



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

# **Ausarbeitung des Referats**

Max Bahne

Wie die Digitalisierung Geschäftsmodelle  
etablierter Verlage verändert. – Zwei Modelle im  
Vergleich

# **Max Bahne**

Wie die Digitalisierung Geschäftsmodelle etablierter  
Verlage verändert. – Zwei Modelle im Vergleich

Ausarbeitung des Referats, eingereicht im Rahmen der Ringvorlesung  
Innovation City 2030

im Studiengang Next Media  
am Department Informatik  
der Fakultät Technik und Informatik  
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer : Prof. Dr. Kai von Luck

Abgegeben am 09.08.2015

**Max Bahne**

**Thema der Ausarbeitung**

Wie die Digitalisierung Geschäftsmodelle etablierter Verlage verändert – Zwei Modelle im Vergleich

**Stichworte**

Digitalisierung, Medienverlage, Geschäftsmodelle

**Kurzzusammenfassung**

Seit dem Beginn der Digitalisierung befindet sich die Medienwelt in einer tiefgreifenden Veränderung. Diese Arbeit beschreibt anhand von zwei Beispielen, wie traditionelle Verlage auf die Veränderungen reagieren und ihre Geschäftsmodelle anpassen.

**Max Bahne**

**Title of the paper**

How the digitalization changes the business models of traditional media companies – two business models by comparison

**Keywords**

Digitalization, Media Companies, Business Models

**Abstract**

Since the rise of digitalization the media landscape undergoes a radical change. This paper shows with two examples, how the traditional media companies react to the radical changes and update their business models.

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung .....	5
2. Zwei Geschäftsmodelle im Vergleich.....	6
2.1 Das traditionelle Geschäftsmodell von Gruner+Jahr .....	6
Abbildung 1: „Umfrage unter deutschen Werbungtreibenden, Oktober 2012“ .....	8
2.2 Das Geschäftsmodell der Axel Springer SE .....	9
Abbildung 2: „Umsatz nach Segmenten“ .....	11
2.3 Vergleich der beiden vorgestellten Geschäftsmodelle .....	12
3. Schlussfolgerungen .....	13
4. Ausblick.....	15
5. Quellen- und Bildangaben .....	16

## 1. Einleitung

Die Digitalisierung der Medienlandschaft ist in den vergangenen Jahren zu einem allgegenwärtigen Thema geworden. Gerade große Medienverlage, die mit ihren Zeitungen, Zeitschriften und Büchern bisher eine solide Einnahmebasis hatten, stellt die Digitalisierung vor neue Herausforderungen. Zunächst versuchten viele Verlage die Veränderungen auszusitzen und an den alten Geschäftsmodellen festzuhalten. Die Einbußen bei den verkauften Druckauflagen<sup>1</sup>, die selbst große, überregionale Zeitungen wie die BILD oder die Frankfurter Allgemeine Zeitung hinnehmen mussten, stärkten den Gedanken innerhalb der Medienhäuser, dass die bisherigen Geschäftsmodelle in Zukunft nicht mehr tragfähig sein werden.

Aufgrund dieser Erkenntnis befinden sich viele große Medienhäuser in Deutschland derzeit in einem grundlegenden Wandel. Die einen mit mehr, die anderen mit weniger Erfolg. So zum Beispiel der Holtzbrink-Verlag, der Anfang 2007 die Community-Plattform StudiVZ für 85 Millionen Euro kaufte und um weitere VZ-Portale ergänzte. 2012 musste sich das Portal der amerikanischen Konkurrenz von Facebook geschlagen geben und wurde vom Holtzbrinck-Verlag abgestoßen<sup>2</sup>. Wie hoch der Verlust für die Verlagsgruppe war, gab sie nicht bekannt - er dürfte aber im zweistelligen Millionenbereich liegen.

Ein ganz anderes Beispiel, das in dieser Arbeit ausführlicher behandelt werden soll, schuf der Axel Springer-Verlag. Trotz großer Medienmarken wie der BILD-Zeitung, bild.de oder der WELT, baute der Verlag sein Geschäft auch in andere, Journalismus-ferne Märkte aus, die mittlerweile einen großen Anteil des Konzernumsatzes ausmachen.

Um die Veränderung der Geschäftsmodelle zu verdeutlichen, nutzt diese Ausarbeitung die Möglichkeit des Vergleichs. Neben dem Beispiel Axel Springer soll auch das Geschäftsmodell von Gruner+Jahr näher betrachtet werden, das weiterhin vorwiegend auf klassische, journalistische Inhalte setzt und versucht, diese erfolgreich ins Internet zu transportieren.

Durch einen Vergleich der beiden Geschäftsmodelle sollen die Faktoren, die durch die Digitalisierung bedingt werden, herausgearbeitet werden, um am Ende dieser Ausarbeitung

---

<sup>1</sup> Vgl. BDZV. n.d. *Anzahl der Tageszeitungen in Deutschland in ausgewählten Jahren von 1954 bis 2014*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36376/umfrage/anzahl-von-tageszeitungen-in-deutschland-seit-1965/>, zuletzt besucht am 05.06.2015, um 12:52. Die verkaufte Auflage der Tageszeitungen sank von 27,3 Millionen Exemplaren 1991 auf 16,8 Millionen 2014.

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/ende-einer-fehlinvestition-holtzbrinck-verlag-verkauft-studivz-11886336.html>, zuletzt besucht am 05.06.2015 um 13:23.

die Frage zu beantworten, ob und wie weit die Digitalisierung der Medienlandschaft die Geschäftsmodelle der Verlage beeinflusst.

Literatur ist zu dieser Thematik so gut wie nicht vorhanden, weshalb sich diese Arbeit vor allem auf Pressemeldungen und die Geschäftsberichte der beiden Unternehmen stützt.

Geschäftsberichte sind allerdings nur von der Axel Springer SE veröffentlicht. Als Grundlagentext dient die Monografie von Jörg Becker „Die Digitalisierung von Medien und Kultur“. Daten zu Gruner+Jahr müssen aus den veröffentlichten Pressemeldungen und Statista-Berichten gesammelt werden.

Die Ausarbeitung beginnt zunächst mit der Vorstellung der Geschäftsmodelle des Axel Springer- und Gruner+Jahr-Verlags. Im Abschnitt über Gruner+Jahr soll auch kurz auf das erfolgreiche Geschäftsmodell der Verlage allgemein vor der Zeit vor der Digitalisierung eingegangen werden. Abschließend werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Modelle herausgestellt, ehe im Schlussteil die oben genannte Frage beantwortet wird.

## 2. Zwei Geschäftsmodelle im Vergleich

### 2.1 Das traditionelle Geschäftsmodell von Gruner+Jahr

Der Verlag Gruner+Jahr steht mit seinem traditionellen Geschäftsmodell beispielhaft für viele andere Verlage deutschland- und weltweit. Der Großteil des Umsatzes von 1,747 Milliarden Euro<sup>3</sup> wird mit klassischen, journalistischen Produkten wie Zeitungen, Zeitschriften oder redaktionell betreuten Webseiten erzielt. Mit seinem Printangebot erreichte Gruner+Jahr 2014 rund 9,1 Prozent Marktanteile bei der Publikumspresse<sup>4</sup>, digital lag Gruner+Jahr mit 11,1 Millionen Unique Visitors auf Platz 18 der Top 20 der meistbesuchten deutschen Websites<sup>5</sup>. Geld verdiente Gruner+Jahr dabei auf klassische Art und Weise: Aus dem Verkauf von Anzeigen und Werbung sowie den Verkaufserlösen der Zeitungen und Zeitschriften bzw. den monatlich zahlenden Abonnenten der Produkte. 2010 erlösten die Zeitungsverlage im weltweiten Durchschnitt 57 Prozent ihrer Einnahmen aus Werbung und 43 Prozent aus dem

---

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.guj.de/presse/pressemitteilungen/gruner-jahr-geschaeftsentwicklung-2014-bestaetigt-transformationskurs/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 11:51 Uhr. Eine genaue Aufschlüsselung der Umsätze bietet Gruner+Jahr aufgrund fehlender, öffentlicher Geschäftsberichte nicht an.

<sup>4</sup> Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4083/umfrage/marktanteile-der-groessten-deutschen-verlage-seit-1985/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 12:00 Uhr.

<sup>5</sup> Vgl. Media Perspektiven. n.d. *Konsolidierte Marktanteile der vier bzw. fünf größten Verlage, Konzerne der deutschen Publikumspresse in ausgewählten Jahren von 1985 bis 2014*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4083/umfrage/marktanteile-der-groessten-deutschen-verlage-seit-1985/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 12:03.

Verkauf ihrer Produkte<sup>6</sup>. Online fallen die 43 Prozent der Einnahmen aus dem Verkauf der Printzeitungen und –zeitschriften weg – sofern der Verlag für sein Online-Angebot keine Bezahlschranke heruntergelassen hat<sup>7</sup> -, weshalb nur der Erlös aus der geschalteten Werbung bleibt, der jedoch im Online-Bereich deutlich niedriger ist, als im Print-Bereich<sup>8</sup>.

Den Einnahmen stehen die Ausgaben für die Produktion gegenüber. In Beckers Monografie von 2010 war der größte Kostenpunkt der Zeitungsproduktion noch der Druck, erst dahinter folgten Redaktion und Vertrieb<sup>9</sup>. 2014 ist die Kostenstruktur bei der Zeitungsproduktion verändert: 26,5 Prozent der Kosten machten im vergangenen Jahr der Vertrieb aus, knapp dahinter liegen mit 24,8 Prozent die Kosten für die Redaktion, erst auf dem dritten Platz folgen die Druckkosten mit einem Anteil von 23,2 Prozent (davon 17 Prozent für die technische Herstellung und 6,2 Prozent für Papier und Tinte)<sup>10</sup>. Dazu kommen noch Kosten für Promotion und Werbung (15 Prozent) sowie Management und Verwaltung (10,5 Prozent)<sup>11</sup>. Für Gruner+Jahr gibt es aufgrund der fehlenden Geschäftsberichte keine aufgeschlüsselten Zahlen zu Kostenstellen, diese dürften sich aber im Rahmen der oben aufgeführten Prozentzahlen bewegen.

Die große Stärke und wichtiger Bestandteil des bisher erfolgreichen Geschäftsmodells von Gruner+Jahr ist das breite Themenportfolio – sowohl Online, als auch Offline. Der Verlag hat wöchentlich erscheinende, auflagenstarke Nachrichtenmagazine im Portfolio, wie zum Beispiel der „Stern“ in Deutschland oder die „News“ in Österreich, der Großteil des Umsatzes wird aber abseits des General Interest-Markts erzielt. Das zeigt zum einen die Statistik aus dem ersten Quartal 2015 zur verkauften Auflage der größten Gruner+Jahr-Publikationen: Zwar liegt der „Stern“ hier mit 753.766 verkauften Exemplaren auf Platz eins, dahinter folgen aber nur Zeitschriften abseits des General Interest-Segments<sup>12</sup>. Online ergibt sich ein anderes

---

<sup>6</sup> Vgl. Becker, Jörg: Die Digitalisierung von Kultur und Medien, Wiesbaden, 2013, S. 152.

<sup>7</sup> Gruner+Jahr hat bisher für keines seiner reichweitenstarken Digital-Angebote eine feste Bezahlschranke.

<sup>8</sup> Vgl. Becker: Die Digitalisierung von Kultur und Medien, S. 152.

<sup>9</sup> Vgl. Ebd., S. 151.

<sup>10</sup> Vgl. Horizont. n.d. *Kostenstruktur der Abozeitungen in Deutschland*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/418069/umfrage/kostenstruktur-der-abozeitungen-in-deutschland/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 12:34 Uhr.

<sup>11</sup> Vgl. Ebd.

<sup>12</sup> Vgl. PZ-online. n.d. *Verkaufte Auflage der größten G+J-Titel in Deutschland im 1. Quartal 2014 und 2015*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/291157/umfrage/verkaufte-auflage-der-groessten-gruner-jahr-titel/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 13:10. Hinter dem

Bild: Hier liegt das Portal „Chefkoch.de“ mit 12,9 Millionen Unique Visitors im Dezember 2013 deutlich vor „Stern.de“ (5,6 Millionen)<sup>13</sup>. Hinter „Stern.de“ folgen wieder Websites abseits des General Interest-Bereichs wie „Brigitte.de“ (3,2 Millionen), „Kino.de“ (2,7 Millionen) und „Essen-und-Trinken.de“ (2 Millionen). Wie viel Geld aus Werbeanzeigen im Print- und Online-Bereich für Gruner+Jahr generiert wird, ist aufgrund der nicht öffentlichen Geschäftsberichte nicht genau aufzuschlüsseln.

Trotz der Prognosen, die sowohl Becker<sup>14</sup>, als auch eine McKinsey-Umfrage unter Werbetreibenden (siehe Abbildung 1 unten)<sup>15</sup> dem digitalen Journalismus stellt, sieht Gruner+Jahr seine Zukunft aber im Digitalen.

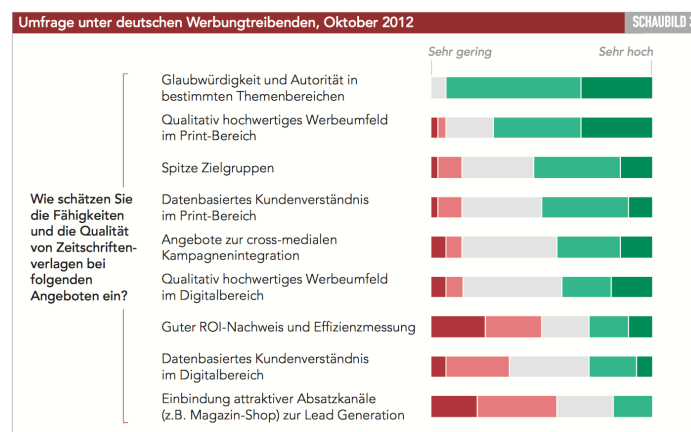


Abbildung 1: „Umfrage unter deutschen Werbetreibenden, Oktober 2012“

Den Jahresbericht 2014 kommentierte CEO Julia Jäkel wie folgt: „Die Entwicklung des Jahres 2014 bestärkt uns in unserem Vorgehen: Wir bauen unser Digitalgeschäft aus. Wir nutzen die Chancen auf dem Printmarkt, die sich ergeben, und entwickeln neue Magazine. Wir trennen uns von Geschäften, die nicht mehr zu uns passen oder nicht ausreichend Rendite versprechen. Und wir arbeiten deutlich effizienter. Die Botschaft, die wir aus dem

„Stern“ folgen die „Brigitte“ (537.253 Exemplare), „Geo“ (247.363 Exemplare) und „Schöner Wohnen“ (264.928).

<sup>13</sup> Vgl. Horizont. n.d. *Nettoreichweite der größten G+J-Webseiten in Deutschland nach der Anzahl der Besucher im Dezember 2012 und 2013 (in Millionen)*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/291161/umfrage/nettoreichweite-der-groessten-gruner-jahr-webseiten/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 13:15 Uhr.

<sup>14</sup> Vgl. Becker: Die Digitalisierung von Kultur und Medien, S. 153. Er schreibt: „Ein Ausgleich oder gar Ersatz für gesunkene Werbeeinnahmen in den Printausgaben stellt Online-Werbung jedoch nach wie vor nicht dar.“

<sup>15</sup> Vgl. [http://www.pz-online.de/fileadmin/images/121031\\_VDZ\\_McKinsey\\_Studie\\_Publishers\\_Summit\\_final.pdf](http://www.pz-online.de/fileadmin/images/121031_VDZ_McKinsey_Studie_Publishers_Summit_final.pdf), zuletzt besucht am 06.06.2015 um 14:01. Mehr als die Hälfte der befragten Werbetreibenden sind der Meinung, dass Verlage in ihren Digital-Angeboten noch kein hochwertiges Umfeld für ihre Werbung bieten.



vergangenen Jahr mitnehmen, lautet: Wir kommen voran. Gruner + Jahr ist gesund – und wir haben finanzielle Mittel für Neues.“<sup>16</sup>

Mit dem Ausbau des Digitalgeschäfts bezieht sich Jäkel jedoch nicht nur auf journalistische Produkte, sondern auch auf die digitale Vermarktung. In diesem Bereich investierte Gruner+Jahr 2014 erneut in verschiedene Firmen, wie zum Beispiel LIGATUS, VEESSEO oder TRND. Damit beginnt auch Gruner+Jahr neben seinem traditionellen Geschäft ein Segment zu erschließen, auf dem die Axel Springer SE schon seit Jahren tätig ist.

## 2.2 Das Geschäftsmodell der Axel Springer SE

Spätestens mit dem Ausverkauf seiner Print-Sparte Ende Juli 2013 machte der Axel Springer-Verlag deutlich, wo er seine Schwerpunkte im zukünftigen Geschäftsmodell setzen möchte<sup>17</sup> - nämlich nicht im Print-Sektor, obwohl der Verlag dort immer noch sehr stark vertreten ist. Obwohl der Verlag mit dem Boulevardblatt „BILD“ die mit deutlichem Abstand auflagenstärkste Zeitung<sup>18</sup> im Portfolio hat, die zudem auch die größte Reichweite besitzt<sup>19</sup>, konzentrierte sich der Verlag in den vergangenen Jahren immer mehr auf den digitalen, journalistischen Bereich und Journalismus-ferne Märkte.

Zunächst zum digitalen Bereich: Dort generiert sich der Umsatz vor allem aus Werbung, Anzeigen und Erlösen aus Bezahlmodellen. Auch der Axel Springer-Verlag hat bisher bei seinen reichweitenstarken Angeboten keine harte Bezahlschranke eingeführt. Stattdessen setzt der Verlag bei seinen großen Online-Angeboten auf zwei verschiedene Bezahlmodelle,

---

<sup>16</sup> S. <http://www.guj.de/presse/pressemitteilungen/gruner-jahr-geschaeftsentwicklung-2014-bestaetigt-transformationskurs/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 13:44 Uhr.

<sup>17</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/springer-verkauft-abendblatt-und-berliner-morgenpost-a-913022.html>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 14:16 Uhr. Der Axel Springer-Verlag verkaufte große Teile seiner Print-Produkte, darunter auch renommierte Blätter wie das „Hamburger Abendblatt“ oder die „Berliner Morgenpost“, für 920 Millionen Euro an die Funke Mediengruppe.

<sup>18</sup> Vgl. IVW. n.d. *Verkaufte Auflage der überregionalen Tageszeitungen in Deutschland im 1. Quartal 2015*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/73448/umfrage/aufgabe-der-ueberregionalen-tageszeitungen/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 14:30 Uhr. „BILD“ und „B.Z. Deutschland“ kommen auf eine verkaufte Auflage von über 2,2 Millionen Exemplaren. Auf Platz zwei liegt die „Süddeutsche Zeitung“ (0,39 Millionen Exemplare).

<sup>19</sup> Vgl. ag.ma, Axel Springer. n.d. *ma 2015 Pressemedien I: Reichweite der überregionalen Tageszeitungen in Deutschland (in Millionen Lesern)*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74862/umfrage/reichweite-ueberregionaler-tageszeitungen/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 14:34 Uhr. Die „BILD“ erreicht täglich rund 11,3 Millionen Leser. Auf Platz zwei ist erneut die „SZ“ (1,29 Millionen Leser).

Metered und Freemium. Das Metered-Modell kommt auf „Welt.de“ zum Einsatz: Jeder Nutzer kann dort pro Monat 20 Artikel kostenlos lesen, danach muss er für weitere Artikel bezahlen oder bis zum nächsten Monat warten. Das Freemium-Modell setzt der Verlag auf „Bild.de“ ein: Hier sind ein Großteil der Artikel kostenlos und ohne Beschränkung abrufbar, für spezielle Inhalte, die unter dem Namen „BILDplus“ laufen und über spannungserzeugende Überschriften oder Teaserbilder locken sollen, muss der Nutzer zahlen, wenn er sie lesen möchte. Weil „BILDplus“ nicht nur das erfolgreichste Freemium-Modell des Verlags, sondern auch ganz Deutschlands ist (siehe weiter unten), lohnt sich hier ein genauerer Blick: „BILDplus“ wird momentan in zwei Varianten angeboten, entweder für 4,99 Euro monatlich oder für 9,99 Euro monatlich. Mit der günstigeren Variante schaltet der User den Zugang zu allen „BILDplus“-Inhalten frei, in der teureren Variante bekommt er außerdem Zugriff auf die e-Paper von „BILD“ und „BILD am Sonntag“<sup>20</sup>. Abonniert hatten den Service im April 2015 laut IVW 265.581 User<sup>21</sup>. Rechnet man dazu noch die Digital-Abonnenten des anderen Online-Angebots von „Welt.de“<sup>22</sup>, verbuchte der Springer-Verlag im April insgesamt 330.290 zahlende Digital-User in Deutschland. Wie viel Geld der Verlag aber aus seinen digitalen Bezahlmodellen erlöst, ist anhand der öffentlichen Zahlen nicht zu bestimmen, da sowohl auf „Welt.de“, als auch bei „BILDplus“ die Möglichkeit besteht, die Angebote für einen Monat zu einem deutlich geringeren Preis zu testen.

Genauere Angaben zu Erlösen machte der Verlag lediglich zum Abschluss des Geschäftsjahres. Mitte April 2015 gab der Vorstandsvorsitzende der Axel Springer SE, Mathias Döpfner bekannt, man habe im Jahr 2014 53 Prozent des Gesamtumsatzes von 3,04 Milliarden Euro im Internet erwirtschaftet<sup>23</sup>. Zudem habe man 74 Prozent der Werbeerlöse online umgesetzt<sup>24</sup>. Auch zu den Bezahlmodellen des Verlags äußerte sich Döpfner explizit: „Wir sind heute sehr viel optimistischer, dass diese Bezahlmodelle funktionieren werden, als wir das noch vor zwei oder drei Jahren waren.“<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. <http://bit.ly/1Qfy87w>, zuletzt besucht am 07.06.2015 um 14:58.

<sup>21</sup> Vgl. <http://ausweisung.ivw-online.de/index.php>, zuletzt besucht am 07.06.2015 um 15:05. Das 4,99-Euro-Angebot haben derzeit 201.376 User installiert, für das teurere Angebot zahlen derzeit 39.399 User. Die übrigen 5.221 Abonnenten entfallen auf die User, die lediglich die „BILDplus“-App installiert haben, aber nicht für Inhalte zahlen.

<sup>22</sup> Vgl. Ebd., „Welt.de“ konnte im April 2015 insgesamt 64.709 zahlende Abonnenten vorweisen.

<sup>23</sup> Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/news/wirtschaft/medien-medienkonzern-springer-bezahlmodelle-im-netz-immer-erfolgreicher-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-150414-99-05262>, zuletzt besucht am 07.06.2014 um 15:33 Uhr.

<sup>24</sup> Vgl. Ebd., von rund 1,81 Milliarden Euro setzte der Verlag knapp 1,33 Milliarden online um.

<sup>25</sup> Vgl. Ebd.

Bei Döpfners Optimismus für die nächsten Jahre darf allerdings nicht vergessen werden, dass die journalistischen Angebote des Verlags nicht allein die 53 Prozent des Gesamtumsatzes ausmachten. Denn bei all den positiven Meldungen zu den Bezahlangeboten des Verlags dürften auch die Journalismus-fernen Märkte, in die die Axel Springer SE schon seit mehreren Jahren investiert, einen erheblichen Teil zu den digitalen 53 Prozent des Gesamtumsatzes beigetragen haben. Das Besondere am Geschäftsmodell des Verlags ist, dass er es erfolgreich schaffte, sich durch Zukäufe auch in Märkten abseits des eigentlichen Kerngeschäfts zu etablieren – sowohl national, als auch international.

Seit dem Geschäftsjahr 2013 hat sich der Axel Springer-Verlag neu strukturiert und in vier Segmente aufgeteilt. Unter dem Segment „Bezahlangebote“ laufen alle „digitalen Medienangebote sowie gedruckte Zeitungen und Zeitschriften“<sup>26</sup>. Darunter fallen nicht nur die Erlöse aus den Verkäufen und Abonnements von „BILD“, „BILDplus“ und Co., sondern auch die Umsätze, die mit Werbung und Anzeigen in diesen Medien generiert werden. Das zweite Segment „Vermarktungsangebote“ umschließt die Geschäfte, „deren Erlöse überwiegend durch Werbekunden in der reichweitenbasierten und performancebasierten Vermarktung generiert werden“<sup>27</sup>. Dazu zählen zum Beispiel die Preisvergleichsplattform „Idealo.de“ oder „kaufDA“, eine Plattform, die aktuelle Prospekte von lokalen Einzelhändlern digital publiziert. Unter das dritte Segment „Rubrikenangebote“ fallen Online-Rubrikenportale, die Erlöse vorwiegend mit Stellen- und Immobilienanzeigen erwirtschaften. Dazu zählen zum Beispiel die Immobilienportale „Immonet“ und „SeLogger“ oder Jobportale wie „Stepstone“ oder „totaljobs“. Im vierten Segment „Services/Holding“ werden nur Gewinne verbucht, die auch in diesen Bereichen gemacht werden.

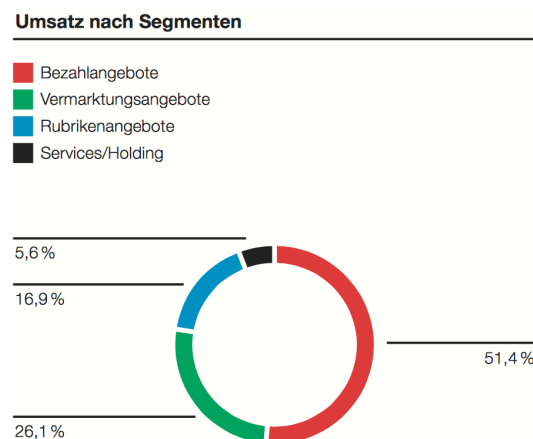


Abbildung 2: „Umsatz nach Segmenten“

<sup>26</sup> S. [http://www.axelspringer.de/artikel/Konzernstruktur\\_40338.html](http://www.axelspringer.de/artikel/Konzernstruktur_40338.html), zuletzt besucht am 07.06.2015 um 16:38 Uhr.

<sup>27</sup> S. Ebd.

Aufgrund dieser Aufteilung in die vier unterschiedlichen Segmente ist eine genaue Aufschlüsselung des Beitrags der verschiedenen digitalen Angebote zum Gesamtumsatz auch hier nicht möglich (siehe Abbildung 2). Zwar lässt sich hier eine Tendenz<sup>28</sup> erkennen - macht doch der Umsatz mit dem eigentlichen Kerngeschäft, also den journalistischen Angeboten, nur noch etwas mehr als 50 Prozent aus -, doch Döpfners Aussage, 53 Prozent des Gesamtumsatzes seien mit digitalen Gütern – seien es journalistische oder Journalismus-ferne – erwirtschaftet, lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht verifizieren.

### **2.3 Vergleich der beiden vorgestellten Geschäftsmodelle**

Sowohl Gruner+Jahr, als auch der Axel Springer Verlag können auf eine lange Unternehmensgeschichte zurückblicken, gehören sie doch zu den größten und erfolgreichsten deutschen Verlagen der Nachkriegszeit. Die Geschäftsmodelle der beiden Verlage waren allerdings schon immer verschieden. Während der Springer-Verlag mit dem Boulevard-Journalismus der „BILD“-Zeitung und der „BILD am Sonntag“ den Zeitungsmarkt eroberte und bis heute dominiert, schärfte Gruner+Jahr mit der Herausgabe des „Sterns“ und anderen hochwertigen Zeitschriften sowie Beteiligungen an der „SPIEGEL“-Gruppe schnell sein Profil als Verlag des Qualitätsjournalismus.

Die Digitalisierung verstärkte die Unterschiede zwischen beiden Verlagen noch: Der Springer-Verlag konzentrierte sich darauf, neben dem Kerngeschäft des Journalismus noch weitere, profitable Märkte zu erschließen, während Gruner+Jahr darauf setzte, die eigenen, erfolgreichen Medienmarken ins Internet zu übertragen.

Die Axel Springer SE kaufte dazu nach und nach verschiedene Vermarktungs- und Rubrikenangebote wie „Immonet“ oder „Idealo.de“ und führte auf seinen reichweitenstarken Online-Medien Bezahlmodelle ein. Gruner+Jahr brachte Medienmarken wie den „Stern“ oder die „Brigitte“ ins Internet und verdiente sein Geld weiterhin hauptsächlich mit Werbung und Anzeigen. Zusätzlich investierte das Unternehmen in die Schaffung von neuen, qualitativ hochwertigen Print-Medienmarken wie „Neon“ (2003), „Beef“ (2009) oder „Nido“ (2009) sowie die Stärkung bestehender Medienmarken im Netz, wie zum Beispiel durch den Zukauf von „Chefkoch.de“ Ende 2007<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Im Vergleich zum Geschäftsjahr 2013 sank der Anteil des Segments „Bezahlangebote“ am Gesamtumsatz des Verlags um fast drei Prozent. Zu den vorhergehenden Jahren lässt sich kein Vergleich ziehen, da der Verlag 2013 sein Geschäftsmodell in die vier Segmente einteilte.

<sup>29</sup> <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/mehrere-verlage-sollen-bereits-abgewunken-haben-gruner-jahr-kauft-chefkoch-de/2895350.html>, zuletzt besucht am 07.06.2015 um 19:31 Uhr.

Welches der beiden Geschäftsmodelle in den letzten Jahren erfolgreicher war, lässt sich vor allem an den Gewinnzahlen ablesen. Hier greift allerdings wieder die Problematik der fehlenden Daten: Gewinnzahlen finden sich nur in den öffentlichen Geschäftsberichten der Axel Springer SE, allerdings nicht für Gruner+Jahr. Deshalb greift diese Arbeit auf das sogenannte EBITDA zurück. EBITDA ist ein Akronym für Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, es beschreibt also den operativen Gewinn eines Unternehmens vor Steuerabgaben und Abschreibungen<sup>30</sup>. Weil es dabei den Verschuldungsgrad und unterschiedliche Steuerbelastungen ausklammert, ist es geeignet, um den wirtschaftlichen Erfolg von zwei unterschiedlichen Unternehmen zu vergleichen<sup>31</sup>. Außerdem liegen die EBITDA-Zahlen der letzten fünf Jahre von beiden Unternehmen vor.

Für Gruner+Jahr ergibt sich folgendes Bild: Im Jahr 2010 lag das EBITDA bei 309 Millionen Euro, 2011 bei 279 Millionen, 2012 bei 213 Millionen, 2013 bei 193 Millionen und 2014 schließlich bei 166 Millionen<sup>32</sup>. Die Axel Springer SE erwirtschaftete in den letzten Jahren folgendes: 2010 510 Millionen Euro, 2011 593 Millionen, 2012 498 Millionen, 2013 454 Millionen und 2014 507 Millionen Euro<sup>33</sup>. Überträgt man die Zahlen der letzten fünf Jahre auf eine Wachstumsrate ergibt sich für das EBITDA von Gruner+Jahr ein jährliches „Wachstum“ von -14,39 Prozent, für das der Axel Springer SE ein „Wachstum“ von -0,15 Prozent pro Jahr. Damit erwirtschafteten beide Unternehmen auf fünf Jahre ausgelegt zwar kein Wachstum, dennoch funktionierte das Geschäftsmodell der Axel Springer SE in der veränderten Medienlandschaft deutlich besser als das von Gruner+Jahr.

### 3. Schlussfolgerungen

Bevor die eingangs erwähnte Leitfrage, ob und wie die Digitalisierung etablierte Geschäftsmodelle von Verlagen verändert, beantwortet werden soll, muss festgestellt werden: Obwohl in dieser Arbeit mit Gruner+Jahr und Axel Springer zwei große und wichtige Verlage der deutschen und auch internationalen Medienlandschaft mit zwei verschiedenen

---

<sup>30</sup> Vgl. „EBITDA“, in: Das ZEIT-Lexikon in 20 Bänden [Band 4], hrsg. von Joachim Weiß, Mannheim, 2005.

<sup>31</sup> Vgl. Ebd.

<sup>32</sup> Vgl. Bertelsmann. n.d. *Operating EBITDA von Gruner + Jahr in den Jahren 2010 bis 2014 (in Millionen Euro)*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/249073/umfrage/operating-ebit-von-gruner-und-jahr-seit-2005/>, zuletzt besucht am 11.06.15 um 13:34.

<sup>33</sup> Vgl. Axel Springer. n.d. *EBITDA der Axel Springer SE in den Jahren 2007 bis 2014 (in Millionen Euro)*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162987/umfrage/ebitda-von-axel-springer-seit-2007/>, zuletzt besucht am 10.06.15 um 13:41.

Geschäftsmodellen verglichen worden sind, ist es abschließend nicht möglich, allgemeingültige Aussagen für die gesamte Branche zu treffen. Dafür umfasste die Analyse mit nur zwei Verlagen zu wenige Variablen. Dennoch lassen sich mit der Untersuchung der Geschäftsmodelle beider Unternehmen gewisse Tendenzen für die Zukunft der Medienlandschaft ablesen und auch die Leitfrage dieser Arbeit beantworten. Leicht fällt die Antwort auf die Frage, *ob* die Digitalisierung die Medienlandschaft verändert. Denn das tut sie – und zwar schon seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts.

Doch *wie* verändert die Digitalisierung die Medienlandschaft? Trotz fehlender Allgemeingültigkeit, sind die beiden verschiedenen Geschäftsmodelle von Gruner+Jahr auf und der Axel Springer SE gute Beispiele, mit denen sich eine Antwort auf diese Frage finden lässt.

Auf der einen Seite steht Gruner+Jahr, die mit dem seit Jahrzehnten etablierten Geschäftsmodell der Verlage Geld zu verdienen versuchen. Mit qualitativ hochwertigen Inhalten versucht das Unternehmen, Leser für ihre Print-Produkte zu finden und darüber Einnahmen aus Werbung, Anzeigen und Verkaufserlösen zu erzielen. Die Digitalisierung und damit einhergehend die absinkende Auflagen-Einnahmen-Spirale erforderte vom Unternehmen, neue Geschäftsmodelle im Internet zu suchen. Hier setzt Gruner+Jahr auf das, was im Printgeschäft lange gut funktionierte: Die Schaffung von qualitativ hochwertigem Content im Netz durch die Übertragung wichtiger Medienmarken ins Digitale. Erst in den vergangenen Jahren weitete Gruner+Jahr sein Geschäftsmodell auch auf Gebiete abseits des etablierten Geschäftsmodells aus, wie zum Beispiel durch den Zukauf von [chefkoch.de](http://chefkoch.de) oder Beteiligungen an den Vermarktern LIGATUS und VEESEO.

Auf der anderen Seite steht der Axel Springer-Verlag, der sich 2013 von einem Großteil seiner Print-Publikationen trennte und sein Geld zu großen Teilen im Digitalen verdient. Umsätze generieren dabei nicht nur journalistische Angebote wie „Bild.de“ oder „Welt.de“ sondern auch Journalismus-ferne Märkte wie Immobilien- und Jobportale oder auch Preisvergleichsportale. Mit diesem Geschäftsmodell der vier verschiedenen Segmente erwirtschaftete der Verlag in den vergangenen fünf Jahren zwar ein negatives „Wachstum“, im Vergleich zum klassischen Geschäftsmodell von Gruner+Jahr erwies sich das der Axel Springer SE jedoch als wesentlich erfolgreicher und profitabler.

Somit lassen sich zwei Tendenzen erkennen, wie die Digitalisierung das Geschäftsmodell der Verlage verändert: Erstens macht der Vergleich deutlich, dass es sich für einen Verlag lohnen kann, sich in einer digitalisierten Medienlandschaft nicht nur auf das seit Jahrzehnten etablierte Geschäftsmodell zu stützen, sondern auch offen für neue Märkte zu sein, die mit

dem Journalismus wenig zu tun haben. Voraussetzung für den Erfolg in diesen Bereichen ist allerdings ein gutes Gespür für einträgliche Geschäfte im Digitalen, wie das Beispiel Axel Springer-Verlag zeigt.

Zweitens zeigt der Vergleich aber auch, dass es – zumindest momentan – noch möglich ist, sich mit guten Inhalten und einem vernünftigen Management in einer digitalisierten Medienlandschaft über Wasser zu halten. Gruner+Jahr erwirtschaftete in den vergangenen fünf Jahren zwar kein Wachstum, trotzdem holte das Unternehmen mit 166 Millionen Euro im letzten Geschäftsjahr ein ordentliches EBITDA. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass die Umsätze – und damit wohl auch die reinen Gewinne - des Verlags in den vergangenen Jahren teilweise stark rückläufig waren, weshalb auch Gruner+Jahr begann, sein Geschäftsmodell zu erweitern.

#### **4. Ausblick**

Die Arbeit zeigt: Die Digitalisierung hat einen erheblichen Einfluss auf die Geschäftsmodelle von Verlagen. Sie sorgt dafür, dass sich Verlage neu orientieren müssen, um im digitalen Zeitalter überleben zu können. Dazu wählen die Verlage unterschiedliche Strategien, wovon sich die Strategie des Axel Springer-Verlags als profitabler erwies, als das traditionelle Geschäftsmodell von Verlagen.

Diese Erkenntnis wirft allerdings viele Fragen für die Zukunft der Verlage auf: Ist es überhaupt klug, sich von seinem Kerngeschäft, in dem man sich auskennt, loszusagen? Wie weit sollte man sich als Verlag vom traditionellen Geschäftsmodell entfernen? Verspielt man nicht an Glaubwürdigkeit, wenn ein journalistisches Produkt aus Einnahmen aus Immobiliennetzwerken oder Preisvergleichsportalen finanziert wird?

Das sind Fragen, mit denen sich nicht nur Verlage auseinandersetzen werden müssen, die zukünftig auch im Digitalen erfolgreich sein wollen, sondern auch zukünftige wissenschaftliche Arbeiten.

## 5. Quellen- und Bildangaben

1. ag.ma, Axel Springer. n.d. *ma 2015 Pressemedien I: Reichweite der überregionalen Tageszeitungen in Deutschland (in Millionen Lesern)*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74862/umfrage/reichweite-ueberregionaler-tageszeitungen/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 14:34 Uhr.
2. Axel Springer. n.d. *EBITDA der Axel Springer SE in den Jahren 2007 bis 2014 (in Millionen Euro)*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162987/umfrage/ebitda-von-axel-springer-seit-2007/>, zuletzt besucht am 10.06.15 um 13:41.
3. BDZV. n.d. *Anzahl der Tageszeitungen in Deutschland in ausgewählten Jahren von 1954 bis 2014*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36376/umfrage/anzahl-von-tageszeitungen-in-deutschland-seit-1965/>, zuletzt besucht am 05.06.2015, um 12:52.
4. Becker, Jörg: *Die Digitalisierung von Kultur und Medien*, Wiesbaden, 2013.
5. Bertelsmann. n.d. *Operating EBITDA von Gruner + Jahr in den Jahren 2010 bis 2014 (in Millionen Euro)*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/249073/umfrage/operating-ebit-von-gruner-und-jahr-seit-2005/>, zuletzt besucht am 11.06.15 um 13:34.
6. „EBITDA“, in: *Das ZEIT-Lexikon in 20 Bänden [Band 4]*, hrsg. von Joachim Weiß, Mannheim, 2005.
7. Horizont. n.d. *Kostenstruktur der Abozeitungen in Deutschland*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/418069/umfrage/kostenstruktur-der-abozeitungen-in-deutschland/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 12:34 Uhr.
8. <http://ausweisung.ivw-online.de/index.php>, zuletzt besucht am 07.06.2015 um 15:05.
9. [http://www.axelspringer.de/artikel/Konzernstruktur\\_40338.html](http://www.axelspringer.de/artikel/Konzernstruktur_40338.html), zuletzt besucht am 07.06.2015 um 16:38 Uhr.
10. <http://bit.ly/1Qfy87w>, zuletzt besucht am 07.06.2015 um 14:58. (BILDplus-Angebot)
11. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4083/umfrage/marktanteile-der-groessten-deutschen-verlage-seit-1985/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 12:00 Uhr.

<sup>1</sup> Vgl. Media Perspektiven. n.d. *Konsolidierte Marktanteile der vier bzw. fünf größten Verlage, Konzerne der deutschen Publikumspressen in ausgewählten Jahren von 1985*



bis 2014. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4083/umfrage/marktanteile-der-groessten-deutschen-verlage-seit-1985/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 12:03.

12. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/ende-einer-fehlinvestition-holtzbrinck-verlag-verkauft-studivz-11886336.html>, zuletzt besucht am 05.06.2015 um 13:23.

13. <http://www.guj.de/presse/pressemitteilungen/gruner-jahr-geschaefsentwicklung-2014-bestaetigt-transformationskurs/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 11:51 Uhr.

14. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/mehrere-verlage-sollen-bereits-abgewunken-haben-gruner-jahr-kauft-chefkoch-de/2895350.html>, zuletzt besucht am 07.06.2015 um 19:31 Uhr.

15. [http://www.pz-online.de/fileadmin/images/121031\\_VDZ\\_McKinsey\\_Studie\\_Publishers\\_Summit\\_final.pdf](http://www.pz-online.de/fileadmin/images/121031_VDZ_McKinsey_Studie_Publishers_Summit_final.pdf), zuletzt besucht am 06.06.2015 um 14:01.

16. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/springer-verkauft-abendblatt-und-berliner-morgenpost-a-913022.html>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 14:16 Uhr.

17. <http://www.dpa.de/urn-newsml-dpa-com-20090101-150414-99-05262>, zuletzt besucht am 07.06.2014 um 15:33 Uhr.

18. IVW. n.d. *Verkaufte Auflage der überregionalen Tageszeitungen in Deutschland im 1. Quartal 2015*. Statista. Zugriff am 09. Juli 2015. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/73448/umfrage/auflage-der-ueberregionalen-tageszeitungen/>, zuletzt besucht am 06.06.2015 um 14:30 Uhr.

## Bilderverzeichnis:

Abbildung 1: [http://www.pz-online.de/fileadmin/images/121031\\_VDZ\\_McKinsey\\_Studie\\_Publishers\\_Summit\\_final.pdf](http://www.pz-online.de/fileadmin/images/121031_VDZ_McKinsey_Studie_Publishers_Summit_final.pdf) (Seite 10/11), zuletzt besucht am 06.06.2015 um 14:01.

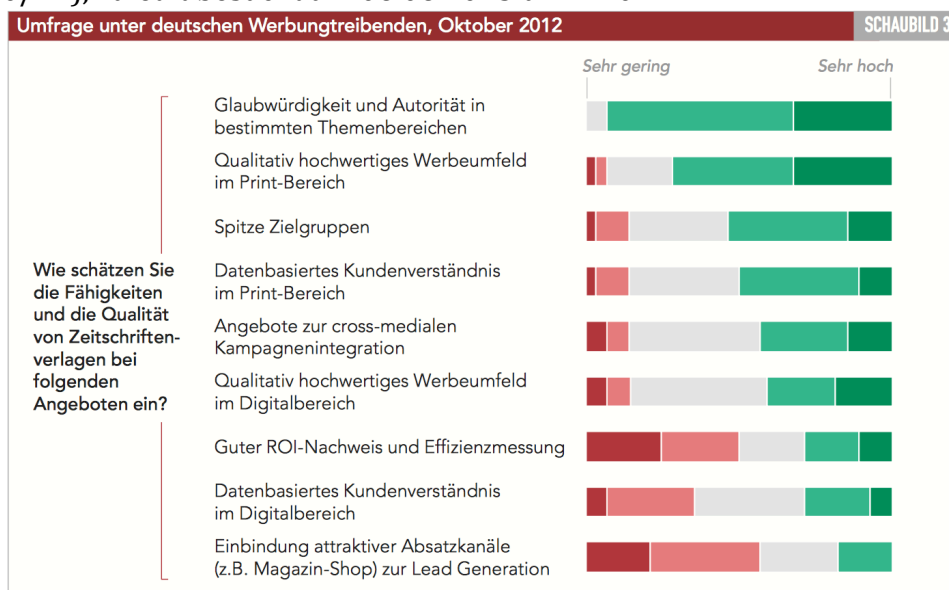


Abbildung 2: [https://www.axelspringer.de/dl/19209217/Geschaeftsbericht\\_2014.pdf](https://www.axelspringer.de/dl/19209217/Geschaeftsbericht_2014.pdf) (Seite 28), zuletzt besucht am 09.08.2015 um 19:26 Uhr.

### Umsatz nach Segmenten

