

## Stuttgarter Schriften zur empirischen Medien- und Kommunikationsforschung Bd. 2

### **Ökonomie und Geschäftsmodelle des Journalismus**

Beschreibung und Analyse tradierter und innovativer Geschäftsmodelle für journalistische Inhalte unter besonderer Berücksichtigung von Pay-Modellen im Internet und auf Mobile Devices

Margarete Schneider, Elli Unruh

Herausgegeben von  
Prof. Christof Seeger

Hochschule der Medien  
Stuttgart

## **Stuttgarter Schriften zur empirischen Medien- und Kommunikationsforschung Bd. 2**

Ökonomie und Geschäftsmodelle des Journalismus – Beschreibung und Analyse tradierter und innovativer Geschäftsmodelle für journalistische Inhalte unter besonderer Berücksichtigung von Pay-Modellen im Internet und auf Mobile Devices

ISBN 978-3-938887-21-9

Die Schriftenreihe erscheint im Institut für angewandte Forschung der HdM im Forschungsschwerpunkt „Print & Publishing“

Herausgeber: Prof. Christof Seeger

### **Hochschule der Medien**

Institut für angewandte Forschung  
„Print & Publishing“

Nobelstraße 10  
70569 Stuttgart

Tel. (07 11) 89 23 - 21 43  
Fax (07 11) 89 23 - 21 84

seeger@hdm-stuttgart.de  
www.print-publishing.de

# Inhaltsverzeichnis

## Abkürzungsverzeichnis

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Abstract .....  | 5  |
| 2   | Einleitung .....  | 6  |
| 3   | Strategien der Verlage.....                                     | 7  |
| 3.1 | Diversifikation der Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern..... | 7  |
| 3.2 | Digitale Strategien.....  | 7  |
| 3.3 | Mobile Strategien.....  | 7  |
| 3.4 | Risiken .....   | 8  |
| 4   | Modelle des Online-Vertriebs für Presseprodukte.....            | 9  |
| 4.1 | E-Paper .....   | 9  |
| 4.2 | Smartphone- und Tablet-Apps .....                               | 9  |
| 4.3 | Paywall.....  | 13 |
| 4.4 | Metered Model .....   | 14 |
| 4.5 | Komfortausgabe und Vorteilsclub.....                            | 14 |
| 4.6 | Zahlungsmodelle auf freiwilliger Basis.....                     | 15 |
| 5   | Case-Studies .....  | 17 |
| 5.1 | New York Times Online .....                                     | 17 |
| 5.2 | die tageszeitung .....  | 18 |
| 6   | Fazit .....   | 20 |

## Literaturverzeichnis

## Abkürzungsverzeichnis

|        |   |
|--------|---|
| App    | Mobile Applikation  |
| BDZV   | Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V.                                   |
| bsp.   | beispielsweise  |
| bzw.   | beziehungsweise   |
| d. h.  | das heißt   |
| FAZ    | Frankfurter Allgemeine Zeitung  |
| HAZ    | Hannoversche Allgemeine   |
| HdM    | Hochschule der Medien   |
| IVW    | Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. |
| NYT    | New York Times  |
| SZ     | Süddeutsche Zeitung   |
| taz    | die tageszeitung  |
| u. a.  | unter anderen/m   |
| US-\$  | US Amerikanische Dollar   |
| u.v.m. | und viele/s mehr  |
| vgl.   | vergleiche  |
| z. B.  | zum Beispiel  |

## 1 Abstract

Mit der zunehmenden Verbreitung des Internets geraten die klassischen Geschäftsmodelle in Presseverlagen immer deutlicher unter Druck. Die Kompensation aus dem Online-Geschäft findet nur zu Teilen statt. Eine zentrale Frage ist demnach, wie mit journalistischen Inhalten auch online Geld verdient werden kann.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Zahl der Konkurrenten auf den zentralen Kompetenzfeldern von Presseverlagen massiv vergrößert hat und zum Teil zentrale Elemente des Kerngeschäftes von anderen Anbietern übernommen worden sind. Online-Anzeigenplätze werden heute von zahlreichen neuen Anbietern wie Craigslist oder eBay offeriert, auf den Rubrikenmärkten sind mit großen Playern wie Mobile.de oder Immoscout24 mächtige Wettbewerber entstanden. Auf der Inhaltsseite bekommt der klassische Journalismus durch News-aggregatoren und Blogger zunehmend Konkurrenz. Durch die große Menge an kostenfrei im Internet abrufbaren Informationen gestaltet sich das Erwirtschaften von Online-Vertriebserlösen als sehr schwierig. Die Notwendigkeit, mit digital publizierten journalistischen Inhalten Geld zu verdienen, ist aber gerade auch im Hinblick auf das geänderte Mediennutzungsverhalten der Leser und sinkende Printauflagen (vgl. BDZV, 2011: 499) geboten, um das Bestehen von professionell-journalistischen Angeboten zu sichern.

Im folgenden Beitrag werden bestehende Bezahlmodelle charakterisiert, geordnet und konkrete Fallbeispiele zur Verdeutlichung herangezogen. Dies bietet einen kompakten Überblick über den aktuellen Stand der Entwicklungen und kann als Basis für weitere Forschungsvorhaben herangezogen werden.

## 2 Einleitung

Für die wirtschaftliche Grundlage von Zeitungsverlagen ist besonders das duale Erlösmodell kennzeichnend: Zeitungsverlage bedienen mit dem Rezipienten- und dem Anzeigenmarkt zwei höchst unterschiedliche Zielmärkte, zwischen denen jedoch einflussstarke Wechselwirkungen bestehen. So können Einbußen in Verkauf und Reichweite, die unmittelbar nur das Lesergeschäft betreffen, auch eine Gefährdung des Anzeigengeschäfts bedeuten, da mit der verbreiteten Auflage auch die Attraktivität der angebotenen Werbeflächen sinkt.

Binnen weniger Jahre wurde eine über Jahrzehnte in der Branche bestehende Faustregel auf den Kopf gestellt: während sich die Umsätze von Zeitungsverlagen früher zu etwa zwei Dritteln aus dem Anzeigengeschäft und zu einem Drittel aus Vertriebs Erlösen zusammensetzten, hat sich dieses Verhältnis seit 2002/2003, als das Internet langsam weite Verbreitung fand und auch die meisten Nachrichtenwebsites entstanden (vgl. BDZV, 2011: 505), langsam zur 50:50-Grenze hin verschoben, die 2009 erstmals durchbrochen wurde. Seitdem weist das Verhältnis ein Übergewicht der Vertriebs Erlöse auf (Pasquay, 2011).

Die starke konjunkturelle Abhängigkeit des Werbemarkts, die besonders während der Wirtschafts- und Finanzkrise zu spüren war, ist nur ein Grund für sinkende Anzeigenerlöse; die Umverteilung der Marktanteile mit Schwächung der Printmedien und dem rasanten Aufstieg der elektronischen Medien (vgl. Keller, 2011: 29) bringt einen strukturellen Wandel mit sich, der die Branche voraussichtlich weit gravierender beeinflussen wird als kurzfristige konjunkturelle Ereignisse. Zudem hat sich gezeigt, dass mit Online-Anzeigenflächen nicht die gleichen Umsätze generiert werden können wie in Printzeitungen: in den USA liegen die Digital-Anzeigenumsätze derzeit bei einem Achtel der Print-Anzeigenumsätze (Wiedmann, 2012).

Das ehemals bedeutendste wirtschaftliche Standbein der Zeitungsverlage – der Anzeigenmarkt – befindet sich also in einer tiefen Krise. Problematisch dabei ist, dass das zweite Standbein – die Vertriebs Erlöse – diesen Einbruch trotz leichter Zuwächse (Pasquay, 2011) bislang nicht auffangen konnte. So fiel der jährliche Gesamtumsatz der deutschen Zeitungsverlage von 10,79 Mrd. € im Jahr 2000 auf 8,52 Mrd. € im Jahr 2010 (vgl. Pasquay, 2001; 2011).

Angesichts dieser Lage sind Zeitungsverlage bestrebt, das Standbein Vertrieb weiter auszubauen, das allerdings ebenfalls von strukturellen Änderungen betroffen ist. So ist auch die (verkaufte) Auflage in den letzten zehn Jahren um über 20 Prozent zurückgegangen (vgl. Pasquay 2001; 2011). Ein Ausgleich durch Preiserhöhungen ist nur begrenzt durchsetzbar: obgleich Zeitungsleser grundsätzlich als wenig preissensibel gelten (vgl. Sjurts, 2005: 29), halten sich einige Verlage mittlerweile mit der Erhöhung der Copypreise stark zurück, um die Verkäufe nicht noch weiter zu gefährden (Keller, 2011: 27).

## 3 Strategien der Verlage

### 3.1 Diversifikation durch Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern

Bereits seit Jahrzehnten sammeln deutsche Verlage Erfahrungen mit dem Verkauf von Produkten abseits der gedruckten Zeitung. Bei vielen dieser Aktivitäten wie dem Anbieten von Leserreisen stand zunächst allerdings die Förderung der Leser-Blatt-Bindung im Vordergrund; als Erlösquelle und Geschäftsfeld wurden die Nebenprodukte anfänglich noch nicht geführt (vgl. Stürzebecher, 1997: 55). Dies änderte sich ab 2004, als die Süddeutsche Zeitung die SZ-Bibliothek mit 50 Literaturklassikern des 20. Jahrhunderts auf den Markt brachte. Der große Erfolg dieser Buchreihe war Vorbild für zahlreiche weitere Angebote wie Buchreihen, Exklusivprodukte wie das taz-Fahrrad oder Bildungsangebote wie die ZEIT Akademie. Seitdem hat die Bedeutung neuer Geschäftsfelder für die Zeitungsverlage stetig zugenommen: so hat der Zeitverlag im Jahr 2010 30 Prozent seines Umsatzes aus neuen Geschäftsfeldern und dem Online-Bereich generiert (Zeitverlag, 2011). Dirk Rumberg, zu diesem Zeitpunkt Leiter des Geschäftsbereichs „Neue Produkte“ bei der SZ, kündigte bereits 2004 an: „Die Zusatzerlöse sollen langfristig neben Anzeigen- und Verkaufserlösen das dritte Standbein der Süddeutschen Zeitung werden“ (Rüdell, 2004: 39).

### 3.2 Digitale Strategien

Längst haben Zeitungsverlage digitale Strategien adaptiert und publizieren ihre Inhalte cross-medial, d. h. auf den verschiedensten Ausgabekanälen. Wie eine Studie zeigt, kommen immer mehr Ausgabekanäle und Verküpfungsmöglichkeiten hinzu. Vor allem Social-Software-Anwendungen wie Facebook oder Twitter erweitern das Angebot der Verlage (vgl. Seeger/Pittelkowitz 2011: 117). 2011 haben Verlage bereits 5,4 Social-Software-Anwendungen eingesetzt, 2009 waren es 3,5. Dies zeigt, dass die Anzahl der digitalen Ausspielkanäle zunimmt.

Eine Strategie zur Steigerung der Innovationskraft des Unternehmens besteht darin, die verlagstypischen Kernmärkte um Beteiligungen an Internetunternehmen auszuweiten. „Hubert Burda Media“ zum Beispiel, deren Umsatz mit Digitalem, insbesondere durch Beteiligungen am E-Commerce 2011, innerhalb eines Jahres von 587 auf 937 Mio. Euro anstieg. Allein die erstmalige Konsolidierung des Tierfutter-Versenders zooplus AG ergab ein Umsatzplus von 245 Mio. Euro. „Mit 43,1 Prozent erzielte der Bereich Digital den größten Anteil am Gesamtumsatz.“ (Hubert Burda Media, 2012). Der Umsatz aus diesen Beteiligungen wird als „Umsatzanteil des Digitalgeschäfts“ bezeichnet, während er sich kaum mit journalistischen Inhalten erwirtschaften ließe und macht es insofern schwer, diesen Schritt als entscheidend für die „Rettung der Branche“ anzuerkennen (Hannemann, 2012: 69).

### 3.3 Mobile Strategien

Neuerdings findet ein weiteres mögliches Standbein immer mehr Beachtung: Erlöse aus mobilen Angeboten wie Smartphone- und Tablet-Apps (vgl. Kinsky, 2011: 120). Zwischen 2009 und 2011 hat sich die Zahl der Verleger mit weit ausgereiftem Mobile-Konzept von 28 auf 59 Prozent mehr als verdoppelt (Audit Bureau of Circulations, 2011: 19). Von mobilen Endge-

räten wie Smartphones und Tablet-Computern erhoffen sich viele in der Branche einen neuen Vertriebsweg, auf dem die Zahlungsbereitschaft der Leser größer als im Internet ist (vgl. Fischer/Bochow, 2011: 29). Chancen zeigen sich hier außerdem in der Möglichkeit zu einer zielgruppenspezifischeren Produktentwicklung und multimedialen Gestaltungsoptionen für Inhalte und Anzeigen (vgl. Meier, 2011: 146).

### 3.4 Risiken

Unter den neuen und sich ständig wandelnden Marktbedingungen die richtige Strategie zu finden, ist eine große Herausforderung für die Verlage und wird sie auf unabsehbare Zeit weiter intensiv beschäftigen. Dazu gehört der Mut, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben – immer in Gefahr, irreparable Fehler zu begehen: „Wer jetzt die falsche Strategie wählt, verbaut sich die Zukunft“, warnt Florian Bauer in seinem Plädoyer gegen Gratisstrategien im E-Publishing (Bauer, 2011: 170).

Die Online-Zahlungsbereitschaft der Leser ist trotz verschiedener Studien (vgl. z.B. Statista, 2010; Fischer/Bochow, 2011) für einzelne konkrete Angebote schwierig einzuschätzen bzw. bei völlig neuen Produkten noch nicht voll ausgeprägt (Bauer, 2011: 162). Zu niedrig eingeführte Preise (bzw. vollkommen kostenfreie Angebote) können später nur schwer mit Akzeptanz der Nutzer heraufgesetzt werden, während andererseits restriktive Maßnahmen wie Bezahl-schranken vor Onlineauftritten durch Reichweitenverlust die Anzeigenerlöse gefährden. Dass die Unsicherheit über die richtige Strategie auch innerhalb von Verlagshäusern kontrovers diskutiert wird, zeigte zuletzt der teilweise an die Öffentlichkeit gelangte Konflikt im Spiegel-Verlag darüber, ob die Einführung einer Paywall zum Schutz der Printauflage beitragen oder dem Verlag im Ganzen schädigen würde (vgl. Altrogge, 2012).

Zudem haben gerade kleine Anbieter einen Nachteil durch die der Verlagsbranche immanente Fixkostendegression: Die Kosten für die Erstellung einer Zeitungsausgabe liegen insbesondere in der inhaltlichen Herstellung für das Einzelexemplar sehr hoch und sinken mit steigender Auflagenzahl. Eine hohe Auflage ermöglicht daher wichtige Skaleneffekte und ist von großer ökonomischer Bedeutung für Verlage auch im Hinblick auf Investitionen. Die Einführung neuer digitaler Produkte mit hohen Entwicklungskosten ist daher gerade für kleine Verlage mit großen Risiken behaftet, wenn die Refinanzierung ungewiss ist.

Trotz der Risiken scheint die Realisierung und Steigerung von Online-Vertriebserlösen wie oben beschrieben unumgänglich. Die Verlage haben dazu in den letzten Jahren zahlreiche Strategien entwickelt – mit mehr oder auch weniger Erfolg. Die wichtigsten Modelle werden im Folgenden vorgestellt.



## 4 Modelle des Online-Vertriebs für Presseprodukte

Analog zu den zahlreichen digitalen Distributionswegen und -möglichkeiten von digitalen Publikationsformen lassen sich mehrere Strategien zur Finanzierung journalistischer Inhalte mittels Online-Vertrieb erkennen. Die Produkte sind grundlegend danach zu unterscheiden, ob die Inhalte nur nach Bezahlung zugänglich sind oder ob die Zahlung auf freiwilliger Basis erfolgt. Bei zahlungspflichtigen journalistischen Inhalten soll die Finanzierung über Abonnenten des Angebots stattfinden. Dies beinhaltet den Zugang zur Website und gegebenenfalls das Abrufen von E-Paper und Apps.

| Zahlungspflichtig           | Teilweise zahlungspflichtig | Freiwillige Bezahlung                                  |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Online-Auftritt mit Paywall | Metered Model               | Crowdsourcing<br>(Bsp. spot.us)                        |
| E-Paper                     | Komfortausgaben             | Social-Payment-System<br>(Bsp: flattr, „taz-zahl-ich“) |
| Smartphone-App              | Vorteilsclub                |  |
| Tablet-App                  |                             |  |

Tabelle 1: Überblick Bezahlmodelle (Quelle: eigene Darstellung)

### 4.1 E-Paper

Das bekannteste und in Deutschland am häufigsten eingesetzte elektronische Format zur Verbreitung journalistischer Inhalte ist neben Websites das E-Paper. Es wird aktuell von 443 Zeitungen bzw. Zeitungsausgaben angeboten (vgl. Tabelle 2). Das E-Paper wird als Datei im PDF-Format vertrieben, die in Inhalt und Optik deckungsgleich mit der Print-Zeitung ist und auf dem PC ebenso wie z. B. auf Tablet-Computern gelesen werden kann. Von einzelnen Zeitungen (z. B. DIE ZEIT, taz) sind auch E-Paper im EPUB-Format erhältlich, das das Lesen auf speziellen Lesegeräten ermöglicht. E-Paper-Ausgaben werden von der IVW (Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V.) anerkannt und zählen somit zur Reichweite des Titels, was wiederum ein Argument in der Werbevermarktung darstellt.

Da die Inhalte der Zeitung beim E-Paper 1:1 übernommen werden, bieten sich dem Nutzer abseits der bei elektronischen Lesegeräten gegebenen Erleichterungen wie Suchfunktion und Markierungsmöglichkeit kaum Vorteile. Allerdings ist die technische Herstellung von E-Paper-Ausgaben relativ einfach, da diese Publikationen meist direkt aus dem redaktionellen Workflow nahezu ohne jeden Zusatzaufwand hergestellt werden können.

Diese Tatsache fließt auch in die Preisgestaltung ein: wegen der großen Überschneidungen bieten beinahe alle Verlage ihren Print-Abonnenten den Abruf von E-Paper-Ausgaben kostenlos (21 Prozent der Angebote) oder zu einem geringen Aufpreis (74,9 Prozent der Angebote) an. Der am häufigsten gewählte Aufpreis liegt bei 4 €.

|   |         |         |
|---|---------|---------|
| E-Paper-Ausgaben in Deutschland (Stand: Juli 2012)                                    | 443     | 100,0 % |
| Kostenloser Abruf für Print-Abonnenten  | 93      | 21,0 %  |
| Vergünstigtes E-Paper für Print-Abonnenten  | 332     | 74,9 %  |
|   |         |         |
| Häufigster Preis E-Paper für Print-Abonnenten   | 4 €     |         |
| Durchschnittliche Preisdifferenz E-Paper-Abo für Print-Abonnenten und Nichtabonnenten | 15,56 € |         |

Tabelle 2: E-Paper Abonnements (Quelle: Eigene Erhebung auf Grundlage der auf <http://www.bdzv.de/zeitungen-online/e-paper/> gelisteten Angebote. Alle Einzelinformationen wurden den Websites der jeweiligen Anbieter entnommen. Stand: Juli 2012)

Auch für Nutzer, die bisher über kein Abonnement verfügen, liegt der Preis für ein E-Paper-Monatsabo deutlich unter dem der Printausgabe: während letzterer 2010 bei 24,58 € lag (BDZV, 2011: 503; Keller, 2011: 26), ist ein E-Paper-Abo im Durchschnitt für 19,21 € zu erhalten.

|   |         |
|---|---------|
| Durchschnittspreis E-Paper-Abo              | 19,21 € |
| Durchschnittspreis Print-Abo (Tageszeitung) | 24,58 € |
| Durchschnittliche Differenz vom Print-Preis | 5,37 €  |

Tabelle 3: Durchschnittspreise E-Paper- und Print-Abo (Quelle: Eigene Erhebung auf Grundlage der auf <http://www.bdzv.de/zeitungen-online/e-paper/> gelisteten Angebote. Alle Einzelinformationen wurden den Websites der jeweiligen Anbieter entnommen. Stand: Juli 2012)

Laut BDZV betrug die Gesamtauflage aller E-Paper-Ausgaben im III. Quartal 2011 gut 150.000 Exemplare (Horwarth, 2011). Ob bei dieser Erfassung eine Differenzierung zwischen für Print-Abonnenten kostenlosen und kostenpflichtigen Angeboten vorgenommen wurde, wird aus den Daten jedoch nicht ersichtlich.

Die große Anzahl an verfügbaren E-Paper-Ausgaben ist sicherlich der Tatsache geschuldet, dass die 1:1-Übertragung der Print-Inhalte in PDF- oder EPUB-Format mit relativ geringem Aufwand verbunden ist.

## 4.2 Smartphone- und Tablet-Apps

Durch das Angebot einer kostenpflichtigen Smartphone- oder Tablet-App entstehen ganz neue Distributionswege von Zeitungsinhalten. Viele Zeitungen bieten bereits Apps für mobile Endgeräte an, wobei hier die Angebote für die Apple-Produkte iPhone und iPad entsprechend ihrer Verbreitung überwiegen (vgl. Fischer/Bochow, 2011: 15). Dadurch wird die Zeitungsnutzung mobil und damit ortsunabhängig, wodurch vor allem das Bedürfnis der Leserschaft nach „Informationen-on-demand“ befriedigt werden kann.

Laut einer BDZV-Studie zur Tablet-Nutzung stellen Apps von Tageszeitungen nach dem Surfen im Internet bereits heute die zweithäufigste Aktivität auf Tablet-Computern dar. Dabei präferieren gerade die Printzeitungsleser solche Apps, die sich in Aufbau und Stil an der klassischen Tageszeitung orientieren (vgl. Fischer/Bochow, 2011: 36). Auch konnte festgestellt werden, dass die Zahlungsbereitschaft von App-Kunden, insbesondere derer, die Geräte von Apple besitzen, recht hoch liegt: 81 Prozent der iPad-Besitzer sind demzufolge bereit, für journalistische Inhalte zu bezahlen; die Ausgabebereitschaft liegt bei durchschnittlich 8,09 € pro Monat. Von den iPhone-Besitzern sind immerhin noch 46 Prozent bereit, monatlich durchschnittlich 4,36 € zu zahlen. Eine weitere Studie prognostizierte 2010 für das Jahr 2012 ein Marktvolumen für iPad-Bezahlhalte von 200 Millionen Euro (Statista, 2010: 5).

Die Apps werden häufig im Bundle mit einem E-Paper-Abonnement vertrieben. Neben den Inhalts-Apps nutzen Verlage zusätzliche Möglichkeiten zur Umsatzgenerierung mit Tablet-Computern: so bietet die Schwäbische Zeitung neben einem E-Paper/App-Kombi-Abonnement den Kauf eines iPads mit monatlicher Ratenzahlung an, die gemeinsam mit der Abogebühr abgebucht wird (Schwäbische Zeitung, 2012).

Trotz großer Ähnlichkeiten zur Print-Zeitung und den E-Paper-Ausgaben beinhalten die spezifischen Funktionen von Apps viele neue Chancen für die Verlage: „Die eigenständige Zeitungs-App ist durchaus in der Lage, einen Bedarf zu decken, den die Printversion noch nicht bzw. in anderer Form abdeckt. Sie bietet Nutzern eine andere, bisweilen völlig neue Nutzungserfahrung mit den Zeitungsinhalten.“ (Fischer/Bochow, 2011: 45).

### 4.3 Paywall

Erste Informationen zum Artikel sowie zusätzliche Funktionen wie Fotogalerien, Blogs, Diskussionsforen, Anzeigen und Veranstaltungskalender, jedoch keine redaktionell erstellten Inhalte, sind nach diesem Modell meist frei abrufbar. Die Überschriften der einzelnen Artikel werden durch die ersten Sätze oder den ersten Absatz des jeweiligen Artikels ergänzt, um einen Eindruck vom Inhalt zu vermitteln. Die Verlage gehen hierbei davon aus, dass der Leser sich der Qualität der Zeitungsinhalte bewusst ist (vgl. Meyer-Lucht/Riefler, 2010: 39); ein Testzugang kann häufig preisgünstig erworben werden.

Die Zurückhaltung gegenüber Paywalls war vor dem Hintergrund von möglichen Reichweitenverlusten zunächst groß. Nach erfolgreichen Vorstößen im Ausland (z. B. New York Times Online) haben sich jedoch auch die ersten deutschen Verlage hinter die Bezahlmauer gewagt, weitere wie die FAZ oder die Augsburger Allgemeine planen zu folgen (Sturm, 2012).

In Deutschland ist besonders die im Dezember 2009 eingeführte Bezahlschranke des Axel Springer Verlags bekannt, mit der der Zugang zu den Online-Auftritten des Hamburger Abendblatts und der Berliner Morgenpost beschränkt wird. Die Homepages und einige Artikel mit aktuellen Tagesmeldungen bleiben dabei frei zugänglich.

|                                     | Berliner Morgenpost   | Hamburger Abendblatt  |
|-------------------------------------|---|---|
| Angebot                             | Kompletter Zugriff auf Online-Artikel; E-Paper; Online-Archiv | Kompletter Zugriff auf Online-Artikel; E-Paper; Online-Archiv; Zusätzliche Vorteilsangebote (Vergünstigungen auf Partnerangebote) |
| Preis Tageszugang                   | 0,90 €  | —   |
| Preis pro Monat/ Laufzeit 1 Monat   | 5,95 €  | 7,95 €  |
| Preis pro Monat/ Laufzeit 6 Monate  | —   | 6,95 €  |
| Preis pro Monat/ Laufzeit 12 Monate | 4,95 €  | 5,95 €  |
| Preis pro Monat/ Laufzeit 24 Monate | 3,95 €  | 4,95 €  |
| Freier Zugang für Print-Abonnenten  | ja  | ja  |

Tabelle 4: Angebotsformen von Paywall-Zugängen Axel Springer Verlag (Quelle: Eigene Erhebung. Alle Einzelinformationen wurden den Websites der jeweiligen Anbieter entnommen. Stand: Juli 2012)

Im März 2012 gab die Verlagsgruppe Madsack, die an zahlreichen Regionalzeitungen in Deutschland beteiligt ist, die Einführung einer Paywall zu einigen Titeln bekannt. Die Ausgestaltung der Bezahlschranke ähnelt sowohl in den Funktionen als auch optisch stark der des Springer Verlags und hat sich vermutlich an diesem Vorbild orientiert. In der Kundenkommunikation betont der Verlag deutlich einen Mehrwert durch qualitativ hochwertigere Inhalte: „Über das bisherige Programm hinaus finden Sie künftig auch interessante Reportagen, Hintergrundberichte und Kommentare unserer Autoren aus Hannover, aus Niedersachsen und aus aller Welt“, so werben die Chefredakteure im Abo-Bereich der Website.

|                                     | Neue Presse                                    | HAZ  | Göttinger Tagblatt                             | Oberhessische Presse                           |
|-------------------------------------|--|--|--|--|
| Angebot                             | Kompletter Zugriff auf Online-Inhalte; E-Paper | Kompletter Zugriff auf Online-Inhalte; E-Paper | Kompletter Zugriff auf Online-Inhalte; E-Paper | Kompletter Zugriff auf Online-Inhalte; E-Paper |
| Preis Tageszugang                   | 0,99 €   | 0,99 €   | 0,99 €   | 0,99 €   |
| Preis pro Monat/ Laufzeit 1 Monat   | 7,99 €   | 8,99 €   | 8,99 €   | 8,99 €   |
| Preis pro Monat/ Laufzeit 6 Monate  | —  | —  | —  | —  |
| Preis pro Monat/ Laufzeit 12 Monate | 5,99 €   | 6,99 €   | 6,99 €   | 6,99 €   |
| Preis pro Monat/ Laufzeit 24 Monate | 4,99 €   | 5,99 €   | 5,99 €   | 5,99 €   |
| Freier Zugang für Print-Abonnenten  | ja   | ja   | ja   | ja   |

Tabelle 5: Angebotsformen von Paywall-Zugängen der Verlagsgruppe Madsack (Quelle: Eigene Erhebung. Alle Einzelinformationen wurden den Websites der jeweiligen Anbieter entnommen. Stand: Juli 2012)

Als weiteres Beispiel für eine Online-Zeitung mit Paywall kann mediapart.fr. herangezogen werden. Das Portal finanziert sich hauptsächlich über Abonnements. 52.000 Abonnenten zahlen derzeit den Preis von neun Euro im Monat. Drei Jahre nach ihrer Gründung 2008 schrieb mediapart.fr im Jahr 2011 erstmals schwarze Zahlen. Ein Testzugang wird für einen Euro und 15 Stunden gewährt (vgl. Finkenzeller, 2011: 56). Bei mediapart.fr handelt es sich um eine reine Online-Zeitung. Im Gespräch mit der TAZ erklärt Community-Chefin Géraldine Delacroix zum einen den investigativen und qualitativ hochwertigen Journalismus und zum anderen die Lesercommunity verantwortlich für den Erfolg der Online-Zeitung. „Jedes Mit-

glied kann einen Blog führen, und es gibt auch kollektive Blogs zu bestimmten Themen. [...] Heute ist die Hälfte der angeklickten Einträge auf unserer Seite aus den Blogs des Clubs“, so Delacroix (Friedmann nach Delacroix, 2011). Dass die Paywall von den Lesern angenommen wird, ist das Ergebnis eines klaren Profils und einer klaren Positionierung von mediapart.fr.

Je breiter das Zielpublikum ist und je austauschbarer die Inhalte sind, desto weniger erfolgreich ist die Einführung einer Paywall.

#### 4.4 Metered Model

Um Gelegenheitsnutzer nicht mit Zahlungsaufforderungen abzuschrecken, werden von einigen Verlagen durchlässige Paywalls geschaltet, die eine bestimmte Anzahl von Zugriffen pro Tag erlauben, bevor der Leser zur Zahlung aufgefordert wird.

Die „Financial Times“ beispielsweise gewährt zehn Artikel pro Monat, bevor die Bezahl-schranke den Zugang zu weiteren Artikeln versperrt. Mit dieser Strategie sollen regelmäßige Leser über die Paywall „gelockt“ werden, während zahlreiche Seitenabrufe von Gelegenheitsnutzern die Zeitungshomepage als Werbepattform für Anzeigekunden weiterhin attraktiv machen. Bei der „Financial Times“ sollen 260.000 Abonnenten dazu beitragen, dass die Umsätze aus Online-Abos die der Anzeigenumsätze noch 2012 übersteigen.

Der Erfolg der digitalen Ausgabe liegt laut Benedict Evans, Branchenbeobachter des Forschungsunternehmens Enders Analysis, an der hohen Qualität des Journalismus. „Die FT ist mehr als eine Zeitung: Sie ist eine Dienstleistung. Sie hat viele exklusive Artikel, hervorragende Analysen und Kommentare.“ (Malcher nach Evans, 2012: 73). Diese Qualität mache sie gegenüber den kostenlosen Wirtschaftsnachrichten bei Reuters oder Bloomberg konkurrenzfähig. Da die „Financial Times“ jedoch als weltweit gelesene Wirtschaftszeitung eine große, aber klar definierte Zielgruppe hat, kann sie kaum als Vorbild für Zeitungen dienen, deren Inhalte für ein Massenpublikum bestimmt sind und die zahlreiche vergleichbare Konkurrenten haben. Es scheint daher, dass es grundsätzlich nur möglich ist, mit Online-Journalismus Geld zu verdienen, „wenn man etwas zu verkaufen hat“ (Malcher, 2012: 72).

Tatsächlich sind die Angebote oft austauschbar, über eine Google-Recherche lassen sich für gewöhnlich zahlreiche kostenfreie Inhalte und Informationen zu verschiedenen Themen und Nachrichten finden. Auch der Hinweis auf „qualitativ hochwertigen Journalismus“, der eine Bereitschaft zur Bezahlung von Online-Inhalten gewährleisten soll, muss an dieser Stelle kritisch betrachtet werden. Ausgehend von der Annahme, dass eine Nachricht oder Reportage, je investigativer und interessanter sie gestaltet ist, umso mehr auf maximale Verbreitung drängt, könnte angenommen werden, dass diese Inhalte von anderen, kostenlosen Online-Zeitungen aufgegriffen oder von zahlenden Lesern über die zahlreichen Kanäle im Internet distribuiert werden (vgl. Weiss, 2009).

#### 4.5 Komfort-Ausgabe und Vorteilsclub

Bei einer Komfort-Ausgabe unterscheiden sich die kostenpflichtige und die kostenlose Version der Inhalte durch Nutzungsvorteile im kostenpflichtigen Bereich: Werbefreiheit, bequeme-

re Navigation, weiterführende Funktionen, etwa die Erstellung eines individuellen Dossiers oder einer Sammelmappe im Benutzeraccount nach Stichwortsuche.

Nicht beantwortet ist die Frage, ob dieser Mehrwert tatsächlich geeignet ist, Abonnements oder die Bereitschaft zur Zahlung zu generieren, wenn der journalistische Inhalt kostenfrei erreichbar bleibt. Einen Nutzungsanreiz kann der Informationsvorsprung bieten, der durch Benachrichtigungen per E-Mail oder SMS bei neuen Meldungen entstehen soll (vgl. Meyer-Lucht/Riefler, 2010: 38 f.). Partizipativer Journalismus kann ebenfalls einen Mehrwert darstellen, für den Leser bereit sind zu zahlen. Allerdings weist Géraldine Delacroix von mediapart.fr darauf hin, dass eine Zusammenarbeit zwischen Bloggern und Journalisten kaum zustande kommen kann, da hierfür zum einen kaum Zeit zur Verfügung stünde und es zum anderen nicht „Sinn der Sache“ sei, Bloggern durch die Aufmerksamkeit der Journalisten das „Ego“ zu streicheln (Friedmann nach Delacroix, 2011).

Im Vorteilsclub können Abonnenten auf Kartenkontingente, Einladungen zu Veranstaltungen oder Rabatte beim Einkauf eines anderen, nicht-redaktionellen Produkts auch bei Partnerunternehmen zugreifen. Die Rhein-Main-Presse bietet ihren Abonnenten über eine ABOplus-Card u. a. günstige Reiseangebote, bis zu 10 Prozent Rabatt bei Partnerunternehmen und die Teilnahme an Gewinnspielen (rhein-main-presse.de).

#### 4.6 Zahlungsmodelle auf freiwilliger Basis

Neben den zahlungspflichtigen Angeboten haben sich auch Zahlungsmodelle auf freiwilliger Basis entwickelt, bei denen der Leser nach der Lektüre eines Artikels selbst entscheiden kann, ob es sich um „qualitativ hochwertigen Journalismus“ handelt, indem er über einen Account, etwa bei dem Micropayment-Anbieter flattr (www.flattr.com) dem Urheber eines Beitrags eine Spende zukommen lässt. Dieses System findet bei Bloggern, unabhängigen Zeitungen und, u.a., bei der „taz“ Anwendung.

Sowohl Leser als auch Blogger oder Zeitung müssen hierfür bei flattr einen Account freischalten, auf dessen Konto über PayPal monatlich ein frei wählbarer Betrag geladen wird. Über die Einbindung eines Buttons bei dem jeweiligen Artikel kann ein Leser wählen, welcher Beitrag bzw. welcher Journalist oder Blogger ihm gefallen hat. Am Ende jedes Monats wird der Betrag entsprechend auf die getätigten Klicks verteilt.

Seit der Einführung 2010 sind die Beiträge allerdings kontinuierlich gesunken. Mittlerweile bittet die „taz“ zahlungswillige Leser, zu „taz-zahl-ich“ überzugehen, bei dem man per Handy, Kreditkarte oder Bankeinzug spenden kann (vgl. Lüke, 2012). Seit der Einführung im April 2011 hat die „taz“ über dieses System nahezu 50.000 Euro eingenommen (vgl. taz-Hausblog, 2012c).

Eine andere Möglichkeit für Leser, Journalismus zu unterstützen ergibt sich bei Crowdfunding-Projekten. Ein Beispiel ist die amerikanische Plattform spot.us, auf der Journalisten vorab Spenden für ihren Vorschlag eines lokalen Recherche- oder Reportagethemas sammeln können. Um eine Beeinflussung der Themenwahl zu vermeiden, dürfen nur 20 Prozent der

kalkulierten Ausgaben für die Recherche mit Spenden bestritten werden. Findet sich für die Reportage ein Fernseh- oder Radiosender, der die Exklusivrechte kauft, erhalten die Leser ihre Spende zurück (vgl. Laaf, 2009).

Seit 2008 wurden so etwa 250 Projekte realisiert (vgl. spot.us, 2012). Im Vergleich zu den Einnahmen, die aus Spenden über ein System wie „taz-zahl-ich“ eingehen, haben Crowdfunding-Projekte den Vorteil, dass die Arbeit der Journalisten erst losgeht, wenn die Recherche bereits angezahlt ist, gerade bei der Finanzierung im Nachhinein steht die Abhängigkeit vom Leser im Vordergrund, insofern lassen sich zukünftige Einnahmen schwer kalkulieren und dienen möglicherweise eher als Rückmeldung der Leser, welche Artikel sie gerne gelesen haben.



## 5 Case-Studies

### 5.1 New York Times Online

Der Online-Auftritt der New York Times (NYT), [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com), ist seit 1996 online (New York Times Company, o.J.) und war bis 1998 mit einer Bezahlschranke für internationale Leser versehen. Ein Jahresabonnement kostete 500 US-\$, mehr als 10.000 Abonnenten konnten aber auch nach massiven Preissenkungen nicht erreicht werden. Das Verlagsmanagement entschied sich daher, zur Reichweitenerhöhung und Stärkung der Anzeigenerlöse freien Zugang zu allen Online-Inhalten zu gewähren. Tatsächlich verzeichnete der Online-Auftritt 2003 bereits einen Besucherstamm von mehr als einer Million Lesern pro Jahr (Meyer-Lucht, 2005: 25).

Im März 2011 führte die NYT angesichts massiver wirtschaftlicher Probleme (HORIZONT, 2009) erneut eine Bezahlschranke für ihre Webseite ein, dieses Mal als Ausgestaltung des Metered Model:

- Freier Zugriff auf die Homepage und alle Rubriken-Startseiten
- Freier Zugriff auf 20 Artikel pro Monat und Nutzer
- Freier Zugriff zur Rubrik „Top News“ innerhalb der Smartphone- und Tablet-Apps
- Freier Zugang zu allen digitalen Angeboten für Print-Abonnenten
- Drei Angebotspakete für kostenpflichtigen, unbeschränkten Zugriff auf alle Inhalte, preislich abgestuft nach Umfang (Web + Smartphone App/Web + Tablet-App/Kombination aller digitaler Angebote)
- Freier Zugang zu Artikeln, die über Links in sozialen Netzwerken, E-Mails und per Suchmaschine erreicht werden (Sulzberger, 2012)

Die Angebotspakete bewegen sich im Preis zwischen 15 und 35 US-\$. Für Neuabonnenten wird ein Einstiegspreis von 99 Cent für die ersten vier Wochen offeriert, mit dem alle digitalen Angebote nutzbar sind.

Im April 2012 senkte die NYT die Anzahl der erreichbaren Artikel pro Monat von 20 auf zehn. Die NYT gibt an, durch die Einführung der Paywall keine signifikanten Einbußen im Anzeigengeschäft zu verzeichnen (Kilman, 2012). Nach Zahlen des Audit Bureau of Circulation (ABC) wurde die Gesamtauflage von gedruckten und digitalen verkauften Exemplaren sogar gesteigert (Lulofs, 2012), wobei die Digital-Verkäufe mit gut 800.000 mittlerweile sogar über den (leicht sinkenden) Print-Verkäufen liegen.

Zu diesen Zahlen sei jedoch angemerkt, dass bei der Erfassung durch das ABC Digitalabonnements mehrfach gezählt werden, wenn sie sich innerhalb eines Bundles aus z. B. Webseiten- und Smartphone-App-Zugriff zusammensetzen. Da alle Angebotspakete der NYT aus solchen Bundles bestehen, ist die tatsächliche Zahl der Abonnenten niedriger anzusetzen als die der Abonnements. Die New York Times Company gibt die Zahl der Abonnenten mit 454.000 an (Tanzina, 2012).

Der Erfolg der NYT-Paywallstrategie scheint insbesondere in den folgenden Faktoren begründet zu sein: Das Vorgehen nach dem Metered Model hat größere Reichweitenverluste verhin-

dert und hält die Anzeigenerlöse stabil. Lediglich Intensivnutzer, die bisher nicht über ein Print-Abonnement für Inhalte der NYT zahlen, werden zur Kasse gebeten.

Die durchlässige Paywall, die Zugriff über Links in Social Media, E-Mail und über Suchmaschinen erlaubt, folgt dem Prinzip der Link Economy (Jarvis, 2008) und erhält damit die NYT-Webseite als Austausch- und Informationsgrundlage für eine breite Öffentlichkeit.

Die Zahlen der letzten Monate sprechen für das Vorgehen der NYT. Dennoch ist kritisch anzumerken, dass bei der Einführung der Paywall ein zentrales Kundenbedürfnis missachtet wurde: es wurde kein Mehrwert geschaffen, der den Nutzern die Attraktivität des neuen Angebots verdeutlicht. Stattdessen wurde eine Schranke vor Inhalten errichtet, die die Nutzer zuvor in identischer Ausprägung kostenlos bekamen.

## 5.2 die tageszeitung

Das Modell der tageszeitung (taz) aus Berlin sticht zum einen durch seine Innovativität und zum anderen durch die große Transparenz bezüglich der Finanzierung der Online-Inhalte hervor. Als eine der wenigen deutschen Zeitungen nutzte sie schon früh den Dienst von flattr und hat mit „taz-zahl-ich“ ein neues Bezahlmodell geschaffen, das bisher keine andere Zeitung nutzt. Auch bei der Finanzierung der Print-Zeitung wählt die taz mit ihrem Genossenschaftsmodell und selbst wählbarem Abo-Preis in verschiedenen Abstufungen ungewöhnlich Wege.

Im „taz-Hausblog“ (<http://blogs.taz.de/hausblog/>) gibt die taz zudem sehr offen Auskunft über Erfolg und Misserfolg ihrer Geschäftsmodelle. So werden hier regelmäßige Daten zu den Einnahmen aus dem Programm „taz-zahl-ich“ und über flattr gegeben.

Die Finanzierung der Digital-Inhalte der taz beruht auf fünf Säulen:

- Online-Anzeigen: Nach Angaben des Verlag wird mit Onlinewerbung knapp die Hälfte der Kosten, die der Onlineauftritt taz.de verursacht, durch Einkünfte aus digitalen Anzeigen gedeckt. (taz.de, 2011)
- E-Paper: Das E-Paper der taz kostet monatlich 11,95 €, für einen Euro pro Woche erhalten Print-Abonnenten die PDF-Ausgabe.
- Flattr-Buttons unter taz-Artikeln gibt es seit Mai 2010. Die monatlichen Einkünfte werden zusammen mit den Daten von „taz-zahl-ich“ im Hausblog bekannt gegeben; im März 2012 waren es gut 700 €.
- „taz-zahl-ich“ wurde im April 2011 eingeführt. Auch hier sind sowohl Einzel- als auch regelmäßige Zahlungen möglich. Die Zahlungen sind freiwillig: das unter jedem Artikel in die Seite integrierte Bezahlmodul öffnet sich automatisch mit jedem vierten Aufruf eines Artikels, ansonsten kann es über einen Button auf jeder Seite aufgerufen werden. Auffällig sind hier die vielfältigen Zahlungsmöglichkeiten: Beträge können per PayPal, Lastschrift, Kreditkarte, taz-Konto oder Handy überwiesen werden. Laut taz-Hausblog werden derzeit rund 3.500 € monatlich über diese Funktion eingenommen. Davon kommt etwa die Hälfte aus Einzelzahlungen, die andere Hälfte aus Daueraufträgen. Im ersten Jahr seit Einführung des Modells wurden insgesamt knapp 43.000 € eingenommen. (Taz-Hausblog 2012b)
- Querfinanzierung durch Einkünfte aus der Printzeitung: Das Modell der taz ist si-

cherlich einmalig in der deutschen Presselandschaft und vermutlich kaum auf eine andere Zeitung übertragbar. Zumal sich die auf Freiwilligkeit basierenden Zahlungsaufrufe selbst bei der engagierten taz-Leserschaft nicht rechnen: „Das freiwillig gezahlte Geld reicht noch lange nicht, um damit unseren Journalismus finanzieren zu können. Angesichts der Gesamtkosten für die Produktion der taz – mehr als 20 Millionen Euro pro Jahr – sind die freiwilligen Zahlungen vergleichsweise gering“, schreibt Sebastian Heiser im Hausblog (Taz-Hausblog, 2012a). Hinter dem Finanzierungsmodell scheint neben der Erlösgenerierung auch ein idealistischer Ansatz vorangetrieben zu werden, der auf ein Wertbewusstsein der Leser auch für elektronische Inhalte und Transparenz basiert.

## 6 Fazit

Bei Betrachtung der unterschiedlichen Aktivitäten zur Generierung von Online-Vertriebserlösen wird deutlich, dass es kein einheitliches, ideales Modell für jeden Verlag, jedes journalistische Angebot, oder gar jeden Leser gibt. Eine Differenzierung nach Ausrichtung des Angebots sowie nach Zielgruppen und damit einhergehend eine differenzierte Preisgestaltung scheint unumgänglich (vgl. Bauer, 2011).

Die aktuell angebotenen Vertriebs- und Preismodelle scheinen sich allzu häufig noch hauptsächlich an der Verlags- und weniger an der Kundensicht zu orientieren. So bieten z. B. E-Paper-Ausgaben wie oben dargestellt kaum einen Mehrwert. Zudem kommen sie dem Wunsch der Leser nach entbündelten Inhalten (z. B. dem Kauf einzelner Artikel) nicht nach (vgl. Statista, 2010). Bezahlschranken werden oft vor Inhalte gesetzt, die zuvor kostenlos zugänglich waren. Damit wird den Kunden ein neues „Wertbewusstsein“ für journalistische Inhalte aufgezwungen, anstatt selbiges durch Zusatzfunktionen begreifbar zu machen.

Dennoch scheint mit der zunehmenden Verbreitung von Apps und Paywalls auch in Deutschland eine Trendwende eingeläutet zu sein: nachdem jahrelang kaum zahlungspflichtige Inhalte innerhalb von Online-Zeitungsauftritten bestanden, sind in den letzten zwei bis drei Jahren immer mehr Geschäftsmodelle etabliert worden. Durchschlagenden Erfolg scheint bisher kaum eines davon vorweisen zu können, denn die Verlage halten sich mit Erfolgsmeldungen weitgehend zurück. Doch allein die Tatsache, dass der Springer Verlag auch nach gut zwei Jahren noch an seiner Paywall festhält, kann ein Indiz dafür sein, dass das neue Modell zumindest keine Umsatzeinbußen durch Verluste bei den Anzeigenerlösen gebracht hat.

Kombi-Angebote aus Online-Zugriff, E-Paper und Apps stellen bereits heute einen wichtigen Schritt weg von der Formatfokussierung hin zum „Markenabo“ dar: „Die Frage ist nicht, ob man eine Zeitung in Papierform konsumiert, online, oder in Videoform. Es geht um das Produkt selbst“, so Vin Crosbie, Präsident eines Beratungsunternehmens für Medien (Siepmann, 2010: 38).

Aus den bisherigen Erfahrungen können bereits Lehren für zukünftige Angebote abgeleitet werden: Neue Konzepte sollten schon bei Markteintritt ausgereift sein, um Enttäuschungen der Leser zu vermeiden. Ebenso kann mit zu geringen Einstiegspreisen die Zahlungsbereitschaft der Kunden dauerhaft negativ beeinflusst werden (vgl. Bauer, 2011: 166).

Es gilt, die Kernkompetenzen des professionellen Journalismus auch im Ringen um Aktualität, wie es im Internet vorherrscht, aufrecht zu erhalten und die Erwartungen der Nutzer aufzugreifen. Glaubwürdigkeit, Themenkompetenz, Sachlichkeit, Unabhängigkeit und Hintergrundinformationen werden vor Aktualität als wichtigste Eigenschaften und Qualitäten des Journalismus betrachtet. Auf fast allen diesen Gebieten genießt der professionelle Zeitungsjournalismus auch online mehr Anerkennung als Angebote von Weblogs, Social Media oder Nachrichtenportalen (vgl. Neuberger, 2012: 43). Dieses Vertrauen in die Journalisten und auch das Markenpotenzial von Zeitungen sind wertvolle Assets, die die Verlage in rentable Erlösmodelle umzusetzen versuchen müssen.

## Literaturverzeichnis

Altrogge, Gerhard (2012): Die sechs Problemzonen des Spiegel. URL: <http://meedia.de/print/die-sechs-problemzonen-des-spiegel/2012/05/29.html> [Abgerufen: 11.7.2012]

Audit Bureau of Circulations (2011): Going Mobile: How Publishers are Maturing and Monetizing Their Offerings. URL: <http://www.accessabc.com/pdfs/mobile2011.pdf> [Abgerufen: 11.7.2012]

Bauer, Florian (2011): Gratis ist tabu – Preisstrategien beim E-Publishing. In: Zeitungen 2011/12, S- 162-171. BDZV, 2011

BDZV (2011): Zahlen – Daten – Fakten. In: Zeitungen 2011/12, S. 498-519. BDZV, 2011

Finkenzeller, Karin (2011): Wie ein drückender Schuh. In: Brandeins Nr. 08, 2011, S. 56-60

Fischer, Till/Bochow, Daniel (2011): Was Nutzer wollen – Ergebnisse der BDZV-Tabletstudie. BDZV, 2011

Friedmann, Alexandra (2011): „Wir lassen und nicht einschüchtern!“ URL: <http://www.taz.de/Mediapart-Redakteurin-ueber-Unabhaengigkeit!/65065/> [Abgerufen: 13.07.2012]

Google Official Blog (2012): Spring Cleaning. URL: <http://googleblog.blogspot.se/2012/04/spring-cleaning-in-spring.html> Abgerufen: 11.7.2012

Hannemann, Matthias (2012): Die Papiertiger. In: Brandeins, Nr. 07, 2012, S. 68-71

HORIZONT (2009): „New York Times“: Werbeumsatz halbiert sich im 4. Quartal. URL: [http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/New-York-Times-Werbeumsatz-halbiert-sich-im-4.-Quartal\\_81804.html](http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/New-York-Times-Werbeumsatz-halbiert-sich-im-4.-Quartal_81804.html) Abgerufen: 10.7.2012

Horwarth, Alexander (2011): Gedruckte Auflage: Verluste im Einzelverkauf/E-Paper-Auflagen wachsen. URL: [http://www.bdzv.de/markttrends-und-daten/vertriebsmarkt/artikel/detail/gedruckte\\_auflage\\_verluste\\_im\\_einzelverkaufe\\_paper\\_auflagen\\_wachsen/](http://www.bdzv.de/markttrends-und-daten/vertriebsmarkt/artikel/detail/gedruckte_auflage_verluste_im_einzelverkaufe_paper_auflagen_wachsen/) [Abgerufen: 11.7.2012]

Hubert Burda Media (2012): Geschäftszahlen. URL: <http://www.hubert-burda-media.de/unternehmen/zahlen/> Abgerufen: 11.7.20

Jarvis, Jeff (2008): The link economy v. the content economy. URL: <http://buzzmachine.com/2008/06/18/the-link-economy-v-the-content-economy/> [Abgerufen: 11.7.2012]

Kansky, Holger (2011): Mut zum Experiment – Zeitungen und ihr Digitalgeschäft. In: Zeitungen 2011/12, S. 120-139. BDZV, 2011

- Keller, Dieter (2011): Märkte im Wandel – Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen. In: Zeitungen 2011/12, S. 22-63. BDZV, 2011
- Kilman, Larry (2012): Michael Golden von der New York Times: “Metered Model hilft auch Print” URL: <http://www.wan-ifra.org/de/press-releases/2012/04/26/michael-golden-von-der-new-york-times-metered-model-hilft-auch-print> [Abgerufen: 9.7.2012]
- Laaf, Maike (2009): Kontrolle ist besser. URL: <http://www.fluter.de/de/medienwelten/thema/7776/> [Abgerufen: 11.7.2012]
- Lüke, Falk (2012): Der User bauchpinselt nicht gern. URL: <http://www.taz.de/!94960/> [Abgerufen: 11.7.2012]
- Lulofs, Neal (2012): The Top U. S. Newspapers for March 2012. URL: <http://accessabc.wordpress.com/2012/05/01/the-top-u-s-newspapers-for-march-2012/> [Abgerufen: 9.7.2012]
- Meier, Christian (2011): Euphorie, Ernüchterung, Professionalisierung – Der lange Weg zum App-Erfolg. In: Zeitungen 2011/12, S. 142-158. BDZV, 2011
- Malcher, Ingo (2012): Zur Kasse, bitte! In: Brandeins Nr. 7, 2012, S. 72-73
- Meyer-Lucht, Robin (2005): Nachrichtensites im Wettbewerb. Analyse der Wettbewerbsstrategien von vier deutschen Online-Nachrichtenmagazinen. Verlag Reinhard Fischer, 2005
- Meyer-Lucht, Robin/Riefler, Katja (2010): Paid-Content: welche Bezahlmodelle funktionieren? BDZV, Berlin 2010
- Neuberger, Christoph (2012): Journalismus im Internet aus Nutzersicht. In: Media Perspektiven 1/2012, S. 40-54
- New York Times Company (o. J.): New York Times Timeline 1971-2000. URL: [http://www.nytimes.com/company/milestones/timeline\\_1971.html](http://www.nytimes.com/company/milestones/timeline_1971.html) [Abgerufen: 10.7.2012]
- Pasquay, Anja (2001): Zur wirtschaftlichen Lage der Zeitungen in Deutschland 2000. URL: [http://www.bdzv.de/markttrends-und-daten/wirtschaftliche-lage/artikel/detail/zur\\_lage\\_der\\_zeitungen\\_in\\_deutschland\\_2000/](http://www.bdzv.de/markttrends-und-daten/wirtschaftliche-lage/artikel/detail/zur_lage_der_zeitungen_in_deutschland_2000/) [Abgerufen: 15.7.2012]
- Pasquay, Anja (2011): Zur wirtschaftlichen Lage der Zeitungen in Deutschland 2011. URL: [http://www.bdzv.de/markttrends-und-daten/wirtschaftliche-lage/artikel/detail/zur\\_wirtschaftlichen\\_lage\\_der\\_zeitungen\\_in\\_deutschland\\_2011/](http://www.bdzv.de/markttrends-und-daten/wirtschaftliche-lage/artikel/detail/zur_wirtschaftlichen_lage_der_zeitungen_in_deutschland_2011/) [Abgerufen 11.7.2012]
- Rüdell, Norbert (2004): Musenküsse für die Bilanz: Zeitungsverlage forcieren den Ausbau ihrer Nebengeschäfte. In: HORIZONT Nr. 21/2004, S. 39
- Schwäbische Zeitung (2012): Digitalabo. URL: <http://www.schwaebische.de/service/schwaebische-zeitung/digitalabo.html> [Abgerufen: 12.7.2012]

- Seeger/Pittelkow (2011): Fachwissen kompakt – Presseverlage Bd. 3: Social Media und mobiles Internet – Veränderungen im Geschäftsmodell von Zeitungsverlagen. Christiani 2011
- Siepmann, Ralf (2010): Am Wendepunkt – Die Zeitungen in den USA: Strukturen, Trends, Strategien – Konvergenzen und Divergenzen zum deutschen Zeitungsmarkt. BDZV, 2010
- Sjurts, Insa (2005): Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele. Gabler, 2005
- Spot.us (2012): Funded Storys. URL: <http://www.spot.us/stories/funded> [Abgerufen: 11.7.2012]
- Sulzberger, Arthur Ochs (2011): A Letter to Our Readers About Digital Subscriptions. URL: [http://www.nytimes.com/2011/03/18/opinion/l18times.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/03/18/opinion/l18times.html?_r=1) [Abgerufen: 12.7.2012]
- Statista (2010): Kurzfassung: Das iPad in Deutschland – Studie zu Marktzahlen, Kundenverhalten und Zielgruppe. URL: <http://de.statista.com/download//2010-Statista-iPad-Studie-Kurzversion.pdf> [Abgerufen: 11.7.2012]
- Sturm, Anja (2012): Zeitungsgipfel: Verlage wollen Gratiskultur im Netz beenden. URL: [http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Zeitungsgipfel-Verlage-wollen-Gratiskultur-im-Netz-beenden\\_108437.html](http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Zeitungsgipfel-Verlage-wollen-Gratiskultur-im-Netz-beenden_108437.html) [Abgerufen: 12.7.2012]
- Stürzebecher, Dieter (1997): Das Lesermarketing 1989 bis 1994. In: Zeitungen in den Neunzigern: Faktoren ihres Erfolgs, S. 53-60. Bonn, 1997
- Taz.de (2011): Protokoll des wöchentlichen Chats auf taz.de vor dem Medienkongress 2011 im Haus der Kulturen der Welt 8.-9. April URL: <http://www.taz.de/fileadmin/static/pdf/chat23022011.pdf> [Abgerufen: 12.7.2012]
- Taz-Hausblog (2012a): Danke für die 31.000 Euro URL: <http://blogs.taz.de/hausblog/2012/01/12/danke-fuer-die-31000-euro/> [Abgerufen: 10.7.2012]
- Taz-Hausblog (2012b): taz-zahl-ich; Einnahmen im März. URL: <http://blogs.taz.de/hausblog/2012/04/19/taz-zahl-ich-einnahmen-im-marz/> [Abgerufen: 10.7.2012]
- Taz-Hausblog (2012c): taz-zahl-ich; Einnahmen im Mai. URL: <http://blogs.taz.de/hausblog/2012/06/25/taz-zahl-ich-einnahmen-im-mai/> [Abgerufen: 11.7.2012]
- Vega, Tanzina (2012): Small Gain in Newspaper Circulations, Aided by Digital Subscriptions. URL: <http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2012/05/01/newspaper-circulations-hold-steady-aided-by-digital-subscriptions/> [Abgerufen: 9.7.2012]
- Weiss, Marcel (2009): Warum Bezahlinhalte nicht funktionieren. URL: <http://netzwertig.com/2009/06/05/nachrichtengeschaeft-im-internet-warum-bezahlinhalte-nicht-funktionieren/> [Abgerufen: 11.7.2012]

Wiedmann, Andreas (2012): Das Zeitungssterben in den USA und die Suche nach dem neuen (digitalen) Geschäftsmodell. URL: <http://www.smart-digits.com/2012/03/das-zeitungssterben-in-den-usa-und-die-suche-nach-dem-neuen-digitalen-geschäftsmodell/> [Abgerufen: 11.7.2012]

Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG (2011): Zeitverlag: Rekordumsatz in 2010: Anzeigen- und Vertriebslöse gesteigert – ZEIT Online wächst deutlich. URL: <http://www.zeitverlag.de/pressemitteilungen/zeit-verlag-rekordumsatz-in-2010-anzeigen-und-vertriebsloese-gesteigert-%E2%80%93-zeit-online-wachst-deutlich/> [Abgerufen: 11.7.2012]