
BACHELORARBEIT

Herr
Daniel Becker

Die Bedeutung der Digitalisierung für Medienmärkte – Eine Analyse der Entwicklungspotentiale und –herausforderungen am Beispiel des deutschen Zeitungsmarktes

2019

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Die Bedeutung der Digitalisierung für Medienmärkte – Eine Analyse der Entwicklungspotentiale und –herausforderungen am Beispiel des deutschen Zeitungsmarktes

Autor/in:
Herr Daniel Becker

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM14sJ3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker-Jeske Kreyher

Zweitprüfer:
Natale Dechant M.A.

Einreichung:
Mannheim, 31.01.2019

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

The Importance of Digitalization for Media Markets - An Analysis of Development Potential and Challenges Using the Example of the German Newspaper Market

author:
Daniel Becker

course of studies:
applied media

seminar group:
AM14sJ3-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker-Jeske Kreyher

second examiner:
Natalie Dechant M.A.

submission:
Mannheim, 01/31/2019

Bibliografische Angaben

Becker, Daniel

Die Bedeutung der Digitalisierung für Medienmärkte – Eine Analyse der Entwicklungspotentiale und –herausforderungen am Beispiel des deutschen Zeitungsmarktes

The Importance of Digitalization for Media Markets
- An Analysis of Development Potential and Challenges Using the Example of the German Newspaper Market

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht den digitalen Wandel der Medienbranche. Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Zeitungsbranche. Die Digitalisierung nimmt auf alle Aspekte einer Zeitung Einfluss und verändert die Arbeit der Journalisten, die Entscheidungen der Verlage und das Konsumverhalten des Publikums. Hierfür wird analysiert, welche Herausforderungen für die Verlage zu meistern sind und welche Potentiale sich ergeben. Zum Abschluss der vorliegenden Arbeit werden Empfehlungen ausgesprochen und Ansätze zur Umsetzung dieser geliefert.

In the following work, the change of the media industry will be analyzed. The particular focus is on the Newspaper Industry. The digitalization has an influence on all aspects of a newspaper and changes the work of journalists, as well as it has an influence on the decisions of the publishing companies and on the consumer behavior. For this work,

it is analyzed what challenges the publishing companies have to overcome and which potentials might arise. As completion of the present work, recommendations are made and an approach for the implementation thereof are presented.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Deutsche Medienlandschaft	2
2.1 Struktur und Organisation	2
2.2 Mediennutzungsdauer.....	5
2.3 Marktanteile	8
2.3.1 Meinungsbildungsgewicht	8
2.3.2 Werbeerlöse.....	10
3 Journalistisches Arbeiten.....	12
3.1 Aufgaben des Journalismus	12
3.2 Journalismus im Wandel	16
3.2.1 Digitalisierung.....	17
3.2.2 Kommerzialisierung.....	19
3.2.3 Publikumsorientierung	22
3.3 Öffentliche Wahrnehmung.....	24
3.4 Journalistische Formen	28

3.5 Einfluss von Suchmaschinen und Social Media	34
4 Redaktionelles Marketing	41
4.1 Konzepte.....	42
4.2 Customer Relationship Management	46
4.2.1 Grundlagen	46
4.2.2 Bedeutung.....	48
4.3 Electronic Customer Relationship Management.....	53
5 Digitalisierung	57
5.1 Gegenwärtiger Stand	57
5.2 Digitale Geschäftsmodelle.....	61
5.2.1 Paid Content	65
5.2.2 Mobile Services.....	69
5.2.3 Individualisierung.....	72
5.3 E-Paper.....	73
5.4 Entwicklung der Werbeerlöse.....	76
5.5 Medienethische Perspektiven.....	79
6 Deutscher Tageszeitungsmarkt	85
6.1 Strukturdaten	85

6.2 Klassisches Geschäftsmodell.....	91
6.3 Akteure.....	93
6.4 Issues	98
6.5 Herausforderungen	101
6.5.1 Konkurrenzdruck	102
6.5.2 Trends in der Medienbranche.....	106
6.5.3 Mediennutzungsverhalten	110
6.5.4 Etablierung von Paid Content Modellen	113
6.6 Potentiale	116
6.7 Mergers & Acquisitions.....	121
7 Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren	124
Literaturverzeichnis	X
Eigenständigkeitserklärung	XXI

Abkürzungsverzeichnis

ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
DW	Deutsche Welle
WDR	Westdeutscher Rund- funk
PR	Public Relations
PwC	PriceWaterhouse Coop- ers

CRM	Customer Relationship Marketing
eCRM	Electronic Customer Re- lationship Marketing
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Taz	Die Tageszeitung
SZ	Süddeutsche Zeitung
M & A	Mergers & Acquisitions

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Digitalisierungsstrategie.....	25
Abbildung 2: Reichweite Online-Auftritte	26
Abbildung 3: Zahlungsbereitschaft international .	27
Abbildung 4: E-Paper Deutschland.....	28
Abbildung 5: Kundengementierung.....	31
Abbildung 6: E-Paper-Auflage	33
Abbildung 7: Umsätze nach Marktsegment	35
Abbildung 8: Vertriebs Erlöse	39
Abbildung 9: Wachstum Paid-Content-Umsätze.	50
Abbildung 10: Zukunft im Spagat	55

1 Einleitung

Die Welt befindet sich im Wandel. Nicht nur die Gesellschaft, Wirtschaft und das Klima verändern sich, sondern auch die Medienbranche. Die Digitalisierung und Kommerzialisierung nehmen Einfluss auf die Verlage, Journalisten und das Publikum. Dabei stellt sich die Frage, wie die betroffenen Gruppen darauf reagieren, welche Herausforderungen entstehen und welche Möglichkeiten sich ergeben. Aufgrund ihrer wichtigen Stellung in einer Demokratie entsteht für die Tageszeitungen ein Drahtseilakt zwischen dem Streben nach Gewinnmaximierung und der Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben als meinungsbildende Institution. Die vorliegende Arbeit ergründet den Wandel aus der Perspektive der Verlage, Journalisten und des Publikums.

Hierfür wurde die Arbeit in sechs Kapitel gegliedert. Zunächst soll ein Überblick über die deutsche Medienlandschaft geschaffen werden. Anschließend wird die Arbeit der Journalisten betrachtet und inwieweit diese von den Einflüssen der Digitalisierung und Kommerzialisierung gelenkt und eingeschränkt

werden. Ebenso werden die neuen Möglichkeiten des journalistischen Arbeitens skizziert, sowie das Anforderungsprofil des Publikums an den modernen Journalismus. Außerdem soll die Frage geklärt werden, inwiefern die Digitalisierung neue Möglichkeiten für das Redaktionsmarketing, sowie das Kundenbeziehungsmanagement, schafft.

Ziel der Arbeit ist es die Entwicklungspotentiale und -herausforderungen der Zeitungsbranche herauszuarbeiten. Hierfür wird die Branche auf der Basis geeigneter Literatur analysiert. Da sich die Branche nach wie vor im Wandel befindet, beziehungsweise erst am Anfang dessen, handelt es sich hierbei um eine Zwischenbilanz. Auf der Basis dieser Zwischenbilanz werden abschließend Erfolgsfaktoren aufgezeigt, sowie Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

2 Deutsche Medienlandschaft

2.1 Struktur und Organisation

Die Struktur und Organisation der Medienlandschaft ist abhängig von der Regierungsform des Landes. Da in Deutschland eine demokratische Grundordnung herrscht, kommen den Medien folgende Aufgaben zu: Meinungsbildung, Kritik und Kontrolle der Regierung und öffentlichen Institutionen, sowie die Informierung der Öffentlichkeit.

Zu Zeiten der Deutschen Demokratischen Republik und während des nationalsozialistischen Regimes wurden die Medien von der Regierung gelenkt und wurden für Propagandazwecke missbraucht. Allerdings sollen die Medien die Meinung von unten nach oben bilden. In einer Diktatur bilden die Medien die Meinung der Regierung (oben) auf das Volk (unten) ab (vgl. Wilke 2012). Die Presse ist das älteste Massenmedium und bezeichnet Printprodukte, die von privatfinanzierten Verlagen erstellt und produziert werden. Hierzu gehören Tageszeitungen, die sowohl regional, als auch überregionale

Reichweite erzielen können. Tageszeitungen haben vor allem die Aufgabe der Information, während Boulevardblätter, wie die Bild-Zeitung, vor allem zu Unterhaltungszwecken dienen. Fachzeitschriften setzen spezielle Interessen oder Berufsgruppen in den thematischen Mittelpunkt und bedienen im Einzelnen einen kleinen Markt. Deutschland besitzt die vielfältigste Presselandschaft in Europa, den fünftgrößten Zeitungsmarkt weltweit (vgl. Römeth 2018).

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk wurde durch die Besatzungsmächte nach dem Ende des NS-Regimes aufgebaut, um Propaganda, wie im dritten Reich, zu verhindern. Hierzu wurden Aufsichtsgremien eingesetzt, die aus Vertretern verschiedener Interessengruppen und sozialen Schichten bestanden (vgl. Wilke 2012). Zudem wurde eine Programmaufsicht ins Leben gerufen, die ebenfalls aus Vertretern der Parteien, Religionsgemeinschaften, Gewerkschaften, Bildungseinrichtungen und Verbänden bestand. Das diente dazu, dass die Interessen aller gleichermaßen berücksichtigt werden sollen.

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk hat einen Sendeauftrag, der Bildung, Information und Unterhaltung gewährleisten soll. Die Rundfunkanstalten, Fernsehen und Radio, werden gebührenfinanziert, dürfen aber auch als Werbeträger fungieren. Allerdings gelten für die Werbefinanzierung strenge Regeln. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk besteht aus zwölf Rundfunkanstalten, die in der ARD vereint sind. Außerdem senden die Öffentlich-Rechtlichen über das Zweite Deutsche Fernsehen und die sogenannten Dritten, wie Südwestrundfunk. Im Hörfunkmarkt agieren ebenfalls die Rundfunkanstalten, sowie der Deutschlandfunk im Inneren, sowie die DW im Ausland.

Seit 1984 im Zuge der Einführung des dualen Systems der Fernseh- und Radiomarkt für privatfinanzierte Medienunternehmen geöffnet wurde, löste sich das staatliche Monopol auf. Es etablierten sich neue Medienangebote, die den öffentlich-rechtlichen Medien Konkurrenz machten. Neben überregionalen Angeboten, entstanden auch regionale Fernsehsender. In den 1990er Jahren etablierte

sich ein weiteres Massenmedium. Das Internet, das ursprünglich für Kriegszwecke entwickelt wurde, war nun für jeden zugänglich. Es entstanden Webs-hops, wie Amazon, Telekommunikationsdienste, wie E-Mail-Anbieter. Mit der Entstehung des Web2.0 konnte jede Person mit Internetzugang Daten, Bilder und Videos veröffentlichen, wodurch unter anderem soziale Medien bahnbroschen. Des weiteren entstand im Zuge der Technisierung Teil-habe-Medien, Videospiele, die innerhalb kürzester Zeit höhere Umsätze als die Filmindustrie generierten (vgl. Wilke 2012).

2.2 Mediennutzungsdauer

Seit der Einführung des Internets stieg die tägliche Mediennutzungsdauer an. 1995 nutzten die Deutschen ab 14 Jahren die Medien 393 Minuten pro Tag. Im Jahre 2000, als das Internet in der Statistik Berücksichtigung fand, waren es bereits 502 Minuten. Durch die Verbreitung des Internets erhöhte sich die Nutzungsdauer auf circa 600 Minuten (2005) und ist seitdem stabil (2018: 586 Minuten).

Die Marke von zehn Stunden könnte aufgrund einer möglichen Übersättigung das Maximum darstellen, wenn man die Parallelnutzung der Medien vernachlässigt (vgl. Kühne 2017, S. 23f.). Der Vermarkter der ProSiebenSat.1 Media Group, Seven One Media, gelangte in einer Studie (Media Activity Guide) zu dem Ergebnis, dass die Nutzung der klassischen Medien, wie Fernsehen, Radio, Tageszeitung und Buch, in der Gesamtbevölkerung seit 2014 kaum Schwankungen aufwies. Das Fernsehen ist mit 248 Minuten täglicher Nutzungsdauer das meistgenutzte Medium. Außerdem wird es von 93% der Befragten „zumindest selten“ täglich genutzt. Das Radio erreicht dieselbe Reichweite, allerdings beschränkt sich das Radiohören auf 109 Minuten/Tag. Die Zeitung erreicht mit 85% eine geringere Reichweite und wird wesentlich kürzer genutzt (23 Minuten). Hierbei fand sowohl das Lesen des Printproduktes, sowie der digitalen Angebote Berücksichtigung (vgl. Adler 2018).

Die Langzeitstudie Massenkommunikation von ARD und ZDF gelangte zu ähnlichen Resultaten. Allerdings unterschieden sich die Ergebnisse im Hinblick auf die tägliche Internetnutzung. Während nach dem Media Activity Guide das Internet 53 Minuten täglich genutzt wird, dokumentiert die Langzeitstudie Massenkommunikation 107 Minuten (vgl. ARD 2015). Das lässt sich dadurch erklären, dass der Media Activity Guide lediglich die inhaltliche Nutzung maß, während ARD und ZDF den absoluten Internetaufenthalt als Grundlage nahm. Im Vergleich zur Gesamtbevölkerung nutzt die Zielgruppe der 14 bis 29-Jährigen (187 Minuten/Tag) das Internet deutlich länger als die Gesamtbevölkerung (103 Minuten/Tag). Das Internet hat in der jüngeren Zielgruppe das Fernsehen als reichweitenstärkstes Medium abgelöst. Das legt den Rückschluss nahe, dass Jüngere in einer Kommunikationswelt leben, die sich von der der Gesamtbevölkerung abgrenzt. Es lassen sich ebenfalls deutliche Unterschiede bei der täglichen Lesedauer von Zeitungsangeboten erkennen. Die junge Generation konsumiert im Vergleich mit der Gesamtbevölkerung nur circa neun Minuten Zeitung.

2.3 Marktanteile

2.3.1 Meinungsbildungsgewicht

Das Meinungsbildungsgewicht setzt sich aus drei Forschungsergebnissen zusammen. Mit Hilfe anerkannter Marktstudien wird die Reichweite der Medienangebote ermittelt. Die Ergebnisse werden mit den Inhaber- und Beteiligungsverhältnissen in einen Zusammenhang gesetzt, wodurch das Meinungsbildungsgewicht der Mediengattungen festgestellt wird (vgl. Gerlitsch 2018). Die Zusammenführung dieser Daten ergeben den Medienvielfaltsmonitor, der aufzeigt inwieweit die Mediengattungen und Medienkonzerne Einfluss auf die öffentliche Meinung nehmen. Hierbei ist das Fernsehen mit 33,4% das meinungsmächtigste Medium. Nachdem die Zeitung im Jahre 2015 hinter dem Fernsehen das einflussreichste Medium war, wurden sie 2016 vom Internet abgelöst. Dieser Trend setzte sich fort, sodass das Internet an Bedeutung gewann und die Zeitung weiterhin an Bedeutung verliert. Das bestätigt eine Umfrage der

SevenOne Media, die unter 1006 Befragten im Alter von 14 bis 49 Jahren durchgeführt wurde. Demnach sind 53% der Meinung, dass die Tageszeitungen weiterhin an Einfluss verlieren werden, während sich 91% sicher sind, dass das Internet weiter an Bedeutung hinzugewinnen wird (vgl. Kühne 2017, S. 33). Ebenso wird nach Meinung der Befragten das Fernsehen für die öffentliche Meinungsbildung wichtiger wird (39%).

Am stärksten ist die Verschiebung des Meinungsbildungsgewichtes bei den 14 bis 29-Jährigen zu beobachten. Der Einfluss des Internets liegt bei 46%, während die Tageszeitungen in derselben Zielgruppe bei 9,8% liegen. Durch die abflachende Bedeutung der Printmedien verlieren die Verleger der Zeitungen an Bedeutung. Während die ARD, auch durch die Verbreitung der Regionalsender im Fernsehen, das meinungsmächtigste Medienunternehmen in Deutschland ist (21,8% im Gesamtmeinungsmarkt), liegen die Verlage der Tageszeitungen bei jeweils unter drei Prozent. Ausnahme hiervon ist der Axel Springer Verlag mit

7,9% Marktanteil am Meinungsmarkt in Deutschland (vgl. Gerlitsch 2018).

2.3.2 Werbeerlöse

Ein weiterer wichtiger Indikator für die Ermittlung der Bedeutung von Medien ist die Entwicklung der Werbeerlöse. Werbung wird dort geschaltet, wo sie viele Leute erreicht. Nehmen die Werbeerlöse ab, lässt das auf Einbußen an Wichtigkeit und Reichweite schließen. Die Tageszeitungen setzten im Jahre 2005 4,477 Milliarden Euro mit Werbung um und erreichten im Jahre 2007 ihren Höchststand mit 4,567 Milliarden Euro. Seitdem sind die Werbeeinnahmen rückläufig, was einen Einnahmerrückgang von circa 40% bedeutet (vgl. Kühne 2017, S. 42f.). Im Jahre 2018 hatten die Zeitungen einen Marktanteil von 15,5% am Werbemarkt der Medien, während das Fernsehen in etwa die Hälfte der Werbeeinnahmen für sich verbucht. Die Online-Medien, auch mobile, können den prozentual höchsten Anstieg an Werbeerlösen verzeichnen. Diese stiegen 332 Millionen Euro im Jahre 2005

um mehr als 400% auf 1,42 Milliarden Euro 2015 (vgl. Kühnle 2017, S. 42f.). Das bedeutete 2018 einen Werbemarktanteil von 11,49% für mobile und digitale Angebote (vgl. Nielsen). Dieser Trend zeigt eindeutig, dass sich der Werbemarkt von den Printmedien abwendet und große Potentiale in digitalen und mobilen Angeboten sieht. Durch das wandelnde Mediennutzungsverhalten wird dieses Vorgehen gestützt.

3 Journalistisches Arbeiten

3.1 Aufgaben des Journalismus

Der Journalismus hat in einer Demokratie eine tragende Rolle inne und wird deshalb oft als die vierte Gewalt im Staat betitelt. Journalisten haben die Aufgabe die Öffentlichkeit aktuell über relevante Ereignisse aus aller Welt zu informieren. Dabei entscheiden die Journalisten mit Hilfe der Nachrichtenfaktoren welche Themen wichtig und relevant für das Publikum sind (vgl. WDR). Deshalb tragen sie wesentlich zur Meinungsbildung bei. Dies kann eine erziehende und sozialisierende Wirkung auf die Rezipienten haben. Aufgrund dieser Macht unterliegen Journalisten verschiedenen ethischen und gesetzlichen Grundsätzen (vgl. Behmer 2011). Für die Einhaltung dieser Grundsätze, wie beispielsweise die Sorgfaltspflicht, sorgt der Presserat, der die Medien kontrolliert und bei Verstößen einschreitet. Hierbei kann der Presserat Journalisten bei etwaigen Falschmeldungen oder publizierten Unwahrheiten dazu zwingen eine Gegendarstellung zu veröffentli-

chen, die genauso öffentlichkeitswirksam positioniert sein muss wie die Falschmeldung. Auch hat der Journalismus durch seine Aufgabe als Kontroll- und Kritikorgan auch besondere Befugnisse, die die Journalisten bei der Recherche unterstützen sollen, um Missstände und Skandale in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft aufzudecken. Diese Befugnisse werden im Landespressegesetz geregelt (vgl. Ruß-Mohl 2003, S. 23).

Außerdem bestimmen die Journalisten durch ihre Berichterstattung den öffentlichen Diskurs wesentlich und bestimmen so über welche Themen in der Öffentlichkeit gesprochen wird (vgl. DFVJ). Neben der Funktion des Informierens wird dem Journalismus ein allgemeinbildender Effekt zugesprochen. Das kann allerdings nur durch qualitativ hochwertigen Journalismus gewährleistet werden. Durch den fünften Paragraphen des Grundgesetzes ist die Berufsbezeichnung des Journalisten in Deutschland nicht geschützt, sodass sich seit Aufkommen der Massenmedien einzelne Medien und Journalisten als besonders vertrauenswürdig herauskristallisiert

haben. Diese werden allgemein hin Leitmedien, respektive Leitjournalisten genannt.

Seit dem Aufkommen des Internets veränderte sich das Berufsbild des Journalisten und es entstanden neue Formen des Journalismus, wie beispielsweise der Online-Journalismus und Datenjournalismus.

Das journalistische Arbeiten beginnt mit der Themenauswahl. Die Themen werden durch das Weltgeschehen bestimmt oder werden extern an die Redaktionen herangetragen. Hierzu zählen Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Nachrichtenagenturen, Informationen hauseigener Korrespondenten oder Anregungen durch die Öffentlichkeit, die mit Themenvorschlägen an die Redaktion herantritt. Hierbei fungieren die Journalisten als Gatekeeper (dt.: Schleusenwärter). Sie bestimmen welche Themen aufgearbeitet und publiziert werden, welche nicht. Nach der Themenauswahl entscheidet die Redaktion welches Format für die Veröffentlichung gewählt wird. Dazu gehört die Nachricht, die Reportage, der Bericht, das Interview

und der Kommentar. Eine Nachricht ist eine Kurzmeldung, die die wesentlichen Ereignisse und Fakten zusammenfasst und dabei alle wichtigen W-Fragen beantworten soll. Die ausführlichere Version der Nachricht ist der Bericht, der sich in seinen Merkmalen nur in der Länge von der Nachricht unterscheidet. Die Reportage bietet dem Journalisten die Möglichkeit eine Geschichte zu erzählen und diese mit Beobachtungen und Details zu unterfüttern. Die Reportage ist durch die Einbindung persönlicher Eindrücke des Reporters subjektiv behaftet. Zur Aufarbeitung bestimmter Themen bietet sich das Format des Interviews an. Hierbei werden Experten eines bestimmten Fachgebietes hinzugezogen, um das Thema im „Dialog“ zu erläutern. Auch dieses Format ist durch subjektive Eindrücke geprägt, da der Interviewpartner eine bestimmte Haltung zu verschiedenen Themen vertritt. Die Auswahl des Interviewpartners obliegt dem Journalisten. Zudem bietet sich dem Journalisten die Möglichkeit zu einem bestimmten Thema unmittelbar Stellung zu beziehen und seine eigene Meinung auszudrücken. Meist stellt der Journalist zu Beginn des Kommentars eine Annahme auf und

versucht diese mit Argumenten zu untermauern. Die Basis einer journalistischen Publikation bildet die zentrale Information. Durch die Recherche erhält der Journalist unterstützende Fakten, um der Arbeit Glaubwürdigkeit zu verleihen. Durch interessante Details wird die Arbeit lebhafter und bietet außerdem einen höheren Gehalt an Wissen für den Rezipienten. Damit dieser das Gelesene oder Gesehene richtig einzuordnen weiß, ist der Journalist angehalten Zusammenhänge herzustellen und die Hintergründe für die Publikation zu nennen (vgl. WDR)

3.2 Journalismus im Wandel

Die Treiber, die den Wandel in der Medienbranche bedingen, nehmen auch Einfluss auf die Arbeitsweisen und das Berufsbild des Journalisten. Diese sehen sich geänderten Anforderungen seitens der Rezipienten konfrontiert, haben aber auch völlig neue Möglichkeiten journalistische Inhalte aufzuarbeiten und zu publizieren. Hierbei sind die Digitalisierung, die Kommerzialisierung und die

Publikumsorientierung die Hauptfaktoren, die Einfluss auf die Redaktionen und Journalisten nehmen.

3.2.1 Digitalisierung

Durch die Vernetzung der Gesellschaft steigt die Zahl an Informationen, die tagtäglich auf die Gesellschaft einprasseln. Lediglich das Vermögen der Menschen Informationen zu verarbeiten, steigt nicht. Das bedeutet, dass die Aufmerksamkeit eines jeden begrenzt ist. Dadurch wird der Rolle als Gatekeeper große Bedeutung zugemessen. Hierbei sind subjektive Einschätzungen, der Nachrichtenwert und die Umsetzbarkeit der Aufarbeitung entscheidende Faktoren zur Selektierung der Informationen. (vgl. Ruß-Mohl 2013, S. 126 f.). Die Aufmerksamkeit der Rezipienten ist das höchste Gut für die Medienunternehmen. Durch Aufmerksamkeit lässt sich Reichweite erzielen, durch Reichweite lassen sich Umsätze generieren. Aufgrund der begrenzten Fähigkeit Informationen zu verarbeiten, ist die Einordnung in das Weltgeschehen und

die Erklärung von Zusammenhängen für den Journalismus besonders wichtig geworden (vgl. Ruß-Mohl 2013, S. 39).

Allerdings entstanden im Zuge der Digitalisierung neue Möglichkeiten, Informationen aufzuarbeiten. Dadurch sind Journalisten gefordert, multimedial zu denken. Während Zeitungsjournalisten ausschließlich für Text und Bildauswahl zuständig waren, gilt es heute den richtigen Kanal für die Verbreitung der Publikation zu wählen. Die Wichtigkeit der multimedialen Berichterstattung zeigt sich, wenn man die Veränderungen in der Ausbildung von Journalisten betrachtet. Von Berufseinsteigern wird neben einem abgeschlossenen Studium, auch die Fähigkeit mit allen Medienkanälen umgehen zu können, erwartet. Das hat den Nebeneffekt der Professionalisierung des Journalismus, was langfristig zu einer Qualitätssteigerung führen kann (vgl. Lilienthal 2017).

Neben den Anforderungen an Journalisten wandeln sich auch die inneren Strukturen in den Verlagen.

Redaktionen werden zusammengelegt und zu internen Netzwerken umgebaut. Dies soll durch die Vereinfachung der internen Kommunikation und des Aufbaus digitaler Archive die internen Arbeitsabläufe optimieren und beschleunigen. Dies ist aufgrund des Strebens nach Aktualität und dem damit verbundenen Rückgang der Ressource Zeit nötig.

3.2.2 Kommerzialisierung

Unter Kommerzialisierung der Medienbranche versteht man den zunehmenden Einfluss ökonomischer Gesichtspunkte auf die Unternehmen, nicht zuletzt auch auf die Arbeit der Journalisten. Nach Ulrich Saxer ist die Kommerzialisierung der größte Treiber der Veränderungen am Medienmarkt. Ein Beleg für die fortschreitende Kommerzialisierung der Verlage sind die M&A-Aktivitäten, die seit 2008 anstiegen. Durch die Expansion wird der Gewinn maximiert und der eigene Einfluss vergrößert, was die Stellung am Medienmarkt festigt. Durch den Wandel vom Verlag zum Medienunternehmen stirbt der Beruf des Verlegers aus und somit das Binde-

glied zwischen den journalistischen und wirtschaftlichen Interessen. Deshalb ist es wichtig, dass Redakteure über Grundkenntnisse in Managementfragen und Personalführung verfügen, um dieses Bindeglied zu ersetzen. Aufgrund ihrer Funktion als meinungsbildende Institutionen gibt es gespaltene Meinungen über die fortschreitende Gewinnorientierung in den Medienunternehmen. Gerechtfertigt wird die Gewinnorientierung damit, dass ein breitgefächertes Anforderungsprofil seitens der Rezipienten ein ebenso vielfältiges Medienangebot hervorbringt. Dennoch stellt sich die Frage inwieweit das Streben nach Profit Einfluss auf die Berichterstattung nimmt. Die Unabhängigkeit der Medien ist aufgrund ihrer meinungsbildenden Funktion in der Gesellschaft ein wichtiger Faktor (vgl. Saxer 1998).

Ein Teil der Gewinnmaximierung ist die Einsparung von Produktionskosten, das heißt auch Personalkosten. Durch das Zusammenlegen von Redaktionen werden Stellen abgebaut und somit Gehaltskosten eingespart (vgl. Kühne 2017, S. 64).

Die Umstrukturierung der Redaktionen zu Gemeinschaftsredaktionen veränderte sich die Arbeitsweise. Immer mehr Kreativarbeiten werden an freie Journalisten ausgelagert. Das steigert den Einfluss von Public Relations (PR). Die freien Mitarbeiter stehen unter Kosten- und Zeitdruck, sodass die Beschaffung von PR-Material die genannten Ressourcen einspart. Im Optimalfall kann sich der freie Journalist durch die Einspeisung von PR ins Mediensystem einen Nebenverdienst sichern (vgl. Verbände 2000). Nicht nur deshalb stellt sich die Frage nach dem Einfluss von PR auf den Journalismus. Allerdings sind die freien Mitarbeiter für den Einfluss von PR nicht alleinverantwortlich. Durch den Stellenabbau und der Kürzung der wichtigen Ressource Zeit werden Gratisinhalte, die Wirtschaft und Politik den Medien zur Verfügung stellen immer wichtiger. In den Qualitätsmedien, also die Medien, die von anderen Medien zitiert werden, ist keine PR zu finden, die nicht vorher zumindest überarbeitet wurde (vgl. Ruß-Mohl 2003, S. 45). Dennoch birgt PR Gefahren für den Journalismus. Die Determinationsthese von Barbara Baerne besagt, dass PR und Journalismus nicht gleichermaßen an Macht und

Einfluss hinzugewinnen können. Steigt der Einfluss von PR auf den Journalismus, sinkt die Macht des Journalismus. Umgekehrt verhalten sich die Machtverhältnisse gleichermaßen. Kritiker sehen den Journalismus im Vorteil, da sich die PR an die Gegebenheiten auf dem Medienmarkt anpassen muss. Ein weiterer Grund für die mächtigere Position des Journalismus ist der, dass die Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen und Politik die Medienlandschaft aufgrund der Verbreitungskanäle und Kundenzugänge braucht (vgl. Verbände 2000).

3.2.3 Publikumsorientierung

Die Studie „Wandel bei aktuellen Massenmedien: Journalismus in veränderten Medienkontexten“ der Wilhelms-Universität in Münster gelangte zu dem Ergebnis, dass die Publikumsorientierung in den Medien seit 1990 zugenommen hat. Das betrifft alle Arbeitsgebiete des Journalisten. Unter anderem ging aus der Studie hervor, dass die politischen Themen in den Printmedien an Gewicht verloren, vor allem die außenpolitische Berichterstattung. Grund dafür ist das Bedürfnis der Leserschaft nach

einer vielfältigeren Themenauswahl (vgl. Blöbaum 2010a). Eine im Rahmen der Studie durchgeführte Inhaltsanalyse von 1700 Printartikeln zeigt auf, dass die Visualisierungen von Inhalten seit 1990 zugenommen haben. Das deckt sich mit dem Bedürfnis der Rezipienten nach multimedialer Berichterstattung, die möglichst viele Kanäle einbinden soll (vgl. Godulla 2018, S. 90f.). Durch die breitere Themenauswahl und die vielfältigeren Möglichkeiten Inhalte aufzuarbeiten, fächerte sich das Medienangebot innerhalb der Tageszeitungen auf (vgl. Ruß-Mohl 2003, S. 35f.). Das bedeutet für die Journalisten, dass sie aus einem größeren Pool an Themen und Umsetzungsmöglichkeiten schöpfen können.

Die stärkere Orientierung am Publikum wird dadurch untermauert, dass 84% der befragten Journalisten angaben, dass die Interaktivität zwischen Redaktionen und Rezipienten in Zukunft deutlich an Wichtigkeit gewinnen werde. Zudem spiele die Emotionalität und Personalisierung von Inhalten eine größere Rolle als 1990. Dadurch wird Identifikation mit dem Inhalt und nicht zuletzt auch mit dem

Medium, das diesen Inhalt publiziert hergestellt (vgl. Blöbaum 2010b). Des Weiteren erfordern wandelnde Werte in der Gesellschaft eine stärkere Konzentration auf das Publikum. Die jüngere Generation neigt dazu sich nicht mehr binden zu wollen – das betrifft nicht nur die Wahl des Mediums zur Informationsbeschaffung. Deshalb ist die Orientierung der Medien an neuen Mediennutzungsverhalten und -gewohnheiten wichtiger denn je. Wo Journalisten ihre Arbeit nach subjektiven Einschätzungen und vermeintlichem Wissen über die Leserschaft ausrichteten, sind heute kommunikationswissenschaftliche Studien aufgrund der Unvorhersehbarkeit des Marktes wichtig geworden (vgl. Ruß-Mohl 2003, S. 45f.).

3.3 Öffentliche Wahrnehmung

Die öffentliche Wahrnehmung ist ein wichtiger Faktor für die Massenmedien. Ist die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit negativ behaftet, ist es den Medien fast unmöglich die Aufgaben, die ihnen in einer Demokratie zukommen, zu erfüllen. Eine Langzeit-

studie von ARD und ZDF zur Massenkommunikation in Deutschland zwischen den Jahren 1964 und 1995 zeigte auf, dass immer weniger Menschen in die Medien vertrauten. Während zu Beginn der Studie zwischen 45% und 50% dem Fernsehen und Radio eine wahrheitsgemäße Berichterstattung bescheinigten, „starteten“ die Zeitungen bei lediglich circa 33% Zustimmung (vgl. Russ-Mohl 2017, S. 67). 31 Jahre später sanken die Werte aller Medien unter 20%. Auch der Berufsstand des Journalisten wurde immer kritischer beäugt (1991: unter 20%, 2017: unter 10%) (vgl. Russ-Mohl 2017, S. 73). Zur aktuellen Vertrauenslage in der Bevölkerung gibt es verschiedene Studien mit widersprüchlichen Ergebnissen. Als Beispiele werden die Ergebnisse des Meinungsforschungsinstituts TNS und des Edelman Trust Barometers untersucht.

TNS kam zu dem Ergebnis, dass etwa zwei Drittel der deutschen Bevölkerung den Massenmedien vorwerfen in der politischen und wirtschaftlichen Berichterstattung gelenkt zu sein. Außerdem unterstellen 50% der Deutschen eine bewusst nicht-

objektive Berichterstattung. Der Vorwurf geht dahin, dass die Medien Teil der Regierung geworden sind und ihrer Aufgabe als Kritik- und Kontrollorgan unzureichend nachkommen (vgl. Beckmann 2017). Laut Uwe Krüger, Medienwissenschaftler der Universität Leipzig, hat dies verschiedene Ursachen. Zum einen haben Journalisten einen Elitestatus in der Bevölkerung, das rührt daher, dass die Redakteure meist aus den gleichen Sinus-Milieus stammen. Dies führt zu einer gewissen Konformität der Diskussionen in den Redaktionen (vgl. Krüger 2016, S. 76f.). Zum anderen führt Krüger das Misstrauen der Öffentlichkeit darauf zurück, dass Journalisten Teil der Elitennetzwerke sind, da sie auf ihre Quellen, wie hochrangige Politiker oder Wirtschaftspersonlichkeiten angewiesen sind. Aufgrund dieser Abhängigkeit ist vielen Journalisten eine rein objektive Berichterstattung unmöglich, was die Funktion der Kritik und Kontrolle einschränkt (vgl. Krüger 2016, S. 85f.).

Ein weiterer wichtiger Faktor, der bei der Untersuchung der TNS-Studienergebnisse Einfluss nimmt,

ist der Zeitpunkt der Datenerhebung. Die Studie wurde im Jahre 2016 durchgeführt, also circa ein Jahr nachdem ein großer Zustrom von Migranten nach Deutschland kam und für Unruhe sorgte. In den sozialen Medien wurde der Vorwurf der Lügenpresse laut und erhielt große Aufmerksamkeit, obwohl nur circa ein bis zwei Prozent der Bevölkerung diesen Vorwurf in den sozialen Medien verbreiteten (vgl. Russ-Mohl 2017, S. 71). Ob allein dieser Vorwurf da führte, dass lediglich 30% der Öffentlichkeit in Deutschland der Berichterstattung über die Flüchtlingskrise und nur 23% den Nachrichten über die Kriminalität von Flüchtlingen Glauben schenken, ist ungeklärt (vgl. Russ-Mohl 2017, S. 73f.). Deshalb gilt es bei der Frage nach dem Vertrauen in die Berichterstattung der deutschen Massenmedien zu unterscheiden, über welches Themengebiet berichtet wird.

Im Kontrast dazu stehen die Forschungsergebnisse des Edelman Trust Barometers. Die Studie wurde zwischen 2017 und 2018 durchgeführt. Die Ergeb-

nisse identifizieren ein anderes Problem für die vermeintliche Vertrauenskrise. Aus dem Edelman Trust Barometer geht vor allem die Angst vor Fake News hervor. Circa 60% der Deutschen sehen Fake News als Waffe, um die Bevölkerung zu manipulieren und fehlzuleiten. 54% sehen sich nicht in der Lage Fake News von qualitätsjournalistischer Arbeit unterscheiden zu können. Dies bewirkte einen Vertrauenszuwachs in die Massenmedien. 61% der Deutschen vertrauen ihnen. Lediglich 40% haben Vertrauen in das, was sie in den sozialen Medien zu lesen oder sehen bekommen (Quelle: Edelman 2018). Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass es sich bei der Vertrauenskrise um eine Krise der Plattformen (soziale Medien/Suchmaschinen) handelt. Dies bietet dem Qualitätsjournalismus die Chance seine Position in der Öffentlichkeit zu festigen und auszubauen (vgl. Sterl 2018).

3.4 Journalistische Formen

Die journalistischen Formen lassen sich auf drei Ebenen unterscheiden. Zunächst differenzieren sich die Journalismusformen nach dem Medium

über das sie verbreitet werden sollen. Die Berichterstattung im Fernsehen über Bewegtbilder hat andere Anforderungen als der Radio- oder Zeitungsjournalismus. Auch wenn sich die journalistischen Grundwerte und -ziele im Kern nicht unterscheiden. Innerhalb des Mediums unterscheidet man zwischen verschiedenen themenspezifischen Bereichen, wie beispielsweise Wirtschaftsjournalismus, Sportjournalismus oder Lokaljournalismus. Diese Teilbereiche werden Ressorts genannt. Des Weiteren lässt sich die Berichterstattung nach der Rolle, die der Redakteur bei der Aufarbeitung spielt, separieren.

Der Redakteur tritt im Informationsjournalismus als Vermittler auf, das heißt, dass er Informationen sammelt, diese aufarbeitet und dem Leser vermittelt. Außerdem kann der Journalist die Rolle des Anwalts im Enthüllungsjournalismus oder investigativem Journalismus einnehmen. Dem investigativen Journalismus kommt vor allem aufgrund der Funktion als Kritik- und Kontrollorgan in einer Demokratie eine große Bedeutung zu, da der

Redakteur mit detektivischer Recherche Missstände aufdecken soll, die nach Meinung des „Beklagten“ im Dunkeln bleiben sollten. Außerdem zählt der interpretative Journalismus zu den klassischen Ausprägungen des Journalismus. Fakten werden aufbereitet und analysiert, Hintergründe erklärt und in Zusammenhänge eingegliedert. Allerdings hat diese Journalismusform aufgrund der Interpretationsarbeit des Redakteurs eine subjektive Färbung. Die Aufarbeitung von Unterhaltungsthemen, die besonders sensationsträchtig sind, nennt man Boulevardjournalismus. Dieser kennzeichnet sich durch eine simple Sprache und steht dem Qualitätsjournalismus gegenüber (vgl. Fernstudium Journalismus). Neben der gesamten Branche wandelten sich die journalistischen Formen, beziehungsweise entwickelten neue Ausprägungen. Beispiele dafür werden im Folgenden erklärt.

➤ *New Journalism*

Der New Journalism (dt.: neuer Journalismus) ist eine Ausprägung des investigativen Journalismus

und wurde in den 1960er Jahren vom US-amerikanischen Journalisten Gay Talese begründet. Der New Journalism stellt eine Mischform von literarischen, also auch subjektiven, Elementen und von journalistischer Objektivität dar und wird in der Darstellungsform einer Reportage aufgearbeitet. Die Idee hinter der neuen Ausprägung ist es „fiktionale Ströme unter dem Strom der Wirklichkeit aufzuspüren. Aus diesem Grund fokussierte sich der New Journalism vor allem auf Subkulturen der damaligen Zeit. Kritiker monieren vor allem das hohe Maß an Subjektivität, das unter dem Deckmantel des Journalismus versteckt wird (vgl. Friebe).

➤ *Datenjournalismus*

Mit dem Aufkommen des Internets entwickelte sich der Datenjournalismus. Diese Journalismusform macht große Datensätze, die über Whistleblower-Portale, wie beispielsweise wikileaks.com, veröffentlicht werden, zum zentralen Gegenstand der Berichterstattung. Aufgabe des Journalisten ist es

hierbei unübersichtliche Datenmengen, wie beispielsweise die Panama-Papers, aufzuarbeiten, zu interpretieren und in Zusammenhänge einzuordnen. Dem Leser sollen komplexe Inhalte verständlich aufbereitet werden. Sollten die Datensätze nicht bereits frei zugänglich sein, werden diese vom publizierenden Medium dem Publikum bereitgestellt. Das fördert die Transparenz der Berichterstattung und schafft Vertrauen (vgl. Possler 2017, S. 106ff.).

➤ *Konstruktiver Journalismus*

Die Form des konstruktiven Journalismus ist nicht neu, gewann in den letzten Jahren allerdings an Bedeutung. Aufgabe des konstruktiven Journalismus ist es neben dem Informieren, mögliche Lösungsansätze vor Augen zu führen. Diese Form ist objektiv und beinhaltet keine subjektiven Einschätzungen seitens des Redakteurs. Allerdings ist der Arbeitsaufwand erheblich größer, da das Aufzeigen von Lösungsansätzen weit über die reine Darstellung

des ist-Zustandes hinausgeht. Nonchalant formuliert: Der konstruktive Journalismus soll zeigen, dass nicht alles schlecht ist (vgl. Oswald 2018).

➤ *Online-Journalismus*

Das Internet erforderte eine neue Form des Journalismus. Klassische Formen werden auf neue, technologische Möglichkeiten angewandt. Der Online-Journalismus ähnelt dem TV-Journalismus, ist aber aufgrund der multimedialen Optionen vielfältiger. Neben Ton und Video im Fernsehen, steht es dem Redakteur zusätzlich offen Text- und Bildelemente einzubeziehen. Der größte Unterschied zum herkömmlichen Journalismus lässt sich in der Hoheit des Nutzers über das Medium finden. Ihm steht es offen, welche multimedialen Elemente des Beitrages er wie lange und wann nutzt. Durch diese Hoheit nimmt der Nutzer direkten Einfluss auf den Online-Journalismus (Quelle: Hooffacker 2016, S. 36f.). Aufgrund der vielfältigen Optionen ist dem Nutzer wichtig, dass der Inhalt übersichtlich aufbe-

reitet wird und möglichst viele multimedialen Elemente einbezogen werden. Zudem schafft die direkte Verknüpfung via Hyperlinks zu den Quellen ein besonders hohes Maß an Transparenz (vgl. Godulla 2018, S. 90f.).

3.5 Einfluss von Suchmaschinen und Social Media

Die Bedeutsamkeit von sozialen Medien und Suchmaschinen im journalistischen Alltag steigt. Im Jahre 2010 gaben 22% der befragten Journalisten, an soziale Medien in ihre Arbeit miteinzubeziehen (vgl. Nuernbergk 2018, S. 112). Sieben Jahre später maßen 54% den sozialen Medien eine mindestens hohe Relevanz für den Journalismus bei (vgl. News Aktuell 2017). Das wirkt sich auf die Arbeit in den Redaktionen, aber auch auf deren Rolle im Mediensystem aus. Vor allem für Recherchezwecke, eine der Kernaufgaben von Journalisten, wird das Internet herangezogen. 47% der Recherche findet online statt (vgl. Nuernbergk 2018, S. 109). Außerdem nimmt die Verbreitung von Informationen über

digitale Kanäle Einfluss auf die Rolle des Journalisten als Gatekeeper. Vor dem Internetzeitalter wurde die breite Masse erst informiert, nachdem der Journalist über Quellen Informationen erhalten hatte, diese aufbereitete und anschließend publizierte. Dieses Modell wurde durch das Internet aufgebrochen. Das Publikum ist über Kurznachrichten in den sozialen Medien minutenaktuell informiert, bevor diese Informationen journalistisch aufbereitet und eingeordnet werden. Dies birgt die Gefahr, dass sich Gerüchte und Fehlinformationen schnell verbreiten. Derartige Fehlinformationen werden neudeutsch Fake News genannt. Fake News sind freierfundene Nachrichten, manipulierte Bilder, Videos oder Datensätze, die vom Verfasser wissentlich gestreut werden, um Personen, Institutionen oder Regierungen zu denunzieren (vgl. Russ-Mohl 2017, S. 25f.) 54% der Deutschen wissen nicht, wie sie Fake News von Qualitätsjournalismus unterscheiden sollen (vgl. Edelman 2018).

Deshalb und aufgrund der schnellen Verbreitung von Fake News im Internet stehen Journalisten unter Zeitdruck, dies führt zu einem Konflikt zwischen der Sorgfaltspflicht und dem Streben nach maximaler Aktualität. Der Konflikt entsteht deshalb, weil Journalisten die nahezu unendlichen Informationen, die das Internet bereithält, bewältigen müssen. Jeder, der einen Internetzugang, sowie ein Profil in den sozialen Medien hat, kann Dateien veröffentlichen. Diese Dateien können manipuliert sein, weshalb deren Echtheit geprüft werden muss. Zum einen erfordert das ein hohes Maß an Recherchefertigkeiten, da etwaige Quellen anonym oder nicht angegeben sind. Zum anderen werden informationstechnische Sachkenntnisse vorausgesetzt, um Software, die Journalisten bei der Verifizierung von Informationen helfen soll, anwenden zu können. Allerdings garantieren diese Programme keine hundertprozentige Trefferquote. Außerdem wird die Nutzung von Google als Recherchewerkzeug kritisch gesehen.

Die Suchmaschine besitzt mit einem Marktanteil von 94,52% (2016) nahezu ein Monopol in Deutschland (vgl. SEO 2018). Das bedeutet, dass Google die Rolle des Gatekeepers einnehmen könnte, da das Internetunternehmen entscheidet, was dem Suchenden angezeigt wird. Aus diesem Grund wird in den meisten Redaktionen vorgegeben, dass die Internetrecherche durch herkömmliche Recherchemöglichkeiten ergänzt werden muss (Nuernbergk 2018, S. 126).

Neben der Recherche beeinflussen die sozialen Medien eine weitere Kernkompetenz der Journalisten. Die Beobachtung des Publikums war schon vor dem Internetzeitalter eine wichtige Aufgabe, um Strömungen in der Gesellschaft erkennen zu können. Durch das Internet wurden die Möglichkeiten der Publikumsbeobachtung erweitert. Neben kommunikationswissenschaftlichen Internetstudien sind die sozialen Medien hierzu ein wichtiges Werkzeug geworden.

Durch die Vernetzung über soziale Medien lassen sich für die Journalisten wichtige Erkenntnisse über das Publikum gewinnen, beispielsweise die Haltung der Öffentlichkeit zu kontroversen Themen. Außerdem erhalten Redaktionen direktes Feedback zu ihren Publikationen. Das ist aufgrund des Trends der Publikumsorientierung ein wichtiger Faktor. Hierzu ist Facebook das beliebteste Medium (vgl. Nuernbergk 2018, S. 119). Außerdem nutzen Redaktionen Facebook, um Hinweise auf etwaige Quellen oder Augenzeugen zu bekommen. Diese können über das soziale Netzwerk direkt kontaktiert werden. Zudem bietet Facebook die Option der Kundenbindung. Publizieren Medien auf Facebook hat das Publikum die Möglichkeit in den Kommentarspalten zu diskutieren. Das bietet den Redakteuren die Gelegenheit direkt mit den Rezipienten interagieren zu können, um so die Bindung zum publizierenden Medium zu stärken und eine Community (dt.: Gemeinschaft) zu bilden (vgl. Kadler-Neuhausen 2012). Dies ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt, da sich immer weniger Menschen an einen Anbieter binden wollen (vgl. Ruß-Mohl 2003, S. 45).

Neben Facebook nimmt der Micro-Blogging-Anbieter Twitter Einfluss auf den Journalismus. Auf Twitter können Profilinehaber mit einer begrenzten Zeichenzahl (Micro) Textnachrichten veröffentlichen (Blogging). Hierbei sind die Accounts prominenter und einflussreicher Persönlichkeiten durch den Anbieter verifiziert und bieten dadurch eine verlässliche Quelle für Journalisten. Dadurch wird der Nachrichtendienst auch zur Gegenprüfung von Informationen genutzt. Außerdem ist der Aufbau von Netzwerken über Twitter möglich, da viele prominente Personen dort vertreten sind. Dies vereinfacht außerdem die Suche nach Interviewpartnern und Experten. Andere soziale Netzwerke wie Google+ oder das Video-Streamingportal YouTube finden dagegen kaum Beachtung und werden lediglich für die Suche nach Themenideen genutzt (vgl. Nuernberk 2018, S. 119). Die Suchmaschinen und sozialen Netzwerke bieten für den Journalismus viele Vorteile, erfordern aber auch einen wachsenden Aufwand und neue Fertigkeiten (Informationstechnisches Wissen), oder die Erweiterung von klassischen Fertigkeiten (Recherche). Der wachsende Aufwand ist vor allem mit der Informationsflut

und der nötigen Verifizierung von Informationen und Bild-, beziehungsweise Videomaterial zu begründen. Außerdem werden Journalisten verleitet die Recherche ausschließlich auf das Internet zu beschränken, um Ressourcen wie Zeit zu sparen und eine maximale Aktualität zu gewährleisten (vgl. Nuernbergk 2018, S. 126).

4 Redaktionelles Marketing

Das redaktionelle Marketing ist Teil des Medienmarketings, das vom Verlag gesteuert wird. Allerdings ist es davon abzugrenzen, da die Aufgaben des redaktionellen Marketings der Redaktion obliegen. (vgl. Möllmann 1998, S. 50) Zu den Aufgaben des redaktionellen Marketings gehört die Sicherstellung der Qualität des Produkts, die Gestaltung des Produktsortiments, die Gestaltung der Produktionsmenge und die Gestaltung der Verpackung, also des Layouts.

Wichtig ist die klare Aufteilung der Marketingaufgaben auf Redaktion und Verlag, da die Ziele des Verlags das journalistische Arbeiten beeinflussen kann. Deshalb fungiert die Chefredaktion als Bindeglied zwischen Redaktion und Verlag. (vgl. Möllmann 1998, S. 51). Zu den Aufgaben des Verlags gehören die Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik. Außerdem ist der Begriff des redaktionellen Marketings auch bekannt als Content Marketing. Das redaktionelle Marketing verfolgt folgende, strategischen Ziele. Die strategischen Ziele

sind langfristig angelegt. Sowohl der Aufbau einer Marke, als auch die Bindung der Kunden sind die übergeordneten Ziele (vgl. Kopp 2016).

- Gemeinschaftsbildung
- Kommunikationsaufbau
- Vertrauen schaffen
- Optimierung von Ansehen seitens der Rezipienten
- Auffindbarkeit bei Suchmaschinen/Social Media
- Kundenbindung
- Steigerung der Kundenloyalität

4.1 Konzepte des redaktionellen Marketings

Das redaktionelle Marketing stellt aufgrund der Größe und Vielfältigkeit der Zielgruppe eine große Herausforderung dar. Um die Bedürfnisse der Leserschaft und potentieller Neuleser identifizieren zu können, lässt sich die Bedürfnispyramide von Maslow auf die Zielgruppen anwenden (vgl. Rau 2000, S. 48f.). Dabei zeigt sich, dass die Information

sich als grundlegendes Bedürfnis charakterisieren lässt. Ist dieses gedeckt, steigt das Verlangen seitens der Leserschaft nach mehr Informationen, bis hin zum Unterhaltungsaspekt. Dies äußert sich im Verlangen nach story-telling, Interaktion und der Möglichkeit zur Mitgestaltung (vgl. Rau 2000, S. 49). Vor der Einbeziehung kommunikationswissenschaftlicher Methoden zum Erkenntnisgewinn über Leserwünsche, basierten redaktionelle Marketingkonzepte auf subjektiven Erfahrungen der Redakteure (vgl. Glotz 1970, S. 146f.). Durch Beobachtung und Monitoring des Kundemarktes kristallisierten sich vier Trends heraus, die besonders im Fokus des redaktionellen Marketings rückten (vgl. Ruß-Mohl 2003, S. 256ff.).

➤ *Service*

Durch die Aufgaben der Zeitung in einer Demokratie soll ein möglichst breites Spektrum an Lesern angesprochen werden. Das bedeutet, dass Zeitungen eine große Zahl an Informationen bereitstellen müssen, die auch Randgruppen, wie special-interest-

Gruppen, ansprechen (vgl. Ruß-Mohl 2003, S. 34f.). Aufgrund der damit einhergehenden Vielzahl an Inhalten, die nicht für jeden Leser interessant sind, ist das Bedürfnis nach einer nutzerfreundlichen Ausarbeitung des Layouts der Zeitung gegeben. Das hilft dem Leser gesuchte Inhalte schnell aufzufinden und das Interesse aufrechtzuerhalten (vgl. Rau 2000, S. 52f.). Bei den Online-Angeboten der Tageszeitungen bezieht sich das vor allem auf die einfache Nutzung der Webseite, sowie die Einbeziehung von technologischen Möglichkeiten, wie multimediale Komponenten (vgl. Godulla 2018, S. 90f.).

➤ Interaktivität

Die Interaktivität betrifft die bisherige Kommunikation zwischen Tageszeitung und Leser. So wollen Leser einbezogen werden, Raum zur Selbstentfaltung in der Kommunikation mit anderen Lesern haben, sowie die Möglichkeit zur Mitgestaltung des Mediums. Dazu bieten sich neben Leserbriefen o-

der der Veranstaltungen, wie Podiumsdiskussionen, die Online-Auftritte der Zeitungen an. Über Kommentarspalten unter den Publikationen auf der Webseite oder des Social-Media-Auftrittes besteht die Möglichkeit der Teilhabe für den Rezipienten. Außerdem können sie durch das Hinterlassen von Feedback in gewissem Maße mitgestalten.

➤ Unterhaltung

Nach der Befriedigung des Grundbedürfnisses nach Information, strebt der Leser nach Unterhaltung. Geschichten, die die Sensationslust der Leser ansprechen, lassen sich verkaufen. Das Boulevardblatt Bild-Zeitung als meist verkaufte Printprodukt Deutschlands unterstreicht das. Durch das Einbeziehen verschiedener journalistischer Möglichkeiten für die Berichterstattung, wie Glossen oder Visualisierungen, kann ein Unterhaltungswert beim Leser erreicht werden. Des weiteren spielt der Aspekt des Infotainments, das Zusammenspiel von Information und Unterhaltung, eine größere Rolle. Allerdings se-

hen Kritiker eine Gefahr für den Qualitätsjournalismus durch die Boulevardisierung der Tageszeitungen (vgl. Ruß-Mohl 2003, S. 37).

4.2 Customer Relationship Management

4.2.1 Grundlagen

Das Customer Relationship Management ist ein Werkzeug, das Unternehmen helfen soll, Kunden zu binden und ihren Wert zu erhöhen. Damit einhergehend ist eine Steigerung des customer values, den Wert, den die Beziehung zum Unternehmen für den Kunden hat. CRM wird von Software zur Dokumentation von Kundendaten unterstützt. Die gesammelten Informationen kann das Unternehmen auf den Marketingmix und die Unternehmenskommunikation anwenden, um diese auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Der Marketingmix beschreibt die wichtigsten Marketinginstrumente. Dazu gehört die Produktpolitik, die Distributionspolitik, die Kommunikationspolitik, sowie die Preispolitik (vgl. BIZ). Eine erfolgreiche Umsetzung des

CRM steigert den Kundenwert. Das bedeutet, dass sowohl das Transaktionspotential, als auch das Relationspotential steigt.

Das Transaktionspotential beschreibt den monetären Wert des Kunden für ein Unternehmen. Durch die Erhöhung des Relationspotentials steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden die Produkte an Dritte weiterempfehlen und durch Feedback helfen Geschäftsprozesse zu optimieren. Zur Ausschöpfung dieser Potentiale nutzen Unternehmen verschiedene Instrumente, die eine Kundenbindung fördern. Hierzu gehören unter anderem Kundenkarten, der Einsatz von Bonusaktionen und Rabatte für loyale Kunden. Des weiteren ist die Kommunikation mit Kunden elementarer Bestandteil. Dazu gehören verschiedene Managementansätze, wie das Beschwerdemanagement, Neukundenmanagement, Kundenrückgewinnungsmanagement und Interessenmanagement, das unzufriedene Kunden zufriedenstellen und zufriedene Kunden stabilisieren soll (vgl. Hippner 2006 S. 36f.).

4.2.2 Bedeutung

➤ *Bedeutung für Unternehmen*

Eine erfolgreiche Bindung des Kunden an ein Unternehmen begünstigt mehrere Faktoren, die wichtig für den ökonomischen Erfolg sind. Bei erfolgsversprechender Umsetzung des CRM ist es wahrscheinlicher, dass der Kunde in Zukunft weiterhin Produkte beim selben Unternehmen kauft, sowie auf andere Produkte des Unternehmens zurückgreift (cross-selling-Potential). Zudem besteht die Chance, dass der Käufer sein Kaufverhalten zur Gewohnheit macht (Habitualisierung). Die Bindung an das Unternehmen könnte zusätzlich zu einer Immunisierung des Kunden gegenüber Produkten von Konkurrenzunternehmen zur Folge haben (vgl. Diller 2006, S. 101ff.). Das Potential der Weiterempfehlungen wird in vielen Unternehmen unterschätzt und bietet Wachstumsmöglichkeiten. Außerdem können Unternehmen von zufriedenen Kunden dahingehend profitieren, dass sie bereit sind Feedback zu geben, das die Optimierung der

kundenorientierten Prozesse begünstigen kann (vgl. Hippner 2006, S. 29). Allerdings besteht die Gefahr, dass Kunden abwehrend auf Bindungsversuche reagieren und so abgeschreckt werden. Die Gefahr ist aufgrund des Strebens nach Ungebundenheit in der Gesellschaft nicht zu unterschätzen (vgl. Russ-Mohl 2003, S. 45). Zudem kann das Unternehmen wachsen, wenn alle Potentiale, die ein Kunde bietet, penetriert werden. Dies würde neben einer Steigerung des Transaktionspotentials, zu einer Erhöhung der Weiterempfehlung seitens des Kunden führen. (vgl. Sicking 2011). Die Gefahr hierbei ist, dass sich Unternehmen möglicher Zielgruppenpotentiale berauben und die Kundenstruktur zu eindimensional wird. Die erfolgreiche Anwendung des CRM bietet die Möglichkeit Kosten für Kundenakquise einzusparen und die Gefahr für Streuverluste zu mindern. Dem gegenüber stehen anfallende Kosten für die Unterhaltung der informationstechnischen Systeme, die für das CRM unerlässlich sind.

➤ *Bedeutung der Marke*

Die Marke eines Unternehmens spielt die Hauptrolle als Wertschöpfer, da sie durchschnittlich 56% des Unternehmenswertes ausmacht. Außerdem soll sie sicherstellen, dass sich Kunden mit dem Unternehmen identifizieren und es von Wettbewerbern differenzieren können. Zudem ist es wahrscheinlicher, dass Kunden beim Erstkauf auf Produkte eines Unternehmens, das Relevanz beim potentiellen Käufer aufweist, zurückgreift (vgl. Superoffice). Allerdings ist eine präsenste Marke nicht ausreichend, um Kunden zu akquirieren. Die Käuferschaft zeigt eine höhere Bereitschaft Marken zu wechseln (vgl. Russ-Mohl 2003, S. 45f.). Deshalb steigt die Wichtigkeit des CRM, wenn die Markenidentität zur Kundenbindung nicht fähig ist. Daher werden die Markenpositionierung, sowie die Markenidentität als Fundament des CRM betrachtet. Ein CRM-Konzept ohne Berücksichtigung der Werte für die eine Marke steht, würde bei der potentiellen Käuferschaft ein unstimtiges Bild erzeugen, wodurch sich dieser nicht mit dem Unternehmen identifizieren

kann und keine emotionale Bindung aufbauen wird (vgl. Esch 2003, S. 233ff.). Greifen allerdings Brandmanagement und CRM ineinander, führt das zu einer Steigerung des Markenwertes und begünstigt somit die ökonomischen Ziele eines Unternehmens.

➤ *Bedeutung des Preises*

Der Preis ist einer der Hauptfaktoren dafür, ob ein Kunde ein Produkt kauft. Daher spielt das Pricing (Bepreisung) von Produkten eine wesentliche Rolle für Unternehmen. Die Basis für die Erstellung markt- und produktgerechter Preise bildet die Kenntnis der ökonomischen Ziele unter Berücksichtigung der Umsatz- und Vertriebszahlen eines Unternehmens. Die Preise der Wettbewerber sollten bei der Preisfindung ebenso eine Rolle spielen wie die Kosten, die zur Produktion nötig sind (vgl. Recklies 2015). Außerdem ist es wichtig die Reaktion von potentiellen Kunden auf Preiserhöhungen, beziehungsweise -senkungen einzubeziehen (Preiselastizität). So können Preissenkungen kurzfristige

Umsatzeinbußen bedeuten. Langfristig können sich die Einbußen allerdings amortisieren, wenn sich Kunden durch einen niedrigen Preis binden lassen, allerdings nur unter der Prämisse, dass das CRM erfolgreich ist. Voraussetzung für ein unternehmensförderndes Pricing ist die Zusammenarbeit von Marketing und Finanzcontrolling. Zudem ist eine ständige Kontrolle des Prozesses notwendig, um evaluieren zu können, ob die Erwartungen an eine Preissenkung erfüllt werden. Hierzu werden Plan- und Ist-Werte verglichen. Wird nicht der gewünschte Effekt erzielt, ist eine Anpassung der Preisstruktur notwendig (vgl. Tacke 2003, S. 264f.). Das Pricing bietet verschiedene Möglichkeiten, Kunden an ein Unternehmen zu binden. Zum einen können dem Kunden Rabatte gewährt werden, wenn diese große Mengen abnehmen. Zudem können Kunden für ihre Loyalität belohnt werden, indem sie beispielsweise Bonuspunkte sammeln, um Produkte zukünftig rabattiert erwerben zu können. Ein weiteres Modell ist das Mehrprodukt-Pricing, das vor allem das cross-selling-Potential ausschöpfen soll. Hierbei erhalten Kunden Produkte günstiger, wenn sie diese in Verbindung mit anderen

Gütern desselben Unternehmens kaufen (vgl. Ta-
cke 2003, S. 257ff.). Diese Möglichkeiten können
nur dann wahrgenommen werden, wenn das Pro-
dukt die Zahlungsbereitschaft des Kunden anregt.

4.4 eCRM

Das eCRM bezieht neue, technologische Möglich-
keiten zur Kundenbindung ein. Das Internet bietet
den Unternehmen moderne Wege zur Interaktion
mit Kunden und erweitert die Vertriebsmöglichkei-
ten. Allerdings gehen die Meinungen zu den Poten-
tialen des eCRM auseinander. Unternehmen
versprechen sich eine individualisierte Kundenan-
sprache und somit eine Intensivierung der Bezie-
hung zu Kunden, sodass die Zufriedenheit derer
gesteigert werden kann. Dem gegenüber befürch-
ten Kritiker, dass die Möglichkeit den Anbieter inner-
halb weniger Sekunden zu wechseln dazu führt,
dass das Aufbauen von Kundenbeziehungen er-
schwert wird. 80% der Besucher eines Internetauf-
trittes werden die Website kein zweites Mal aufrufen
(vgl. Fassott 2003, S. 307). Aus diesem Grund ist
die Gestaltung der Onlinepräsenz elementar für

eine erfolgreiche Kundenbindung. Aufgrund dessen ist es wichtig die Hürden, die auf einen potentiellen Käufer beim Besuch zukommen könnten, zu minimieren. Die Erkenntnisse über das Anforderungsprofil von Nutzern an digitale, journalistische Inhalte, lassen sich auf die die Anforderungen an einen Onlineauftritt übertragen. Bei den Befragten hat vor allem die Übersichtlichkeit des Angebotes hohe Priorität, außerdem ist der technisch problemlose Ablauf wichtig (vgl. Godulla 2018, S. 90f.). Des weiteren legen Kunden großen Wert auf eine simple Zahlungsmethode, wie beispielsweise PayPal.

Die Kundenbeziehungen im Internet bestehen im Wesentlichen aus drei Komponenten. Die kognitive Komponente unterscheidet sich im Internet besonders dahingehend, dass der Informationsfluss eine entgegengesetzte Richtung einschlägt. Auf dem herkömmlichen Weg wird der Kunde mit Informationen versorgt, im Internet dagegen hat der Kunde die Nutzerhoheit. Das bedeutet, dass dieser sich nur die Informationen einholt, die er für nötig hält. Das

bietet den Unternehmen die Möglichkeit individualisierte Informationen bereitzustellen, laufen aber Gefahr den Nutzer mit einer Informationsflut abzuschrecken. Automatisierte Vorgänge ohne Kontakt zu Kundenberatern führen zu einer Entfremdung und werden somit zur Gefahr für die Kundenbindung. Im schlimmsten Fall kennt der potentielle Käufer das Unternehmen, das hinter dem Internetauftritt steht, nicht. Das führt zu Skepsis und Misstrauen seitens des Kunden. Daher ist es wichtig, dem Misstrauen entgegenzuwirken. Das kann durch vertrauensschaffende Maßnahmen, wie sicherer Zahlungsmethoden oder der Möglichkeit, Kundenberater durch Chats kontaktieren zu können, gewährleistet werden. Die konative Komponente beschreibt die Hilfestellung, die ein Internetauftritt anbieten kann, um dem Kunden die Kaufentscheidung zu erleichtern. Besonderes Potential bietet die Möglichkeit seitens des Kunden direkten Kontakt zu Mitarbeitern herstellen zu können (vgl. Fassott 2003, S. 309ff.).

Eine Untersuchung im Rahmen einer Kundenbefragung gelangte zu dem Ergebnis, dass Rabatt- und Gutscheinkampagnen eine besonders loyalitätssteigernde Wirkung hatten. Weitere eCRM-Instrumente, die als förderlich eingestuft werden können, ist das Angebot eines umfangreichen Services, die Möglichkeit Mitarbeiter direkt kontaktieren zu können, sowie die persönliche Ansprache auf der Website. Newsletter und individualisierte Angebote steigerten in milderem Maße das Vertrauen in das Unternehmen. E-Mails hatten einen negativen Effekt auf die Kundenbeziehung (vgl. Fassott 2003, S. 317

5 Digitalisierung der Medienwirtschaft

5.1 Gegenwärtiger Stand

Renate Köcher, Geschäftsführerin des Instituts Demoskopie Allensbach, sieht Deutschland als ein Land an, das „Auto und Maschinen (kann)“, allerdings „können die Anderen Internet.“ (Köcher 2016) Das lässt sich durch einige Zahlen, die bitkom, der Branchenverband der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche, 2015 erhoben hatte, belegen. So verfolgten 2015 50% der befragten Medienunternehmen eine Digitalstrategie als die zentrale Strategie für die Zukunft, etwa ein Drittel setzt die Digitalisierung in einzelnen Bereichen an, 16% haben keine Digitalstrategie. (vgl. Bitkom 2015)



Digitalisierungsstrategie

Eigene Darstellung in Anlehnung an Bitkom 2015

Außerdem wurden die Repräsentanten der Medienunternehmen befragt, wie sie die Zukunftsaussichten ihrer Unternehmen bezüglich der Digitalisierung der Branche einschätzen. Lediglich 24% sehen die Medienbranche in der Position, dass ihre Unternehmen in zehn Jahren zu der Spitzengruppe der internationalen Firmen in Sachen Digitalisierung gehören (vgl. bitkom 2015)

Diese Zahlen zeigen auf, dass die Medienbranche im Vergleich zu anderen Branchen deutlichen Nachholbedarf in Sachen Digitalisierung hat.

➤ *Reichweitenentwicklung auf den Websites der Tageszeitungen*

Die Auflagen der Printausgaben, also des bisherigen Hauptproduktes der Verlage, gehen seit 20 Jahren stetig zurück. Allerdings stiegen im selben Zeitraum die Aufrufe der Websites der Tageszeitungen. Es gilt jedoch festzuhalten, dass sich lediglich zwei Websites der deutschen Tageszeitungen unter den zehn meistbesuchten Seiten im Bereich tagesaktuelle Neuigkeiten wiederfinden. (Oktober 2016/ in Mio.)

		Unique User (Gesamtangebot)	Desktop	Mobil	Visits (Gesamt)	Visits (nur online)	Visits (nur mobil)
1	Bild.de	20,30	15,24	11,91	338,28	155,56	182,73
2	focus.de	18,63	13,73	9,55	155,07	61,19	93,86
3	Spiegel.de	17,00	9,04	10,45	209,30	90,55	118,75
4	Welt.de	14,77	9,54	7,34	75,15	38,75	36,40
5	ntv.de	10,86	5,28	6,51	121,14	35,02	86,12
6	Zeit.de	10,58	6,12	5,52	59,28	30,05	29,23
7	Stern.de	9,89	8,47	3,14	43,18	27,50	15,68

8	Süddeutsche.de	9,33	5,55	4,67	51,10	26,32	24,78
9	FAZ.net	7,98	4,57	4,07	50,11	26,88	23,23
10	N24.de	5,54	3,22	3,88	36,98	11,97	25,00

Tabelle 1 vgl. AGOF 2016

Tabelle x macht deutlich, dass es die überregionalen Tageszeitungen verpasst haben, ein Online-Angebot zu erstellen, das den Websites der Boulevardblätter Konkurrenz macht. Das hat zum einen den Grund, dass die führenden Nachrichtenseiten im Internet den Tageszeitungen einen Schritt voraus sind. Zum anderen versuchten die Verlage der Tageszeitungen zu früh ein Bezahlssystem für das Online-Angebot zu implementieren. Die Seiten der Boulevardblätter und Wochenmagazine stellten zunächst einige Inhalte gratis zur Verfügung und akquirierten so Verkehr auf ihren Seiten. Kostenpflichtige Angebote wurden erst nach und nach eingeführt. (vgl. Kühne, 2017, S. 172) Im Fall von bild.de lässt sich beobachten, dass immer mehr Angebote nur für zahlende Rezipienten verfügbar sind. So hatte bild.de bereits im Jahre 2015 erreicht, dass

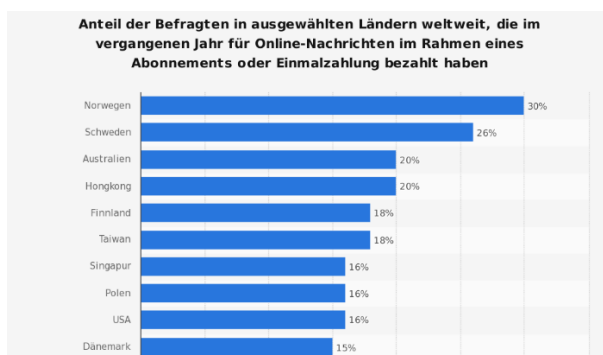
53% der Gesamterlöse aus dem digitalen Geschäftsmodell stammen (vgl. Sawall 2015). Des Weiteren werden 74% der Werbeerlöse im digitalen Geschäft erwirtschaftet.

5.2 Digitale Geschäftsmodelle

Dieses Kapitel soll einen Überblick verschaffen, welche Geschäftsmodelle die Verlage im Zuge der Digitalisierung entwickelt haben, um die Daseinsberechtigung am Nachrichtenmarkt aufrecht zu erhalten. Übergeordnet sollen auch die Fragen geklärt werden, wie es die Verlage versuchen zu erreichen, Kunden zu gewinnen, langfristig zu binden und vor allem auch die Bereitschaft für Online-Content zu bezahlen, da über die letzten Jahre sämtliche Nachrichtenseiten werbefinanziert waren.

Allerdings stieg die Bereitschaft für Online-Angebote zu zahlen seit 2015 an. So gaben 2016 in einer Umfrage des Digitalverbandes Bitkom 36% der 1023 Befragten an, bereits für Online-Journalismus bezahlt zu haben. Klammert man die 27% aus, die

keine Angaben machten (3%) und diejenigen, die keine Online-Nachrichten nutzen (24%), kommt man zum Ergebnis, dass circa die Hälfte aller Nutzer von Online-Nachrichten bereit waren, für Angebote auf den Websites der Nachrichtenseiten zu zahlen. Die Zahlungsbereiten teilen sich folgendermaßen auf: 22% bezahlen eine Pauschale, sind also Inhaber eines Abonnements, 20% haben bereits für einzelne Angebote bezahlt. Da in der Umfrage eine Mehrfachauswahl möglich war, kommt es hier zu Überschneidungen derjenigen, die sowohl Inhaber eines Abonnements sind, als auch für einzelne Angebote gezahlt haben. (vgl. Bitkom 2016). Wenn man die Zahl der Abonnementinhaber in Deutschland mit anderen Ländern vergleicht, lässt sich feststellen, dass beispielsweise in Norwegen die Barriere zur Zahlungsbereitschaft für Online-Journalismus deutlich niedriger ist, wie folgende Statistik aufzeigt.

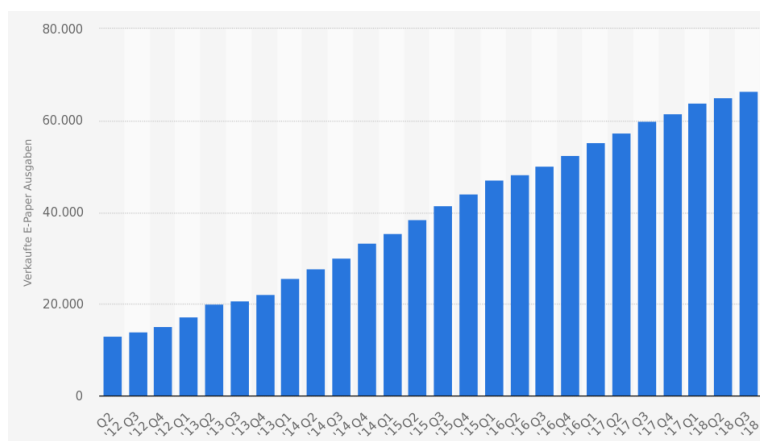


Zahlungsbereitschaft international

Darstellung: statista.de, Quelle: Newman 2018

Deutschland rangiert mit lediglich 8% im unteren Mittelfeld. Das wirft die Frage auf, warum nur ein kleiner Teil der Deutschen bereit ist, für Online-Journalismus zu bezahlen. Hierzu führte der Digitalverband Bitkom eine Umfrage unter 319 Befragten durch. Eine Mehrfachauswahl war möglich. Daher kam es zu folgendem Ergebnis, dass etwa 73% der Meinung waren, sie ausreichend kostenlose Inhalte im Internet finden zu können. Die Hälfte der Befragten gab an, dass ihnen die Qualität der Online-Berichterstattung keine Bezahlung wert ist. Circa ein Drittel gab zudem an, dass ihnen die Angebote zu

teuer sind. Jedem Zehnten waren die angebotenen Zahlungsarten zu kompliziert. Diese Umfragen und Statistiken ermöglichen es den Verlagen, die Kundengewinnung und -bindung gezielt anzugehen.



E-Paper Deutschland

Darstellung: statista.de, Quelle: IVW 2018

Dagegen setzte die auflagenstärkste deutsche Tageszeitung, die Süddeutsche Zeitung, im dritten Quartal 2016 lediglich 50.124 E-Paper ab. Dies wirft die Frage auf, welche digitalen Geschäftsmodelle die überregionalen Tageszeitungen nutzen und ob

diese die Lösung des Problems des Auflagenrückgangs sind.

5.2.1 Paid-Content-Modelle

Die Verlage haben verschiedene Modelle entwickelt, um Vertriebserlöse im digitalen Marktsegment generieren zu können. Dabei stieg die Zahl der Tageszeitungen, die Paid-Content-Modelle einführten, stark an. Waren es 2010 noch acht Anbieter, setzten 2015 bereits 120 der 344 Tageszeitungen auf Bezahlmodelle (vgl. Kühne 2017, S. 179f.). Die Verlage versuchen den Wandel vom werbefinanzierten Medium zum vertriebsfinanzierten Unternehmen zu vollziehen (vgl. Nohr 2013, S. 27f.). Es gibt vier Modelle, die verschiedene Ansätze verfolgen.

Das Freemium-Modell stellt Inhalte gratis zur Verfügung, aber für exklusive Inhalte verlangen die Verlage eine Bezahlung seitens des Lesers. Das Metered-Modell setzt darauf, dass den Lesern eine festgelegte Anzahl von Artikeln gratis zur Verfügung gestellt wird. Überschreitet der User die monatliche

Anzahl der Gratis-Inhalte, wird eine Bezahlung fällig. Die harte Paywall verzichtet auf das „Lockmittel“ freie Inhalte. Nur zahlende Kunden haben durch ein Abonnement die Möglichkeit Angebote der Webseite zu konsumieren. Das Spenden-Modell stellt Inhalte kostenfrei zur Verfügung, erhofft sich jedoch eine freiwillige Spende durch den Rezipienten (Quelle: BDZVa). Das Freemium-Modell wird von 55% der Tageszeitungen genutzt, während 38% auf das Metered-Modell setzen. Dagegen wird der harten Paywall, sowie dem Spenden-Modell kaum Potential zugerechnet, weswegen es nur von 5%, respektive circa 2% genutzt wird (vgl. Kühne 2017, S. 179).

Das Freemium-Modell wird deshalb oft genutzt, weil die Leser nur bereit sind für digitale Inhalte zu bezahlen, wenn diese exklusiv sind. Das betrifft vor allem Hintergrundberichterstattung, da viele Nachrichten von anderen Anbietern kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Allerdings sehen Kritiker die Schwäche des Modells in ihrer Abonnementbindung. Durch den Wandel hin zur Ungebundenheit,

vor allem in der jüngeren Generation, verlieren Abonnements an Attraktivität (vgl. Ruß-Mohl 2003, S. 45). Das bedeutet, dass dieser wichtige Markt für die Etablierung von Paid-Content-Modellen nahezu außer Acht gelassen wird. Experten sehen vor allem den Pay-per-use, also die Bezahlung je konsumiertem Inhalt, als passenden Ansatz dafür die jüngere Generation anzusprechen (vgl. Kühnle 2017, S. 182f.). Wenn gleich die Sicherheit, die die vertragliche Bindung durch Abonnements gewährleisten, verloren geht, hat der Micro-Paying-Ansatz Potential. Die Hamburger Morgenpost stellt täglich circa drei kostenpflichtige Inhalte zur Verfügung. Diese kosten zwischen zehn und 40 Cent. Durch den Anbieter LaterPay wird eine Bezahlung erst fällig, wenn der Nutzer fünf Euro umgesetzt hat. 70% derer, die kostenpflichtige Inhalte aufrufen, kaufen diese auch (vgl. Sterbenz 2016).

Einen anderen Ansatz verfolgt die norwegische Tageszeitung Fadrelandsvennen. Das Modell basiert auf der harten Paywall, allerdings ist für den Zugriff

auf das digitale Angebot der Zeitung das Abonnement des Printmediums Voraussetzung. Dadurch soll neben der Etablierung des Paid-Content-Modells ebenfalls sichergestellt werden, dass das Printprodukt nicht weiter an Auflage verliert. Es zeigte sich, dass die Auflage nach jahrelangem Rückgang seit der Einführung des Modells um drei Prozent anstieg. Diese Entwicklung zeigte sich bei Fadorelandsvennen vor 30 Jahren. Das lässt darauf schließen, dass dieser Ansatz erfolgsversprechend ist (vgl. Haller 2014, S. 103f.).

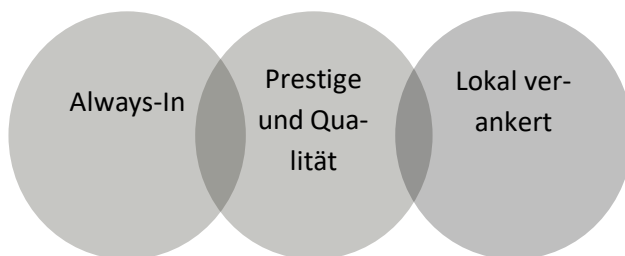
Weitere Vertriebsmöglichkeiten für journalistische Inhalte stellen Online-Kioske (Content-Aggregatoren) dar. Diese basieren auf dem pay-per-use-Ansatz, da Inhalte einzeln zu erwerben sind. Vor allem die Möglichkeit eine junge Zielgruppe zu erreichen, macht diesen Ansatz für Verlage attraktiv. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Verlage die Bindung durch den Einsatz von Zwischenhändlern zu ihrer Leserschaft verlieren. Die Leser wählen Artikel nach ihren Interessen aus und erfahren nur nebenbei, von welcher Zeitung die Inhalte stammen (vgl.

Kühte 2017, S. 187). Zudem stehen die Content-Aggregatoren in direkter Konkurrenz zu den verlagseigenen Angeboten im Internet. Um die Konkurrenzsituation zu entspannen, bietet sich den Verlagen die Möglichkeit Redakteure einzusetzen die Inhalte ausschließlich für Online-Kioske, Facebook Instant Articles oder Google AMP erstellen. Diese Inhalte sollten eine Komplementarität zu den eigenen, digitalen Angeboten darstellen (vgl. Taylor 2016). Diese Ansätze bedingen eine weitere Lösung vom Bündelungsmedium Zeitung, da der Vertrieb einzelner Inhalte im Vordergrund steht.

5.2.2 Mobile Services

Mobile Services bieten für die Verlage eine große Entwicklungsmöglichkeit und einen direkten Draht zu den Rezipienten. Allerdings sind die mobilen Endgeräte, wie Smartphones, Tablets und E-Book Reader, lediglich Distributionskanäle, die nicht in der Macht der Verlage stehen. Das heißt, dass die Hersteller der Distributionskanäle, wie beispielsweise Apple oder Amazon, an allem, das über „ihre“

Kanäle verbreitet wird, mitverdienen. So erhält beispielsweise Apple 30% aller Erlöse der Apps, die über den App-Store vertrieben werden. Amazon beansprucht sogar 70% aller Erlöse, die über das Kindle erzielt werden. (vgl. Schwarzer/Spitzer, 2013, S. 29). Zudem haben die Hersteller der Distributionskanäle die Möglichkeit, Einfluss auf den Inhalt der Applikationen zu nehmen. Das ist zumindest aus medienethischer Sicht bedenklich. Carina Ihlström Eriksson, Dozentin an der Halmstad University, untersuchte mit Kollegen den Markt der möglichen E-Paper-Konsumenten und kam zu dem Schluss, dass sich dieser Markt in drei Segmente unterteilen lässt (vgl. Researchgate).



Kundensegmentierung

Eigene Darstellung in Anlehnung an Nohr 2013, S. 30

Das Segment „Always-In“ bezeichnet die Rezipienten, die „einen hohen Wert auf allgegenwärtigen Zugriff auf Information und Kommunikation aus diversen Quellen legt, Print eher ablehnt, neueste Technologien bevorzugt, möglichst die Integration auf einem Gerät anstrebt und sich preissensibel Verhält.“ (Nohr 2013, S. 29) Im Kontrast dazu verhält sich das Segment „Lokal verankert“, das am ehesten die ältere Generation beschreibt, die sich im Allgemeinen auf Printmedien stützt, für die lokale Nachrichten von hoher Bedeutung sind und Online-Angebote höchstens komplementär nutzt. Das Segment „Prestige und Qualität“ nutzt neue Medien und Endgeräte, aber vertraut weiterhin auf die etablierten Medien, die für Qualitätsjournalismus steht und eine bekannte Marke darstellt. (vgl. Nohr 2013, S. 29). Diese Segmentierung stellt einen wichtigen Ansatz für die Gestaltung von passenden Geschäftsmodellen dar.

5.2.3 Individualisierung

Die Individualisierung gehört zu den Megatrends der gegenwärtigen Zeit. Sogenannte Megatrends gibt es in jeder Epoche und wirken stark auf alle Ebenen der Gesellschaft ein. Sie betreffen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Auch in den Medien sind diese Megatrends erkennbar. Es stellt sich die Frage, wie die Medienschaffenden den Megatrend der Individualisierung gewinnbringend auf ihre journalistischen Dienstleistungen übertragen können. (vgl. Nohr 2013, S. 31 f.)

Einen Versuch den Wunsch nach Individualität umzusetzen, startete das Berliner Start-Up niuu. Ziel der Unternehmensgründer war es eine personalisierte Zeitung an den Markt zu bringen. Hierbei konnten die Kunden aus 17 Zeitungen und circa 500 Online-Angeboten wählen und ihre individuelle 24-seitige Zeitung zusammenstellen lassen. Zwei Seiten waren ausschließlich für Werbung vorgesehen. Allerdings brachte das Projekt, zumindest in der Print-Version, nicht die gewünschte Leserzahl, so dass

das Printmedium vorläufig eingestellt wurde. Allerdings konnte der Ansatz, personalisierte Nachrichten zu verkaufen, durchaus als Erfolg gewertet werden, da es durch Datenerhebung und Lesehistorie der Rezipienten möglich war personalisierte Werbung zu schalten. Dadurch stieg das Interesse der werbetreibenden Industrie. (vgl. Nohr 2013, S. 32) Streng genommen unterschied sich das Geschäftsmodell nicht vom klassischen Geschäftsmodell der Tageszeitungen. Jedoch wurde durch die Individualisierung für beide Seiten, also Rezipient und Werbetreibender, ein Mehrwert (value proposition) geboten. Durch die Individualisierung setzt ein sogenannter Lock-in-Effekt (lock in = einschließen) ein, der den Kunden an das Produkt bindet, wodurch der Wechsel zu einem anderen Dienstleister erschwert wird.

5.3 e-Paper

Durch die Etablierung von Smartphones und Tablets bot sich für die Verlage eine neue Gelegenheit,

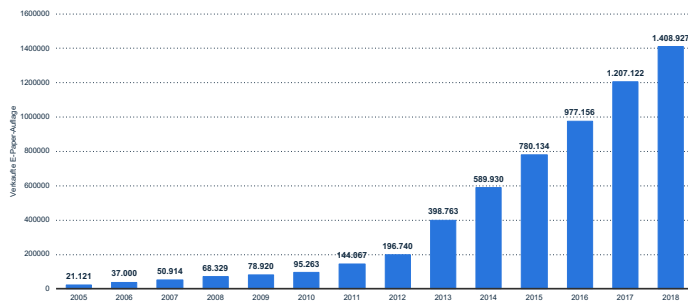
ihre Produkte zu vertreiben. Im Zuge der Digitalisierung entstand das Format des E-Papers. E-Paper bedeutet frei übersetzt „Digitales Papier“ (genau, engl.: elektronisches Papier) Das E-Paper ist die digitale Ausgabe einer Tageszeitung, eines Boulevardblatts oder eines Wochenmagazins. Neben dem Schritthalten mit dem wandelnden Mediennutzungsverhaltens bietet der Vertrieb von E-Papers weitere Vorteile, sowohl für den Rezipienten, als auch für den Verlag. (vgl. FAZ) Allerdings bietet das E-Paper auch Raum für Kritik, da die Distributionskanäle von den Herstellern der digitalen Endgeräte gesteuert werden. (siehe 5.2.2 Mobile Services). Die Applikationen der Verlage bieten die Gelegenheit, die aktuellen Megatrends umzusetzen. Die Rezipienten haben die Gelegenheit „ihre“ Nachrichten individuell gestalten zu können, sind immer am Puls der Zeit, da die Zeitung von morgen bereits am Vorabend abrufbar ist.

Grundsätzlich ist die Anzahl der verkauften E-Paper seit 2005 stark steigend. Im Jahre 2017 durchbrach die Auflage der E-Paper erstmals die Schallmauer

von einer Million verkauften Ausgaben. Allerdings umfasst die Statistik alle verkauften Ausgaben der Tages-, Sonntags- und Wochenzeitungen.

Verkaufte E-Paper-Auflage in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2018

E-Paper-Auflagen in Deutschland bis 2018



E-Paper-Auflage

Darstellung: statista.de, Quelle: IVW 2018

Es entfallen lediglich circa 20 Prozent der verkauften E-Paper auf die überregionalen Tageszeitungen, die meisten (592.402 Exemplare) der insgesamt im zweiten Quartal 2016 abgesetzten E-Paper werden von Regional- und Lokalzeitungen verkauft. Allerdings zeigt der Anteil der E-Paper an

der Gesamtauflage den Trend auf, dass die Digitalisierung im Tageszeitungsmarkt angenommen und umgesetzt wird. Denn bei den überregionalen Tageszeitungen machen die E-Paper bereits 16% der Gesamtauflage aus. So stehen der Gesamtauflage von 1,02 Millionen Tageszeitungen 162.153 verkaufte E-Paper gegenüber. (vgl. Kühne 2017, S. 178)

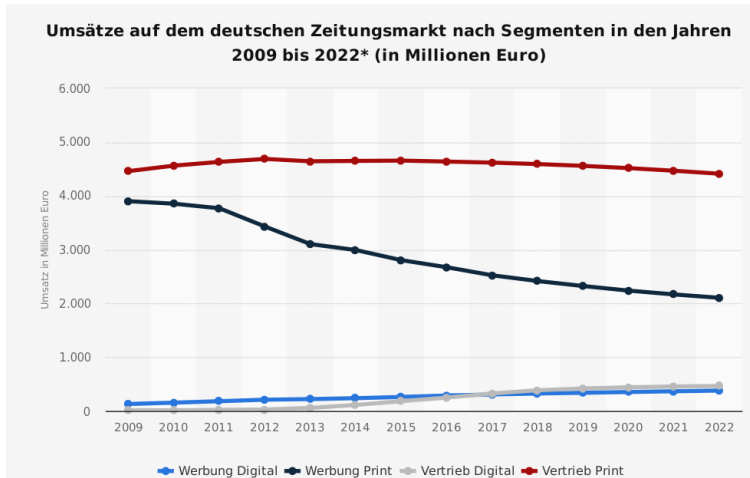
Die steigende Auflage der E-Paper bringt einen steigenden Umsatz im Bereich des e-Publishing (dt.: digitale Veröffentlichungen) mit sich, der im Jahre 2019 seinen vorläufigen Höhepunkt erreichen wird. 2019 soll der Umsatz um 11% steigen, anschließend wird eine Schwächung des Umsatzwachstums erwartet (vgl. Statista 2018).

5.4 Entwicklung der Werbeerlöse

Die Werbeerlöse spielen für die Verlage eine große Rolle, da sie im Jahr 2016 etwa 28,55% der Gesamtsätze der Verlage ausmachten. (vgl. BDZV 2018) Diese Zahl bezieht sich sowohl auf die Werbung im Printmedium, als auch im Onlinemedium. Allgemein

wird die Online-Werbung für alle Märkte wichtiger, da sie mit Benutzerdaten auf den Rezipienten zugeschnitten werden kann und so die Streuungsrate deutlich sinkt, wodurch der Nutzen für beide Seiten (Werbetreibender und Rezipient) steigt. Weltweit hat der Online-Werbungsmarkt das Fernsehen als den führenden Werbeträger bereits abgelöst. Von den 505 Milliarden US-Dollar, die 2017 weltweit für Werbung ausgegeben wurden, entfielen bereits 204 Milliarden US-Dollar auf das Segment Online und Mobile. Hiervon wurden 105 Milliarden US-Dollar für Werbung auf Smartphones, Tablets und e-Book-Reader ausgegeben. In Deutschland lässt sich derselbe Trend erkennen, schlägt sich aber im weltweiten Vergleich etwas zurückhaltender nieder. So macht der Onlinewerbungsmarkt (auch mobile) circa ein Drittel der Gesamtausgaben für Werbung aus. Etwa 7,6 Milliarden Euro Umsatz wurden 2017 im digitalen Werbesegment erzielt. Das Gesamtvolumen der Werbeausgaben betrug etwa 20,5 Milliarden Euro (vgl. Bundeskartellamt).

Durch das Aufdrängen des Online-Werbemarktes verloren die Printmedien der Tageszeitungen am Werbungsmarkt seit 2009 an stetig an Bedeutung für die werbetreibende Industrie. Während der Anteil 2009 noch bei 24% lag, waren es im 2017 nur noch 16%. Allerdings stieg die Werbung im Online-Segment von 5% (2009) auf 11% (2017). Diese Entwicklung wird sich nach Meinung von PriceWaterhouse Coopers in den folgenden Jahren so fortsetzen. Folgende Statistik zeigt auf, dass sich die Umsätze auf dem deutschen Zeitungsmarkt bis ins Jahr 2022 deutlich stärker auf den digitalen Markt konzentrieren werden und das Printmedium langfristig ablösen könnte. So stiegen die digitalen Werbeerlöse von 130 Millionen Euro im Jahre 2009 auf über 325 Millionen Euro im Jahre 2018 und sollen bis 2022 auf 380 Millionen Euro steigen. Das hängt unmittelbar mit dem steigenden Umsatz der digitalen Angebote zusammen, der von 11,1 Millionen Euro (2009) auf über 386 Millionen Euro (2018) stieg und bis 2022 weiterhin wachsen soll. 466 Millionen Euro Umsatz werden auf dem digitalen Zeitungsmarkt für die Verlage im Jahre 2022 erwartet. (vgl. folgende Statistik)



Umsätze nach Marktsegment

Darstellung: statista.de, Quelle: Römeth 2018

5.5 Medienethische Perspektive

Zu den Aspekten, die sich durch die Digitalisierung wandeln, gehört auch die Medienethik. Dadurch, dass bei nahezu jedem Ereignis, das gesellschaftliche Wichtigkeit hat, Menschen mit internetfähigen Endgeräten, wie Smartphones, zugegen sind, werden ungefiltert Videos und Bilder von diesen Ereignissen über das Internet verbreitet. Videos und

Fotos von beispielsweise Naturkatastrophen und Straftaten gelangen so ungefiltert ins Internet und sind umgehend von Millionen Menschen sichtbar. Dadurch werden Geschehnisse aus dem Zusammenhang gerissen, da diese nicht kritisch aufgearbeitet wurden. So lassen sich die Nutzer, die diese ungefilterten Informationen sehen, zu Verschwörungstheorien und Gerüchten hinreißen. Durch die Desinformation lassen sich die Beobachter im Internet zu falschen Vermutungen verleiten. Das Phänomen des Laienjournalismus, also derer, die ohne journalistische Kenntnisse und medienethischen Gebundenheit, im Internet ein Millionenpublikum erreichen, wird als „Produser“ beschrieben. Das Wort setzt sich aus den Worten „Producer (dt.: Produzent)“ und „User (dt.: Nutzer)“ zusammen. Dieses Problem setzt die etablierten Medien unter Zeitdruck, da diese die Informationen ähnlich schnell bereitstellen müssen, aber erst aufgearbeitet werden müssen. (vgl. Debatin 2017, S. 54) Außerdem kann die schnelle Verbreitung von Bildern von Tatorten zu Behinderungen der polizeilichen Ermittlungsarbeit führen. Neben dem Zeitdruck lastet auf den Verlagen auch ein finanzieller Druck, da im

Zuge der Digitalisierung viele Websites Nachrichten gratis anbieten. Dadurch sind die Verlage gezwungen, Stellen zu kürzen und Redaktionen zusammenzulegen. Das führt dazu, dass Recherchearbeiten schneller und somit oberflächlicher ausgeführt werden müssen, journalistische Arbeiten immer mehr auf Praktikanten und Freelancer (dt.: Freiberufler) abgegeben werden und die redaktionelle Arbeit im Allgemeinen reduziert wird. Das führt zu einer größeren Einflussnahme der Verlage auf redaktionelle Belange, was aus medienethischer Perspektive zumindest bedenklich ist. Außerdem entsteht durch die neuen technischen Distributionskanäle eine regelrechte Informationsflut, die zu Redundanz führen kann. Aufgrund dieser Umstände werden von Bernhard Debatin, Professor für Journalistik an der University of Ohio, drei neue Anforderungen an die journalistische Ethik gestellt. (vgl. Debatin 2017, S. 56)

➤ *Gebot der Transparenz*

Dass Transparenz im Journalismus eine wichtige Rolle spielt ist weder neu, noch ungewöhnlich. Neu sind dagegen die Möglichkeiten an Informationen im Internet zu kommen. Die Internetrecherche ist in Zeiten der Digitalisierung unentbehrlich geworden, da sie schnell und gezielt Ergebnisse liefern. Nichtsdestotrotz muss bei Internetquellen auf Seriosität und Wahrheitsgehalt besonders geachtet werden, da jeder mit einem internetfähigen Endgerät dort Dinge behaupten und vertreiben kann. Aufgrund dessen sind die Journalisten hier zu besonderer Transparenz aufgerufen. Außerdem fordert Debatin, Informationslücken nicht zu verschleiern, sondern „Offenheit über das Nichtwissen“ (vgl. Debatin 2017, S. 56) zu zeigen.

◇ *Stärkung der Individualethik*

Da durch Stellenkürzungen und der Zusammenlegung der Redaktionen die Ressourcen für eine institutionelle Selbstkontrolle weniger werden oder

ganz fehlen, fordert Debatin die Stärkung der Individualethik schon in der Ausbildung von Journalisten. Die Medienethik müsse eine größere Rolle im Lehrplan der Journalistenschulen spielen. Ein Beispiel, das Debatin Recht gibt, ist der jüngste Fall des ehemaligen Spiegel-Redakteurs Claas Relotius, der nachweislich Reportagen fälschte und erdachte Geschichten und Interviews publizierte. In diesem Fall fand keine, beziehungsweise eine verspätete, institutionelle Selbstkontrolle statt. Erst die Nachforschungen eines Kollegen Relotius brachte die Wahrheit über die Publikationen zutage. Relotius gibt an aufgrund der Angst zu scheitern, betrogen zu haben. (vgl. Kittel 2018) Dieses Beispiel zeigt auf, dass sowohl der Zeitdruck, als auch die Reduzierung des Personals, die mit dem finanziellen Druck einhergeht, zu Problemen führen kann, die der Glaubwürdigkeit des Journalismus schaden können.

➤ *Stärkung der Medienkompetenz*

Die Digitalisierung bringt neue Möglichkeiten für Journalist und Rezipient. Neue Distributionskanäle, größere Quantität an Nachrichten und völlig neue, digitale Angebote. Allerdings müssen beide Seiten im Umgang mit diesen Neuerungen und Veränderungen geschult werden. Wie beschrieben, bietet das Internet jedem die Möglichkeit Millionen Nutzer zu erreichen. Aus diesem Grund können sich die Rezipienten nicht mehr darauf verlassen, dass „Nachrichten als zuverlässiger Kanon und passiv geliefert werden.“ (Debatin 2017, S. 57) Der Begriff Medienkompetenz erweitert sich durch die neuen Distributionskanäle von der „Fähigkeit, Medieninhalte kritisch einzuordnen, gewichten, und evaluieren zu können“ (Debatin 2017, S. 57) auf den richtigen Umgang und „auf das Verständnis der Medienformen- und Technologien.“ (Debatin 2017, S. 57)

6 Praxis: Deutscher Tageszeitungsmarkt

Dieses Kapitel soll einen Überblick über die aktuelle Situation des Tageszeitungsmarktes in Deutschland liefern, die Strukturdaten der Branche vergleichen und in einen Zusammenhang stellen. Außerdem sollen die aktuellen Probleme und Herausforderungen der Branche beleuchtet werden. Zudem werden die klassischen Geschäftsmodelle der Verlage erklärt. Auch die Akteure, die am deutschen Tageszeitungsmarkt agieren, werden aufgeführt und deren Probleme mit neuen Marktteilnehmern aufgezeigt. Zudem werden Erklärungen für die Folgen der Partizipation neuer Marktteilnehmer dargelegt. Als Basis dienen die größten, überregionalen Tageszeitungen Deutschlands.

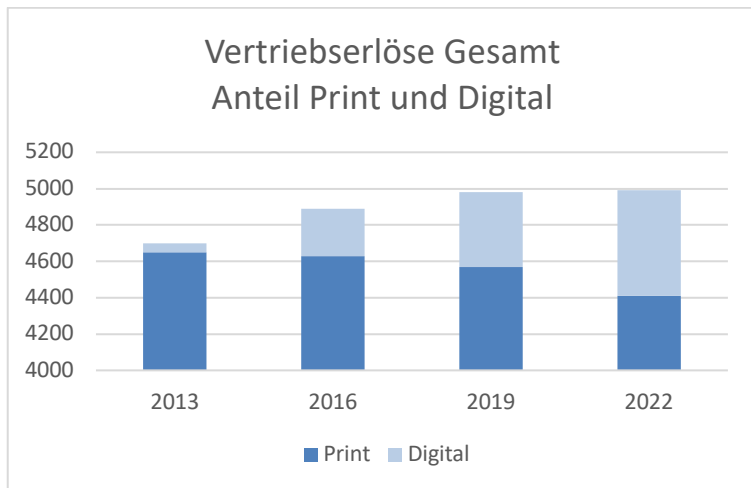
6.1 Strukturdaten

In Deutschland werden im europäischen Vergleich die meisten Tageszeitungen verkauft, weltweit setzen die Verleger nur in China, Indien, Japan und

den USA mehr Zeitungen ab. 327 Tageszeitungen verlegen in Deutschland, dazu gehören 312 lokale und regionale Tageszeitungen, sowie sieben überregionale Tageszeitungen und acht Straßenverkaufszeitungen. (vgl. Römeth 2018, S. 52).

Seit Jahren sind die Verkaufszahlen der Printausgabe deutscher Tageszeitungen rückläufig. Während 1995 mit täglich 30,2 Millionen verkauften Exemplaren das auflagenstärkste Jahr der deutschen Geschichte war, sank die Auflagen bis 2017 auf 16,2 Millionen. Das stellt den vorläufigen Tiefpunkt der verkauften Exemplare dar (vgl. ARD 2017, S. 46). Damit zusammenhängend verbuchten die Verleger bei den Tageszeitungen einen stetigen Rückgang der Gesamtumsätze. Das lässt sich zum einen mit den schwindenden Verkaufszahlen, aber auch mit den damit verbundenen Einbußen an Werbeeinnahmen erklären, da mit dem Auflagenrückgang eine Verringerung der Reichweite einhergeht. Seit 2009 brach der Gesamtumsatz der Tageszeitungen von 7,96 Milliarden Euro um circa 11,1% ein. So nahmen die Verleger mit Tageszeitungen 2017

nur noch etwa 7 Milliarden Euro ein (vgl. BDZV 2018). Der Umsatz 2017 verteilt sich zu etwa zwei Dritteln auf die Vertriebs Erlöse (4,69 Milliarden Euro), also den direkten Einnahmen durch den Verkauf, und ein Drittel auf die Werbeeinnahmen (2,39 Milliarden Euro) (vgl. BDZV 2018). Die Werbeeinnahmen verringerten sich im Zeitraum von 2007, das Jahr in dem die Zeitungen den größten Umsatz mit Werbung und Beilagen erzielten, von 4,38 Milliarden Euro um 42,5% auf 2,52 Milliarden Euro im Jahre 2017 und sollen bis 2022 weiter auf 2,1 Milliarden Euro fallen (vgl. Römeth 2018, S. 129). Der Anteil der Erlöse durch den digitalen Vertrieb der Tageszeitungen steigt seit 2013. Folgende Abbildung zeigt den Anteil der Vertriebs Erlöse der Verleger durch die Tageszeitung in ausgewählten Jahren seit 2013. Zudem prognostiziert PriceWaterhouseCoopers bis 2022, dass die Erlöse durch den digitalen Vertrieb den Umsatz des Printproduktes übersteigen werden.



Vertriebserlöse

Eigene Darstellung in Anlehnung an Römeth 2018, S. 52

Das verdeutlicht die Wichtigkeit der digitalen Erlösmodelle für die Verlagsbranche, insbesondere für den Tageszeitungsmarkt.

Obwohl die Auflagen rückgängig sind, steigt die Reichweite der Tageszeitungen in Deutschland. Grundlegend haben die deutschen Tageszeitungen eine Zielgruppe von 70,5 Millionen Menschen. Das

umfasst die deutschsprachige Bevölkerung über 14 Jahren. Hiervon lesen 62,7 Millionen Menschen Zeitung, was einer Reichweite von 89% entspricht. Trotz der verhaltenen Verkaufszahlen hat die Reichweite des Online-Angebots die des Printproduktes überholt. So erreicht das digitale Angebot eine Reichweite von 67,1% in der angegebenen Zielgruppe, das Printprodukt liegt bei lediglich 59,7% (vgl. GIK 2018). Die Reichweite der Printprodukte lässt sich auf die verschiedenen Gattungen aufteilen. Die Gesamtheit der Tageszeitungen erreicht 55,8% der 70,5 Millionen deutschsprachigen über-14-Jährigen, die Reichweite der regionalen Abonnementzeitungen in der gleichen Zielgruppe liegt bei 45,1%. Sonntags- und Wochenzeitungen erreichen 13,1%, respektive 2,4% (vgl. ZMG 2018). 20,7 Millionen Nutzer konsumieren ausschließlich das Online-Angebot der Tages-, Sonntags- und Wochenzeitungen, 26,5 Millionen Rezipienten kaufen ausschließlich die gedruckte Ausgabe. Etwa 15,5 Millionen Menschen nutzen sowohl das Printmedium, als auch das Internet zur Informationsbeschaffung (vgl. GIK 2018). In der jungen Zielgruppe

wird eine Reichweite beider Produkte von 88,7% erreicht, wovon 35,1% auf das Printprodukt und 53,6% auf das Online-Angebot entfallen. Im Gegensatz dazu steht die Zielgruppe der Über-50-Jährigen, in der eine Gesamtreichweite von 87,6% erreicht wird, sich aber mehrheitlich auf das Printprodukt stützt. Die ältere Zielgruppe informiert sich lediglich zu 14% Prozent im Internet, 73,6% greifen auf die gedruckte Tageszeitung zurück. Ein gemischtes Konsumverhalten lässt sich in der Zielgruppe der 30-49-Jährigen beobachten. Bei der Leserschaft des mittleren Alters ist die Reichweite mit 91,5% am höchsten. Allerdings lässt sich hier schon eine Änderung des Mediennutzungsverhaltens erkennen, da 37,3% der Rezipienten mittleren Alters auf das Online-Angebot zurückgreifen. Außerdem hat sich seit der Einführung, beziehungsweise schrittweisen Verlagerung der Tageszeitungen ins Internet, ein starker Anstieg der Reichweite ergeben. Durch das Online-Angebot akquirierten die Verlage bei den 14-49-Jährigen insgesamt 15,8 Millionen neuer Rezipienten, bei den Über-50-Jährigen waren es 4,8 Millionen neuer Nut-

zer (vgl. GIK 2018). Hierbei bezieht sich die Reichweite des Online-Angebots auf die Zahl der Unique User. Das bedeutet, dass mehrmalige Besuche derselben Person nur einmal berücksichtigt werden.

6.2 Klassisches Geschäftsmodell

Die Tageszeitung galt anfangs aufgrund des niedrigen Bildungsstandards als Elitenprodukt und hatte dadurch eine kleine Zielgruppe. Deshalb verkauften die Verleger die Zeitungen zu hohen Preisen. Durch die Urbanisierung und industrielle Revolution stieg das Bildungsniveau an und der Markt für die Zeitungen wuchs. Die Zeitung wurde zum Massenmedium. Die Zeitungsverlage lieferten der Leserschaft Inhalt, die von den Rezipienten finanziell entlohnt wurden. Da ein Monopol für Werbeanzeigen in Deutschland bis 1852 dem Staat unterlag, war es den Verlagen bis dahin nicht möglich Werbung und Anzeigen zu schalten. Durch die Auflösung des Monopols änderte sich das Geschäftsmodell der Zeitungsverlage (vgl. Nohr 2013, S. 23f.).

Durch die Öffnung für den Werbemarkt ergaben sich neue Erlösquellen für die Tageszeitungen. Die Wichtigkeit der werbetreibenden Industrie für die Verlage entwickelte sich so weit, dass die Werbeeinnahmen der Verlage bei den Tageszeitungen die Erlöse durch den Vertrieb überstiegen, was eine hohe Abhängigkeit der Verlage vom Werbemarkt bedeutete. Durch die Vermarktung der Reichweite und Kundenzugängen entstand das sogenannte klassische Geschäftsmodell der Tageszeitungen. Das klassische Geschäftsmodell wurde in den Jahren optimiert und angepasst, um den Veränderungen am Markt gerecht zu werden. Im Zuge des Konzentrationsprozesses der deutschen Presselandschaft, der bis heute nicht abgeschlossen ist, wurden Redaktionen zusammengelegt und in größere Verlage eingegliedert, um Kosten zu sparen und interne Prozesse zu optimieren. Das führte dazu, dass 1976 die Pressefusionskontrolle eingeführt wurde, um die Meinungsvielfalt in Deutschland zu gewährleisten (vgl. Studilib). Durch die Digitalisierung und der Schaffung neuer Distributionskanäle wurde das klassische Geschäftsmodell

aufgebrochen, sodass die Tageszeitungen weiterhin das Geschäftsmodell anpassen und neue, digitale Geschäftsmodelle etablieren müssen. Das betrifft auch den Vertrieb der Zeitungen. Bis zur Digitalisierung wurden Zeitungen im Einzelhandel vertrieben oder durch Abonnements geliefert, ist es heute zusätzlich möglich einzelne Publikationen zu kaufen

6.3 Akteure

Die Konzeption einer Wettbewerbsstrategie ist vor allem abhängig von der Verhandlungsmacht der Branchenakteure. Der Konkurrenzdruck und Marktintensität wird von weit mehr bestimmt als den direkten Wettbewerbern (vgl. Porter 1990, S. 25f.). Nach Michael E. Porters Modell der Five-Forces (dt.: fünf Kräfte) lässt sich die Branchenstruktur und Wachstumschancen mit Hilfe der folgenden fünf Kriterien bestimmen.

➤ *Verhandlungsmacht der Lieferanten*

Zur Produktion des Printmediums und der digitalen Inhalte sind die Verlage auf Papierlieferanten, freie Mitarbeiter, Presseagenturen und informationstechnische Unternehmen angewiesen.

Die freien Mitarbeiter besitzen aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation eine geringe Verhandlungsmacht gegenüber den Verlagen. Allerdings könnten die freien Mitarbeiter mächtiger werden, wenn sich die Rationalisierung der Redaktionen fortsetzt und kreative Arbeiten ausgelagert werden. Dadurch würde die Abhängigkeit externer Produzenten steigern. Die Verhandlungsmacht der Presseagenturen obliegt grundsätzlich den Verlagen., da diese bestimmen können, inwieweit sie sich von externen Zulieferern abhängig machen. Viel mehr sind die Agenturen auf die Verlage angewiesen, da diese zu den wenigen Abnehmern der Produkte gehören.

Aufgrund der Digitalisierung der Branche spielen IT-Unternehmen eine zunehmende Rolle. Viele Verlage überlassen die Entwicklung und Unterhaltung der digitalen Angebote, wie die Applikationen und Internetauftritte, professionellen IT-Unternehmen. Außerdem werden Dienstleistungen zum Monitoring des Publikums und der Konkurrenz in Anspruch genommen. Durch den Wachstum der IT-Branche und Zunahme von Unternehmen, ist der Konkurrenzdruck dieser Branche groß. Das schränkt die Verhandlungsmacht der externen Dienstleister ein. Zudem besteht die Möglichkeit für die Verlage durch den Aufbau interner IT-Strukturen, sich der externen Einflüsse und Abhängigkeit zu entledigen. Dagegen sind die Verlage zum Vertrieb von Inhalten auf mobilen Endgeräten auf die Entwickler der Betriebssysteme angewiesen. Das betrifft vor allem Apple (iOS/iPhone) und Google (Android). Diese Unternehmen bestimmen welche Applikationen zum Download bereitgestellt werden dürfen und besitzen somit eine hohe Verhandlungsmacht.

➤ *Verhandlungsmacht der Abnehmer*

Haben Unternehmen wenige Kunden, die ein Gros der Umsätze ausmachen, ist die Verhandlungsmacht der Abnehmer groß. Dies ist beim Vertrieb der Tageszeitungen nicht der Fall. Allerdings steigt die Macht der Abnehmer, wenn sich die Produkte anderer Anbieter kaum differenzieren lassen können. Dieser Fall könnte eintreten, wenn Zeitungen vermehrt auf Inhalte von Presseagenturen und freien Mitarbeitern setzen, da diese dieselben Inhalte an verschiedene Abnehmer verkaufen. Zudem birgt die Zusammenlegung von Zeitungen und Redaktionen die Gefahr, dass die Inhalte für den Kunden standardisiert erscheinen. Dies würde eine Implosion des Leistungswettbewerbes zur Folge haben.

➤ *Wettbewerbsintensität, Rivalität und neue Wettbewerber*

Die Zeitungsbranche lässt sich als Leistungswettbewerb charakterisieren. Das heißt, dass die Qualität

der Inhalte und zusätzliche Leistungen im Fokus stehen. Auf dem überregionalen Tageszeitungsmarkt ist die Intensität und Rivalität schwach ausgeprägt, da es in Deutschland nur vier Wettbewerber gibt (FAZ, taz, Die Welt, SZ). Allerdings verschärft sich die Konkurrenzsituation auf dem digitalen Nachrichtenmarkt, da die Markteintrittsbarrieren, im Gegensatz zum Printmarkt, sehr gering sind. Im Grunde kann jeder Mensch, der einen Internetzugang besitzt, im Internet publizieren. Grundlage hierfür ist die ungeschützte Berufsbezeichnung des Journalisten auf Basis des fünften Artikels des Grundgesetzes. Außerdem bieten Internetunternehmen, wie beispielsweise Google, Facebook, T-Online, kostenlose Nachrichten an. Dies hat großen Einfluss auf die Wettbewerbsstrategie der Verlage, die zur Generierung von Umsätzen das bisherige Geschäftsmodell neu ausrichten müssen.

➤ Substitutionsgefahr

Für das Printmedium ist die Gefahr einer Substitution groß. Das wandelnde Mediennutzungsverhalten hin zum Internet bedingt einen Rückgang der Auflagen. Zudem könnte das Printprodukt von seinem digitalen Pendant, dem e-Paper, verdrängt werden. Deshalb überdenken die Verlage die Funktionsweise der Zeitung und versuchen diese als Komplementärmedium aufrecht zu erhalten.

6.4 Issues

Die Gesellschaft befindet sich im Wandel, nicht nur in Deutschland, sondern weltweit. Das Phänomen des gesellschaftlichen Wandels ist Ausdruck der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung der Wirtschaft, Gesellschaft und Politik (vgl. Wissenschaft). Die Veränderungen innerhalb der Gesellschaft lassen neue Megatrends entstehen, die Auswirkungen auf die Anforderungen der Rezipienten an die Massenmedien zur Folge haben. Durch das veränderte Anforderungsprofil der Leser der

Tageszeitungen, zwingen diese die Verlage dazu neue Geschäftsmodelle, die auf neuen Technologien und den Megatrends basieren, zu entwickeln. Allerdings schwanden die Auflagen und Verkäufe von Tageszeitungen nicht erst mit dem Aufkommen des Internets. Bereits seit den frühen 1980er Jahren nehmen die Auflagen und Verkaufszahlen ab. Mit Beginn des Internetzeitalters wurde dieser Prozess beschleunigt (Haller, 2014, S. 194). Vor allem die jüngere Generation, die mit den neuen Technologien aufwächst, hat eine andere Erwartungshaltung an die Massenmedien, speziell aber an die Tageszeitungen (vgl. Schwarzer/Spitzer, 2013, S. 79). Während die Nutzungsmotive nahezu unverändert blieben, veränderte sich die Erwartungshaltung an die Aufbereitung der Themen im Zuge der Digitalisierung in der jüngeren Generation. Als Hauptnutzungsmotive werden das Informieren und das damit verbundene Teilnehmen am gesellschaftlichen Diskurs, sowie die Hoffnung Denkanstöße zu bekommen, genannt und haben sich in den letzten fünf Jahren wenig verändert (vgl. ARD 2015, S. 18).

Allerdings ist die medienschaffende Industrie durch die Schaffung neuer Distributionskanäle durch das Internet sehr stark betroffen, sodass die Aufbereitung der Themen an die neuen Möglichkeiten angepasst werden muss und dies auch von den Rezipienten erwartet wird (vgl. Kehrer 2013, S. 73). Das betrifft vor allem die junge Zielgruppe, die für das Fortbestehen der Tageszeitungen als Printmedium wichtig ist. So kristallisierte sich heraus, dass vor allem eine komplementäre Themenaufbereitung erwartet wird. Das heißt, dass vom Medium Internet vor allem eine schnelle und aktuelle Bereitstellung von Informationen erwartet wird. Das Printmedium hingegen soll zwar auch tagesaktuelle Informationen bereitstellen, aber mehr Tiefe und Hintergrundinformationen liefern (vgl. BDZV 2002). Vor allem erwartet die junge Generation die Ausschöpfung der neuen, multimedialen Möglichkeiten. Den Verlagen ist es möglich, Inhalte audiovisuell aufzuarbeiten oder durch Grafiken zu visualisieren. In diesen Möglichkeiten findet sich die Hauptveränderung des Rezeptionsmusters der Konsumenten. (vgl. Kehrer 2013, S. 79) Allerdings schlägt sich der gesellschaftliche Wandel nicht nur in der jüngeren

Generation nieder, sondern auch bei den 30-49-Jährigen. Das betrifft vor allem das sich ändernde Familienbild. Durch das Abrücken vom Familienbild in dem der Mann im Haushalt der Ernährer ist und sich die Frau um den Haushalt kümmert, bleibt den Familien durch die Umgestaltung des Alltags wenig Zeit füreinander (vgl. McKinsey 2016), sodass traditionelle Rituale, wie das gemeinsame Frühstück nur noch in den traditionellen Milieus zu finden sind. Das hat zur Folge, dass die Zeitung, die in Deutschland vor allem zu Hause gelesen wird, nicht mehr Teil derartiger Rituale ist.

6.5 Herausforderungen

Trotz ihrer Funktion als meinungsbildende und informierende Institution in einer Demokratie sind Verlage und Medienunternehmen, die größtenteils nach dem maximalen Gewinn streben. Deshalb lastet durch neue Wettbewerber, Marktveränderungen und sich wandelnde Zielgruppen ein hoher ökonomischer Druck auf den Tageszeitungen. Die Verlage müssen sich folgenden Herausforderungen

stellen, um ihre Position am Meinungs- und Medienmarkt zu festigen.

6.5.1 Konkurrenzdruck

Das Internet brachte neue Wettbewerber auf dem Nachrichtenmarkt hervor und stehen seitdem in Konkurrenz mit den etablierten Tageszeitungen. Neue Nachrichtenseiten, die sich auf den digitalen Nachrichtenmarkt konzentriert haben und ausschließlich im Internet agieren, Internetgiganten wie Google und Facebook, sowie die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten machen den Verlagen im digitalen Geschäft Konkurrenz. Durch das Internet verringerten sich die Markteintrittsbarrieren, da keine aufwendigen Produktionsprozesse für Printprodukte, Logistik und Vertrieb im Einzelhandel nötig sind, um am Nachrichtenmarkt teilzuhaben.

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten bauen ihr Online-Angebot aus und stehen so in direkter Konkurrenz zu den Tageszeitungen. Da ARD und ZDF nie auf dem Printmarkt aktiv waren, stellen sie

nun einen neuen Wettbewerber auf dem digitalen Nachrichtenmarkt dar. Durch die Gebührenfinanzierung haben sie größere finanzielle Möglichkeiten gegenüber den privatfinanzierten Medienhäusern. EU-Kommissar Günther Oettinger kritisierte das Vorgehen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten auf dem digitalen Nachrichtenmarkt, da das Online-Angebot einen zu geringen Bezug zum TV-Programm habe und sich so ein neues Geschäftsfeld in Konkurrenz zu den Tageszeitungen aufbaut (vgl. Welt 2017).

Neben den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten konkurrieren die Tageszeitungen auf dem digitalen Nachrichtenmarkt mit den Internetgiganten Facebook und Google, die ihrerseits ihre Tätigkeiten auf dem News-Markt ausbauen. Während Google seit Jahren journalistische Inhalte der Tageszeitungen nutzt, um Zusammenfassungen (Snippets) derer den Google-Nutzern kostenlos zur Verfügung zu stellen, bekamen die Tageszeitungen keine finanzielle Gegenleistung von Google (Quelle: RLP 2017). Der Suchmaschinen-Marktführer stellt

nicht nur aufgrund der finanziellen und technologischen Übermacht eine Herausforderung für die Tageszeitungen dar. Google besitzt die größte Reichweite, die ein Medium jemals erreichte und ist dadurch für die werbetreibende Industrie interessanter als die Internetauftritte der Tageszeitungen. Vor allem da die Google-Algorithmen eine gezieltere Platzierung der Werbung gewährleisten sollen.

Luigi Zingales, Kartellspezialist aus den USA, kritisierte vor allem die große Reichweite von Google und Facebook dahingehend, dass die Meinungsvielfalt verloren gehen könnte und die Pressekonzentration steigt (vgl. Schulz 2018). Der Digital News Report der Oxford University unterstreicht die einflussreiche Stellung auf dem Nachrichtenmarkt. 21% der deutschen Internetnutzer beschaffen sich Nachrichten und Informationen bereits über die sozialen Medien, vor allem Facebook. Rund ein Viertel der Internetnutzer (27%) begeben sich direkt auf die von ihnen bevorzugte Internetpräsenz für die Informations- und Nachrichtenbeschaffung. Allerdings zeigt der Digital News Report auf, dass der

Einfluss von Google auf den digitalen Nachrichtenmarkt groß ist. 35% verwenden Suchmaschinen, um an Nachrichten zu gelangen (vgl. Newman 2018). Google entscheidet welche Suchergebnisse und welche Nachrichtenseiten dem Nutzer angezeigt werden.

Der Autor der Studie, Mic Newman, erklärt in einem Interview mit zeit.de, dass der Trend Nachrichten über soziale Medien abzurufen in Deutschland vergleichsweise langsam abläuft, aber dennoch zunimmt und auf unbestimmte Zeit wachsen wird (vgl. Hamann 2016). Neben etablierten Unternehmen entsprangen dem Internet weitere Nachrichtenseiten, die sich auf Laienjournalismus und User-generated-content stützen. Die Huffington-Post setzt auf die Arbeit von freien Journalisten und Laien-Journalisten, wie Bloggern. Die kommerzielle Nachrichtenseite hat in den USA bereits einen hohen Stellenwert erreicht. So erreichte die 2005 gegründete Huffington-Post in den USA den fünfthöchsten Wert an Unique Usern im März 2018 (vgl. CNN 2018). Auch in Deutschland gehörte die Huffington-

Post mit einem Marktanteil von acht Prozent zu den zehn beliebtesten Nachrichtenseiten junger Erwachsener im Alter von 14-34 Jahren (vgl. Appinio 2018). Ein weiteres Beispiel für einen Emporkömmling auf dem digitalen Nachrichtenmarkt ist Reddit, das sich auf User-generated-content stützt und die Inhalte dadurch kostenlos bekommt. Das Modell scheint zu funktionieren, da die News-Applikation von Reddit mit 14.710 iOS-Downloads im Dezember 2018 bereits den fünften Platz unter den beliebtesten Nachrichten-Applikationen in Deutschland innehatte (vgl. Prioridata 2019).

6.5.2 Trends in der Medienbranche

Das klassische Geschäftsmodell der Tageszeitungen ist zwar noch profitabel, da rückgängige Verkaufszahlen durch die Erhöhung von Abonnement- und Einzelverkaufspreisen aufgefangen werden (vgl. Kühne 2017, S. 91). Neben den Preiserhöhungen versuchen die Verlage durch Stellenabbau und der Kürzung von journalistischen Ressourcen dem

Vertriebsrückgang entgegenzuwirken. Dieses Vorgehen ist allerdings nicht zukunftsfruchtig. Es führt dazu, dass sich die Leserschaft aufgrund steigender Preise abwendet wird und der Journalismus durch die Sparzwänge in Gefahr gerät an Qualität zu verlieren (vgl. Possler 2017, S. 105). Der sinkende Qualitätsstandard hätte zur Folge, dass das Vertrauen in den Qualitätsjournalismus weiter sinkt. Der Trend geht dahin, dass die Redakteure auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Rezipienten eingehen müssen. Das deckt sich mit dem globalen Megatrend der Individualisierung und Personalisierung. Durch die Analyse von Nutzerdaten können Inhalte besser an die Zielgruppe ausgerichtet werden. Das bedeutet allerdings eine Abkehr vom autoritären Aufklärungsanspruch, den die Journalisten für sich beanspruchen. Ein weiterer Trend, der auf der Datenanalyse beruht, ist der Datenjournalismus, der eine Ausprägung des investigativen Journalismus darstellt. Der Datenjournalismus stützt sich auf die Analyse und Deutung großer Datensätze, die von Plattformen wie beispielsweise wikileaks.com veröffentlicht werden. Ziel des Datenjournalismus ist es, Missstände aufzudecken

und dem Leser ein besonderes Maß an Transparenz zu offenbaren (vgl. Possler 2017, S. 107ff.). Die Transparenz soll dadurch gewährleistet werden, dass sich die Journalisten nicht auf die Daten stützen, sondern sie zum zentralen Element ihrer Publikationen machen (vgl. bpb.de). Durch die freie Zugänglichkeit der Datensätze ist es den Rezipienten möglich anhand dieser die Deutungen und Ergebnisse des publizierenden Journalisten nachvollziehen zu können. Neben dem Datenjournalismus ist vor allem die Ausprägung des modernen Storytellings (dt.: Geschichte erzählen) als wichtiger Trend hervorzuheben. Da die Zeitung in Zukunft vor allem als Komplementärmedium zum Internet seine Daseinsberechtigung aufrechterhalten will, geht der Trend vom nachrichtenorientierten zum geschichtenerzählenden Journalismus. Die Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten des Geschichten Erzählens. Journalistische Inhalte können multi- und crossmedial aufbereitet werden. Den Nutzern ist beim digitalen Storytelling vor allem die technisch reibungslose Umsetzung wichtig. Zu-

dem hat die Einbindung möglichst vieler multimedialen Möglichkeiten hohe Priorität beim Rezipienten (vgl. Godulla 2018, S. 90f.).

Die nächste Entwicklungsstufe des digitalen Storytellings wird die virtuelle Realität (Virtual Reality/VR) sein. Der Einsatz der virtuellen Realität hatte auf der Spielekonsole PlayStation großen Erfolg. Prognosen zeigen, dass der Umsatz mit der virtuellen Realität in allen Branchen von 9,6 Milliarden US Dollar im Jahre 2018 bis 2021 auf 19 Milliarden US Dollar wachsen soll (vgl. Superdataresearch 2018). Das bestätigt den Trend des Vormarschs der VR-Technologien. In nahezu allen Branchen ersetzen Maschinen in den vergangenen Jahrzehnten den Menschen teilweise. Dieser Trend setzt sich fort und erreicht durch künstliche Intelligenz (Artificial Intelligence) eine neue Dimension. Der Forschungsstand geht so weit, dass es durch Artificial Intelligence möglich ist, journalistische Inhalte automatisiert produzieren zu lassen. Noch publizieren die etablierten Medien in Deutschland keine automatisiert-erstellten Inhalte. Dennoch

bietet der aktuelle Forschungsstand die Möglichkeit die künstliche Intelligenz in möglichen Anwendungsbereichen, wie beispielsweise der Erstellung von Wetterberichten, Verkehrsnachrichten oder Erdbebenwarnungen einzusetzen. Die Technologie kann dort angewandt werden, wo Daten abrufbar und leicht einzuspeisen sind. Die Meinungen zum automatisierten Journalismus gehen weit auseinander. Während durch Stellenabbau und Automatisierung eine Herabstufung des Journalisten befürchtet wird, sehen andere die Chance durch die Objektivität der Maschinen Qualitätsjournalismus gewährleisten zu können (vgl. Haim 2018, S. 141f.).

6.5.3 Mediennutzungsverhalten

Die Generation der 14-29-Jährigen ist für die mittel- und langfristige Zukunft der Tageszeitungen am wichtigsten. Deshalb wird das Mediennutzungsverhalten dieser Generation im Folgenden mit dem der Gesamtbevölkerung verglichen. Dadurch lässt sich das für die Zeitung geänderte Mediennutzungsverhalten treffender analysieren.

Die jüngere Generation ist zum großen Teil mit den technischen Neuerungen der Digitalisierung aufgewachsen und ist für sie aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. So besitzen 97% ein TV-Gerät, 98% ein(en) Computer, Laptop oder Tablet und 98% ein Smartphone. Im Vergleich mit der Gesamtbevölkerung gibt es bei den TV-Geräten keine Unterschiede, allerdings besitzen lediglich 80% ein(en) Computer, Laptop oder Tablet und gar nur 54% ein Smartphone (vgl. ARD 2015, S. 311). Dies lässt den Rückschluss zu, dass sich die jüngere Generation zu großen Teilen im Internet aufhält. Seit 1970 steigt das tägliche Zeitbudget für die Nutzung aller Medien an und machte im Jahre 2000 den größten Sprung, als bei der Langzeitstudie auch das Internet Berücksichtigung fand. Während in der deutschsprachigen Gesamtbevölkerung 1970 täglich lediglich 3,5 Stunden in Medien investiert wurden, waren es im Jahre 2000 bereits 8,3 Stunden und 2015 9,5 Stunden. Junge Menschen verbrachten im Jahre 2015 nahezu acht Stunden täglich mit Medien. Davon entfielen 137 Minuten auf das Radiohören, 144 Minuten auf das Fernsehen, 48 Minuten auf die me-

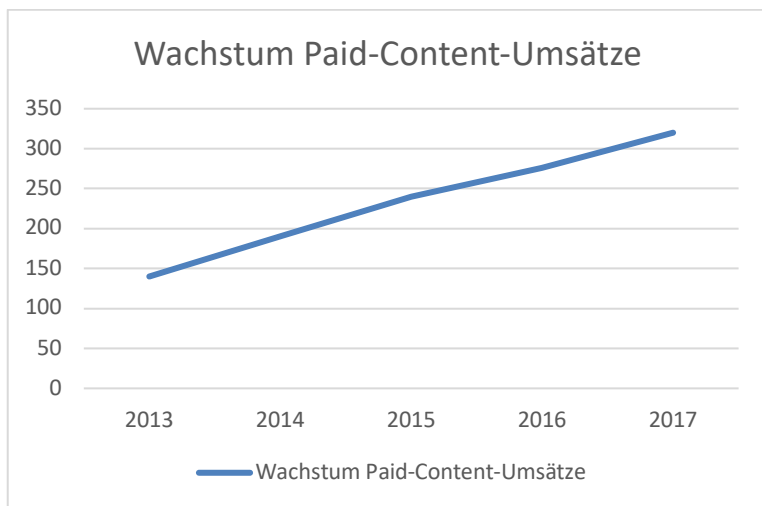
diale Nutzung und 139 Minuten auf die nicht-mediale Nutzung des Internets. Von der 48-minütigen medialen Nutzung des Internets wurden lediglich durchschnittlich 6 Minuten auf den Nachrichtenseiten der Tageszeitungen verbracht, aber 16 Minuten auf anderen Nachrichtenseiten (vgl. ARD 2015). Im Vergleich verbringt die Gesamtbevölkerung lediglich 107 Minuten im Internet, wovon 26 Minuten medial genutzt werden. Auch hier haben die Nachrichtenseiten, die von keiner Tageszeitung geführt werden, mehr als doppelt so viele Nutzerminuten als die Onlineauftritte der Tageszeitungen (10 Minuten zu 4 Minuten). Die Nutzung der Printmedien fällt im Vergleich zum Internet stark ab. So verbringen die 14-29-Jährigen täglich durchschnittlich neun Minuten mit dem Lesen von Tageszeitungen, während es in der Gesamtbevölkerung 23 Minuten sind. Hier zeigt sich, dass die Nutzung der Printmedien einen geringen Stellenwert in der jüngeren Generation hat, da die durchschnittliche Lesedauer einer Tageszeitung circa 25 Minuten beträgt. Da die mediale Nutzung des Internets in der jüngeren Generation in den letzten Jahren anstieg, ist dieser Markt für die Tageszeitungen besonders

interessant und wichtig, insbesondere, wenn die Nutzungsdauer der Nachrichtenseiten betrachtet wird.

6.5.4 Etablierung von Paid-Content-Modellen

Die Bereitschaft für digitale Inhalte im Internet zu bezahlen, nimmt zu. Am stärksten war die Zunahme im Bereich der Nachrichten. 2017 bezahlten 15,6% mehr Leute als im Vorjahr für journalistische Inhalte. Allerdings waren lediglich 3,35% der Käufer im Alter von 18-24 Jahren bereit für Nachrichten Geld auszugeben. Bei den 25-34-Jährigen waren es 12%. Problematisch ist dagegen die Kundenzufriedenheit mit den bezahlten journalistischen Inhalten. 38% waren zufrieden, lediglich 19,6% sehr zufrieden. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass etwa 42,4% der Käufer mit den Inhalten unzufrieden waren (vgl. DCI 2018, S. 23). Trotz des Anstiegs der Kaufbereitschaft digitaler Inhalte rangiert die Sparte News weit hinter etablierten Paid-Content-Medien, wie Musik, Spiele und Filme/TV-Serien. Laut der Studie des DCI Institutes haben 84,3% der Befragten nutzen

Einzelkäufe digitaler Inhalte, nur etwa die Hälfte (50,7%) nutzen Abonnements, beziehungsweise Subscription-Modelle. Das führt zu der Schlussfolgerung, dass Käufer ohne Käuferfahrung von Einzelkäufen keine Abonnements abschließen. Trotz der steigenden Akzeptanz für Paid-Content-Modelle warnen Medienexperten vor den geringen Wachstumschancen (vgl. Kühne, 2017, S. 184). Im Vergleich zu 2015 wuchsen die Umsätze der Tageszeitungen mit Paid-Content 2016 um lediglich 14%, was laut dem Bund deutscher Zeitungsverleger (BdZV) eine herbe Enttäuschung für die Branche darstellte. Die Tageszeitungen erzielten 2016 lediglich 4,3% ihrer Umsätze mit Paid-Content (vgl. BDZVa).



Wachstum Paid-Content-Umsätze

Eigene Darstellung in Anlehnung an PVD 2018

Die Abbildung zeigt, dass das Wachstum des Paid-Content-Marktes abschwächt. Wuchs der Markt 2014 noch um 36%, wird in den Jahren 2016 und 2017 ein geringeres Wachstum von circa 15% erwartet (Quelle: PVD 2018). Etwa 80% der abgebildeten Umsätze entfallen auf die digitalen Angebote der Tageszeitungen (E-Paper, Paywalls, Applikationen).

6.6 Potentiale

Potentiale sind per Definition Entwicklungschancen und nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten. Im Folgenden werden die Potentiale der Tageszeitungsbranche analysiert. Schaffen es die Verlage diese Möglichkeiten umzusetzen, erschließt sich ihnen die Chance das größte Potential der Branche auszuschöpfen: die Zielgruppe von circa 70 Millionen Menschen in Deutschland (ab 14-Jährige).

➤ *Kommunikationsforschung*

Die Publikumsforschung bietet den Tageszeitungen die Möglichkeit frühzeitig Erkenntnisse über Trends und Veränderungen in der Gesellschaft zu erkennen. Die Ergebnisse der Forschung können Verlage anwenden, um ihr Geschäftsmodell entsprechend anzupassen. Hierzu ist die Zusammenarbeit der Wirtschaftswissenschaft und empirischen Forschung grundlegend (vgl. Fengler 2005, S. 201f.).

Die Daten, die den Verlagen durch Monitoring-Systeme zur Verfügung stehen, geben einerseits Aufschluss über die Anforderungen und Erwartungen des Publikums an die Tageszeitung, können andererseits auch zur Beobachtung der Konkurrenz genutzt werden. Die Wettbewerber und deren Strategien haben großen Einfluss auf die Entwicklung des Marktes, deshalb ist es wichtig die Konkurrenten mit Hilfe von Monitoring-Systemen zu analysieren und gegebenenfalls darauf zu reagieren (vgl. Porter 1990, S. 106f.).

Allerdings birgt die Gefahr der gestiegenen Möglichkeiten zur Analyse des Publikums und der damit einhergehenden Orientierung an ökonomischen Prinzipien, dass Journalisten ausschließlich als Wertschöpfer und nicht mehr als Aufklärer auftreten. Deshalb ist eine stringente Orientierung der kreativen Mitarbeiter an der Ökonomik und Empirie kritisch zu sehen.

Außerdem haben die Verlage die Möglichkeit ihre Attraktivität für die werbetreibende Industrie zu steigern, um am wachsenden, digitalen Werbemarkt stärker partizipieren zu können. Die Daten, die über das Publikum gewonnen werden, erlauben es Werbung individualisieren zu können und Streuverluste zu vermeiden. Das steigert zum einen die Effizienz der Werbung und verhindert zum anderen, dass Leser durch unpassende Werbung eine Abwehrreaktion zeigen.

➤ *Mobile Medien*

Die Zeitung ist seit jeher ein mobiles Medium, daher ist die flexible Nutzung im Nutzungsverhalten der Menschen verankert. Da der Mensch als „Gewohnheitstier“ gilt, können Verlage sich dieses Verhalten zu Nutze machen. Endgerätoptimierte Angebote, die sich im Layout nicht von dem des Printproduktes unterscheiden, könnten ein Ansatz sein, der den Gewohnheiten des Publikums nicht widerspricht und nur wenige Umstellungen seitens des Lesers

erfordern. Die Konzentration auf den mobilen Medienmarkt ist deshalb wichtig, weil die mobile devices die stationären Internetzugänge weltweit abgelöst haben (vgl. Statcounter 2018). Jedoch verlangen die Inhaber der Distributionskanäle, über die die Applikationen vertrieben werden, bis zu 30% aller Umsätze, die mit den Applikationen auf den mobilen Endgeräten generiert werden.

➤ *Professionalisierung des Journalismus*

Das Vertrauen in die sozialen Medien sinkt, während der professionelle Journalismus an Glaubwürdigkeit gewinnt (vgl. Edelman 2018). Diesen Trend können die Tageszeitungen zu ihren Gunsten nutzen, um die digitale Konkurrenz einzuschränken und die Markteintrittsbarriere „Kundenvertrauen“ in den digitalen Nachrichtenmarkt zu erhöhen. Diese Möglichkeit kann durch eine professionelle, multimediale Ausbildung des journalistischen Nachwuchses gewährleistet werden. Außerdem ist es notwendig Laien-Journalisten, wie Blogger, als

Quellen zu vermeiden, wollen sich die Verlage vom Amateur-Journalismus differenzieren.

➤ *Konstruktiver Journalismus*

Negative Inhalte können sich negativ auf den Leser auswirken, sodass dieser zukünftig weniger, ausgewählte oder keine Nachrichten mehr konsumiert (vgl. Rentsch 2009, S. 127). Der konstruktive Journalismus ist, wie bereits beschrieben, keine neue Form des Journalismus, allerdings bietet der verstärkte Einsatz die Möglichkeit dem Leser aufzuzeigen, dass „nicht alles schlecht“ ist. Dies geschieht durch Lösungsansätze, die zum Ende des Artikels aufgezeigt werden. Dadurch könnten die Redakteure zudem verstärkt Diskussionen anregen, die den erstellten Artikel zum Gegenstand des Meinungsaustausches machen und so die Reichweite und Marke stärken.

➤ *Preissenkungen*

Die Verlage reagierten mit Erhöhungen der Preise für Abonnements und Einzelkäufe auf den Rückgang der Verkaufszahlen (vgl. Kühne 2017, S. 90f.). Schaffen es die Verlage die Möglichkeiten, die einen Wachstum begünstigen, auszuschöpfen, ergibt sich die Möglichkeit die Preise zu senken. Obwohl der Tageszeitungsmarkt wenige Charakteristika eines Preiswettbewerbes aufweist, spielt der Produktpreis dennoch eine zentrale Rolle in der Kundenbindung (siehe 4.3.2).

6.7 Mergers & Aquisitions

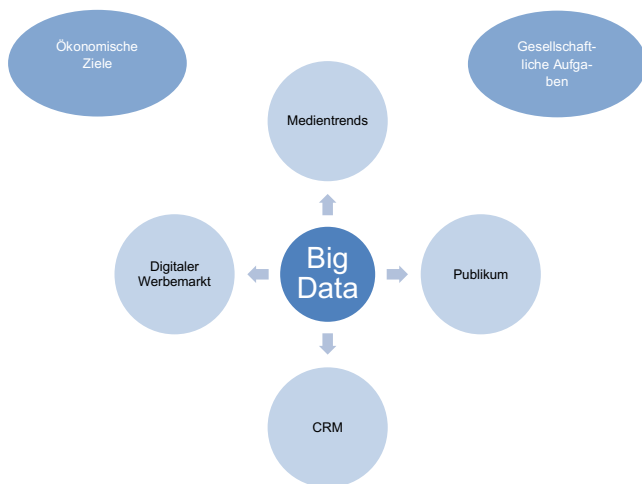
Die Verlagsbranche ist die derzeit aktivste Branche, wenn es um M&A-Aktivitäten geht. Das hat vor allem zwei Gründe: zum einen versuchen die Verlage ihre Strukturen für die Etablierung eines digitalen Geschäftsmodells umzubauen, zum anderen sind die Einsparpotentiale durch Redaktionszusammenschlüsse attraktiv. Dieser Trend begann, als der Axel Springer Verlag die Redaktionen von Welt,

Welt am Sonntag und Berliner Morgenpost zusammenlegte. Vor dem Zusammenschluss der Redaktionen wurden im Jahre 2006 lediglich 164 M&A-Aktivitäten im Verlagswesen in Deutschland gezählt, ab 2007 unterschritten die Aktivitäten nicht mehr die 200er-Grenze und erreichten im Jahre 2016 mit 310 Fusionen und Übernahmen ihren vorläufigen Höhepunkt (vgl. Horizont 2017). Die Funke Mediengruppe zog nach und errichtete eine Zentralredaktion in Essen für den Mantelteil der Westdeutschen Allgemeine Zeitung, der Neue Rhein/Ruhrzeitung und der Westfälischen Rundschau, was dem Verlag rund 33% der Redakteurstellen einsparte. Als die Funke Mediengruppe dem Axel Springer Verlag die Berliner Morgenpost und das Hamburger Abendblatt abkaufte, verlagerte sich die Zentralredaktion nach Berlin und versorgte dadurch weitere Zeitungen mit Inhalten (vgl. Kühne 2017, S. 64f.). Das führte dazu, dass mittlerweile 12 Titel, die insgesamt eine Auflage von 1,4 Millionen Exemplaren haben, aus einer Redaktion beliefert werden. Die Zentralredaktion Redaktionsnetzwerk Deutschland von Madsack beliefert 30 externe Kunden mit Inhalten. DuMont Schauberg will diesem

Modell nacheifern und ist versucht die Einnahmen durch den Verkauf journalistischer Inhalte an Externe zu steigern. Durch die Zentralisierung der Redaktionen und dem Aufkauf regionaler Titel durch die zehn größten Verlagshäuser stieg die Pressekonzentration in Deutschland von 2010 (58,1%) bis 2018 (61,6%) um 3,5% an (vgl. Röper 2018). Das hat zur Folge, dass die Meinungsvielfalt in Deutschland verloren geht, da die Rezipienten in vielen Titeln denselben Inhalt zu lesen bekommen. Ein Extrembeispiel hierfür stellt die Westfälische Rundschau dar, die ab 2013 keine Redaktion besitzt und ausschließlich aus Inhalten externer Zulieferer bestand, sodass sie in der Branche den Beinamen „Zombie“ bekam. Außerdem sinkt durch die Kooperationen der Wettbewerber der Konkurrenzdruck, der eigentlich das Geschäft beleben und eine vielfältige Meinungslandschaft in Deutschland gewährleisten soll.

7 Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren

Die vorliegende Arbeit analysierte die Entwicklungspotentiale und -herausforderungen der deutschen Tageszeitungsbranche. Die Tageszeitungen müssen vor allem den Spagat zwischen gesellschaftlichen Aufgaben und ökonomischen Ziele meistern. Folgender Teil der Arbeit soll die Erfolgsfaktoren herausstellen und Ansätze liefern, wie diese umgesetzt werden können.



Zukunft im Spagat

Vor allem der sinnvolle Einsatz von Big Data spielt eine große Rolle für die zukünftige Ausrichtung des Geschäftsmodells, sowie die Fähigkeit des Unternehmens Strömungen und Trends in der Gesellschaft frühzeitig erkennen zu können. Da die Zielgruppe der young urban professionals zukünftig wichtig für die Tageszeitungen ist, sollte vor allem eine Konzentration auf den mobilen Medienmarkt erfolgen. Durch optimierte Apps für Smartphones, Tablets und eBook-Readern sollte es den Medienunternehmen gelingen eine publikums- und zukunftsorientierte Produktpalette zu etablieren. Dennoch sollten die Verlage die Zeitung als Printmedium nicht vernachlässigen, sondern versuchen ihr eine neue Funktion zuzuordnen. Die Zeitung könnte als Komplementärmedium, das Teil einer digitalen Welt ist, fortbestehen. Durch den Einsatz von crossmedialen Elementen, wie QR-Codes, könnte dies bewerkstelligt werden. Über die Verlinkung durch die Codes könnten Zeitungen lebhaft werden, wenn Informationen, Quellen, Hintergründe und multimediale Elemente als Fortführung des Printproduktes auf dem Smartphone oder Tab-

let abrufbar sind. Zudem würde dies die Glaubwürdigkeit und Transparenz der Zeitungsmarke stärken, was zu einer gelungenen Kundenbindung führen würde. Aufgrund des Vertrauensschwundes in die sozialen Medien, bietet sich den Verlagen die Option eine eigene Social-Media-Plattform zu gründen, die verlagsübergreifend Einsatz findet. Dadurch könnten die Qualitätsmedien die Interaktion mit den Rezipienten durch moderierte Diskussionen und Online-Live-Podiumsdiskussionen stärken. Dies führt zu einer Communitybildung und Markenbindung. Darüber bieten die Tageszeitungen den Lesern eine Plattform, die ihnen die Möglichkeit gibt mit Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft zu interagieren. Dieser Ansatz vereint die Kundenbindung mit der Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben. Dies bedarf Investitionen, die für die Verlage zu stemmen sein müssten. Da die Zahlungsbereitschaft für Digital Content in Deutschland vergleichsweise gering ist, aber elementar für die Zukunft der Verlage ist, gilt es für die Tageszeitungen zu überlegen, wie diesem Phänomen entgegengewirkt werden kann. Auch hier gibt das Publikumsmonitoring Aufschluss. Nutzer kaufen im

digitalen Markt ein, wenn sie bereits Erfahrung mit dem Kauf von Einzelprodukten haben. Deshalb sollten die Verlage verstärkt auf den Einsatz von micro-paying bauen. Dies erlaubt den Nutzern einzelne Inhalte für Cent-Beträge zu kaufen. Das ist in der jungen Zielgruppe besonders erfolgsversprechend. Um den digitalen Abonnementenmarkt zu stärken, bietet sich das „Netflix-Modell“ an. Das Besondere daran ist das monatliche Kündigungsrecht, das dem Nutzer Flexibilität gewährt. Das hat zur Folge, dass die Zahlungsbereitschaft für digitale, journalistische Inhalte steigen könnte.

Greifen diese Maßnahmen, steigt der Verkehr auf den Online-Auftritten der Tageszeitungen, sodass die Attraktivität für die werbetreibende Industrie steigt. Durch Big Data kann Werbung personalisiert werden, sodass Streuverluste verringert und Effizienz der Werbung gesteigert wird.

Inhaltlich sollten die Verlage das große Interesse am Lokaljournalismus nutzen und verstärkt darauf eingehen. Außerdem bietet es sich den Verlagen an

den gesellschaftlichen Wandel und den damit verbundenen Zuzug von Migranten zu nutzen, um verstärkt auf die Interessen von Randgruppen einzugehen und Inhalte für diese zu produzieren. Das würde nicht nur die Zielgruppe vergrößern, sondern könnte auch zur Integration der Randgruppen in die Gesellschaft beitragen. Dieser Ansatz bietet eine Grundlage für weitere wissenschaftliche Forschungen.

Literaturverzeichnis

- ADLER, Michael et al. (2018): Media Activity Guide. Herausgegeben von SEVEN ONE MEDIA. URL: <https://www.sevenonemedia.de/service/research/mediennutzung/media-activity-guide>, Stand: 21.01.2019.
- AGOF (2016): Digital Facts 10-2016. Herausgegeben von ARBEITSGEMEINSCHAFT ONLINEFORSCHUNG. URL: <https://www.agof.de/studien/digital-facts/studienarchiv-digital-2016/#2016-10>, Stand: 22.01.2019.
- APPINIO (2018): Wie viel Vertrauen haben junge Deutsche in die Medienlandschaft? Herausgegeben von APPINIO. URL: <https://www.appinio.com/de/blog/studie-online-news-vertrauen>, Stand: 10.01.2019.
- ARD (2015): Media Perspektiven. Herausgegeben von ARD/ZDF-MEDIENKOMMISSION. URL:

<https://www.ard-werbung.de/media-perspektiven/studien/langzeitstudie-massenkommunikation/>, Stand: 21.01.2019.

ARD (2017): Daten zur Mediensituation in Deutschland. Herausgegeben von ARD WERBUNG. URL: <https://www.ard-werbung.de/media-perspektiven/basisdaten/>, Stand: 21.01.2019.

BDZVa: Paid Content Angebote deutscher Zeitungen. Herausgegeben von BUNDESVERBAND DEUTSCHER ZEITUNGSVERLEGER. URL: <https://www.bdzv.de/maerkte-und-daten/digitales/paidcontent/>, Stand: 21.01.2019.

BDZV (2018): Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2018. Herausgegeben von BUNDESVERBAND DEUTSCHER ZEITUNGSVERLEGER 2018. URL: https://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/aktuell/publikationen/2017/ZDF_2017.pdf, Stand: 19.12.2018.

BDZV (2002): Zeitung und Internet 2002. Herausgegeben von BUNDESVERBAND DEUTSCHER ZEITUNGSVERLEGER 2002. URL: <https://www.bdzv.de/maerkte-und-daten/junge-zielgruppen/junge-leser-studien/studien-bdzv/zeitung-und-internet/>, Stand: 19.01.2019.

BECKMANN, Andreas et al. (2017): Vertrauenskrise der Medien. Kritischer Journalismus ist gefragt. Herausgegeben von DEUTSCHLANDFUNK. URL: https://www.deutschlandfunk.de/vertrauen-skrise-der-medien-kritischer-journalismus-ist.1148.de.html?dram:article_id=389381, Stand: 18.01.2019.

BEHMER, Markus et al. (2011): Wer Journalisten sind und wie sie arbeiten. Herausgegeben von BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG. URL:

<https://www.bpb.de/izpb/7527/wer-journalisten-sind-und-wie-sie-arbeiten?p=all>, Stand: 14.01.2019.

BITKOM (2015): Digitalisierung der Wirtschaft.

BITKOM (2016): Digitalisierung der Medien.

BIZ: Marketing-Mix – Der Klassiker des operativen Marketing. Herausgegeben von MARKETINGSINSTITUT BIZ. URL: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/marketing-mix/>, Stand: 21.01.2019.

BLÖBAUM, Bernd (2010a): Wandel bei aktuellen Massenmedien: Journalismus in veränderten Medienkontexten. Herausgegeben von DEUTSCHE FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT. URL: <http://gepris.dfg.de/gepris/projekt/12651599>, Stand: 15.01.2019.

BLÖBAUM, Bernd et al. (2010b): Das Publikum im Blick. Herausgegeben von JOURNALISTIK-JOURNAL. URL: <http://journalistik-journal.lookingintomedia.com/?p=441>, Stand: 15.01.2018.

BUNDESKARTELLAMT (2018): Online-Werbung. Herausgegeben von BUNDESKARTELLAMT. URL: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publication/DE/Schriftenreihe_Digitales/Schriftenreihe_Digitales_3.pdf?__blob=publicationFile&v=5, Stand: 19.12.2018.

CNN (2018): Digital Extends #1 Streak Across Metrics. Herausgegeben von CNN DIGITAL. URL: <http://cnnpressroom.blogs.cnn.com/2018/04/27/cnn-digital-number-1-streak-march-2018-ratings/>, Stand: 10.01.2019.

DEBATIN, Bernhard (2017): Gesellschaft ohne Diskurs? Baden-Baden.

DILLER, Hermann (2006): Grundlagen des CRM.
Wiesbaden.

DFJV (2012): Berufsbild. Herausgegeben von
DEUTSCHER
FACHJOURNALISTENVERBAND. URL:
<https://www.dfjv.de/beruf/journalismus-als-beruf/berufsbild>, Stand: 14.01.2019.

DONSBACH, Wolfgang et al. (2009): Entzauberung eines Berufs. Was die Deutschen vom Journalismus erwarten und wie sie enttäuscht werden. Konstanz.

DCI (2018): Paid Content in Deutschland 2018.
URL: http://docs.wixstatic.com/ugd/f2b1ff_f8fcf830546b44439cd4496e7b0bd3f7.pdf, Stand: 21.01.2019

EDELMAN (2018): Fake News weiten globale Vertrauenskrise aus. Herausgegeben von

EDELMAN. URL: <https://www.edelman.de/newsroom/studien-insights/edelman-trust-barometer-2018/>, Stand: 17.01.2019.

ESCH, Franz-Rudolf et al. (2006): Grundlagen des CRM. Wiesbaden.

FALK, Hans (2018): Alles über die Zeitung. Herausgegeben von BUNDESVERBAND DEUTSCHER ZEITUNGSVERLEGER. URL: <http://www.bdzv.de/nachrichten-und-service/presse/pressemitteilungen/artikel/detail/bdzv-jahrbuch-zeitungen-201819-alles-ueber-die-zeitung/>, Stand: 21.01.2019.

FASSOTT, Georg (2006): Grundlagen des CRM. Wiesbaden.

FAZ (2015): Zeitungen in der Krise. Medienwandel und Internet. Herausgegeben von FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG. URL: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/un->

ternehmen/zeitungen-in-der-krise-medienwandel-und-internet-13089556.html, Stand: 19.12.2018.

FAZ: Was ist das E-Paper? Herausgegeben von FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG. URL: <https://www.faz.net/hilfe/was-ist-das-e-paper-14797165.html>, Stand: 19.12.2018.

FENGLER, Susanne et al. (2005): Der Journalist als „Homo oeconomicus“. Konstanz.

FERNSTUDIUM: Formen des Journalismus. Herausgegeben von FERNSTUDIUM JOURNALISMUS. URL: <http://fernstudium-journalismus.de/formen-des-journalismus/>, Stand: 20.01.2019.

FRIEBEL, Werner: Was bleibt vom New Journalism? Herausgegeben von MEDIA4WAY. URL: <Shttp://media4ways.de/pdf/New%20Journalism.pdf>, Stand: 16.01.2019.

GERLITSCH, Adrian et al. (2018): MedienVielfalts-Monitor. Herausgegeben von DIE MEDIENANSTALTEN. URL: https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user_upload/die_medienanstalten/Themen/Forschung/Medienvielfaltsmonitor/Medienanstalten_MedienVielfaltsMonitor.pdf, Stand: 22.01.2019.

GIK (2018): best for planning. Herausgegeben von GESELLSCHAFT FÜR INTEGRIERTE KOMMUNIAKTIONSFORSCHUNG. <https://gik.media/cms/wp-content/uploads/2018/10/Berichtsband-b4p-2018.pdf>, Stand: 19.01.2019.

GLOTZ, Peter et al. (1970): Der mißsachetete Leser. Zur Kritik der deutschen Presse. Köln.

GODULLA, Alexander et al. (2018): Journalismus im Internet. Wiesbaden.

HAMANN, Götz et al. (2016): Welle der Verdrängung. Herausgegeben von ZEIT ONLINE.

URL: <https://www.zeit.de/2016/26/facebook-nachrichten-werbung-onlinejournalismus>,

Stand: 10.01.2019.

HAIM, Mario et al. (2018): Journalismus im Internet. Wiesbaden.

HALLER, Michael (2014): Brauchen wir Zeitungen? Zehn Gründe, warum die Zeitungen untergehen. Und zehn Vorschläge, wie dies verhindert werden kann. Köln.

HIPPNER, Hajo (2006): Grundlagen des CRM. Wiesbaden.

HOOFACKER, Gabriele (2016): Online-Journalismus. Texten und Konzipieren für das Internet. Düsseldorf.

HORIZONT (2017): Für die Zukunft wachsen. Mergers & Acquisitions sind auch im Fachmedienmarkt wichtig. Herausgegeben von HORIZONT 11.05.2017, S.36. URL: <http://www.genios.de/fachzeitschriften/artikel/HOR/20170511/fuer-die-zukunft-wachsen-mergers-ac/20170511405413.html>, Stand: 27.01.2019..

IVW (2018): ePaper Statistik 3. Quartal 2018. Herausgegeben von INFORMATIONSGEMEINSCHAFT ZUR FESTSTELLUNG DER VERBREITUNG VON WERBETRÄGERN. URL: <https://www.ivw.eu/print/epaper/epaper-statistik>, Stand: 19.12.2018.

KADLER-NEUHAUSEN, Ines (2012): Soziale Netzwerke wie Facebook. Bedeutung und Auswirkung. Herausgegeben von MEDIENBILDUNG. URL: <https://medienbildung.hypotheses.org/676>, Stand: 17.01.2019.

KEHRER, Tanja (2013): Zeitungsverlage im digitalen Wandel. Baden-Baden.

KITTEL, Sören (2018): Texte gefälscht. „Spiegel“ entlarvt Betrüger im eigenen Haus. Herausgegeben von BERLINER MORGENPOST 2018. URL: <https://www.morgenpost.de/vermischtes/article216051485/Texte-gefaelscht-Spiegel-entlarvt-Betrueger-im-eigenen-Haus.html>, Stand: 02.01.2019.

KRÜGER, Uwe (2016): Warum wir den Medien nicht mehr trauen. München.

KOPP, Olaf (2016): Was ist Content-Marketing? Herausgegeben von AUFGESANG. URL: https://www.sem-deutschland.de/blog/content-marketing/#Welche_Ziele_verfolgt_Content-Marketing, Stand: 22.12.2018.

KÖCHER, Renate (2016): Digitalisierung und Industrie 4.0 sind vielen Bürgern suspekt. In: WirtschaftsWoche 16/2016, S. 38

KÜHTE, Alexandra (2017): Printmedien und digitaler Wandel. Berlin.

LILIENTAHL, Volker et al. (2017): Auf der Suche nach dem Königsweg. Herausgegeben von DEUTSCHER JOURNALISTEN-VERBAND. URL: <https://www.djv-hamburg.de/startseite/info/mitglieder-medien/nordspitze/meldung-nordspitze/article/auf-der-suche-nach-dem-koenigsweg.html>, Stand: 15.01.2019.

MCKINSEY (2016): Digitalisierung in deutschen Haushalten. Herausgegeben von BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND. URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/100556/22337b52e49a0118ef08c6018584eece/studie-digitalisierung-deutsche-haushalte-data.pdf>, Stand: 08.01.2019.

MÖLLMANN, Bernhard (1998): Redaktionelles Marketing bei Tageszeitungen. München.

NEUBERGER, Christoph (1996): Journalismus als
Problembehandlung. Konstanz.

NEWMAN, Mic et al. (2018): Digital News Report
2018. Herausgegeben von REUTERS
INSTITUTE. URL: [http://media.digitalnews-
report.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-
news-report-2018.pdf?x89475](http://media.digitalnews-report.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf?x89475), Stand:
19.01.2019.

NEWS AKTUELL (2017): Journalismus 2017. Stel-
lenwert von Social Media wächst rasant. Her-
ausgegeben von NEWS AKTUELL. URL:
[https://www.newsaktuell.de/academy/journalis-
mus-social-media/](https://www.newsaktuell.de/academy/journalis-mus-social-media/), Stand: 17.01.2019.

NUERNBERGK, Christian (2018): Journalismus im
Internet. Wiesbaden.

NOHR, Holger (2013): Zeitungsverlage im digitalen
Wandel. Baden-Baden.

OSWALD, Bernd (2018): Konstruktiver Journalismus. Sagen, was ist – und zeigen, wie es weitergeht. Herausgegeben von FACHJOURNALIST. URL: <https://www.fachjournalist.de/konstruktiver-journalismus-sagen-was-ist-und-zeigen-wie-es-weitergeht/>, Stand: 16.01.2019.

PORTER, Michael E. (1990): Wettbewerbsstrategie. Frankfurt am Main.

POSSLER, Daniel et al. (2017): Gesellschaft ohne Diskurs? Baden-Baden.

PRIORIDATA (2019): Ranking der beliebtesten iPhone-Apps in der Kategorie Nachrichten. Herausgegeben von PRIORIDATA. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/689989/umfrage/beliebteste-nachrichten-apps-fuer-iphones-nach-downloads-in-deutschland/>, Stand: 10.01.2019.

PVD (2018): Öffentliche Beiträge, Kurzanalysen & Zusammenfassungen. Herausgegeben von PV-DIGEST 2019. URL: <https://pv-digest.de/kurzanalysen-2-2/#PaidContent2016>, Stand: 11.01.2019.

RAU, Harald (2000): Redaktionsmarketing. Journalismus als Planungsfaktor in der Positionierung regionaler Tageszeitungen. Wiesbaden.

RECKLIES, Dagmar (2015): Strategische Aspekte der Preisgestaltung. Herausgegeben von MANAGEMENTPORTAL. URL: <https://www.managementportal.de/inhalte/artikel/fachbeitraege/14-marketing/629-strategische-preisgestaltung.html>, Stand: 21.01.2019.

RLP (2017): Google und Facebook. Demokratie im digitalen Zeitalter. Herausgegeben von EUROPÄISCHE KOMMISSION. URL: <https://europa.rlp.de/de/aktuelles/detail/News/google-und-facebook->

demokratie-im-digitalen-zeitalter/, Stand:
21.01.2019.

RUSS-MOHL, Stephan (2017): Die informierte Gesellschaft und ihre Feinde. Köln.

RUß-MOHL, Stephan (2003): Journalismus. Das Hand- und Lehrbuch. Frankfurt.

RÖMETH, Patricia (2018): Zeitungsmarkt – German Entertainment & Media Outlook 2018-2022. Herausgegeben von PRICEWATERHOUSECOOPERS. URL: <https://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/german-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/zeitungsmarkt.html>, Stand: 19.01.2019.

RÖPER, Horst (2018): Zeitungsmarkt 2018: Pressekonzentration steigt rasant. Herausgegeben von ARD WERBUNG. URL: <https://www.ard-werbung.de/media-perspektiven/fachzeit->

schrift/2018/artikel/zeitungsmarkt-2018-pressekonzentration-steigt-rasant/, Stand: 19.01.2019).

SAWALL, Achim (2015): Axel Springer hat 320.000 zahlende Digital-Abonnenten. Herausgegeben von GOLEM. URL: <https://www.golem.de/news/welt-und-bild-axel-springer-hat-320-000-zahlende-digital-abonnenten-1504-113493.html>, Stand: 19.01.2019.

SAXER, Ulrich (1998): Was heisst Kommerzialisierung? Herausgegeben von MEDIENHEFT. URL: https://www.medienheft.ch/uploads/media/11_ZOOM_KM_03_Ulrich_Saxer_Was_heisst_Kommerzialisierung.pdf, S. 10f., Stand: 15.01.2019.

SCHULZ, Thomas (2018): Warum es keinen Sinn macht, Google und Amazon zu zerschlagen. Herausgegeben von SPIEGEL ONLINE. URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/wie-die-macht-von-google-amazon-und-facebook-begrenzt->

werden-koennte-a-1185491.html, Stand:
22.01.2019.

SEO (2018): Suchmaschinen – Listen & Marktanteile. Herausgegeben von SEO-SUMMARY. URL: <https://seo-summary.de/suchmaschinen/>, Stand: 22.01.2019.

SICKING, Marzena (2011): Empfehlungsmarketing. Warum es so wichtig ist. Herausgegeben von HEISE. URL: <https://www.heise.de/resale/artikel/Empfehlungsmarketing-warum-es-so-wichtig-ist-1396010.html>, Stand: 21.01.2019.

SUPERDATARESEARCH (2018): State of the xr market. Herausgegeben von SUPERDATARESEARCH. <https://www.superdataresearch.com/wp-content/uploads/2018/01/SuperData-Research-Virtual-Reality-XR-Report-1.png>, Stand: 10.01.2019.

SUPEROFFICE: Was ist CRM? Herausgegeben von SUPEROFFICE. URL: <https://www.superoffice.de/quellen/artikel/was-ist-crm/>, Stand: 21.01.2019.

STATISTA (2018): ePapers. Herausgegeben von STATISTA. URL: <https://de.statista.com/outlook/215/137/epapers/deutschland>, Stand: 19.12.2018.

STATCOUNTER (2018): Microsoft breakthrough as Windows 10 overtakes 7 globally for first time. Herausgegeben von STATCOUNTER. URL: <http://gs.statcounter.com/press/microsoft-breakthrough-as-windows-10-overtakes-7-globally-for-first-time>, Stand: 09.01.2019.

STERBENZ, Benjamin (2016): Erfolgreiche Paid Content Modelle: Erfahrungen mit LaterPay. Herausgegeben von ECOMMERCE NEWS MAGAZIN. URL: <https://ecommerce-news-magazin.de/ecommerce-dienstleistungen/ecommerce-payment/erfolgreiche-paid-content->

modelle-erfahrungen-mit-laterpay/, Stand:
22.01.2019.

STERL, Judith (2018): BLICKwinkel. Warum die Vertrauenskrise der Medien eine Chance für den Qualitätsjournalismus ist. Herausgegeben von COO SCORE MEDIA. URL: <https://score-media.de/warum-die-vertrauenskrise-der-medien-eine-chance-fuer-den-qualitaetsjournalismus-ist/>, Stand: 16.01.2019

STUDILIB: Konzentrationsprozess auf dem Zeitungsmarkt. Herausgegeben von STUDILIB. URL: https://studlib.de/6027/medien/konzentrationsprozess_zeitungsmarkt, Stand: 27.01.2019.

TACKE, Georg et al. (2006): Grundlagen des CRM. Wiesbaden.

TAYLOR, Lorenz (2016): Distributed Content. The best ways to build sustainable platform strategies. Herausgegeben von AMERICAN PRESSINSTITUTE 2016. URL: <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/strategy-studies/distributed-content-strategies/single-page/>, Stand: 22.01.2019.

VERBÄNDE (2000): Zur Machtbalance zwischen PR und Journalismus. Herausgegeben von VERBAENDE.com. URL: <https://www.verbaende.com/verbaendereport/fachartikel/lesen.php/Zur-Machtbalance-zwischen-PR-und-Journalismus?id=174>, Stand: 15.01.2019.

WDR: Grundlagen journalistischer Arbeit. Herausgegeben von WESTDEUTSCHER RUNDFUNK. URL: https://www1.wdr.de/unternehmen/der-wdr/medienundbildung/grundl_journ_arbeit_infotext100.pdf, Stand: 14.01.2019.

WELT (2017): EU-Kommissar Oettinger kritisiert Internet-Angebote von ARD und ZDF. Herausgegeben von WELT. URL: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article168722828/EU-Kommissar-Oettinger-kritisiert-Internet-Angebote-von-ARD-und-ZDF.html>, Stand: 19.12.2018.

WILKE, Jürgen (2012): Struktur und Organisation der Medien. Herausgegeben von BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG. URL: <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/139158/struktur-und-organisation?p=all>, Stand: 19.01.2019.

WISSENSCHAFT (2017): Zukunft. Die Entwicklung unserer Gesellschaft. Herausgegeben von WISSENSCHAFT 2017. URL: <https://www.wissenschaft.de/gesellschaft-psychologie/zukunft-die-entwicklung-unserer-gesellschaft/>, Stand: 08.01.2019.

ZAW (2018): Entwicklung der Werbemarktanteile der Medien in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2017. Herausgegeben von ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/20086/umfrage/marktanteile-der-medien-an-der-werbung-seit-1994/>, Stand: 19.12.2018.

ZMG (2018): Nettoreichweiten der Zeitungen. Herausgegeben von DIE ZEITUNGEN. URL: https://www.die-zeitungen.de/fileadmin/files/documents/02_die-zeitungen.de_ab_Mai_2016/3_Argumente/b4p_2018_I_Nettoreichweiten_der_Zeitungen.pdf, Stand: 07.01.2019.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname