner Sicht vollkommen zurecht. Und genau deshalb muss sich das Top-Management dem Thema Research & Development selbst widmen – und zwar so, dass das Neue so lange geschützt wird, bis es groß und kräftig genug ist, um von den Traditionalisten nicht mehr weggebissen werden zu können. Es gibt in Deutschland leider immer noch genügend Verleger, die sitzen auf einem Sack voll Geld und machen gar nix.

Wie blicken Sie darauf, was bei RTL und Gruner + Jahr gerade passiert?

Ich bin sehr weit weg von der „Stern“-Welt, das ist wirklich lange her. Für mich war das eine der spannendsten beruflichen Zeiten. Was dort jetzt passiert, halte ich schon allein deswegen für richtig, weil ich vor sieben Jahren selbst propagiert habe, den „Stern“ stärker als Bewegtbild-Marke zu denken. Warum? Der „Stern“ ist eine Unterhaltungs-Marke, er ist keine politische News-Marke. Er ist nicht der alternative „Spiegel“. Der „Stern“ ist letztlich immer eine Illustrierte gewesen und so auch in den Köpfen der meisten Leser – und vor allem Leserinnen – verankert. Dazu zählen ohne Frage auch Politik und Gesellschaft, aber sie bilden nicht den alleinigen Markenkern. Der Markenkern des „Stern“ ist Infotainment und Entertainment. Und weil Unterhaltung in der Regel über Bilder transportiert wird, war der „Stern“ immer ein bildstarkes Medium. Im 20. Jahrhundert war es das statische, gedruckte Bild. Im 21. Jahrhundert bedeutet das Bewegtbild. Was darüber hinaus aus dem gedruckten „Stern“ oder dem Verlag Gruner + Jahr wird oder geworden ist, vermag ich also nicht zu beurteilen. Ich will kein Besserwisser sein, der an der Seitenlinie steht und anderen Unternehmen kluge Ratschläge gibt. Das steht mir nicht zu. Meine Mitgründer und ich konzentrieren uns lieber auf den Aufbau unseres eigenen Unternehmens. Das bringt uns mehr. Mehr Freude, mehr Wachstum. —