



Schwarzer | Spitzer [Hrsg.]

# Zeitungsverlage im digitalen Wandel

Aktuelle Entwicklungen auf  
dem deutschen Zeitungsmarkt



Nomos

## Online-Medien-Management

herausgegeben von  
Prof. Dr. Bettina Schwarzer und Prof. Dr. Sarah Spitzer

Band 2

Bettina Schwarzer | Sarah Spitzer [Hrsg.]

# Zeitungsverlage im digitalen Wandel

Aktuelle Entwicklungen auf  
dem deutschen Zeitungsmarkt



**Nomos**

Bildnachweis Titel: istockphoto.com

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-0319-7

1. Auflage 2013

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2013. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Zeitungen auf der Suche nach digitalen Geschäftsmodellen	11
1. Hintergrund	11
1.1 Zeitungen als demokratische und ökonomische Institutionen	11
1.2 Treiber und Herausforderungen im Geschäft mit der Zeitung	13
2. Geschäftsmodelle	17
3. Klassische Geschäftsmodelle der Zeitungen	22
3.1 Die Entwicklung der Zeitungs-Geschäftsmodelle	22
3.2 Der Zerfall des herkömmlichen Geschäftsmodells	24
4. Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle für Content	27
4.1 Ausgewählte Modelle und Ansätze	27
4.2 Eine ressourcen- und kompetenzorientierte Diskussion	33
5. Vom Content in die Interaktion der sozialen Medien	37
6. Fazit und Ausblick	44
Literaturverzeichnis	46
Die Zeitung in der Krise – oder doch nicht?	51
1. Einführung	51
2. Die Situation auf dem Zeitungsmarkt	52
3. Hyperlokale Angebote in Deutschland	56
3.1 Von der Lokalzeitung zum hyperlokalen Angebot	56
3.2 Verlagsunabhängige hyperlokale Angebote	59
3.3 Verlagsgebundene hyperlokale Angebote	60
4. Werbung auf hyperlokalen Plattformen	60
5. Fazit	64
Literaturverzeichnis	65
Die Zeitung im Spannungsfeld zwischen traditionellem Wertebild und den Erwartungen im Netz	69
1. Traditionelles Wertebild der Zeitung in Deutschland	70
2. Entwicklung der Tageszeitung im Netz	71

2.1	Stellenwert des Internets	72
2.2	Zeitung im Netz	73
3.	Erwartungshaltung an die Zeitungen im Netz	76
3.1	Nutzungsmotive	77
3.2	Unterhaltungsformen	77
3.3	Multimediale Unterhaltungselemente	78
3.4	Anforderungen an Zeitungsverleger	79
3.5	Umsetzung	80
4.	Fallbeispiel: Vergleich einer Print- und Online-Berichterstattung der Stuttgarter Zeitung	82
4.1	Aufbau	83
4.2	Inhalt	84
4.3	Multimediale Elemente	85
5.	Fazit	86
	Literatur- und Quellenverzeichnis	86
	Social Media bei Tageszeitungen	89
1.	Überblick	89
2.	Zielsetzung und zu untersuchende Fragestellungen	90
2.1	Social Media	92
2.2	Soziale Netzwerke und Tageszeitungen	93
3.	Vorgehensweise	96
3.1	Vorbereitung sowie Aufstellung der Kennzahlen und Indikatoren	96
3.2	Systematisierung des Inhalts: Cluster und Clusterbeschreibungen	97
3.3	Datenerhebung: Die Auswertung der Facebook-Präsenzen	98
3.4	Datenerhebung: Die Auswertung der Printmedien	99
3.5	Statistische Auswertung und grafische Aufbereitung der Ergebnisse	99
4.	Ergebnisse	100
4.1	Welchen inhaltlichen Fokus haben die Facebook-Auftritte der Tageszeitungen und inwieweit unterscheidet sich dieser von der Printausgabe?	100
4.2	Mit welchen Präsentationsmedien werden die Inhalte dargestellt?	102
4.3	Welche Medieninhalte sind für die Nutzer von besonderem Interesse?	104
4.4	Wohin werden Inhalte verlinkt? (Website der Tageszeitung, externe Website, Social Media Präsenzen wie Weblogs)	106
5.	Fazit und Diskussionsgrundlage	107
	Literaturverzeichnis	109

Tablet-PC - Das neue Papier für die Tageszeitung?	111
1. Keine Symbiose? Die Zeitung und das Internet	111
2. Das Internet wird mobil - Und die Zeitung?	113
3. Tablet-PC - ein neues Medium für ein neues Marktsegment?	114
4. Paid Content: Doch ein funktionierendes Erlösmodell?	117
5. News-Apps: Publizieren auf Tablet-PCs	121
6. Reflexion	125
Literaturverzeichnis	128
Der Erlösmix digitaler Zeitungsverlage - Chancen und Herausforderungen der Monetarisierung am Beispiel von ZEIT ONLINE	131
1. Einführung	131
2. Das klassische Erlösmodell: Die Vermarktung von Reichweite	132
2.1 Display-Advertising: Werbeflächen in redaktionellen Umfeldern	133
2.2 Rubrikenmärkte: Online-Vermarktung von „Kleinanzeigen“	135
2.3 Unterstützung weiterer Geschäftsmodelle	137
3. Paid Content: E-Publishing mit steigenden Vertriebs Erlösen	137
3.1 Die digitale ZEIT: Bündelung von geschlossenen Produkten	138
3.2 Paywall: Website-Content gegen Geld	139
3.3 Weitere Erlösmodelle	141
4. Herausforderung: Beschleunigung der Medientransformation	141
Autorenverzeichnis	143
Mareike Birkhahn	143
Marco Jakob	143
Tanja Kehrer	144
Holger Nohr	144
Bettina Schwarzer	145
Enrique Tarragona	145
Kai Erik Trost	146

# Zeitungen auf der Suche nach digitalen Geschäftsmodellen

Holger Nohr\*

## 1. Hintergrund

### 1.1 Zeitungen als demokratische und ökonomische Institutionen

Mindestens in den westlichen demokratischen Gesellschaften wird die *Presse* als eine wichtige demokratische Institution angesehen (vgl. Picard 2006). Die ihr zugesprochenen gesellschaftlichen Funktionen sind vielfältig (vgl. Kübler 1994, S. 73-105, McQuail 2010). Wesentlich – und beispielsweise in der Bundesrepublik Deutschland auch in der Gesetzgebung und Rechtsprechung zum Ausdruck gebracht – sind die öffentlichen Aufgaben hinsichtlich ihres Beitrags zur demokratischen Meinungsbildung und die Kritik- und Kontrollfunktionen (vgl. Meyn 2004). Den Grundgedanken der öffentlichen Aufgaben der Presse definiert in der Bundesrepublik Deutschland das Grundgesetz, Artikel 5 garantiert die „Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung“. Diesem Grundtenor folgend werden in Landespressegesetzen die öffentlichen Aufgaben konkretisiert: „Die Presse erfüllt eine öffentliche Aufgabe, wenn sie in Angelegenheiten von öffentlichem Interesse Nachrichten beschafft und verbreitet, Stellung nimmt, Kritik übt oder auf andere Weise an der Meinungsbildung mitwirkt“ (Landespressegesetz Baden-Württemberg, § 3). Das Bundesverfassungsgericht hat seit 1958 in mehreren Grundsatzentscheidungen die Pressefreiheit als „schlechthin konstituierend“ für eine freiheitliche demokratische Staatsordnung bezeichnet (vgl. Meyn 2004, S. 39). Dem Verleger ist diese öffentliche Aufgabe treuhänderisch übergeben (vgl. Hackenschuh/Döbler/Schenk 2004, S. 33).

Sollen Pressemedien – dies sind nach heutiger Auslegung insbes. Zeitungen und Zeitschriften – mit Qualitätsjournalismus diese Aufgaben erfüllen, müssen sie frei von (staatlichen) Einflüssen sowie wirtschaftlich und finanziell unabhängig sein (vgl. Picard 2005). Eine Konzentration der Presse – ökonomisch wie publizistisch – gilt medienpolitisch als Einschränkung des verfassungsrechtlichen Zielwertes der „Vielfalt“. Medienkonzentrationen sind nicht nur eine Be-

\* Prof. Holger Nohr (nohr@hdm-stuttgart.de), Hochschule der Medien Stuttgart, Direktor im Institut für Kreativwirtschaft, Wolframstr. 32, D-70191 Stuttgart.



drohung des Wettbewerbs, sie sind auch eine Bedrohung der Meinungsvielfalt (vgl. Heinrich 2001, Kap. 4).

Historisch betrachtet ist die *Zeitung* das älteste Massenmedium, die offiziell anerkannte erste Zeitung erschien bereits ab 1605 in Straßburg (vgl. WAN 2005). Eine Zeitung (Newspaper) wird klassisch durch die Kriterien Aktualität, Publizität, Universalität und Periodizität definiert (vgl. Heinrich 2001, S. 216) und häufig auch noch festgemacht an der Print-Form.

Unter der Perspektive der beschriebenen öffentlichen Aufgaben können Zeitungen als „demokratische Institutionen“ betrachtet werden. Zeitungen und insbesondere die Zeitungsverlage als Wirtschaftsunternehmen sind aber auch „ökonomische Institutionen“, als solche unterliegen sie ökonomischen Prinzipien. Beide Perspektiven sind auf vielfältige Weise untrennbar miteinander verflochten (vgl. Picard 2006, S. 5) und bilden eine rekursive Konstitution von Organisation und Gesellschaft (vgl. Karmasin 2006, S. 62). Durch diese funktionale Dualität entstehen aber auch Konflikte (vgl. Picard 2005, S. 338 f.), die im ökonomischen Eigeninteresse begründet sind und die gesellschaftlichen und demokratischen Funktionen in den Hintergrund treten lassen. Insbesondere sind Zeitungen nur dann befähigt ihren öffentlichen Aufgaben als freie Presse nachzukommen, wenn sie ökonomisch und finanziell unabhängig sind, kurz: wenn sie durch ihre Marktleistungen für Kunden und die Art und Weise der Erbringung dieser Leistungen Erlöse erzielen und sich so selbst finanzieren können. Diese (und weitere) Elemente eines Geschäfts werden üblicherweise in einem Geschäftsmodell (Business Model) dargestellt (vgl. Picard 2005). Geschäftsmodelle beschreiben die Basis und die Grundannahmen, auf der Unternehmen ihr Geschäft betreiben. Verschiedene Treiber und Herausforderungen unterminieren seit einiger Zeit die Geschäftsmodelle der Zeitungsverlage (vgl. Kelly 2010, Isaacson 2009, Weichert/Kramp 2009, Picard/Dal Zotto 2006).

Die Grundlagen für Geschäftsmodelle werden wir in Abschnitt 2 beschreiben, die klassischen Geschäftsmodelle der Zeitungen und ihre strukturellen Probleme folgen in Abschnitt 3. Die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle wird in Abschnitt 4 behandelt, die Erörterung einer grundsätzlichen Erweiterung der Geschäftsmodelle von Zeitungen im Kontext sozialer Medien schließt den Beitrag. Zunächst folgt eine knappe Beschreibung der aktuellen Veränderungstreiber im Geschäft mit der Zeitung. Wir versuchen dabei durchgehend auch Entwicklungen auf internationalen Märkten zu berücksichtigen.

Für eine umfassendere Darstellung sei auf Nohr (2011) verwiesen.

## 1.2 Treiber und Herausforderungen im Geschäft mit der Zeitung

Aktuelle Veränderungstreiber am Medienmarkt (vgl. Engstler/Nohr 2010, Kelly 2010, American Press Institute 2006) sind durch technologische Innovationen, zunehmende Konvergenz, Verschärfung der Wettbewerbssituation, ein sich radikal veränderndes Mediennutzungsverhalten sowie eine teilweise unklare Rechtslage geprägt (eine detaillierte Übersicht zeigt Abb. 3). Damit ist die Komplexität des Handlungsfeldes für Verlage im Laufe der Zeit erheblich gestiegen. Die Verlage sind mit einem diskontinuierlichen und dynamischen Wandel durch hohe Volatilität und schnelles Wachstum des Online-Marktes konfrontiert (vgl. Bernhardt 2009, S. 83). Neue Technologien und die Geschäftsmodelle neuer Wettbewerber wirken disruptiv auf die klassischen Geschäftsmodelle der Verlage. Dies nimmt zwangsläufig Einfluss auf die Wertschöpfung der Verlage und erzwingt ein Überdenken traditioneller Geschäftsmodelle. Die Verlagsindustrie sieht sich durch die Veränderungen des Marktgeschehens und ihres Umfeldes durchaus bedroht (vgl. Karle 2007).

- Die künftige Entwicklung des Werbe- und Rezipientenmarktes ist in diesem Zusammenhang schwer zu prognostizieren (vgl. Bernhardt 2009, S. 75 ff.):
- Wie werden sich die Werbebudgets auf Offline- und Online-Medien verteilen, wie innerhalb der Online-Medien?
- Werden die jungen Mediennutzer mit zunehmendem Alter ihr interaktives bzw. proaktives Nutzungsverhalten beibehalten oder werden sie es an traditionelle Rezeptionsmuster anpassen?
- Wie können Kundenbindung und Neukundengewinnung über neue Medien verbessert werden?
- Welche neuen Erlösquellen können ausgeschöpft werden?

Allerdings gibt es klare Hinweise für die wirtschaftlich zunehmend schwierige Lage der Zeitungshäuser: Die deutschen Tageszeitungen erleben seit dem Jahr 2000 einen kontinuierlichen Rückgang der verkauften Auflagen (siehe Abb. 1). Der Rückgang hierzulande ist im Vergleich mit dem US-Markt jedoch noch moderat: Im Jahr 2008 wurden in den USA 48,6 Millionen Zeitungsexemplare verkauft, rund acht Millionen Exemplare weniger im Vergleich zu 1998 – ein Minus von rund 27 Prozent (vgl. Siepmann 2009, S. 16). In Großbritannien wird den Regionalzeitungen in den Jahren von 2004 bis 2012 ein Rückgang der jährlichen Auflage von 12 Prozent prognostiziert (vgl. Currah 2009, S. 25).

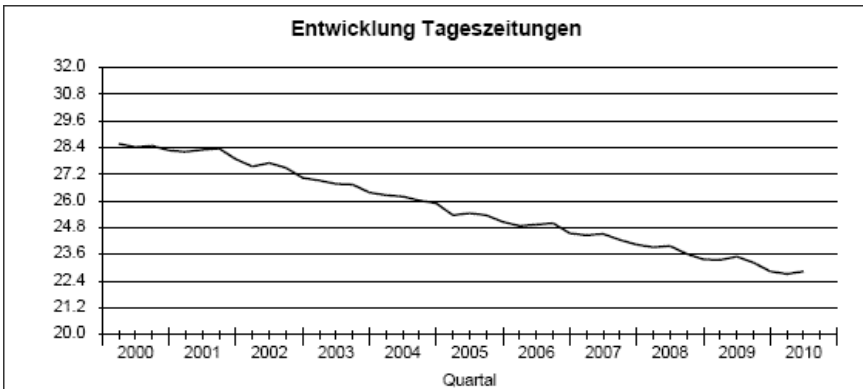


Abbildung 1: Tageszeitungen Deutschland – verkaufte Auflage in Millionen Stück (Quelle: IVW)

Die Entwicklung der Werbeumsätze zeigt ein ähnliches Bild: Ein Vergleich der Brutto-Werbeumsätze in den Jahren 2006 (49,3 Milliarden US-Dollar) und 2008 (38 Milliarden US-Dollar) zeigt das ganze Ausmaß dieser Entwicklung: Die Werbeumsätze der US-Zeitungswirtschaft brachen in diesem kurzen Zeitraum um fast ein Viertel ein (vgl. Siepmann 2009, S. 20). Die deutschen Tageszeitungen verzeichnen seit 2000 ebenfalls einen kontinuierlichen aber vergleichsweise moderateren Rückgang der Werbeumsätze (siehe Abb. 2).

Der durch Erlösrückgang verursachte Kostendruck birgt die Gefahr, dass die Qualität der redaktionellen Content-Erstellung leidet (vgl. Bernhardt 2009, S. 85). Die Kürzungsprogramme in den Redaktionen der Zeitungen lassen diese Gefahr überaus real erscheinen: Zwischen 2001 und 2009 haben US-Tageszeitungen 14.000 Stellen in den Redaktionen (jeder vierte Journalist in den Tageszeitungen des Landes) abgebaut, in den Redaktionen deutscher Zeitungshäuser fällt der Abbau mit 1.047 Stellen von 15.306 in 2000 auf 14.295 in 2009 deutlich geringer aus (Siepmann 2009, S. 28). Die Beschäftigung in deutschen Zeitungsverlagen sank im Vergleich mit dem Jahr 1999 auf 77 Prozent im Jahr 2008, während die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung insgesamt im Jahr 2008 wieder den Stand von 1999 erreichte (vgl. Stieler 2009).

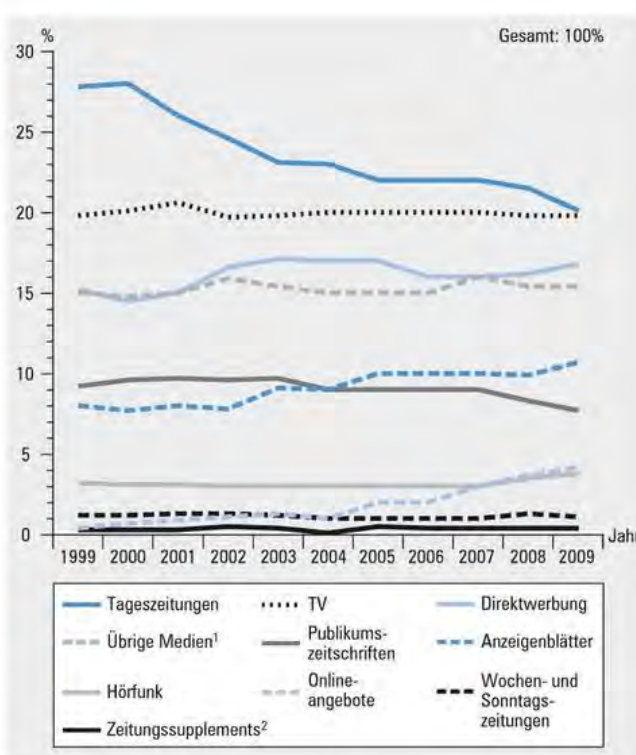


Abbildung 2: Werbeaufwendungen in der Bundesrepublik Deutschland 1999-2009, Marktanteile der Medien in Prozent (Quelle: BDZV)

Die Marktveränderungen und der erheblich gewachsene ökonomische Druck bestimmt in den Verlagshäusern zunehmend das Handeln gegenüber den geschilderten öffentlichen Aufgaben und der Ausrichtung am Qualitätsjournalismus (vgl. Picard 2004). In den USA übernehmen Finanzinvestoren zunehmend Verlagshäuser (vgl. Holtz-Bochta 2009), die häufig börsennotiert sind. Die Übernahmen der *Los Angeles Times* und der *Chicago Tribune* durch den Finanzinvestor Sam Zell endeten Ende 2008 in einer Insolvenz beider renommierter Zeitungen (vgl. Rubner 2008, Meckel 2009). In Deutschland steht für diesen Trend die – allerdings letztlich gescheiterte – Übernahme der *Hamburger Morgenpost* (2006) und der *Berliner Zeitung* (2005) durch die Mecom-Gruppe des Finanzinvestors David Montgomery. US-Zeitungen, wie der *Christian Science Monitor* oder die *Detroit Free Press* haben ihre Printausgabe eingestellt oder drastisch reduziert. In Großbritannien wurden seit Beginn des Jahres 2008 über 70 Zeitungen eingestellt (vgl. Carter 2009).

Treiber für Wachstumsphantasien im Zeitungsgeschäft ist seit einigen Jahren der rasant wachsende Online-Markt. Er bot Hoffnung, die Defizite aus dem Print-Geschäft mit digitalen Zeitungen zumindest aufzufangen (vgl. Hackenschuh/Döbler/Schenk 2004) – Hoffnung, die sich bisher kaum erfüllt hat. Online-Angebote bieten jedoch durchaus Potenzial für Zeitungsverlage, beispielsweise (vgl. Kelly 2010, Vogel 2009):

- den Eintritt in neue Geschäftsfelder,
- die Ansprache neuer strategischer Interessengruppen durch flexible internet-basierte Geschäftsmodelle und digitalen Content,
- Kundenbindung über verschiedene Kanäle
- oder neue Erlösquellen.

Um diese Potenziale in Geschäft und letztlich Erlöse umzusetzen und damit die Wettbewerbsposition sowie das Wachstum nachhaltig zu sichern, müssen die Verlagshäuser die digitalen Märkte verstehen und originär digitale Geschäftsmodelle entwickeln. Eine erfolgreiche Ausschöpfung der möglichen Potenziale ist lediglich mit einer evolutionären Verlängerung der klassischen Geschäftsmodelle – etwa durch eine digitale Zweitverwertung von Content im Internet – in die Online-Welt kaum möglich (vgl. American Press Institute 2009). Die unterschiedlichen Parameter des Online-Marktes erfordern im Vergleich zum traditionellen Verlagsgeschäft den Einsatz neuer bzw. modifizierter Geschäfts- und Erlösmodelle und stellen Medienmanager vor neue Herausforderungen jenseits ihres klassischen Zeitungsmarktes. Die Veränderungen haben Auswirkungen auf sämtliche organisatorischen Unternehmenseinheiten und -abläufe und erfordern beispielsweise eine neue und intensive Orientierung an individuellen Kundenwünschen, multiple Serviceangebote durch Kooperationen in Value Networks, Beteiligungen und Partnerschaften, Produktinnovationen und eine radikale Innovation der Geschäftsmodelle (vgl. American Press Institute 2009).

Neben Potenzialen sind den Zeitungsverlagen im Internet neue Wettbewerber entstanden, die das Nachrichtengeschäft revolutioniert haben, beispielsweise *Google News*, *Yahoo! News* oder *news.de*. Diese Plattformen aggregieren häufig Content anderer Anbieter – gerade auch der Zeitungen – und bieten diesen kostenlos an. Auch soziale Medien wie *Twitter* machen den Zeitungen Konkurrenz im Geschäft mit Nachrichten.

Die folgende Abbildung 3 fasst die aktuell wesentlichen Veränderungstreiber im digitalen Medienumfeld zusammen.

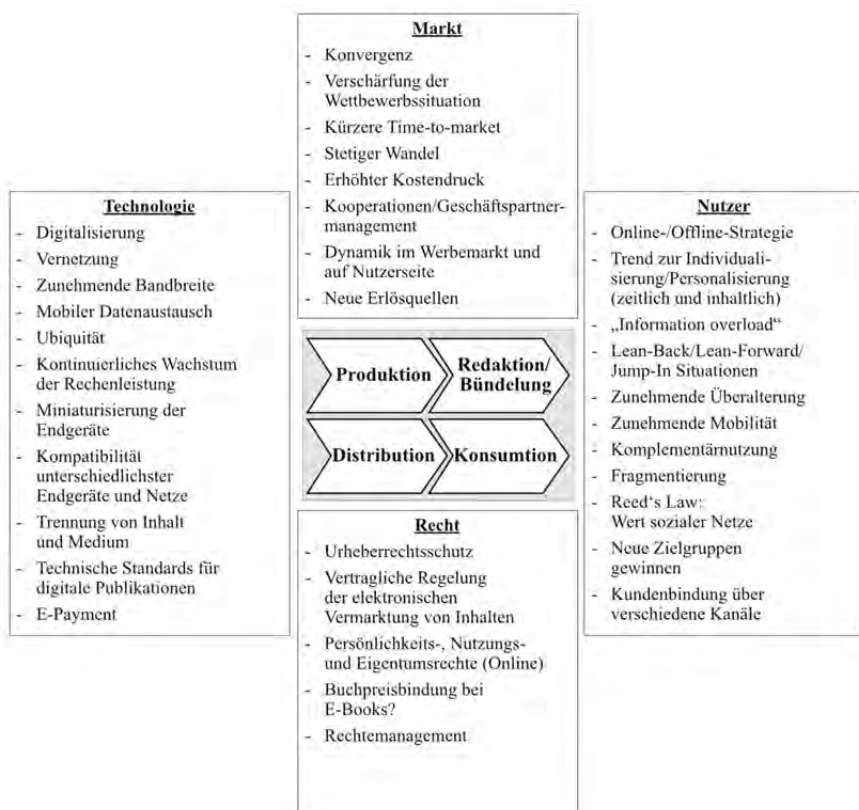


Abbildung 3: Veränderungstreiber im digitalen Medioumfeld (Armbruster/Nohr 2010, S. 147, in Anlehnung an Picot/Schmid/Kempf 2005, S. 3)

## 2. Geschäftsmodelle

Vor einer weiteren Analyse klassischer und möglicher neuer Geschäftsmodelle für Zeitungsverlage in den Abschnitten 3 bis 5 wollen wir zunächst das Konzept des *Geschäftsmodells* (*Business Model*) differenzierter erläutern. Der Begriff des Geschäftsmodells wird in der Literatur seit Ende der 1990er Jahre verwendet und bislang kaum einheitlich definiert (vgl. Schwickert 2004, Scheer/Deelmann/Loos 2003, Stähler 2002, Wirtz 2010). Generell stellen Geschäftsmodelle einen Ansatz dar, eine grundlegende Geschäftsidee sowie die darauf basierende Geschäftsstrategie in detaillierter Weise zu operationalisieren (vgl. Magretta 2002, Wirtz 2010). Die Klärung der Frage, für welche Anspruchsgruppen (Stakeholder) eine Geschäftsidee Wert erzeugt und in welcher Form sie organisato-

risch, technisch sowie rechtlich und investitionsbezogen umgesetzt werden kann, bedarf einer für Dritte nachvollziehbaren Beschreibung:

Business models can also be described as the architecture for product, service, and information flows, including a description of various business activities and their roles. They include a description of the potential benefits for the various business actors and the sources of revenues (Picard/Dal Zotto 2006, S. 5).

Nach der Definition von Timmers (1998, S. 4) ist ein „business model

- An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and
- A description of the potential benefits for the various business actors; and
- A description of the sources of revenues.”

Für das Management eines Unternehmens, aber auch für Kapitalgeber, potenzielle Aktionäre, Netzwerkpartner und Kunden ist das Geschäftsmodell ein Analyseinstrument über die grundlegenden Annahmen und Mechanismen sowie die Struktur einer Geschäftsumsetzung. In Innovationsprozessen dienen die Modelle als Experimentier- und Gestaltungsszenarien komplexer neuer Wertschöpfungskonzepte. Daher enthalten Geschäftsmodelle Aussagen zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens, zu den geschaffenen Werten, zu Produkten und Leistungen, den Anspruchsgruppen und den Beziehungen zu Kunden und Partnern. Zwischen diesen Aussagen bestehen in der Regel komplexe Abhängigkeiten (vgl. Chesbrough 2006, S. 107 ff.). Der bedeutendste Aspekt des Konzepts der Geschäftsmodelle ist die Beschreibung der Wertschöpfung (value creation) einer Unternehmung (vgl. Wirtz 2010, S. 9) bzw. unternehmensübergreifender Wertschöpfungssysteme (vgl. Nohr 2011).

Mit der Wahl eines Geschäftsmodells werden grundsätzliche Entscheidungen hinsichtlich der strategischen Positionierung

*Mit neuen Technologien, verändertem Verhalten der Mediennutzung und neuen Wettbewerbern erleben wir eine stetige Erosion klassischer Geschäftsmodelle der Verlage. Die wesentlichen innovativen Geschäftsmodelle wurden und werden nicht innerhalb der Verlags- und Medienbranche entwickelt und etabliert – sie kommen von außen und bedrohen die Wettbewerbsgrundlage der Medienunternehmen, speziell der Verlage! So hat Apple mit dem iPod eben nicht nur ein neues mobiles Endgerät entwickelt. Das Gerät wurde in ein innovatives – und für die Musikindustrie letztlich disruptives – Geschäftsmodell eingebettet. Es dient dabei als Endpunkt eines Distributionskanals zum iTunes Store in den Händen der Konsumenten, das einen leichten und kostengünstigen Zugang zu digitalen Musikdateien (ohne Digital Rights Management) ermöglicht, die sich der Konsument zu einer individuellen Playlist zusammenstellt.*

und Entwicklungsrichtung getroffen.

Für ein und dieselbe Geschäftsidee können verschiedene Geschäftsmodelle existieren, die zum einen vom Anbieter selbst und zum anderen von Wettbewerbern parallel verfolgt werden können. Geschäftsmodelle sind Konstrukte mit multiplen Elementen, die häufig in 3 Schichten gegliedert werden (vgl. Timmers 1998, Stähler 2002, Scheer/Deelmann/Loos 2003, Johnson/Christensen/Kagermann 2008, Armbruster/Nohr 2010, eine Übersicht in Wirtz 2010):

1. *Value Proposition*: Welchen Nutzen bzw. Wert haben Kunden und andere Partner aus einer Verbindung mit dem Unternehmen?
2. *Wertschöpfungsarchitektur bzw. Architektur der Leistungserstellung*: Wie wird der Nutzen generiert, in welchen Stufen der Wertschöpfung, mit welchen Beteiligten und Rollen?
3. *Ertragsmodell*: Welche Erlöse werden aus welchen Quellen und mit welchen Kosten generiert? Denn die künftigen Einnahmen entscheiden über Wert und Nachhaltigkeit eines Geschäftsmodells.

Die einzelnen Schichten enthalten jeweils mehrere Elemente und Aspekte, wie sie in der Abbildung 4 beispielhaft dargestellt sind (vgl. Nohr 2011).

<b>Value Proposition</b>	Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen</li> <li>• Nachhaltigkeit</li> </ul>
	Wertschöpfungspartner	
<b>Wertschöpfungsarchitektur</b>	Angebot / Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot</li> <li>• Marktabgrenzung</li> </ul>
	Interne Architektur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernressourcen (Kernkompetenzen, Marken, Kundenbeziehungen, Technologien, Kanäle etc.)</li> <li>• Kernprozesse</li> <li>• Stufen der Wertschöpfung</li> <li>• Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen</li> <li>• Abgrenzung zur externen Wertschöpfungsarchitektur</li> </ul>
	Externe Architektur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenschnittstelle</li> <li>• Wertschöpfungspartner</li> <li>• Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen</li> </ul>
<b>Ertragsmodell</b>	Gewinnmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlösmodell</li> <li>• Kostenstruktur</li> <li>• Gewinnspanne</li> </ul>

Abbildung 4: Elemente eines Geschäftsmodells

In der praktischen Diskussion wird das Ertragsmodell häufig mit dem Geschäftsmodell synonym gesetzt. Diese Sicht greift jedoch zu kurz, da das Ertragsmodell und insbes. das daraus resultierende Gewinnmodell eine abhängige



Größe des Kundennutzens und der Gestaltung der Wertschöpfung ist (vgl. Johnson/Christensen/Kagermann 2008).

Auf Grundlage der vorangegangenen Ausführungen ist ein internetbasiertes Geschäftsmodell eine abstrahierte Beschreibung der Geschäftstätigkeit unter expliziter Zuhilfenahme der Internettechnologie, „welche Einfluss auf die Wertschöpfungsorganisation sowie den Inhalt und die Umsetzung von Transformationsprozessen und Transferflüssen hat“ (Scheer/Deelmann/Loos 2003, S. 29).

Durch das Internet eröffnen sich viele Möglichkeiten, die Wertschöpfungskette günstiger oder in verschiedener Hinsicht hochwertiger (z.B. schneller) zu gestalten. Wertschöpfungsinhalt sind vornehmlich digitale, aber auch physische Produkte und Dienstleistungen. Typische Akteure sind Unternehmen, Intermediäre und Endkunden. Im Vergleich zum angestammten Geschäft werden nicht nur Intermediäre ausgeschaltet, sondern es entstehen auch neue Intermediäre. So übernehmen z.B. Online-Buchhändler wie Amazon oder virtuelle Stores (z.B. von Apple) die Funktion traditioneller Absatz- bzw. Beschaffungsmittler. Ebenso gibt es völlig neue Wertschöpfungsfunktionen wie die Websitegestaltung, die Aggregation von Nachrichten (z.B. *Google News*) oder Recommendation Services.

Geschäftsmodelle können anhand verschiedener Abgrenzungskriterien differenziert werden. Eine etablierte Abgrenzung innovativer Geschäftsmodelle der Internet-Ökonomie erfolgt über das Leistungsangebot in die vier Basisgeschäftsmodelltypen (siehe Abb. 5) Content, Commerce, Context und Connection (vgl. Wirtz 2009, Schwickert 2004, Armbruster/Nohr 2010).

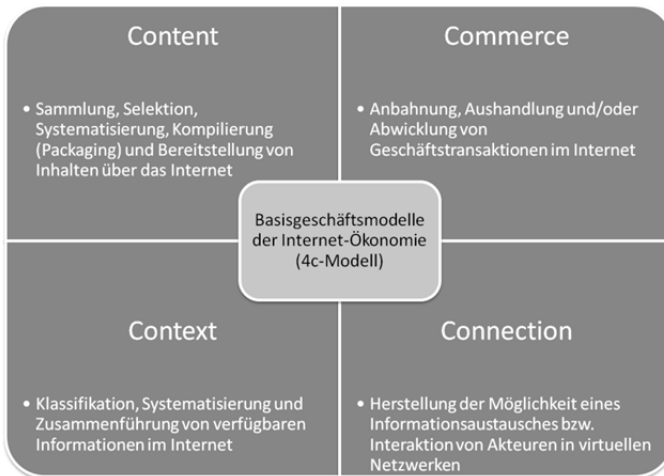


Abbildung 5: Geschäftsmodelle der Internet-Ökonomie (4 Cs) (in Anlehnung an Wirtz 2009, S. 638 ff.)

Die systematische Untersuchung von Geschäftsmodellen befindet sich derzeit noch in einer Frühphase (vgl. Wirtz 2009, S. 656). Etablierte Klassifikationsmodelle seien dennoch gut geeignet, um unternehmerische Aktivitäten auch im Hinblick auf neue Entwicklungen wie z.B. das Social Web zu analysieren. Natürlich müssen, wie bei allen innovativen Entwicklungen, manche konventionellen Aspekte angepasst werden. Die anfangs verfolgten „Reinformen“ der soeben dargestellten Internet-Geschäftsmodelle sind in der aktuellen Entwicklungsstufe des Internets nur noch selten anzutreffen. Aktuell zeichnet sich eine Tendenz zu integrierten multiplen Geschäftsmodellen ab (vgl. PricewaterhouseCoopers 2009), die Wirtz und Sammerl (2003, S. 99) wie folgt beschreiben:

Mit dem Fortschritt der Internet-Ökonomie haben die Unternehmen durch die Kombination, Adaption und Aggregation der grundlegenden Geschäftsmodelltypen neue hybride und multifunktionale Geschäftsmodelle entwickelt. Dieser Prozess kann im Wesentlichen auf vier strategische Motive zurückgeführt werden: Verbundeffekte, multiple Kundenbindung, Preisbündelung und Diversifikation sowie Expansion der Erlösquellen.

Verlage haben bereits zunehmend realisiert, dass sie den radikalen Veränderungen proaktiv begegnen müssen. Ihr langfristiger Bestand hängt demnach mit der Fähigkeit zusammen, die eigene Wertschöpfungsfähigkeit strategisch zu erneuern (vgl. Bernhardt 2009). Dabei können sich Verlage auf ihre kreativen Fähigkeiten und ihre Kernkompetenz der Content-Erstellung stützen. Ein auf Content allein bauendes Geschäftsmodell, so stellen bereits 2004 Hackenschuh, Döbler und Schenk fest, wird die Wettbewerbsfähigkeit nicht erhalten.

Ein Zugang zur Gestaltung der Wertschöpfung kann, wie Müller-Stewens und Lechner (2005) betonen, evolutionär oder revolutionär erfolgen (siehe Abb. 6). Die Herangehensweise wird dabei entsprechend der Annahmen über die Zukunftsfähigkeit der bisherigen Geschäftsmodelle durch die Unternehmensumwelt geleitet.