

Die kommerzielle Zukunft redaktioneller Inhalte im Internet





Die zunehmende Nutzung des Internets als bevorzugte Quelle redaktioneller Inhalte stellt Verlage vor eine große Herausforderung. Sie können ihre Finanzierung zukünftig immer weniger ausschließlich über den physischen Markt garantieren, sondern müssen diese vermehrt auch über Digitalumsätze sicherstellen. Aktuelle Vorstöße großer Medienkonzerne haben die Debatte über digitale Vertriebs Erlöse in Form von kostenpflichtigen Inhalten im Internet kürzlich erneut angefacht. Doch während einige Verlage ihre Aktivitäten in den digitalen Geschäftsfeldern momentan erheblich ausbauen, herrscht bei anderen noch große Unsicherheit über die Erfolgchancen der verschiedenen Modelle für Bezahlinhalte.

Die Studie „Printmedien Entscheider-Panel 2009“ von Deutsche Post, die im Zeitraum Juli/August 2009 über 100 Führungskräfte deutscher Zeitschriftenverlage zu der Zukunft der Branche befragte, bestätigt diesen Eindruck. Auf der einen Seite verdeutlicht sie den Stellenwert digitaler Erlöse für die Zukunft der Verlagsbranche, auf der anderen Seite zeigt sie die Unsicherheit bei der Entwicklung digitaler Geschäftsfelder auf. Demnach geht knapp die Hälfte der Befragten davon aus, bereits 2010 mehr als 10% ihrer Erlöse aus dem Onlinegeschäft zu erwirtschaften. Darüber hinaus sind nahezu alle Entscheider davon überzeugt, dass es in spezifischen Themenfeldern Bezahlinhaltsangebote geben wird. Jedoch erwarten nur 3%, dass die Vertriebs Erlöse der Branche 2009/2010 steigen werden, dementsprechend wird von den neuen Umsatzquellen kein Aufschwung erwartet.

Deutsche Post DHL möchte als langjähriger Partner die Verlage in dieser herausfordernden Übergangsphase in das digitale Zeitalter unterstützen. Zu diesem Zweck haben wir die Erfahrung des Geschäftsbereichs Presse Services in der Medienbranche mit der Sachkenntnis im Bereich E-Business von Deutsche Post DHL Inhouse Consulting, unserer internen Top-Management-Beratung, vereint, um gemeinsam die Erfolgchancen für Bezahlinhaltsmodelle genauer zu untersuchen. In dieser Studie stellen wir die Resultate vor, die mögliche Lösungsansätze zur Entwicklung nachhaltiger digitaler Umsatzquellen aufzeigen. Durch unsere jahrzehntelange Partnerschaft mit den Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen und das daraus gewachsene Vertrauensverhältnis fühlen wir uns aufgefordert, den Fortschritt der Branche voran zu treiben. Wir freuen uns auf anregende Diskussionen, um gemeinsam gestärkt aus der schwierigen Zeit der digitalen Transformation hervorzugehen.

Lutz Glandt
Geschäftsbereichleiter Presse Services
Mitglied des Bereichsvorstands
BRIEF Deutschland

Dr. Clemens Beckmann
Geschäftsführer Deutsche Post DHL Inhouse
Consulting GmbH
Mitglied des Bereichsvorstands
Global Business Services

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	5
Die Verbreitung des Internets verändert den Nachrichtenkonsum	6
Die Verlage verlieren gedruckte Auflage und Werbeeinnahmen	8
Onlinepräsenzen erreichen zwar Reichweite, sind aber bisher nicht kostendeckend	9
Undifferenzierte Monetarisierung ist gescheitert – Leser zahlen nur für einzigartige Inhalte	10
Ein differenziertes Vorgehen ist erfolgversprechend	15
Fazit und Ausblick	19

Executive Summary

Die rasante Entwicklung des Internets hat nicht nur zu einer nachhaltigen Veränderung des Nachrichtenkonsums der Deutschen, sondern auch zu einer Verschiebung der Werbeetats zugunsten des Internets geführt. Allerdings profitieren Zeitungs- und Zeitschriftenverlage in Deutschland bisher nicht ausreichend von den Werbeeinnahmen ihrer Internetpräsenzen, um diese langfristig zu finanzieren. Da sie zusätzlich von sinkenden Einnahmen in der physischen Welt bedroht werden, wird der Druck auf Verlage immer größer, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Eine Herausforderung ist dabei die Etablierung von Bezahlinhalten im Internet, um neben Werbeeinnahmen auch Vertriebs Erlöse mit digitalen Inhalten zu erwirtschaften.

Unter den deutschen Verlagen herrscht bisher noch Uneinigkeit über die Erfolgchancen von Bezahlinhaltsmodellen, vor allem wegen der Vielzahl an erfolglosen Beispielen sowie der Unsicherheit über die Zahlungsbereitschaft der Leser. Eine Grundvoraussetzung für diese Zahlungsbereitschaft ist, dass die Inhalte einen klaren Wert für den Nutzer darstellen und nicht oder nur schwer durch kostenfreie Quellen zu substituieren sind.

Für derart einzigartige Inhalte ist es möglich, Bezahlinhaltsmodelle im Internet zu etablieren. Durch ein differenziertes Vorgehen, in dem nur die loyalsten Leser der einzigartigen Inhalte der Publikation zur Zahlung aufgefordert werden, können dabei nicht nur Werbeeinnahmen erhalten und neue Vertriebs Erlöse generiert, sondern auch eine stärkere Bindung der Kernnutzer an den jeweiligen Titel erreicht werden.



Die Verbreitung des Internets verändert den Nachrichtenkonsum

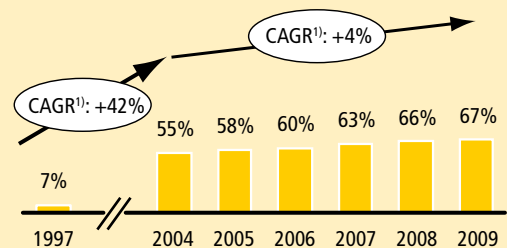
Durch die rapide Verbreitung des Internets über die letzten Jahre ist dessen Nutzung mittlerweile nahezu universell¹ und das Internet als integraler Bestandteil des Alltags nicht mehr wegzudenken. Die ARD/ZDF-Onlinestudie 2009 ergab, dass bereits 67% der Deutschen² gelegentlich das Internet nutzen, mit einer jährlichen Wachstumsrate von 4% seit 2004 (s. Abb. 1). Zudem ist parallel die durchschnittliche Nutzungsdauer pro Tag von 17 Minuten in 2002 auf 70 Minuten in 2009 gestiegen (van Eimeren & Frees, 2009). Das Wachstum bei der Nutzung von Onlinenachrichten ist ähnlich deutlich – mehr als die Hälfte der Internetnutzer informiert sich online über das aktuelle Geschehen im In- und Ausland, mit einem jährlichen Zuwachs von 13% über die letzten zwei Jahre (van Eimeren & Frees, 2009).

Die steigende Nutzung des Internets geht, trotz zunehmender Parallelnutzung³, zu Lasten anderer Medien. Im Ergebnis haben sowohl Hörfunk als auch Printmedien deutliche Rückgänge zu verbuchen.

³ Laut der Studie „TimeBudget 12“ (SevenOne Media, 2005) nutzt mehr als die Hälfte der Internetnutzer parallel Radio oder TV.

¹ Dies gilt vor allem für die internetaffine, jüngere Bevölkerungsschicht.
² Basis der Studie ist die deutsche Wohnbevölkerung ab 14 Jahren (dies entspricht 44 Millionen Einwohnern)

Abb.1: Anteil der Internetnutzer an der Bevölkerung

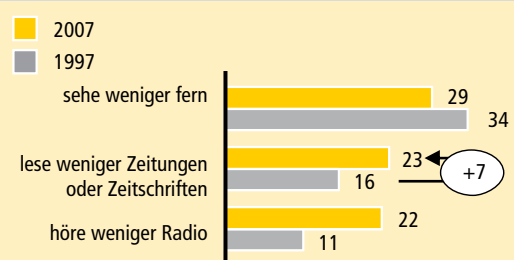


1) CAGR = jährliche Wachstumsrate

Quelle: ARD-Onlinestudie 1997, ARD/ZDF-Onlinestudien 2004-2009 (nach van Eimeren & Frees (2009))



Abb. 2: Auswirkungen der Onlinenutzung auf die Nutzung anderer Medien (in %)

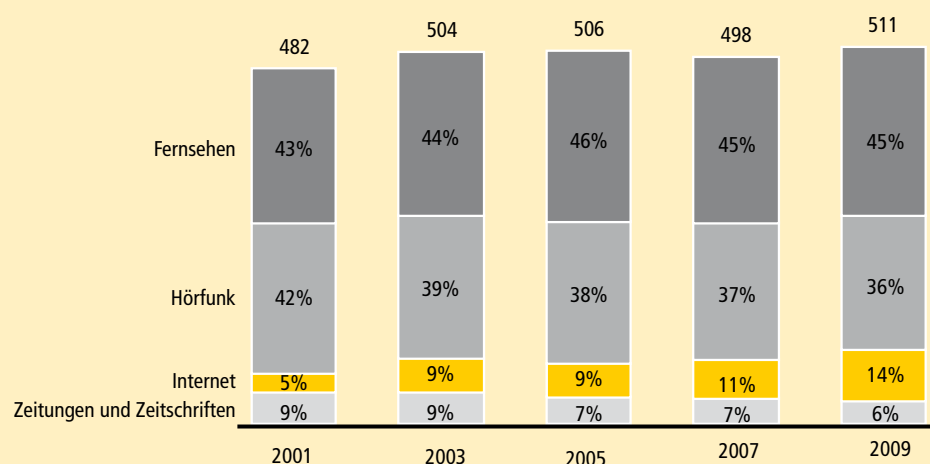


Quelle: : ARD-Onlinestudie 1997, ARD/ZDF-Onlinestudie 2007 (nach van Eimeren & Frees (2007))

So gaben 23% der Befragten der ARD/ZDF-Onlinestudie 2007 an, durch das Internet weniger Presseprodukte zu lesen (s. Abb. 2).

Damit wird ein immer größerer Teil des Medienzeitbudgets in das Internet verlagert, während die Bedeutung von Presseerzeugnissen für den täglichen Medienkonsum kontinuierlich sinkt (s. Abb. 3). Folglich führt das Internet zu einer langfristigen Veränderung des Konsumentenverhaltens in Bezug auf die Befriedigung der Informations- und Unterhaltungsbedürfnisse.

Abb. 3: Mediennutzungsdauer (in Min./Tag)



Quelle: AGF/GfK, MA 2000-2009/I, ARD/ZDF-Onlinestudien 2000-2009 (nach van Eimeren & Frees (2009), Hochrechnung Deutsche Post auf Basis von SevenOne Media (2005))

Die Verlage verlieren gedruckte Auflage und Werbeeinnahmen

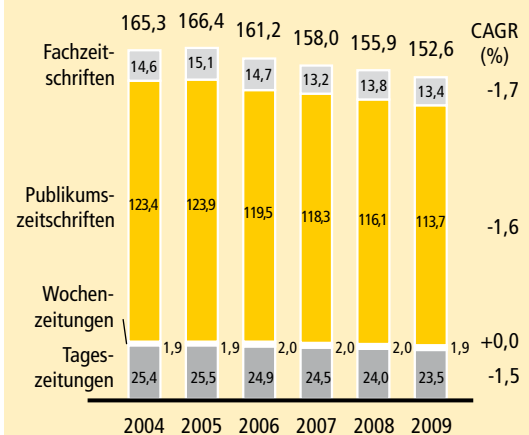
Als Konsequenz der Veränderung des Konsumentenverhaltens ist die Auflage der deutschen Presse, wie in Abbildung 4w ersichtlich, um durchschnittlich knapp 2% über die letzten fünf Jahre gesunken. Obwohl die Vertriebslöse aus dem physischen Bereich bisher durch Preissteigerungen teilweise ausgeglichen oder sogar überkompensiert werden konnten⁴, ist kurz- bis mittelfristig mit rückläufigen Vertriebslösen zu rechnen.⁵ Nicht nur die Auflage ist deutlich zurückgegangen, gleichzeitig veranlasst das veränderte Konsumentenverhalten auch Werbetreibende, ihre Etats immer mehr von klassischen Medien wie Presseprodukten ins Internet zu verlagern (vgl. Abb. 5).⁶ Die Vorteile des Internets für Werbetreibende sind neben der hohen Reichweite im Verhältnis zu den Kosten vor allem die Adaption von Werbeinhalten auf spezifische Informationsinhalte bzw. Konsumentenprofile sowie die leichte Werbeerfolgskontrolle, wodurch eine effektivere und effizientere Zielgruppenansprache ermöglicht wird. Durch diese Verschiebung der Werbeaufwendungen verliert der Pressemarkt unwiederbringlich an Anzeigenumsätzen.

⁴ In einer Studie des deutschen Zeitungsmarktes beschreiben Roland Berger Strategy Consultants (2008), dass die Auflage 1997 bis 2006 um 15% zurückgegangen ist, wohingegen der Vertriebsumsatz pro Exemplar um 38% gestiegen ist. Auch bei Publikumstiteln ist die Auflage 1998 bis 2008 mit 25% deutlich zurückgegangen, gleichzeitig wurden auch bei den Publikumszeitschriften die Verkaufspreise durchschnittlich um 20% erhöht (Vogel, 2008).

⁵ 52% der der Befragten des „Printmedien-Entscheider-Panels 2009“ rechnen mit fallenden Vertriebslösen für 2010.

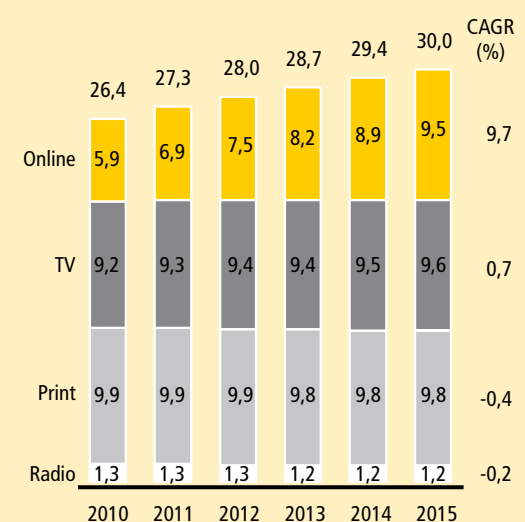
⁶ Laut 93% der Befragten des „Printmedien-Entscheider-Panels 2009“ hat das Internet die besten Chancen von allen Medientypen, seine Position im Werbemarkt auch in den nächsten beiden Jahren weiter auszubauen.

Abb. 4: Auflagenentwicklung 2004 - 2009 (in Mio. EUR)



Quelle: IVW Auflagenliste 2004 - 2009, jeweils 2. Quartal; in den Tageszeitungen sind die Sonntagsausgaben enthalten

Abb. 5: Bruttowerbeumsätze 2010 - 2015 (in Mio. EUR)



Quelle: GWP (2007)

Onlinepräsenzen erreichen zwar Reichweite, sind aber bisher nicht kostendeckend

Die sinkenden Werbeeinnahmen der Printtitel in Verbindung mit stagnierenden oder sogar fallenden Vertriebslösen erhöhen den Druck auf die Verlage, alternative Erlösquellen zu etablieren. Dementsprechend wurde in den letzten Jahren zunehmend in Onlineaktivitäten investiert.

Doch obwohl die Websites der Verlage zusammen die wichtigste und journalistisch anspruchsvollste Quelle von Inhalten im Internet darstellen (Machill & Beiler, 2006; Range & Schweins, 2007), profitieren die Medienhäuser von ihren Onlineauftritten finanziell bisher nur bedingt. So können fast ein Drittel der Tageszeitungen ihre Onlineauftritte, trotz des hohen Wachstums der Onlinewerbeaufwendungen, nicht kostendeckend betreiben (Kransky, 2009). Auch ePaper, digitale Kopien der Printtitel, konnten bisher keine bedeutenden neuen Einnahmen erzeugen: Die Hälfte der 67 IVW-gemeldeten ePaper von Tageszeitungen weist eine verkaufte Auflage von weniger als 1.000 Exemplaren auf.⁷

Ob mobile Lesegeräte in nächster Zukunft zum Durchbruch von ePapern beitragen können, ist noch unklar. Derzeit weisen mobile Lesegeräte noch deutliche technologische Schwächen auf. Vor allem für Zeitschriften sind eReader eher ungeeignet, da sie weder Farben noch Brillanz aufweisen und lange Ladezeiten benötigen. Auch für Zeitungen ist die Monochromatik ein Problem. Tablet PCs hingegen fehlt es an Akkulaufzeit und Lesefreundlichkeit. Dennoch werden ePaper als Kernanwendung von mobilen Lesegeräten in den

Vordergrund gestellt. So hat Steve Jobs bei der Demonstration des neuen Apple iPads im Januar 2010 die New York Times als erste Anwendung gezeigt. Apple hat sich durch seine Medienmacht schon im Bereich der Smartphones als Motor für das mobile Internet erwiesen und könnte durch den Hype, den neue Produkteinführungen von Apple oft auslösen, auch eine große Chance für ePaper sein, selbst wenn das iPad aus technologischer Sicht nicht alle Idealanforderungen an ein mobiles Lesegerät erfüllt.

Darüber hinaus gibt es interessante Neuentwicklungen, die Hoffnung geben, dass es mittel- bis langfristig geeignete Lesegeräte geben wird. So wird nicht nur bei E Ink, dem Marktführer unter den eReader-Bildschirmen, an Farbbildschirmen gearbeitet, die lange Akkulaufzeiten versprechen (Ganapati, 2009); auch Qualcomm verspricht mit seiner Mirasol-Technologie Farbbildschirme mit niedrigem Energieverbrauch und schnellen Ladezeiten (Ganapati, 2010).

Wie das zunehmende Angebot an ePapern zeigt, wird aufgrund der Tatsache, dass Onlinewerbeinnahmen allein die Onlinepräsenzen der Verlage in der Regel nicht tragen können, intensiv an der Erschließung digitaler Vertriebslöse gearbeitet.⁸ Bis dato haben allerdings nur wenige Verlage tatsächlich solche Geschäftsmodelle erfolgreich implementieren können.

⁷ IVW-Zahlen vom vierten Quartal 2009. Im Vergleich dazu hat die durchschnittliche Printversion der 373 IVW-gemeldeten Tageszeitungen eine Auflage von 61.251 Exemplaren je Erscheinungstag.

⁸ Laut einer VDZ-Umfrage (Schwaiger et al., 2008) bieten bereits 33% der Verlage Bezahlinhalte an, weitere 37% planen dies. Der Anteil von Bezahlhalten am Online-Umsatz betrug 2007 jedoch nur 9%.

Undifferenzierte Monetarisierung ist gescheitert – Leser zahlen nur für einzigartige Inhalte



Bestrebungen, Bezahlmodelle für redaktionelle Inhalte im Internet zu etablieren, haben bislang nur eingeschränkt zu Erfolg geführt. Der resultierende Reichweitenverlust ließ die Werbeeinnahmen oftmals einbrechen, ohne dass die digitalen Vertriebs Erlöse dies hätten kompensieren können, so dass viele Angebote wenige Jahre nach Einführung wieder zurückgezogen wurden (Machill & Beiler, 2006).

Beispielsweise konnte die Irish Times, als sie 2002 die Inhalte ihrer Seite Ireland.com größtenteils hinter eine Bezahlschranke stellte, nach vier Monaten des Marketings nur 6.000 der früher zwei Millionen Besucher pro Monat in zahlende Abonnenten verwandeln (Crosbie, 2002).

Damit ist sie aber nur ein Fall von vielen, bei denen ein Bezahlmodell nicht erfolgreich etabliert werden konnte. Trotz eines differenzierteren Vorgehens, bei dem nur Nischeninhalte im Abonnement angeboten wurden, hatten auch die New York Times und die Los Angeles Times wenig Erfolg mit ihren Bezahlmodellen. Da sie lediglich

einen Teil ihrer Inhalte kostenpflichtig anboten, sanken die Nutzerzahlen zwar in geringerem Ausmaß als bei der Irish Times, doch auch diese beiden Zeitungen stellten ihre Angebote zugunsten höherer Onlinewerbeinnahmen wieder ein.

Im Falle der New York Times konnte das Subskriptionsprodukt TimesSelect, das Zugang zu Kolumnen und Archivinhalten ermöglichte, 790.000 Nutzer anziehen, von denen aber nur 230.000 das Angebot bezahlen mussten (dies entspricht lediglich 2% der 13 Millionen Nutzer der Website pro Monat) (Dodiweit, 2007). Aufgrund der kleinen Zielgruppe und der mangelnden Differenzierung der Inhalte konnte TimesSelect keine nennenswerten neuen Einnahmen erzielen. Infolgedessen stellte die New York Times ihr Angebot 2007, zwei Jahre nach Einführung, wieder ein.

Vivian Schiller, Geschäftsführerin von nytimes.com, erläuterte den Entschluss damals wie folgt: „Wir glauben nun, dass durch die Bereitstellung all unserer Inhalte und die Freisetzung von potenziell Abermillionen von neuen Dokumenten, zusammen mit phänomenalem Wachstum, ein Einkommensstrom kreiert wird, der unsere Abonnementumsätze bei weitem überschreitet“ (MacMillan, 2007).⁹

Kürzlich verkündete die New York Times, Anfang 2011 zu einem Bezahlmodell zurückkehren zu wollen (The New York Times Company, 2010). Das neue Modell soll abhängig von der Nutzungsfrequenz die Leser zur Zahlung auffordern.

⁹ IVW-Zahlen vom vierten Quartal 2009. Im Vergleich dazu hat die durchschnittliche Printversion der 373 IVW-gemeldeten Tageszeitungen eine Auflage von 61.251 Exemplaren je Erscheinungstag.

Auf diese Weise hofft die New York Times, einen neuen Einkommensstrom zu erschließen, ohne die Einbrüche in Werbeeinnahmen und die erschwerte Auffindbarkeit über Suchmaschinen, die das vorherige Modell mit sich brachte. Die Wiedereinführung der Bezahlhalte ist ein deutliches Zeichen der Überzeugung, dass die zusätzliche Unterstützung durch Vertriebs Erlöse zur Aufrechterhaltung von außerordentlichem, professionellem Journalismus notwendig ist.

Auch die Los Angeles Times führte für einen Teil ihrer Inhalte ein Bezahlmodell ein. Von 2003 bis 2005 offerierte sie den Zugang zu der Sparte CalendarLive mit Berichten und Terminen aus dem Bereich Kunst und Popkultur gegen eine monatliche Gebühr. Sechs Monate nach Einführung hatten sich etwa 15.000 Zeitungsabonnenten, die das Angebot kostenlos nutzen konnten, und weniger als 4.000 Onlineabonnenten registriert im Vergleich zu 729.000 Nutzern, die vor der Einführung der Bezahlschranke die Seite besuchten (Windsor, 2009). Somit verlor der Unterhaltungsteil der Los Angeles Times neben Leserschaft auch an Bedeutung, und sowohl die Leser, als auch die Konkurrenz stellten fest, dass die Zeitung nicht alternativlos ist.¹⁰

Nicht nur in den USA sind Verleger mit Bezahlmodellen bislang gescheitert, auch in Deutschland gibt es Beispiele für weniger erfolgreiche Versuche. Ab 2002 bot Spiegel Online ein erweitertes Archiv mit 170.000 Artikeln aus dem Spiegel, dem Kulturspiegel und dem Unispiegel an (Heise Online, 2002). Für mehr als drei Monate alte Artikel waren pro Abruf 0,40 Euro fällig, für Titelgeschichten 0,85 Euro. Allerdings spielte das Spiegel-Archiv laut Chefredakteur Mathias Müller von Blumencron jährlich nur etwa 100.000-200.000 Euro ein und wurde im Februar 2008 frei zugänglich gemacht (Siegert, 2009).

Ein weiteres Beispiel ist der 2001 eingeführte Cyberclub des Playboys, der im November 2009

nur 12.000 zahlende Abonnenten aufwies (Siegert, 2009).

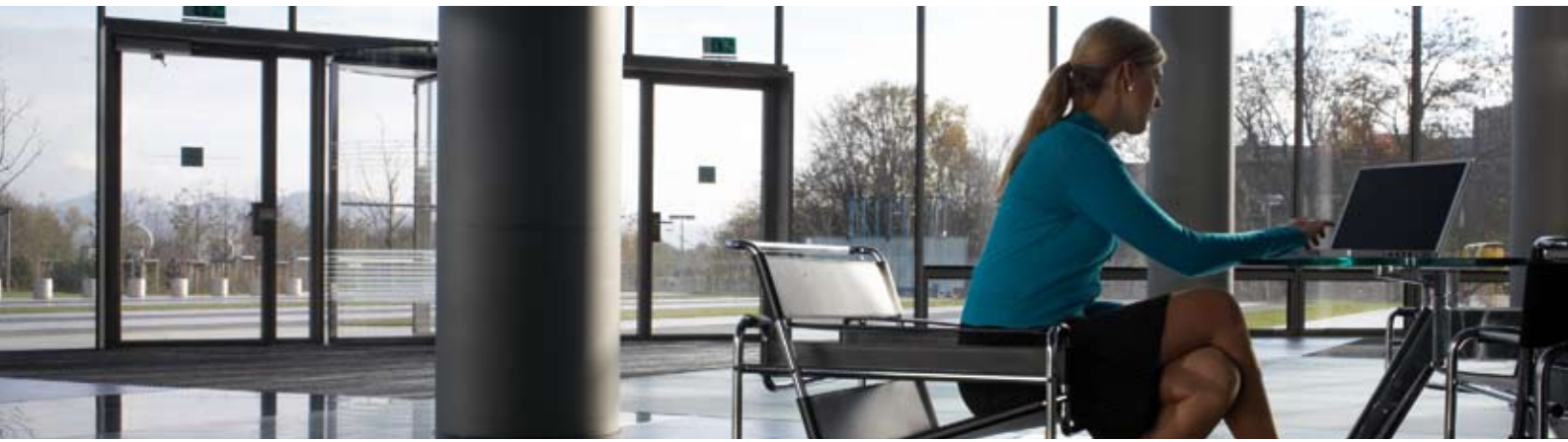
Große Unsicherheit besteht auch im Falle des Handelsblattes über den Erfolg von Bezahlhalten: 1998 wurde ein Premiumbereich eingeführt, den die Zeitung 2000 zurückzog, um 2003 erneut Bezahlhalte anzukündigen (Siegert, 2009). Im November 2009 wurde schließlich ein neues Bezahlmodell umgesetzt (W&V, 2009), welches den Lesern, neben dem Zugriff auf das Archiv und auf Expertendiskussionen, einen Premium-Newsletter und Suchagenten in speziellen Themengebieten über E-Mail und SMS anbietet.

Aus den Beispielen wird ersichtlich, dass „[d]er Versuch, bisher kostenlose Inhalte einfach in kostenpflichtige Inhalte zu überführen, indem man ihnen ein ‚Preisschild umhängt‘, [...] zum Scheitern verurteilt [ist]. Die Nutzer haben sich an die kostenlose Nutzung dieses Angebots gewöhnt und werden daher vergleichbare oder gar identische Inhalte auf anderen, kostenlosen Websites suchen und zur Konkurrenz abwandern“ (Breunig, 2005, S. 408).

Bei dem großen Angebot an kostenlosen Inhalten und der „Kostenlosigkeit“, die sich dadurch bei vielen Konsumenten verankert hat, ist es eine große Herausforderung für Verlage, ihre Onlineleser von der kostenpflichtigen Nutzung ihrer Inhalte zu überzeugen. Dies wird möglicherweise dadurch erleichtert, dass bei Konsumenten langsam das Bewusstsein wächst, dass auch virtuelle Güter einen Wert haben. Das Medium wird damit für die Zahlungsbereitschaft zunehmend sekundär, primär verlangt der Nutzer hochwertige Inhalte. Dies spiegelt sich auch in einer internationalen Studie wider, laut der die Nutzer bereit sind, für Onlineinhalte zu bezahlen, solange diese deutlich besser als die aktuellen Angebote sind (The Nielsen Company, 2010).

Aus Sicht der Verfasser der vorliegenden Studie ist die Einzigartigkeit der Inhalte der wesentliche Erfolgsfaktor für Bezahlhaltensmodelle. Die Nutzer sind nur bereit, für Inhalte zu bezahlen, die sie

¹⁰ Laut einer VDZ-Umfrage (Schwaiger et al., 2008) bieten bereits 33% der Verlage Bezahlhalte an, weitere 37% planen dies. Der Anteil von Bezahlhalten am Online-Umsatz betrug 2007 jedoch nur 9%.



anderweitig nicht oder nur sehr schwer erhalten können. Für Verlagshäuser stellt sich damit die Frage, wie sie ihr Angebot in den Augen ihrer Onlineleser stärker von den Angeboten der Konkurrenz differenzieren können, um aus Lesersicht einzigartig zu werden.

Während einige Kriterien der Einzigartigkeit der Inhalte sowohl im Print-, als auch im Onlinebereich relevant sind, wie Qualität, inhaltliche Tiefe und Spezialisierung der Inhalte, so sind andere potenzielle Alleinstellungsmerkmale erst durch das Internet entstanden, wie die Möglichkeit der allerhöchsten Aktualität, Suchfunktionen, Personalisierung, Multimedialität und Interaktivität.

Ein wichtiges Kriterium für die Einzigartigkeit redaktioneller Inhalte ist deren Qualität. Gerade im Internet mangelt es vielen Beiträgen an sprachlichem Niveau, Sorgfalt bei der Recherche, Präzision, Fehlerfreiheit und damit an Verlässlichkeit. Diese mangelnde Gründlichkeit wird bei einigen kostenfreien Quellen teilweise geduldet, bei bezahlpflichtigen Inhalten jedoch ist die Qualität der Inhalte immens wichtig. Im Gegensatz zu Anbietern, die ihre Inhalte ausschließlich online anbieten, können Printtitel von ihren etablierten Markennamen als Qualitätssignal profitieren. Um diese Glaubwürdigkeit beizubehalten, bedarf es kontinuierlicher Qualitätskontrollen.

Der steigende Aktualitätsdruck und die starke Konkurrenz unter den Nachrichtenwebsites führen dazu, dass Nachrichten nach sehr kurzer Zeit weit im Internet verbreitet sind und diskutiert werden. Jedoch mangelt es dieser Hochgeschwindigkeitsberichterstattung oftmals nicht nur an inhaltlicher Tiefe, sondern auch an Originalität, da die Fokussierung auf Schnelligkeit den Anreiz gibt, die eigene Rechercharbeit zu reduzieren und stattdessen bereits veröffentlichte Artikel umzuschreiben oder direkt zu übernehmen (Content-Syndication). Ein Mehrwert kann deshalb dadurch geschaffen werden, die eigene Rechercharbeit und damit den Detailgrad der Berichterstattung in Gebieten, die von anderen Publikationen nicht ausreichend abgedeckt sind, zu erhöhen und damit die von den Lesern gewünschte inhaltliche Tiefe zu gewährleisten.

Laut US-Journalist Jeff Jarvis (2007) ist die Verlinkung, als Schlüssel zu höherer Effizienz, ein Grundgebot der „Linkökonomie“. Viel mehr noch: er befürwortet die direkte Verlinkung anstelle des Reeditierens, da diese es den Journalisten ermöglicht, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu besinnen und damit stärker aufzufallen. Lionel Barber, Chefredakteur der Financial Times, stimmt mit dieser Einschätzung überein: „Im modernen Nachrichtengeschäft ist es äußerst wichtig, sich seines komparativen Vorteils be-



wusst zu sein. Wenn du alles für jeden sein willst und deine Ressourcen zu dünn verteilst, gerätst du in Schwierigkeiten.“ (Massing, 2009)

Neben mehr inhaltlicher Tiefe kann die Besinnung auf die Kernkompetenzen auch höhere Spezialisierung bedeuten. Diese Spezialisierung wird prinzipiell durch das Internet unterstützt, da durch dieses Medium auch Interessengruppen bedient werden können, für die Druck und Distribution physischer Presseerzeugnisse nicht ökonomisch wären. Für Zeitungen kann Spezialisierung beispielsweise eine Fokussierung auf das Lokale und Hyperlokale heißen, wobei durch die regionalen Monopole der Zeitungslandschaft ein deutlicher Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann. Aber auch die Besetzung von anderen Nischenthemen steht allen Printmedien offen. Dadurch, dass die Bedürfnisse der Leser solcher Nischeninhalte vom derzeitigen Medienangebot nicht abgedeckt werden, weisen sie eine erhöhte Bereitschaft auf, diese hochspezialisierten Nischeninhalte in Form höherer Zahlungsbereitschaft zu honorieren.

In einigen Fällen kann auch höchste Aktualität ein Faktor sein, der die Einzigartigkeit einer Informationsquelle im Internet ausmacht. Mit neuen Trends wie Livestreams, der Echtzeitsuche in Twitter-Einträgen über Bing und der Echt-

zeitsuche von Google Trends entwickelt sich im Netz immer stärker eine „Kultur der Jetzigkeit“ (Gelernter, 2010). Dieses Interesse an höchster Aktualität lässt sich besonders im professionellen Bereich, in dem durch Wissensvorsprung Vorteile finanzieller oder strategischer Natur erzielt werden können, kommerzialisieren. So bietet beispielsweise die Financial Times ihren Firmenkunden personalisierte RSS-Feeds von FT-Inhalten an (Smith, 2009).

Durch die Flut an Informationen kann im Internet auch dadurch Mehrwert geschaffen werden, eben diesen Überfluss in für die Leser überschaubare Mengen zu filtern. Denn obwohl das Informationsangebot im Internet keine Grenzen zu haben scheint, ist das menschliche Aufnahmevermögen unverändert limitiert (Gelernter, 2010). So wurden beispielsweise Rubrikenmärkte durch das Internet revolutioniert – anstelle der langwierigen linearen und regional begrenzten Suche in Zeitungen wurde durch das Internet die Möglichkeit eröffnet, in kürzester Zeit weltweit mehrdimensionale Suchanfragen auszuführen. Diesen Trend Ende der 1990er Jahre haben viele Verlage verschlafen und mussten so etwa bei Immobilienanzeigen dem heutigen Marktführer Immobilienscout24 und anderen dabei zusehen, wie sie einen immer größeren Teil des Anzeigenmarktes gewannen (Waldenmaier, 2006).

Da die Verlage erst knapp ein Jahrzehnt später mit Portalen wie z.B. Kalaydo versuchten, den Erfolg zu replizieren, haben sich andere Portale schon so etabliert, dass die Rückeroberung des Marktes nur teilweise gelingt.

Auf einzelne Themengebiete konzentrierte, sogenannte „vertikale Suchmaschinen“, und besondere Suchmaschineneinstellungen bieten den Konsumenten einen besonderen Komfort und deutliche Zeitersparnis auf der Suche nach den relevantesten Inhalten, für die einige Nutzer auch bereit sind, zu bezahlen. Eine Untersuchung von Spreen und Hartmann (2007) ergab sogar, dass im Bereich der Inhalte allgemeinen Interesses der Komfort in Form einer effizienten Informationssuche der mit Abstand bedeutendste Treiber für die Gesamtzufriedenheit mit dem Bezahlinhaltsangebot ist und bisher nicht ausreichend durch die Anbieter erfüllt wird.

Ein weiterer Weg, durch Datenmanagement Nutzern einen Mehrwert zu bieten, sind personalisierte Inhalte, bei denen ausschließlich aus für den Leser interessanten und damit relevanten Themengebieten die neuesten Entwicklungen zusammengestellt werden. Dies bietet nicht nur dem Leser besonderen Nutzen, sondern auch dem Anbieter die Möglichkeit, die Interessen und Präferenzen beim Konsum redaktioneller Inhalte genauer zu studieren und diese Erkenntnisse sowohl für eine genauere Zielgruppenansprache, welche höhere Werbeeinnahmen ermöglicht, als auch später bei der Erstellung der Inhalte zu nutzen.

Über Aktualität, Suchfunktionen und Personalisierung hinaus ermöglicht das Internet auch Multimedialität und Interaktivität. Vor allem eingebettete Videos, hauptsächlich im Flash-Format, werden vermehrt genutzt, wie eine aktuelle Studie des BDZV kürzlich berichtete (BDZV, 2010). Eine weitere Erkenntnis der Studie ist, dass zwei Drittel der Zeitungswebsites bereits Social-Media-Applikationen nutzen und über RSS-Feeds, Twitter, Facebook & Co. nicht nur

einen engeren Kontakt zu ihren Lesern knüpfen, sondern ihnen auch die Möglichkeit geben, über Diskussionsforen mit den Journalisten und anderen Lesern zu interagieren. Ein Beispiel, wie diese Interaktionsmöglichkeit kommerzialisiert werden kann, liefert das Wall Street Journal. Auf WSJ.com können Kommentare von Nicht-Abonnenten herausgefiltert werden, was nicht nur den Lesern den Vorteil bietet, unqualifizierte, politisch motivierte und bewusst konfrontative Kommentare zu eliminieren, sondern darüber hinaus den zahlenden Verfassern den Nutzen bringt, als qualifizierte Kommentatoren Beachtung zu finden (McQuivey, 2010). Damit liefert WSJ.com ein interessantes Beispiel, wie durch innovative Interaktionsmöglichkeiten Bezahlinhaltsmodelle umgesetzt werden können.

Wie die Ausführungen zeigen, verändert das Medium Internet die Anforderungen an die Verlage. Wie auch im Printbereich erwarten Leser Inhalte, die durch ihre Qualität, inhaltliche Tiefe und Spezialisierung einzigartig sind. Zusätzlich erwarten Nutzer von Onlineinhalten erweiterte Funktionalitäten wie Aktualität, Suchfunktionen, Personalisierung, Multimedialität und Interaktivität. Eine Kombination dieser Faktoren erscheint langfristig am aussichtsreichsten.



Ein differenziertes Vorgehen ist erfolgsversprechend

Die bisherigen Erkenntnisse heben die Schwierigkeit der erfolgreichen Umsetzung eines Bezahl-inhaltsmodells hervor. Zwar ist die Werbefinanzierung in vielen Fällen unzureichend für die Aufrechterhaltung des Angebots, jedoch besteht bei Einführung einer Bezahlschranke das Risiko, dass die Reichweite und damit die Werbeeinnahmen so stark abnehmen, dass die hinzugekommenen Vertriebs Erlöse diese Einbußen nicht wettmachen können.

Dennoch sehen die Verfasser eine mögliche Vorgehensweise, die die Konsumenten graduell über einen mehrstufigen Ansatz, der bezüglich Nutzergruppen und angebotenen Inhalten differenziert, an Bezahlmodelle heranführt und damit die Etablierung von Bezahlinhalten im Internet unterstützt. Die gezielte Ansprache der loyalsten Leser einzigartiger Inhalte (s. Abb. 6) ermöglicht dabei nicht nur eine weitere Differenzierung der journalistischen Inhalte gegenüber der Konkurrenz, sondern auch die Bewahrung der Online-

Abb. 6: Zielgruppe für Bezahlinhalte

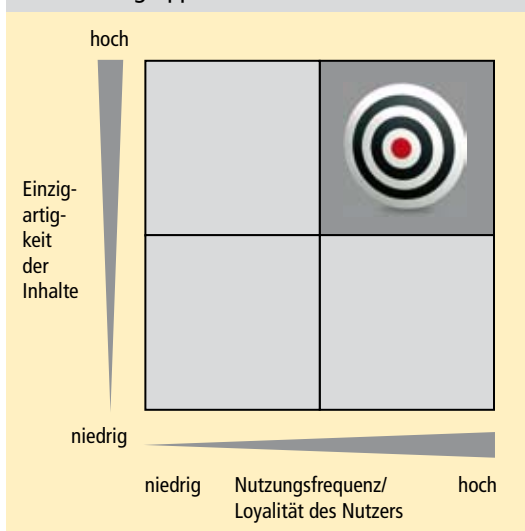
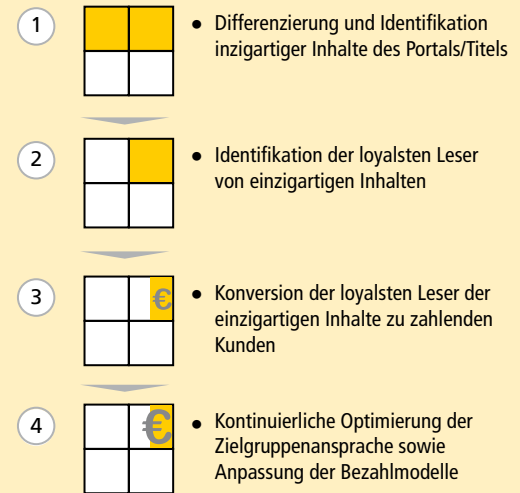


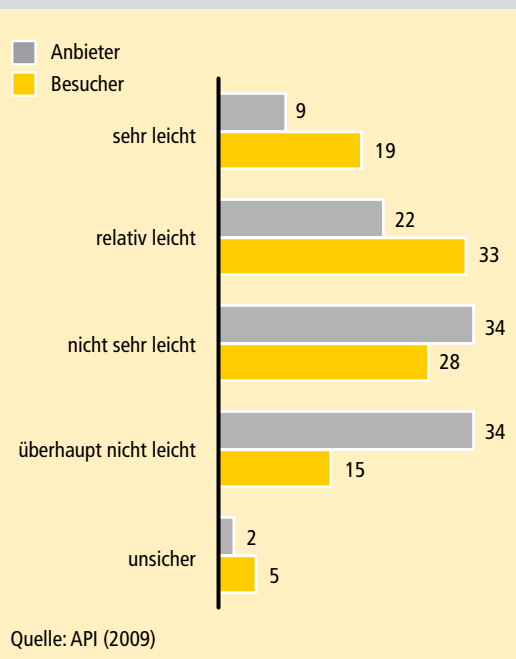
Abb. 7: Mehrstufiger Lösungsansatz



werbeeinnahmen. Die vorgeschlagene Methode besteht aus vier Schritten (s. Abb. 7)

- 1 In einem ersten Schritt müssen die einzigartigen Inhalte des Portals bzw. des Titels herausgearbeitet werden. Wie im vorangehenden Kapitel diskutiert wurde, ist für die Zahlungsbereitschaft die Einzigartigkeit der Inhalte, getrieben durch Qualität, inhaltliche Tiefe, Spezialisierung, Aktualität, Suchfunktionen, Personalisierung, Multimedialität und Interaktivität, ausschlaggebend. Die Einschätzung der Einzigartigkeit der Inhalte aus der Perspektive der Leser stellt dabei eine große Herausforderung dar. So deckte eine Umfrage des American Press Institute (2009) eine klare Diskrepanz hinsichtlich der Einschätzung der Austauschbarkeit der Inhalte der bevorzugten Nachrichtenseite zwischen den Anbietern und seinen Nutzern auf: Während mehr als ein Drittel der US-Zeitungsverlage angab, dass es schwer wäre,

Abb. 8: Einschätzung der Schwierigkeit der Ersatzfindung für bevorzugte Nachrichtenseite (in %)



ihre Inhalte zu ersetzen, waren davon nur 15% der Nutzer überzeugt (s. Abb. 8). Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Wert der eigenen Inhalte ist daher unverzichtbar, um eine Fehleinschätzung zu vermeiden. Für eine objektivere Einschätzung der beliebtesten Inhalte und ein besseres Verständnis der Nutzerbedürfnisse sollte deshalb das Nutzerverhalten auf der Verlagsseite nachverfolgt werden. Die Erkenntnisse zum Nutzerverhalten können anschließend nicht nur genutzt werden, um einzigartige Inhalte zu identifizieren, sondern auch um diese weiter zu differenzieren.

- 2) Nachdem die Inhalte ermittelt wurden, die das Portal von der Konkurrenz deutlich unterscheiden, folgt in einem zweiten Schritt die Identifizierung der loyalsten Nutzer dieser einzigartigen Inhalte. Eine genaue Kenntnis der Leserschaft ist erfolgskritisch für die Implementierung eines Bezahlhaltmodells. Dabei unterscheiden sich die Nutzer der Verlagswebsites oftmals von den Lesern der dazugehörigen Presseprodukte.

Hintergrundwissen über die Kernleserschaft ermöglicht eine weitere Differenzierung der Inhalte und damit die Aufrechterhaltung des Wettbewerbsvorteils. Die Weiterentwicklung muss sich dabei auf die attraktivsten

Themengebiete und zahlungskräftigsten demographischen Gruppen konzentrieren. Das Detailwissen über die Kernnutzer kann nicht nur für die Einführung und Differenzierung von Bezahlhalten genutzt werden. Darüber hinaus bietet diese Datenanalyse die Möglichkeit, Werbung innerhalb der Website genau auf die Leserschaft abzustimmen und dadurch höhere Onlinewerbeeinnahmen zu erzielen. Während der allgemeine Online-Anzeigenpreis für 1.000 Seitenaufrufe 4 USD selten übersteigt, können Financial Times und Wall Street Journal 90 USD und mehr dafür verlangen (Gapper, 2010).

- 3) Nach der Identifikation der loyalsten Nutzer einzigartiger Inhalte können für auf diese Nutzergruppe abgestimmte Inhalte graduell attraktive Bezahlmodelle¹¹ eingeführt werden, um die loyalsten Nutzer in zahlende Kunden zu konvertieren.
- 4) Eine wichtige Rahmenbedingung für den Erfolg von Bezahlhaltmodellen ist dabei eine benutzerfreundliche Bestell- und Bezahlabwicklung (Spree & Hartmann, 2007). Bezüglich der Bestellabwicklung sind den Nutzern vor allem Einfachheit, Transparenz und Schnelligkeit wichtig, bei der Bezahlung wird darüber hinaus auch auf die Sicherheit und Verbreitung des Bezahlsystems Wert gelegt. Eine aktuelle Umfrage belegt die Wichtigkeit der einfachen Bezahlung: Weltweit sind 43% der Konsumenten eher bereit, für Inhalte zu zahlen, wenn das Bezahlssystem einfach zu nutzen ist (The Nielsen Company, 2010).

¹¹ Theysohn et al. (2005) stellen die Hypothese auf, dass mehrdimensionale Preisdifferenzierung aufgrund der unterschiedlichen Zahlungsbereitschaft der Konsumenten erfolgskritisch für den Verkauf digitaler Produkte ist. In Deutschland wird bei der zweidimensionalen Preisdifferenzierung vor allem die Selbstselektion über Tarifwahl in Verbindung mit Mengenrabatt oder Segmentierung genutzt.

Insbesondere für den Verkauf von Einzelartikeln ist eine einfache Zahlung im Cent-Bereich essentiell für die Nutzer, da bei bestehenden Abrechnungsmethoden derzeit die Transaktionskosten und die Komplexität zu hoch sind. Doch nicht nur Nutzern ist die einfache Bezahlung wichtig, auch auf Anbieterseite besteht Bedarf für eine unkomplizierte Bezahlabwicklung über ein Micropaymentsystem. Einzelne Ansätze bestehen bereits im Markt, jedoch konnten sie noch keine weite Verbreitung finden. Mittelfristig werden sich Micropayments aber etablieren.

Eine weitere Voraussetzung für die Zahlungsbereitschaft vieler Onlinenutzer ist die Möglichkeit der kostenlosen Weitergabe bereits bezahlter Inhalte. So gaben in einer internationalen Umfrage über 62% an, dass sie das Recht haben sollten, bezahlte Inhalte zu kopieren und mit anderen zu teilen (The Nielsen Company, 2010). Die Verlage können dabei von den Erfahrungen aus der Musikindustrie profitieren. Der Kopierschutz gilt in der Musikindustrie als größtes Verkaufshindernis, so dass mittlerweile alle großen Musikkonzerne darauf verzichten (Patalong, 2008). Durch die Einschränkung der Nutzungsmöglichkeiten der Musikdownloads wurden nicht nur potenzielle Kunden abgeschreckt und dadurch möglicherweise zur Musikpiraterie verleitet; Digital Rights Management bewirkt zudem keinen effektiven Schutz. Die Benutzererfahrung sollte dementsprechend auch bei Bezahlinhalten nicht unnötig durch Kopierschutz getrübt werden, um dadurch letztendlich höhere Verkäufe zu erzielen.

Auch sollten die bezahlten plattformübergreifend genutzt werden können, sowohl über den PC, als auch über mobile Endgeräte. Mehrfach für die Nutzung derselben Inhalte abzurechnen, nur weil sie auf unterschiedlichen Geräten genutzt werden, würde zu einem großen Ungerechtigkeitsempfinden unter den Nutzern führen, welches die Zahlungsbereitschaft einschränkt (Wang, Zhang & Nguen, 2005). Deshalb sollten Inhalte, die einmal bezahlt wurden, überall verfügbar sein.

In einem letzten Schritt muss sichergestellt werden, dass die Zielgruppenansprache sowie die Inhalte kontinuierlich optimiert und die Bezahlmodelle angepasst werden, um den Mehrwert der Inhalte immer weiter zu erhöhen, eine noch engere Bindung der Kernleser zu gewährleisten, weitere Nutzer anzuziehen und damit die Umsätze zu maximieren.

Durch die Umsetzung des Modells bleiben alle generischen Inhalte frei verfügbar und der Gebrauch für Gelegenheitsnutzer kostenlos, wodurch die starken Einbrüche in den Werbeeinnahmen bisheriger Bezahlinhaltsmodelle vermieden werden können.

Wir gehen davon aus, dass sich auch bereits existierende Modelle in die diskutierte Richtung weiterentwickeln werden. Obwohl sowohl das Wall Street Journal, als auch die Financial Times schon länger Bezahlinhalte anbieten, sind wir überzeugt, dass die jetzigen Modelle noch optimiert werden können.

Die Strategie des Wall Street Journals besteht aktuell darin, Berichterstattung aus den Themengebieten der Politik, Kultur und aus anderen Bereichen des allgemeinen Interesses kostenlos zur Verfügung zu stellen, wohingegen der Zugang zu den einzigartigen Wirtschafts- und Finanzberichten den Onlineabonnenten vorbehalten ist (Massing, 2009). Damit hat es das Wall Street Journal nicht nur in drei Jahren geschafft, die Anzahl der Onlineabonnenten, die jährlich zwischen 100 und 140 USD für den Zugang bezahlen, von 760.000 im ersten Quartal 2006 auf eine Million zu steigern, sondern gleichzeitig die Besucherzahlen auf der Website von 7 Millionen im ersten Quartal 2006 auf über 27 Millionen Besucher im April 2009 zu erhöhen (Silver, 2009).¹²

¹² Jedoch ist dieser beeindruckende Erfolg nur schwer für andere Publikationen replizierbar aufgrund des hohen Wertes, den die Inhalte für Geschäftsleute haben, des hohen Einkommens der Leserschaft sowie der Tatsache, dass vermutlich viele der Zugänge von Firmen bezahlt werden



Dieses erfolgreiche Bezahlmodell, das die Wirtschaftszeitung mit seinen wertvollen Fachinformationen etablieren konnte, ist nach Ansicht der Autoren noch optimierbar. Neben der differenzierten Betrachtung der Inhalte könnten durch eine gezieltere Nutzeransprache, in der nur regelmäßige Leser zur Zahlung aufgefordert werden, höhere Reichweite und damit höhere Werbeeinnahmen erzielt werden. Darüber hinaus böte sich neuen Nutzern die Gelegenheit, die Besonderheit der Inhalte selbst zu erfahren und dadurch von den Vorteilen eines Abonnements überzeugt zu werden.¹³ Solange treue Nutzer nicht den Verlust des Nimbus der Zeitung als exklusive Quelle von Wirtschaftsinformationen fürchten, ließe sich auf diese Weise die Bedeutung des Wall Street Journals als Quelle von Finanz- und Wirtschaftsinformationen noch erhöhen.

Ein weiteres Beispiel für ein etabliertes Modell, welches sich noch stärker in die diskutierte Richtung entwickeln könnte, ist das der Financial Times. Das Bezahlmodell unterscheidet die Leser auf Basis ihrer Nutzungsfrequenz, zwischen einzigartigen Inhalten und allgemeinen Nachrichteninhalten wird jedoch noch nicht differenziert. Die Nutzer werden bei dem Versuch, innerhalb eines Monats einen zweiten Artikel

aufzurufen, zur Registrierung aufgefordert. Dabei werden die Kostenfreiheit und Einfachheit der Registrierung betont und die Vorteile des Abonnements¹⁴, sowie deren Preise aufgezeigt. In einem zweiten Schritt, wenn der Nutzer weitere neun Artikel innerhalb von 30 Tagen gelesen hat, werden die Abonnementmodelle erneut beworben. Sollte der Nutzer sich nicht dazu entscheiden, ein Abonnement abzuschließen, hat er erst wieder nach Ablauf der 30 Tage Zugang zu den Inhalten. Mit diesem Modell hat die Financial Times 2008 jedoch nur 110.000 ihrer sieben Millionen Website-Nutzer pro Monat in Onlineabonnenten verwandeln können (Reuters, 2009).

Eine Gefahr dieses Modells ist die Tatsache, dass auch austauschbare Inhalte nur bedingt zugänglich sind, und dadurch Nutzer dazu motiviert werden könnten, nach kostenlosen Alternativen zu suchen. Daher scheint eine Differenzierung auf Basis der Inhalte chancenreich. Wenn austauschbare Inhalte kein Abonnement mehr erzwingen, können Nutzer, die vor allem an den substituierbaren Nachrichteninhalten interessiert sind und deshalb vermutlich von einer Zahlungsaufforderung zur Konkurrenz abgedrängt würden, erhalten bleiben.

¹³ Zwar sind die Inhalte von WSJ.com durch Google auffindbar, so dass für Nutzer, die über Google weitergeleitet werden auch kostenpflichtige Inhalte einsehbar sind, jedoch können weitere Texte der Seite von da aus nicht angesehen werden (Steel, 2008)

¹⁴ Wie beispielsweise der exklusive Zugang zu Lex, der Wirtschafts- und Finanzsparte der Financial Times

Fazit und Ausblick



Die rückgängigen Umsätze in der physischen Welt erschweren die wirtschaftliche Situation der Verlage zunehmend. Bislang haben die Versuche, diese Einnahmerückgänge über digitale Erlösquellen zu kompensieren, zu keinem großen Erfolg geführt. Modelle, die allein auf Onlinewerbung basieren, haben sich in aller Regel als nicht tragfähig erwiesen. Bezahlinhalte hingegen konnten sich bisher bei den Konsumenten nicht durchsetzen. Dennoch zeigen viele Untersuchungen, dass generell eine Bereitschaft besteht, für qualitativ hochwertige Inhalte zu bezahlen. Entsprechend werden derzeit neue Anläufe gestartet, Bezahlinhalte im Markt zu etablieren. Der in dieser Studie dargestellte innovative Ansatz illustriert, wie die Erkenntnisse bisheriger Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren von Bezahlhalten und zu erfolgversprechenden Bezahlmodellen genutzt werden können, um Bezahlhaltungsmodelle nachhaltig umzusetzen. Durch ein differenziertes Vorgehen und die gezielte Ansprache der loyalsten Leser einzigartiger Inhalte verspricht das vorgestellte Modell neben der Erschließung neuer Erlösquellen auch die Aufrechterhaltung der Onlinewerbeinnahmen und damit insgesamt eine nachhaltige Finanzierung.

Beim Übergang in das digitale Zeitalter sind Verlage aufgefordert, sich im Kontext der ständig

wachsenden digitalen Möglichkeiten neu zu erfinden. In dieser Studie wurden Bezahlinhalte als neue Erlösquelle untersucht. Über diese Übertragung der bestehenden Kompetenzen auf das Internet hinaus ergeben sich zusätzlich immer neue chancenreiche Geschäftsideen, von denen hier ein paar ausgewählte kurz andiskutiert werden sollen.

Ein interessantes neues Geschäftsmodell im Bereich Online-Shopping ist die iPhone-Applikation Style.com von Condé Nast. Sie ermöglicht den Nutzern, sich den neuesten Modetrends anzupassen, noch bevor diese in die Läden kommen. Durch diese Wiederverwendung der redaktionellen Inhalte und die Ausweitung des Markenwerts der Vogue auf das iPhone generiert Condé Nast über Werbeeinnahmen hinaus auch Provisionen für die Weiterleitung zu Online-Modegeschäften.

Markenlizenzierung kann ein zusätzlicher Weg sein, im Internet von etablierten Printtiteln zu profitieren. So generiert Le Monde neuerdings Umsätze damit, Blogseiten als Subdomain von lemonde.fr für etwa 5 EUR zu verkaufen und damit den Wert der Marke zu monetarisieren (Idio, 2009).

Eine weitere vielversprechende Entwicklung für Verlage sind standortbezogene Mehrwertdienstleistungen. So könnte die lokale Alleinstellung der Verlage genutzt werden, um beispielsweise Stadtführer als Applikationen für das mobile Internet zu entwickeln. Diese könnten um aktuelle Termine, Tipps oder Gutscheine für Einkaufsmöglichkeiten oder Gastronomie erweitert werden, um damit Anzeigenerlöse oder sogar Provisionen zu erwirtschaften und den Nutzern einen deutlichen Mehrwert gegenüber gedruckten Stadtführern zu bieten.

Bisher wurde noch keine Wunderwaffe gegen die Umsatzrückgänge der Verlage gefunden, doch die Suche geht weiter.

Literaturverzeichnis

- American Press Institute (API). (2009). Revenue Initiatives 2009. Zugriff am 09.11.2009 unter: <http://americanpressinstitute.org/09/Newsmedia/API%20ITZBelden%20Revenue%20Initiatives%20Survey.pdf>.
- BDZV. (2010). Zeitungswebsites besser denn je. Zugriff am 19.02.2010 unter: http://www.bdzv.de/bdzv_intern+M57cf273036e.html
- Breunig, C. (2005). Paid Content im Internet – ein erfolgreiches Geschäftsmodell? In Media Perspektiven 8/2005, S. 407-418.
- Crosbie, V. (2002). The 1 Percent Solution?. Zugriff am 09.11.2009 unter: <http://www.clickz.com/1477881>.
- Deutsche Post Presse Services. (2009). Printmedien-Entscheider-Panel 2009.
- Dodiweit, M. (20.09.2007). New York Times macht Webseite kostenfrei. Zugriff am 09.11.2009 unter: http://www.welt.de/welt_print/article1198103/New_York_Times_ist_im_Internet_wieder_kostenlos.html.
- Ganapati, P. (2009). Why E-Books Are Stuck in a Black-and-White World. In WIRED, 9. Juni 2009. Zugriff am 22.03.2010 unter: http://www.wired.com/gadgetlab/2009/06/blackand-white_ebooks/
- Ganapati, P. (2010). Qualcomm Aims to Bring Color, Video to E-Readers. In WIRED, 4. Februar 2010. Zugriff am 22.03.2010 unter: <http://www.wired.com/gadgetlab/2010/02/qualcomm-mirasol/>
- Gapper, J. (20.01.2010). Charge for news or bleed red ink. Zugriff am 19.02.2010 unter: <http://www.ft.com/cms/s/0/9ee5b516-060f-11df-8c97-00144feabdc0.html>
- Gelernter, D. (2010). Wie wir mit unserem Leben in Verbindung bleiben. In Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 01. März, 2010. Zugriff am 13.03.2010 unter: <http://www.faz.net/s/RubCEB3712D41B64C3094E31BDC1446D18E/Doc~E6B1279A5BE2645E2905CCC58CC63E9F1~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
- GWP. (2007). Ad-Trend 2015.
- Heise Online. (04.07.2002). Spiegel online erweitert Archiv. Zugriff am 19.11.2009 unter: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Spiegel-online-erweitert-Archiv-68130.html>.

- Idio. (2009). The new publishing business model. Zugriff am 29.03.2010 unter: <http://platform.idiomag.com/2009/06/the-new-publishing-business-model/>
- Jarvis, J. (2007). New rule: Cover what you do best. Link to the rest. Zugriff am 23.03.2010 unter: <http://www.buzzmachine.com/2007/02/22/new-rule-cover-what-you-do-best-link-to-the-rest/>
- Kransky, H. (2009). Kreativ durch die Krise – Zur Entwicklung der digitalen Geschäftsfelder. In Pasquay, A. (Hrsg.) (2009). Alles. Jederzeit. Überall. Zeitung online und mobil – zum Stand der Dinge.
- Machill, M. & Beiler, M. (2006). Online-Auftritte der Tageszeitungen: Welche Strategien verfolgen die Verlage im Internet?. Zukunft der Zeitung, Nr. 1. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- MacMillan, R. (Reuters). (2007). New York Times to end paid Internet service. Zugriff am 21.01.2010 unter: <http://www.reuters.com/article/idUSWEN101120070918>.
- Massing, M. (2009). A New Horizon for the News. The New York Review of Books, Vol. 56, No. 14.
- McQuivey, J. (2010). How The New York Times Should Charge For Content. Zugriff am 21.01.2010 unter: <http://paidcontent.org/article/419-how-the-new-york-times-should-charge-for-content/>
- New York Times Company, The. (2010). The New York Times Announces Plans for a Metered Model for NYTimes.com in 2011. Zugriff am 21.01.2010 unter: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=105317&p=irol-pressArticle&ID=1377114&highlight=>
- Nielsen Company, The. (2010). Changing Models: A Global Perspective on Paying for Content Online.
- Patalong, F. (2008). Kopierschutz ist tot. In Spiegel Online, 11.01.2008. Zugriff am 30.03.2010 unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,527992,00.html>
- Range, S. & Schweins, R. (2007). Klicks, Quoten, Reizwörter: Nachrichten-Sites im Internet. Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Reuters. (2009). FT says gains market share. Arab Times, Sunday, April 12, 2009, S. 36.
- Roland Berger Strategy Consultants. (2008). Totgesagte leben länger – Printmedien im digitalen Zeitalter.
- Schwaiger, M., Kreher, M. & v. Reibnitz, A. (2008). Digitale Erlösquellen für Verlage – Ergebnisse einer empirischen Studie.

- SevenOne Media. (2005). Time Budget 12. Zugriff am 21.10.2009 unter: <http://appz.sevenon-edia.de/download/publikationen/TimeBudget12.pdf>.
- Siegert, S. (2009). Die Welle. In *Journalist*, 11/2009, S. 48-49.
- Smith, P. (2009). FT.com's Move To B2B Publishing Continues With Personalised RSS Feeds. Zugriff am 23.03.2010 unter: <http://paidcontent.co.uk/article/419-ft.coms-move-to-b2b-publishing-continues-with-personalised-rss-feeds/>
- Steel, E. (2008). WSJ.com to Retain Subscription Component. In *Wall Street Journal*, 25. Januar 2008. Zugriff am 30.03.2010 unter: <http://online.wsj.com/public/article/SB120119406286813757.html>
- Theysohn, S., Prokopowicz, A. & Skiera, B. (2005). Der Paid Content-Markt – Eine Bestandsaufnahme und Analyse von Preisstrategien, *MedienWirtschaft*, No. 2, pp. 170-180.
- Van Eimeren, B. & Frees, B. (2009). Der Internetnutzer 2009 – multimedial und total vernetzt?. In *Media Perspektiven* 7/2009, S. 334-348.
- Vogel, A. (2008). Stabile Positionen in schrumpfenden Märkten. Daten zum Markt zur Konzentration der Publikumspresse in Deutschland im I. Quartal 2008. In *Media Perspektiven* 9/2008, S. 467-484.
- V. Reibnitz, A., Rautenberg, A. & Schwaiger, M. (2003). Pricing von Paid Content und Paid Services.
- W&V. (24.09.2009). „Handelsblatt“: Sven Scheffler erklärt Paid-Content-Modell. Zugriff am 21.01.2010 unter: http://www.wuv.de/nachrichten/digital/handelsblatt_sven_scheffler_erklaert_paid_content_modell.
- Waldenmaier, N. (2006). Ein Mann verdient Millionen. Zugriff am 31.03.2010 unter: http://www.focus.de/digital/internet/web-kleinanzeigen_aid_20630.html
- Wang, C., Ye, L., Zhang, Y. & Nguen, D. (2005). Subscription to Fee-Based Online Services: What Makes Consumers Pay for Online Content? *Journal of Electronic Commerce Research*, 6(4), S. 304-311.
- Windsor, T. (2009). Will Paid Content Work? Two Cautionary Tales from 2004. *Nieman Journalism Lab*. Zugriff am 20.11.2009 unter: <http://www.niemanlab.org/2009/02/will-paidcontent-work-two-cautionary-tales-from-2004/>.
- Winterbauer, S. (2010). Apples iPad – Hype und Hoffnung. Zugriff am 31.03.2010 unter: <http://fachmedien.net/2010/02/apples-ipad-hype-und-hoffnung/#>

Deutsche Post DHL

Deutsche Post AG
Zentrale
Geschäftsbereich Presse Services
53250 Bonn

www.deutschepost.de/pressedistribution

Deutsche Post 