

## Aufsatz

Eva Brands / Konrad Scherfer

# Das große Plus

Die Bedeutung von digitalen Routinen und User Experience für digitaljournalistische Angebote von Zeitungsverlagen

*Abstract:* Nach dem digitalen Medienumbruch ist eine zentrale ökonomische Notwendigkeit für das Verlagswesen der Aufbau und die Sicherung des Abonnementbestandes. Unter den Bedingungen der Digitalisierung stehen die Verlage mit ihrem Abo-Management vor neuen publizistischen und marketingbezogenen Herausforderungen, denn seit Jahren sinken bei den Zeitungen die Abonnementzahlen und Umsätze. Die Fülle von Digitalangeboten verändert das Selbstverständnis dieser Medienhäuser: Sie rivalisieren im Web nicht nur mit anderen Digitalangeboten der traditionellen Verlagskonkurrenz, sondern unmittelbar mit digitalen Plattformen und Portalen – und das medienübergreifend. Diese Entwicklung setzt die Verlage unter Druck. Das Abonnentenmanagement von Zeitungen reagiert darauf, indem es im Rahmen seiner Paid-Content-Strategie – vor allem bei ihren sogenannten Plus-Angeboten – neben der Neukundengewinnung verstärkt auf Kundenbindung und die Reduzierung der Abwanderungsrate setzt. Verlage entwickeln präventive Maßnahmen zur Abwehr von Kündigungen, um ihre Leser:innen langfristig zu binden. In diesem Beitrag werden Überlegungen angestellt, welche Relevanz in Anbetracht dieser Entwicklung digitale Routinen und Aspekte der User Experience bei der Nutzung von Plus-Angeboten haben.

Dass die Zukunft der publizistischen Marken nicht mehr im Printgeschäft, sondern im Digitalen liegt, ist in Wissenschaft und Praxis unumstritten. Das Ende der gedruckten Zeitung wird prognostiziert und errechnet (vgl. Meier 2019: o. S.), u. a. begründet durch die hohen Papierpreise, die stark gestiegenen Zustellkosten, die sich alle fünf Jahre um 30 Prozent erhöhen (vgl. Sievers et al. 2020: 67ff.), und durch die fehlenden Einnahmen aus Anzeigen und Werbung:

»Die Verlage haben zwar beachtliche Erfolge mit digitalen Angeboten, ob E-Paper, Artikeln hinter Paywalls, Suchmaschinen oder vielem mehr. Noch aber können sie die Umsatzrückgänge im Anzeigen- und teilweise Lesermarkt nicht ausgleichen. Hier ist es nicht gelungen, den Abwärtstrend zu stoppen« (Keller/Stavenhagen 2020: 17).

Seit nunmehr 30 Jahren beschäftigen sich Verlage mit Strategien, um das Fortbestehen der klassischen Printauflage zu sichern, alternative Finanzierungsformen zu finden und digitaljournalistische Geschäftsmodelle zu verwirklichen. Trotz stetig steigender Paid-Content-Umsätze bei deutschen Publikumsverlagen, die 2021 fast 900 Millionen Euro mit ihrem digitalen Vertrieb erzielt haben (vgl. Pimpl 2022: o. S.), ist ein struktureller Durchbruch, bis auf Ausnahmen, bis heute nicht zu verzeichnen. Im Gegenteil: Weder ist bei den Leser:innen eine ausreichende Zahlungsbereitschaft für die digitalen Angebote vorhanden (vgl. Sievers et al. 2020: 9; Buschow/Wellbrock 2020a) noch herrscht bei der *traditionellen* Leser\*innenschaft große Lust auf das Digitale: Laut einer ZMG-Studie aus dem Jahr 2020 können sich drei Viertel der Nutzer:innen der abonnierten Printausgabe nicht vorstellen, die abonnierte Tageszeitung nur noch als E-Paper zu lesen (vgl. ZMG 2020: 6).

Seit den 1990er Jahren sind bei den Tageszeitungen kontinuierliche Auflagenrückläufe zu verzeichnen. Die Auflage hat sich bei den Tageszeitungen (inkl. Sonntagszeitungen) von 30,1 Millionen (I. Quartal 1995) auf 14,0 Millionen (I. Quartal 2021) halbiert (vgl. Röper 2020: 337; iwv 2021: o. S.). Die E-Paper, die in diesen Zahlen mit eingerechnet sind, konnten die Umsatzverluste der gedruckten Auflage bislang nicht kompensieren, da es einen Basiseffekt gibt: Das jährliche Minus bei der gedruckten Auflage ist größer als der Zuwachs bei den E-Papern (vgl. zum Basiseffekt bei der Entwicklung von Tageszeitungen Weigel 2017: o. S.).

Aufgrund starker Sozialisationsunterschiede und unterschiedlicher Nutzungsgewohnheiten der Leser:innen (Online und Print) bleibt den Verlagen nicht viel anderes übrig als (nach wie vor) zwei Pferde zu reiten: Bis auf absehbare Zeit werden sowohl die traditionellen Printleser:innen bedient als auch das Digitalgeschäft vorangetrieben.

Doch zunehmend löst sich die Print-Branche von der gedruckten Ausgabe und investiert in journalistische Paid-Content-Produkte. Der Kampf gegen sinkende Umsätze wird kombiniert mit dem Bestreben, neue Zielgruppen anzusprechen. Das publizistische Geschäftsmodell der Verlage verlagert sich von Print ins Web in Verbindung mit einem digitalen Geschäftsmodell. Verlage implementieren die unternehmerischen Rahmenbedingungen der Digitalwirtschaft in ihre Verlags-DNA: »Wer in der Medienbranche überleben möchte (und dies im besten Fall auch erfolgreich tun will), kommt um die Verbindung zwischen Publizistik, Technologie, Business und Nutzungsanalyse nicht mehr herum« (Weber 2020: o. S.; vgl. zur Entwicklung digitaler redaktioneller Strategien: Rinsdorf 2017).

## Plus-Angebote sind die Haupttreiber im Digitaljournalismus

Eine Befragung in der Verlagsbranche für den Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V. ergab, dass die strategischen Schwerpunkte in den Medienhäusern in dieser Übergangszeit geprägt sind durch die Optimierung der Prozesse und Arbeitsabläufe sowie die Verbesserung der Innovationsfähigkeit (vgl. KPMG 2020: 6). Dazu zählen sicher auch schmerzliche Einschnitte wie Stellenabbau und die Ausdünnung der Lokalredaktionen (vgl. Grimberg 2022: o. S.).<sup>1)</sup> Doch der entscheidende Wachstums-Aspekt ist inzwischen der Auf- bzw. Ausbau von Paid Content. Mit dem drastischen Rückgang der klassischen Print-Abonnementzahlen und der zunehmenden Verbreitung digitaler Endgeräte begann in Deutschland schrittweise der Einstieg in das Thema Paid Content und Paywalls. Gestartet hat die Entwicklung mit der Einführung eines E-Papers durch die *Rhein-Zeitung* im Jahr 2001. Zwölf Jahre später richtete dann die *Bild-Zeitung* eine Paywall für ausgewählte Beiträge ein und 2018 launchte *Der Spiegel* sein digitales Bezahlangebot *Spiegel Plus*. Inzwischen gibt es eine stattliche Anzahl an Paywall-Modellen und zahlreiche Paywall-Innovationen (vgl. Schöberl 2019: 23f.; Simon/Graves 2019).

Bei den Digitalabos ist die Entwicklung von kostenpflichtigen Plus-Angeboten, deren Inhalte hinter der Paywall stehen, das große Zukunftsthema und der Innovationsimpuls in der Verlagsbranche. Sie haben inzwischen eine publizistisch und ökonomisch große Bedeutung für die Verlage erlangt und »sind die derzeit am stärksten wachsende Produktkategorie« (Schöberl 2021: 21). Beispielhaft ist diese Entwicklung bei der *Welt* aus dem Springer-Verlag zu beobachten, bei der im 3. Quartal 2021 die Zahl der harten Print-Auflage bei 40.000 Exemplaren lag und man »online im Dezember [2021] 180.621 Personen zur Nutzung des Bezahl-Angebotes bewegen konnte. Binnen eines Jahres stieg die Zahl um über 42.000 oder mehr als 30 Prozent an« (DWDL 2022: o. S.).

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass Plus-Angebote und die klassische Tageszeitungsausgabe völlig unterschiedliche Produkte sind.<sup>2)</sup> Gedruckte Tageszeitungen und im Paid-Content-Bereich das E-Paper sind periodisch erscheinende, finite Medienprodukte, somit »Ausgabenprodukte, die zu festgelegten Terminen in einem erwartbaren Umfang erscheinen« (Schöberl 2021: 21). Anders geartet sind dagegen die digitaljournalistischen Plus-Inhalte

1 Hochwertiger Lokaljournalismus und demokratische Strukturen sind eng miteinander verflochten. So kamen Daniel Kübler und Christopher Goodman in einer Studie zu dem Ergebnis, dass zwischen der Krise des Lokaljournalismus und der Abnahme der Wahlbeteiligung ein Zusammenhang besteht, vgl. Kübler/Goodman 2019.

2 Eine Besonderheit bei den Digitalabos stellen die Wochenzeitungen dar. Bei *Spiegel Plus* und *Zeit Plus* umfassen die Plus-Abos sowohl die E-Paper als auch die tagesaktuellen Beiträge hinter der Paywall. Der Erfolg der Plus-Angebote bei den Wochenzeitungen führt zu einem Auflagenwachstum gegen den Branchentrend, da sie »aufgrund eines ähnlichen Preis-Niveaus im Vergleich zum reinen Print-Abo auch mit in die vermeintliche »Print«-Auflage einfließen« (DWDL 2022: o. S.).

oder Plus-Angebote der Verlage, die im kontinuierlichen Betrieb produziert und rezipiert werden und »die auf einer Website hinter der Paywall stehen oder die über eine ›Nachrichten-App‹ ausgespielt werden« (Schöberl 2021: 21). Die Produktlogik der Plus-Angebote der Tagespresse ist anders als bei gedruckten Tageszeitungen und beim E-Paper. Fehlende Periodizität ist ein wichtiges Merkmal der Plus-Angebote. Sie verabschieden sich von der täglichen *Ausgabe* und sind laut Markus Schöberl »Streaming-artige Onlineangebote« (Schöberl 2022: 22).

Plus-Beiträge speisen sich mehrheitlich aus den ausgewählten Online-Beiträgen der aktuellen gedruckten Ausgabe der jeweiligen Zeitung sowie aus Online-only-Content, der nicht in der gedruckten Ausgabe zu lesen ist (vgl. von Garmissen 2020: 21). Den Nutzer:innen wird dabei nicht deutlich gemacht, welche Beiträge aus der Printversion stammen und welche Beiträge Online-only sind. Die Plus-Angebote der Verlage orientieren sich an erfolgreichen abonnementbasierten Portalen. Kopiert werden hier digitale Vertriebsformen, die sich »stark von traditionellen Geschäftsmodellen und Vertriebswegen im Journalismus unterscheiden und in angrenzenden Medienmärkten bereits etabliert sind« (Buschow/Wellbrock 2020b: 127). Bei sehr vielen Verlagen sind Plus-Angebote zu einem festen monatlichen Preis inzwischen Teil des Paid-Content-Portfolios (z. B. die Plus-Angebote der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* (F+), der *Süddeutschen Zeitung* (SZ Plus), der *Rheinischen Post* (RP+), der *Stuttgarter Zeitung* (StZ Plus), und forcieren den Prozess, Inhalte digital zu verkaufen. Plus-Angebote sind keine Ableger der Tageszeitungen, sondern entwickeln sich zu einem eigenständigen Medienprodukt mit spezifischen Merkmalen hinsichtlich Marketing, Pricing und Vertrieb. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es die Verlage in ihren Print- und Online-Medien mit unterschiedlichen Leser:innen zu tun haben. Als Beispiel dient SZ Plus, das Plus-Angebot der *Süddeutschen Zeitung*: »Die SZ-Plus-Basis-Abonnenten sind tendenziell jünger und urbaner, haben eine hohe Affinität zur ›SZ‹, speziell zu sz.de, und lesen uns zum sehr großen Teil auf dem Smartphone« (Kornfeld 2020a: 33).

Die Veränderung der Nutzungsgewohnheiten der Leser:innen muss von den Verlagshäusern folglich auch in der Ausgestaltung ihres Digitalangebots berücksichtigt werden. Eine einfache Übertragung des Print-Produktes ins Mediale wird den digitalen Leser:innen nicht gerecht.

Anpassung des Geschäftsmodells an die Bedürfnisse von Leserinnen und Lesern

Die Entwicklungen des Digitaljournalismus und die zunehmende Bedeutung der Plus-Angebote haben Auswirkungen auf die Nutzungsgewohnheiten der Leser:innenschaft und auf die redaktionelle Arbeit. Das über Jahrzehnte

optimierte und an das Nutzungsverhalten der Leser:innen angepasste mediale Printprodukt scheint ausgereizt – für die Nutzung von Plus-Angeboten bedarf es der Entwicklung neuer Routinen. Die Nutzung der klassischen Zeitung erfolgt im Rahmen eines Abonnements nicht spontan, sondern durch das Wissen um die tatsächliche Erscheinung (vgl. grundsätzlich zu den Merkmalen bei der Entscheidung für ein Zeitungsabonnement: Rinsdorf 2003: 5ff.). So lässt sich die Nutzung planen und kann in den Alltag eingebaut beziehungsweise zu einem gewohnheitsmäßigen Bestandteil des Alltags werden, was sich positiv auf die Abonnementsneigung auswirkt (Rinsdorf 2003: 54). Bei kontinuierlich produzierten und rezipierten Inhalten – wie Plus-Angeboten – liegt die Vermutung nahe, dass ebendiese Routine nicht mehr greift. Für digitale Verlagsprodukte hieß es lange Jahre *Online First*, was als Devise überholt scheint. Denn es geht inzwischen im Web weniger um die Transformation des gleichen Contents aus dem Medium Zeitung in ein Online-Medium, sondern vielmehr um die Etablierung neuer medialer Strukturen: vom finiten zum fluiden Medium. Vor allem müssen aber Potenziale jenseits des Printmediums gehoben werden, es handelt sich um einen Perspektivwechsel: Die Digitalprodukte der Verlage im Web sind E-Commerce. Das wiederum hat Konsequenzen für diese publizistischen Produkte, denn im Web ist für den Erfolg die konsequente Orientierung an der Nutzer:innenperspektive und der User Experience entscheidend. In den Vordergrund rückt die Produktentwicklung: »Wie sehen digitale journalistische Angebote aus, für die Nutzer bereit sind zu bezahlen, die sie langfristig binden und deren Bedürfnisse erfüllen?« (Schöberl 2022: 22). Gelingt es den Verlagen, über das Produkt eine Beziehung zu den Nutzerinnen und Nutzern aufzubauen? Erfüllen die digitalpublizistischen Produkte die Bedürfnisse der Leser:innen, welche emotionalen Anreize werden den Leserinnen und Lesern gegeben, über welche erlebniszentrierten Anwendungen verfügen die Angebote der Digitalpublisher? Die Verlagsbranche steht heute an dem Punkt, den Veit Dengler 2015 am Beginn dieser Entwicklung formuliert hat: »Der Fokus für das Geschäftsmodell muss daher weg vom Produkt – egal ob Zeitung oder Website – hin zum Fokus auf den zahlenden Kunden und dessen Bedürfnisse. Das journalistische Produkt der Zukunft bleibt noch zu schaffen – es wird aber zunehmend einer Dienstleistung gleichen, nämlich der Einordnung und der Analyse« (Herv. EB/KS, Dengler 2015; vgl. auch Royal 2015: o. S.).

Um sich auf dem stark umkämpften Markt zu positionieren und langfristig erfolgreich zu sein, setzen Verlage verstärkt darauf, auf die Bedürfnisse ihrer Leserinnen und Leser einzugehen, diese zu verstehen und ihr Angebot entsprechend zu gestalten. Verlage verbinden ihr publizistisches Digitalgeschäft mit einem E-Commerce-Geschäft. Und ein zentrales Merkmal im E-Commerce ist das User-First-Denken, verbunden mit der permanenten Evaluierung und Optimierung von digitalen Anwendungen. E-Commerce-Angebote wachsen und

sind erfolgreich, wenn Optimierungen regelmäßig durchgeführt werden. Einer Umfrage des Bundesverbands Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDZV) zufolge bestätigen auch Expertinnen und Experten aus der Branche diesen Trend: 95 Prozent geben an, dass der Faktor *Nutzergewohnheiten und -interessen verstehen* zukünftig in hohem Maße zum Erfolg eines digitalen Bezahlmodells beiträgt (vgl. BDZV/Schickler 2021). Aufgegriffen hat diesen Aspekt die im Jahr 2020 gegründete News Product Alliance mit ihrem Claim *The future of news is product*: »Today's most successful newsrooms have adopted product strategy into their culture. As traditional news revenue models have broken down, they've embraced product practices from digital industries and found ways to connect their content and business strategy in order to develop dedicated audiences and new revenue streams« (news product alliance 2022: o. S.).

In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass es für die publizistischen Produkte nicht darum gehen kann, die publizistische Arbeit durch nichtjournalistische Produkte abzulösen, sondern dass im digitalen Raum Journalismus und Produkt stärker miteinander verzahnt sind als das in der analogen Welt der Fall ist. Welche Konsequenzen die wachsende Bedeutung von Web-Analytic-Tools bzw. Audience Metrics auf die journalistische Qualität haben, untersuchte Silke Fürst in einer Studie und kommt dabei allerdings zu einem ernüchternden Ergebnis:

»This article [...] has found that audience metrics have a mainly negative impact on news quality [...], particularly in profit-driven newsrooms and in connection with growing economic pressures. With respect to the *allocation of resources and recognition*, it has become clear that audience metrics further exacerbate an already precarious situation. Despite significant staff cuts, new jobs are created that focus on how to increase audience traffic. Moreover, most journalists are expected to monitor and optimize audience metrics and are valued for ›doing well« in this matter« (Fürst 2020: 276).

Dennoch haben Dashboards, Kennzahlen und die Auswertung von Online-Nutzungsdaten längst Einzug in die Redaktionen gehalten (vgl. Kornfeld 2020b). Konrad Weber betont die Vorteile der Tools:

»Ein Medium kommt nicht ohne relevante und gut recherchierte Geschichten aus. Und ja, die besten Geschichten erreichen stets ein Publikum. Doch sind längst nicht alle publizierten Geschichten pulitzerpreisverdächtig. Umso wichtiger ist ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen Inhalt, Design und Technologie – gepaart mit Daten- und Marketing-Know-How, damit die Geschichten tatsächlich entdeckt und genutzt werden« (Weber 2020: o. S.).

Für die Umsetzung dieses Zusammenspiels sind die Begriffe *Usability* und *User Experience* von Bedeutung. Während der Begriff Usability (Gebrauchstauglichkeit) die Effektivität, Effizienz und Zufriedenstellung bei der tatsächlichen Nutzung eines interaktiven Systems meint, richtet User Experience den Fokus auf die subjektiven Wahrnehmungen und Reaktionen der Benutzer:innen,

sowohl vor als auch während und nach der Nutzung (vgl. Geis/Tesch 2019: 19). User Experience rückt das emotionale Erleben der Nutzung in den Vordergrund (vgl. Burmester 2013: 141). Der Begriff User Experience kann im Deutschen als *Benutzer:innenerlebnis* oder *Nutzungserlebnis* übersetzt werden, im allgemeinen Sprachgebrauch wird die Abkürzung UX verwendet (vgl. Geis/Tesch 2019: 17). Aus der UX-Forschung ist bekannt, dass Emotionen, beziehungsweise Be-Goals, eine große Rolle spielen: »Eine positive User Experience bedarf der Erfüllung von Bedürfnissen. Ein Produkt, das aufgrund der Interaktion ein Gefühl von beispielsweise ›being stimulated‹, ›being competent‹ oder ›being admired‹ vermitteln kann, ist für die Qualität der User Experience entscheidend« (Schlierkamp/Burmester 2010: 13). Folglich ist User Experience als Konsequenz aus der Erfüllung psychologischer Bedürfnisse zu verstehen (vgl. Burmester et al. 2014: 7). Hassenzahl et al. (2010) zeigen, dass insbesondere die Erfüllung der menschlichen Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz, Verbundenheit, Popularität, Stimulation und Sicherheit für die Bewertung von Erlebnissen im technologischen Kontext ausschlaggebend sind.

UX ist ein Konglomerat vieler unterschiedlicher Faktoren, die je nach Produkt in unterschiedlicher Zusammensetzung ausschlaggebend für ein positives Nutzungserlebnis sind (vgl. Winter et al. 2015: 33). Eine Studie von Winter et al. (2017) untersuchte, wie Nutzerinnen und Nutzer die Wichtigkeit von 16 aus der Literatur zusammengetragener UX-Faktoren für verschiedene Produktkategorien einschätzen. Für die untersuchte Kategorie *Nachrichtenportale* erwiesen sich die folgenden Faktoren als besonders relevant: Inhaltsqualität, Übersichtlichkeit, Intuitive Bedienung, Durchschaubarkeit, Effizienz, Schönheit und Wertigkeit (vgl. Winter 2017: 196). Für die Verlage und die Implementierung von UX in ihre Paid-Content-Angebote wäre hier anzusetzen. Eine gute User Experience kann helfen, sich von Wettbewerber:innen abzusetzen. Denn nur die Erfüllung von Erwartungen verleitet die Nutzer:innen, ein bestimmtes Produkt wiederholt zu erwerben bzw. zu gebrauchen, sodass die User Experience direkte Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben kann.

## Bedeutung des Haltemarketings und des Abo-Modells bei Plus-Angeboten

Die Bedeutung der UX findet ihren Widerhall im Kund:innenbindungsmanagement. Mit der Einführung der Plus-Portale als kostengünstiges Web-Abo hat das Kund:innenbindungsmanagement (vgl. Lingenfelder/Fisbeck-Groh 2003: 179) für die Verlagshäuser an Dynamik und Bedeutung gewonnen. Unter Kund:innenbindung werden sämtliche Maßnahmen verstanden, mit denen bisherige

und künftige Verhaltensabsichten von Nutzerinnen und Nutzern der Plus-Portale positiv gestaltet werden können, um die Beziehung zu ihnen zu stabilisieren und auszuweiten. Um im Web die Abonnentinnen und Abonnenten der Plus-Angebote zu halten, steht die Branche vor der Herausforderung, dass die journalistischen Angebote nicht nur qualitativ überzeugen sollen, sondern die Verlage auch auf die neuen Nutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse eingehen müssen. Die Nutzer:innenbedürfnisse sind im Web allerdings fundamental anders als bei den Printmedien und hier kommt im Rahmen des Kund:innenbindungsmanagements das Haltemarketing ins Spiel. Ein zentrales Anwendungsfeld des Haltemarketings ist der Abschluss des Digitalabos. Während Verlage bei Printabonnements in der Vergangenheit davon ausgehen konnten, dass der Abo-Abschluss den *Endpunkt* der Vertriebstätigkeit darstellte, steht der Vertrieb beim Abo-Abschluss eines Plus-Angebots am *Beginn* einer Produktstory. Hohe Kündigungszahlen und Kund:innenabwanderungen im kostenfreien Probezeitraum bzw. innerhalb der ersten 100 Tage stellen für Verlage eine große Herausforderung dar, die Haltbarkeit von Plus-Abonnentinnen und Abonnenten ist deutlich schlechter als bei klassischen Ausgabenprodukten wie Print-Abo oder E-Paper (vgl. Schöberl 2021: 21). Laut Johannes Hauner (*Süddeutsche Zeitung Digital*) bleiben (nur) gut 50 Prozent der neuen Abonnentinnen und Abonnenten nach der vierwöchigen kostenlosen Phase dem Digitalangebot der SZ treu und werden zahlende Kund:innen (vgl. Kornfeld 2020a: 34). Auch sind monatliche Kündigungsoptionen bei Plus-Angeboten die Regel und diese Kündigungsfristen sind deutlich kürzer als bei traditionellen Printabos. Somit ist nun das Haltemarketing entsprechend gefordert. Bei ihren Digitalabos müssen die Verlage konzeptionelle Grundlagen für ein Subscription-Management entwerfen: Was will die Kundschaft, wie ist die Zahlungsbereitschaft, wie entscheidet die Kundschaft darüber? Für ein erfolgreiches Haltemarketing zeigt sich im Digitalen eine Notwendigkeit, die Nutzerinnen und Nutzer bei der Routine-Entwicklung rund um das Produkt bzw. das Abonnement zu unterstützen. Das digitale Produkt – in Abgrenzung zur gedruckten Zeitung bzw. zum E-Paper – braucht einen festen Platz im Alltag der Nutzerschaft. Ansonsten gerät es zu schnell in Vergessenheit. Während die Rezeption der gedruckten Tageszeitung i. d. R. durch die morgendliche Lektüre am Frühstückstisch bestimmt ist, wird das digitale Produkt viel häufiger »zwischen» und über den Tag verteilt genutzt (vgl. Score Media Group 2018: o.S.). Die digitale Leser:innenschaft muss somit sorgfältig an das Produkt herangeführt werden und durch individualisierbare Funktionen zu einer regelmäßigen Nutzung motiviert werden. Verlage müssen dafür sorgen, für ihre Leser:innen Routinen zu etablieren und für ein *Engagement* zu sorgen. Der große Vorteil von Online-Medien ist in diesem Zusammenhang, dass die Verlage im Web eine User-First-Strategie nutzerzentriert entwickeln können. Es ist nun möglich, das Medienprodukt auf die Nutzer:innen und ihre Bedürfnisse



zuzuschneiden und das anzubieten, was Dengler eine »kundenorientierte Nachrichtenproduktion« nennt (Dengler 2015: o. S.). Für Nutzerinnen und Nutzer, die sich monatlich neu für ein Digitalabo entscheiden müssen (indem sie es nicht kündigen), ist die individuelle Entscheidungsarchitektur ausschlaggebend. Die Merkmale dieser Entscheidungsarchitektur sind auf der einen Seite die journalistische Qualität der Medieninhalte, auf der anderen Seite die webspezifischen Eigenschaften, die die Nutzerinnen und Nutzer an ein News-Angebot binden, wie z. B. smarte Onboarding-Prozesse, Interaktionsmöglichkeiten, tägliche Newsletter, regelmäßige Website-Aktualisierungen, Feedback-Kanäle, multimediale Mehrwerte.

Dabei bleibt das Abo das zentrale Instrument für den Vertrieb. Im Onlinebereich zeichnet sich inzwischen immer deutlicher ab, dass die Verlage im Web nicht auf den Einzelverkauf von Beiträgen setzen, sondern das Abo der zentrale Erfolgsfaktor im Vertrieb ist und bleibt. Das Abomodell verspricht höhere Margen und eine gute Möglichkeit in der Auswertung von Kundendaten (vgl. Verband Deutscher Zeitungsverleger 2021: o. S.). Hauner nennt das *SZ-Plus*-Abo »die wichtigste Säule unseres Digitalgeschäfts« (Kornfeld 2020a: 34). Laut einer BDZV-Umfrage (vgl. BDZV 2019) von Plus-Portalen aus dem Jahr 2019 ist im Online-Bereich das digitale Abo mit rund 90 Prozent das am häufigsten genutzte Abrechnungsmodell. Dabei wird mehrheitlich zu Beginn des Abos den Nutzerinnen und Nutzern ein kostenfreies Angebot unterbreitet, das nach der Testphase bei zwei Drittel der Plus-Portale nicht mehr als 10 Euro kostet (vgl. zur Zahlungsbereitschaft digitaljournalistischer Angebote grundsätzlich Wellbrock/Buschow 2020 und zur Frage, welche Nutzungsmotive einen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft für digitaljournalistische Inhalte haben, Riemann et al. 2020). Tagespässe spielen bei den befragten Plus-Portalen (hier vor allem bei den regionalen Tageszeitungen) ebenfalls eine Rolle (42 Prozent nutzen dies als Abrechnungsmodell), der Einzelverkauf von Beiträgen wird mit 9 Prozent als Abrechnungsmodell kaum genutzt oder angeboten (vgl. BDZV 2019: 14ff.; Kornfeld 2020a: 34). Die Bedeutung des Abos und einer damit verbundenen Preispolitik nimmt sogar weiter zu, weil die Einnahmen durch Werbung und Anzeigen dauerhaft und zum Teil dramatisch zurückgehen (vgl. Keller/Stavenshagen 2020: 7).

## Zur Bedeutung digitaler Routinen und UX

Bevor wir auf die Bedeutung digitaler Routinen und einer angemessenen UX für die Plus-Angebote eingehen, werden unseren Überlegungen die zentralen Merkmale dieses Medienangebots vorangestellt:

1. Bei Plus-Portalen handelt es sich um Abonnement-Angebote mit schwacher Vertragsbindung (i. d. R. monatliche Kündigungsfrist) und im Vergleich zum klassischen Print-Abo um ein deutlich preisgünstigeres Produkt.
2. Plus-Abos lassen sich als Hybridmedium definieren. Sie verfügen als Online-Angebote über umfangreichen multimedialen Content, über Formen sozialer Interaktion (z. B. im Kommentarbereich im Diskurs mit anderen Nutzerinnen und Nutzern) sowie über parasoziale Kontakte mit Medienfiguren.<sup>[3]</sup>
3. Die Inhalte von Plus-Angeboten sind im Vergleich zu traditionellen Medienangeboten aus dem Bereich Hörfunk, Fernsehen oder gedruckten Zeitungen (inkl. E-Paper) gekennzeichnet durch Permanenz. Ihnen fehlt ein Programm, sie sind nicht periodisch und gekennzeichnet durch die Abwesenheit von Ausgaben. Auf Ausnahmen bei Wochenzeitungen, wozu z. B. *Zeit Plus* und *Spiegel Plus* zählen, wurde oben hingewiesen.

In Anbetracht dieser Erkenntnisse stellen sich für die Print-Branche Fragen nach der Weiterentwicklung der Plus-Angebote im Rahmen ihres digitalen Transformationsprozesses. Monatliche Kündigungsfristen setzen Verlage und Redaktionen unter Druck, die Leser\*innenschaft permanent zu binden. In den Fokus rückt hierbei das Churn Management, also die Frage, wie man den Abonnent:innenstamm halten kann und wie die enormen Kündiger-Quoten von Digitalabos reduziert werden können (vgl. Tongbhoyai 2020: o. S.). *Churn* ist ein Kunstwort und setzt sich aus den englischen Wörtern *change* und *turn* zusammen (vgl. Neu/Günter 2015: 91). Gegenstand des Churn Managements ist die Identifikation abwanderungsgefährdeter Kund:innen sowie die Abwanderungsprävention profitabler Kund:innen, wobei das übergeordnete Ziel die Minimierung und Verhinderung von Kund:innenabwanderung durch die Umsetzung geeigneter Maßnahmen ist (vgl. Tecklenburg 2008: 25). So gilt es, abwanderungsgefährdete Kund:innen zu identifizieren, bevor sie sich gänzlich vom Unternehmen distanzieren und bspw. eine Kündigung aussprechen. Weber schildert am Beispiel der *New York Times* deren strategische Herangehensweise:

»Inspiriert durch die Strategien von Netflix, Spotify und HBO fand fortan eine radikale Konzentration auf das Kerngeschäft Journalismus statt. Gleichzeitig wurden kontinuierlich neue Online-Dienste und Funktionen ergänzt – von der personalisierten Fitnessberatung und interaktiven Newsbots bis hin zu Virtual-Reality-Filmen – mit dem Ziel, dass ein Abonnement für die bestehenden Nutzer:innen unverzichtbar und für künftige Abonnent:innen attraktiver wurde« (Weber 2022: o. S.).

- 3 Paid-Content-Angebote zeigen darüber hinaus auch, wie eine parasoziale Interaktion in eine echte soziale Interaktion übergehen kann, wenn Nutzerinnen oder Nutzer direkt oder über den Umweg der Sozialen Medien mit den Journalistinnen und Journalisten kommunizieren (vgl. zur parasozialen Interaktion im Medienbereich Schweiger 2007: 121ff und im Digitaljournalismus Riemann et al. 2020: 116).

Christian Zschke weist auf die Erfolge der *New York Times* hin, die Profite mit ihrem Online-Angebot jenseits des Nachrichtenangebots macht: »Mehr als zwei Millionen Menschen zahlten für andere Inhalte. Das betrifft neben den Rätselseiten, zu denen das berühmte Kreuzworträtsel zählt, auch die Sektionen mit Rezepten und Tests von Haushaltsgeräten« (Zschke 2022: o. S.). Für die besondere Konstellation bei Plus-Angeboten ist es von Bedeutung, dass die Abonnements ein zentraler Bestandteil der medialen Alltagsroutinen ihrer Nutzer:innen werden. Die Herstellung von Routinen kann gelingen, wenn die Online-Angebote sowohl thematisch-inhaltlich als auch mithilfe webmedialer Formen die rationale Auswahlentscheidung bei der Mediennutzung forcieren. Die thematisch-inhaltlichen Routinen, z. B. hochwertiger Nachrichtenjournalismus oder die Angebote zur Unterhaltung, dienen der Bedürfnisbefriedigung der beiden bekannten kognitiven Motivgruppen: *Gratifikationen* und *instrumenteller Nutzen* (vgl. ausführlich Schweiger 2007: 94ff.).

Die Herstellung von Routinen durch das Zusammenwirken von Inhalt und Form ist ein prinzipielles Merkmal von Medienhäusern, die Medienangebote produzieren und distribuieren. Diese Routinen werden in einem traditionellen Medium wie dem Fernsehen durch ein Programm etabliert: »Die zyklische Wiederkehr bestimmter Programmformen, bestimmter Sendungen, aber auch bestimmter Sendungselemente zu bestimmten Zeitpunkten ermöglicht Ritualbildung im Rahmen der Fernsehrezeption.« (Bleicher 1998: 68).

Diese in ein Programm eingebetteten *ritualisierten* Mediennutzungsprozesse (vgl. zu Medienritualen Fahlenbrach et al. 2008) liegen in dieser Form bei den streamingartigen Plus-Angeboten nicht mehr vor. Es kommen hier neue Vermittlungselemente in Form von digitalen Alltagsroutinen zum Einsatz, was für die jüngere Zeitungsgeschichte eine Revolution darstellt. Wenn nicht mehr die Rezeption der täglichen Zeitungsausgabe die Nutzung bestimmt, sondern die permanente Aktualisierung des Contents im Online-Angebot, dann müssen sich Nutzerinnen und Nutzer neue Routinen mithilfe neuer Formen aneignen. Bei diesen webmedialen Formen handelt es sich z. B. um Eilmeldungen mit Push-Funktion auf das Smartphone bzw. Wearables, tägliche Newsletter, thematische Zusammenfassungen per Mail, wöchentliche Podcasts. Sie alle bewerben *fortlaufend* nachrichtliche, unterhaltende und selbstreferentielle Ereignisse. Im Onlinebereich verbinden sich nun die Ebenen der Medien- bzw. Nachrichtenutzung, der sozialen Interaktion mit anderen Nutzerinnen und Nutzern sowie der parasozialen Interaktion mit Medienfiguren.

Zu betonen ist in diesem Zusammenhang, dass diese digitalen Transformationsprozesse mit ihrer Ausrichtung auf Plus-Abos durchaus mit qualitativ hochwertigem Journalismus zu vereinbaren sind. Die Geschäftsführerin der *New York Times*, Meredith Kopit Levien, baute 2020 die Online-Angebote der *New York Times* von werbefinanzierten zu abobasierten Geschäftsmodellen

äußerst erfolgreich um. »Den Schlüssel zu diesem Erfolg sieht Meredith [Kopit] Levien an zwei Stellen: Zum einen in der Qualität, dem Umfang und der Tiefe des Journalismus und zum anderen durch das Denken in digitalen Produkten« (Weber 2022: o. S.). Riemann et al. (2020) bestätigen in ihrer empirischen Untersuchung diese Entwicklung. Die Autoren haben in einer Studie erhoben, welche Motive die Bezahlabsicht im Online-Journalismus bewirken, und ein Hauptbefund der Autoren ist, dass es für Medienhäuser zielführend wäre, »exklusive und detaillierte Inhalte anzubieten, die die Meinungsbildung unterstützen und auch den Austausch in sozialen Situationen fördern« (Riemann et al. 2021: 117).

Erfolgreiche Webangebote sind durch permanente Optimierungen gekennzeichnet, vor allem mithilfe von entsprechenden UX-Maßnahmen. Das betrifft auch Paid-Content-Angebote. Eine angemessene UX ist unabdingbar, um Nutzerinnen und Nutzer kontinuierlich auf das journalistische Online-Produkt aufmerksam zu machen und eine regelmäßige Nutzung zu unterstützen. Technische Fehler und Hürden müssen im Rahmen von Plus-Angeboten reduziert werden, denn sie verhindern ein angenehmes Nutzungserlebnis im Sinne einer positiven UX. Dies führt zu einer fehlenden Motivation, sich weiter mit dem Produkt auseinanderzusetzen und steht somit dem Aufbau einer Routine und schließlich einer Gewohnheitsbildung im Wege. Die einfache und intuitive Bedienbarkeit ist hier ein ausschlaggebender Faktor für eine positive UX. Die Qualität eines interaktiven Produkts ist folglich nicht mithilfe einer einzelnen Produkteigenschaft, sondern anhand der Interaktion zwischen Nutzerinnen und Nutzern sowie dem Produkt zu bewerten. Relevant für das Vorgehen der Verlage ist die aus der Usability- und UX-Forschung stammende Annahme, dass die nutzergerechte Gestaltung und Gebrauchstauglichkeit von interaktiven Systemen von der Qualität der Interaktionsgestaltung abhängen. Dabei ist zu beachten, dass »Benutzer [...] die Beziehung zum Produkt einerseits auf der pragmatischen Ebene über Funktionalität, andererseits auf einer über die Funktionalität hinausgehenden Ebene über hedonistische Qualität [wahrnehmen]. Während die pragmatische Ebene mit traditionellen Usability-Merkmalen angesprochen werden, sprechen UX-Merkmale die hedonistische Qualität an« (Gotthartsleitner 2009: 199). Das ist vor allem im Anschluss an den Beginn eines Abos von Bedeutung, um eine langfristige Kundenbindung sicherzustellen. Wird das Digitalabo innerhalb der ersten drei Monate nach Abo-Abschluss nicht ausreichend genutzt, stellt sich bei den Kunden schnell das Gefühl eines unausgewogenen Preis-Nutzungs-Verhältnisses ein und die Abo-Kündigung droht, was Patric Tonghboyai über die *New York Times* zu berichten weiß: »Ein Team von zehn Spezialisten konzentriert sich darauf, Abonnenten in ihren ersten 90 Tagen von den Leistungen des Unternehmens zu überzeugen« (Tonghboyai 2020: o. S.).

Eine fehlende Routine führt bei Kund:innen zu dem Gefühl, nur einen geringen Teil des Angebotes zu nutzen, sodass sich der Preis dafür nicht lohnt. Ein

Beispiel dafür liefert Steffen Klusmann, *Spiegel*-Chefredakteur: »Die neuen Abonnenten wollen in der Regel kein abgeschlossenes Magazin mehr, das einmal die Woche neu erscheint, sondern eine schnell getaktete Nachrichtenplattform, die angereichert ist mit starken Analysen, Einordnungen, Rekonstruktionen und investigativen Stories – ob die aus dem aktuellen Heft sind oder aus dem davor oder nur für die Seite recherchiert wurden, ist den Leserinnen und Lesern egal. Solange die Stücke Mehrwert bieten. Und weil moderner Journalismus heute nicht mehr nur aus Texten besteht, bauen wir unser Angebot an Podcasts und vertonten Artikeln aus. Seit neun Monaten haben wir den täglichen Podcast ›*Spiegel Daily*‹ im Programm« (Ringle 2021: o. S.). So sind ein gelungenes Onboarding sowie ein positives Produkterlebnis besonders in der ersten Zeit essenziell, um (Neu-)Kund:innen vom Angebot zu überzeugen, eine digitale Routine aufzubauen und sie somit zu halten.

Zeitungen haben im Paid-Content-Bereich mit Plus-Angeboten eine Angebotsform gefunden, die sie optimistisch in die Zukunft blicken lässt. Um im Web dauerhaft Abos halten zu können, rücken für die Vermittlung eines hochwertigen Journalismus zwei Faktoren in den Fokus: die Verankerung von digitalen Alltagsroutinen und die Implementierung einer angemessenen UX. Sollte sich die Abkehr von einer ausgabenbasierten Veröffentlichung hin zu Permanenz des Streams dauerhaft etablieren, haben wir es neben dem Medienwechsel von Print ins Web vor allem auch mit der Gründung eines neuen Medienrituals in der Zeitungslandschaft zu tun.

Kritisch an dieser Entwicklung ist der Verwertungszusammenhang zwischen diesem neuen Medienritual und dem Geschäftsmodell. Helmut Schanze sah diese problematische Entwicklung bereits 2008 voraus:

»Die Neuen Medien, welche die Nutzerverantwortung propagieren und jeden Fernsehzuschauer zum Programmdirektor erheben, lassen jedoch, so scheint es, Hybridisierungen, Nachrichten ohne Nachrichtenwert und Selbstfeiern nicht nur zu, sondern sie begünstigen sie. Die bewährten Kontrollmechanismen, die den Massenmedien zugeordnet sind, versagen in einer globalisierten Welt Neuer Medien. Programme sind nicht mehr prognostizierbar; die Lesbarkeit und Rationalität der Programme verschwindet in der Vielzahl der ›programs‹, also der Inhalte der Netze, die als ›nutzergetrieben‹ erscheinen« (Schanze 2008: 68).

Dass die thematisch-inhaltlichen Diskurse, die sich an einer Streaming-Logik orientieren, Interesse an einem permanenten Krisen- und Aufregungszustand haben könnten, kann durchaus zu einer heiklen Angelegenheit werden. Wenn das Streamen der Katastrophe zur »Normalität« des Medienrituals« (Hickethier 2008: 50) werden würde, hätte dies wiederum Auswirkungen auf die journalistischen Qualitätskriterien, das Agenda Setting und am Ende auf das Selbstverständnis der Verlage.

## Über die Autor\*innen

**Eva Brands, M. Sc.** (\*1993) ist Absolventin des Studiengangs Markt- und Medienforschung der TH Köln. Ihre Masterarbeit in Kooperation mit einer überregionalen deutschen Tageszeitung widmete sich dem Thema Churn Prevention und User Experience im Rahmen digitaljournalistischer Angebote. Sie ist derzeit für die DvH Medien GmbH im Bereich Digital Performance Marketing tätig. Kontakt: evabrands@gmx.net.

**Konrad Scherfer, Dr.** (\*1969) ist seit 2003 Professor für Medienwissenschaft an der TH Köln. Seit 2006 ist er Beiratsmitglied im Grimme-Institut. Seine Forschungsschwerpunkte sind Web-Usability, Webwissenschaft und Medienqualität. Er hat Medienwissenschaft in Siegen studiert. Kontakt: konrad.scherfer@th-koeln.de.

*Die englische Version dieses Artikels wurde übersetzt von Kate Sanderson.*

## Literatur

- BDZV/Schickler (2021): Trends der Zeitungsbranche 2021. [https://www.bdzv.de/fileadmin/content/6\\_Service/6-1\\_Presse/6-1-2\\_Pressemitteilungen/2021/PDFs/BDZV\\_Schickler\\_Trendumfrage\\_2021\\_Praesentation\\_2021-02-09.pdf](https://www.bdzv.de/fileadmin/content/6_Service/6-1_Presse/6-1-2_Pressemitteilungen/2021/PDFs/BDZV_Schickler_Trendumfrage_2021_Praesentation_2021-02-09.pdf) (27.01.22)
- Bleicher, Joan (1998): Ritualisierung und Inszenierungsstrategien des Fernsehprogramms. In: Göttlich, Udo; Nieland, Jörg-Uwe; Schatz, Heribert (Hrsg.): *Kommunikation im Wandel. Zur Theatralität der Medien*. Köln: Herbert von Halem, S. 54-73.
- Burmester, Michael (2013): Valenzmethode – Formative Evaluation der User Experience. In: Scherfer, Konrad; Volpers, Helmut (Hrsg.): *Methoden der Webwissenschaft*, Teil 1. Münster: LIT Verlag, S. 141-158.
- Burmester, Michael; Laib, Magdalena; Schippert, Katharina (2014): Interaktion als positives Erlebnis – Technologiegestaltung neu denken. In: *Wissenschaft trifft Praxis. User Experience – Positives Erleben betrieblicher IT*, S. 5-16.
- Buschow, Christopher; Wellbrock, Christian-Mathias (2020a): Paid Content, Plattformen und Zahlungsbereitschaft im digitalen Journalismus – Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen für die Medienpraxis. In: Wellbrock, Christian-Mathias; Buschow, Christopher (Hrsg.): *Money for nothing, content for free? – Paid Content, Plattformen und Zahlungsbereitschaft im digitalen Journalismus*. Baden-Baden: Nomos, S. 203-209.
- Buschow, Christopher; Wellbrock, Christian-Mathias (2020b): »Netflix für Nachrichten«: Die Nutzersicht auf abonnementbasierte, anbieterübergreifende Plattformen im Journalismus. In: Wellbrock, Christian-Mathias; Buschow,

- Christopher (Hrsg.): *Money for nothing, content for free? – Paid Content, Plattformen und Zahlungsbereitschaft im digitalen Journalismus*. Baden-Baden: Nomos, S. 127-152.
- Dengler, Veit: Es geht ums Ganze. Zeitungen im Medienwandel. In: *Spiegel Online*, 10.08.2015. <https://www.spiegel.de/netzwelt/web/digitaler-wandel-und-zeitungssterben-gastbeitrag-von-nzz-ceo-veit-dengler-a-1047017.html> (03.02.2022)
- DWDL 2022: Paid-Content-Bilanz 2021. Springer dominiert. Aufsteiger SZ-Plus. [https://www.dwdl.de/zahlenzentrale/86210/paidcontentbilanz\\_2021\\_springer\\_dominiert\\_aufsteiger\\_sz\\_plus/?utm\\_source=&utm\\_medium=&utm\\_campaign=&utm\\_term=](https://www.dwdl.de/zahlenzentrale/86210/paidcontentbilanz_2021_springer_dominiert_aufsteiger_sz_plus/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign=&utm_term=) (24.02.2022)
- Fahlenbrach, Kathrin; Brück, Ingrid; Bartsch, Anne (Hrsg.) (2008): *Medienrituale. Rituelle Performanz in Film, Fernsehen und Neuen Medien*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Fürst, Silke (2020): In the Service of Good Journalism and Audience Interests? How Audience Metrics Affect News Quality. In: *Media and Communication*, 8 (3), S. 270–280.
- Geis, Thomas; Tesch, Guido (2019): *Basiswissen Usability und User Experience. Aus- und Weiterbildung zum UXQB Certified Professional für Usability und User Experience*. Heidelberg: d.punkt.verlag GmbH.
- Gotthartsleitner, Hans; Eberle, Peter; Sary, Christian (2009): Zur Verschränkung von User Experience und Usability Engineering: Merkmale, Prinzipien und Vorgehensmodelle. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 63, S. 193-211.
- Grimberg, Steffen: Radikale Umbrüche bei Zeitungen – Reformen im Südwesten und Offensiven im Osten. In: *KNA Mediendienst* vom 17.02.2022.
- Hassenzahl, Marc; Diefenbach, Sarah; Göritz, Anja (2010): Needs, affect and interactive product – Facets of user experience. In: *Interacting with computers*, 11. April, S. 353-362.
- Hickethier, Knut (2008): Fernsehen, Rituale und Subjektkonstitution. Ein Kapitel Fernsehtheorie. In: Fahlenbrach, Kathrin; Brück, Ingrid Brück; Bartsch, Anne (Hrsg.): *Medienrituale. Rituelle Performanz in Film, Fernsehen und Neuen Medien*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 47-57.
- ISO Norm 2020: Ergonomie der Mensch-System-Interaktion – Teil 110: Interaktionsprinzipien (ISO 9241-110:2020); Deutsche Fassung EN ISO 9241-110:2020.
- ivw (2021): Auflagenzahlen des 1. Quartals 2021. <https://ivw.de/print/quartalsauflagen/pressemitteilungen/auflagenzahlen-des-1-quartals-2021> (25.03.2022)
- Keller, Dieter; Stavenhagen, Liane (2020): Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen. [https://www.bdzv.de/fileadmin/content/7\\_Alle\\_Themen/Marktdaten/Bericht\\_Umsatzerhebung\\_Herr\\_Keller\\_V2.pdf](https://www.bdzv.de/fileadmin/content/7_Alle_Themen/Marktdaten/Bericht_Umsatzerhebung_Herr_Keller_V2.pdf) (10.01.22)

- Kornfeld, Henning 2020a: Wie die »Süddeutsche« ihre Digitalabos verdoppelt hat. In: *kress pro* vom 01.06.2020, S. 32-34.
- Kornfeld, Henning 2020b: Zahltag in den Redaktionen. In: *journalist* vom 01.10.2020, S. 42-45.
- KPMG (2020): Verlagstrends 2020. Verlage zwischen Coronakrise und Digitalisierungsschub. <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2020/10/verlagstrends-2020-publisher-zwischen-coronakrise-und-digitalisierungsschub.html> (12.01.2022)
- Kübler, Daniel; Goodman, Christopher (2019): Newspaper markets and municipal politics: how audience and congruence increase turnout in local elections. In: *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 29/2019(1), S. 1-20.
- Lingenfelder, Michael; Fisbeck-Groh, Sabine (2003): Kundenbindung bei regionalen Tageszeitungen. In: Wirtz Bernd W. (Hrsg.): *Handbuch Medien- und Multimediamanagement*. Wiesbaden: Gabler, S. 177-201.
- Meier, Klaus; DuMont, Funke und Co. Die letzte gedruckte Tageszeitung erscheint 2033 – was müssen Verlage bis dahin tun? In: *MEEDIA*, 19.03.2019. <https://meedia.de/2019/03/19/dumont-funke-und-co-die-letzte-gedruckte-zeitung-erscheint-2033-was-muessen-verlage-bis-dahin-tun/> (01.03.2022)
- Neu, Matthias; Günter, Jana (2015): *Erfolgreiche Kundenrückgewinnung. Verlorene Kunden identifizieren, halten und zurückgewinnen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- news product alliance (2022): About the NPA. <https://newsproduct.org/about-us> (15.02.2022)
- Pimpl, Roland: Publikumsverlage erzielen pro Jahr fast 900 Millionen Euro mit digitalem Vertrieb. In: *Horizont*, 14.01.2022. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/paid-content-publikumsverlage-erzielen-pro-jahr-fast-900-millionen-euro-mit-digitalem-vertrieb-197099> (06.03.2022)
- Riemann, Robin; von Rimscha, M. Bjørn; Wellbrock, Christian-Mathias; Buschow, Christopher (2020): Nur Informieren ist nicht genug! Der Einfluss rezipientenseitiger Mediennutzungsmotive auf die Bezahlabsicht für digitaljournalistische Inhalte. In: Buschow, Christopher; Wellbrock, Christian-Mathias (Hrsg.): *Money for nothing and content for free? Zahlungsbereitschaft für digitaljournalistische Inhalte*. Baden-Baden: Nomos, S. 91-123.
- Ringle, Anna: *Spiegel*-Chefredakteur wundert sich über Reichelt-Interview. In: *moz.de*, 15.12.2021. [https://www.moz.de/nachrichten/kultur/medien-\\_spiegel\\_-chefredakteur-wundert-sich-ueber-reichelt-interview-61492303.html](https://www.moz.de/nachrichten/kultur/medien-_spiegel_-chefredakteur-wundert-sich-ueber-reichelt-interview-61492303.html) (08.03.22)
- Rinsdorf, Lars (2003): *Einflussfaktoren auf die Abonnementsentscheidung bei lokalen Tageszeitungen – eine empirische Untersuchung am Beispiel junger Alleinwohnender*. Münster: LIT.
- Rinsdorf, Lars (2017): *Redaktionelle Strategien entwickeln*. Konstanz: UVK UTB.



- Royal, Cindy: Product management is the new journalism. In: *NiemanLab*, 31.12.2015. <https://www.niemanlab.org/2015/12/product-management-is-the-new-journalism/> (01.03.2022)
- Röper, Horst (2020). Tageszeitungen 2020: Schrumpfender Markt und sinkende Vielfalt. Media-Perspektiven. Daten zur Konzentration der Tagespresse im I. Quartal 2020. In: *Media Perspektiven*, 6/2020, S. 331-352.
- Schanze, Helmut (2008): Noch einmal: Fernsehen als Ritual? Eine kritische Programmvorschau. In: Fahlenbrach, Kathrin; Brück, Ingrid Brück; Bartsch, Anne (Hrsg.): *Medienrituale. Rituelle Performanz in Film, Fernsehen und Neuen Medien*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 59-69.
- Schlierkamp, Katrin; Burmester, Michael (2013): User Experience für Kinder am Beispiel der »Seite mit der Maus«. In: Brau, Henning et al (Hrsg.): *Tagungsband UP13*, S. 282-287.
- Schöberl, Markus: Paywallmodelle bei deutschen Zeitungen. In: *pv digest*, 09/2019, S. 23-24.
- Schöberl, Markus: Wie sieht die digitale Zeitung von Morgen aus? In: *pv digest*, 09/2021, S. 21-25.
- Schöberl, Markus: Paid Content Produkte: Ausgaben oder Streams? In: *pv digest*, 2/2022, S. 22-27.
- Score Media Group (2018): Zeitungsfacetten 2018: Regionale Zeitungsmarken überzeugen mit starker Leserbindung auf allen Kanälen. <https://score-media.de/gattungsforschungen/zeitungsfacetten-2018/> (14.03.2022)
- Schweiger, Wolfgang (2007): *Theorien der Mediennutzung. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Sievers, Per; Mayer, Christoph; Kahlmann, Alexander (2020): *Standortanalyse der Zustellung für Tageszeitungen in Deutschland*. Berlin: BDZV.
- Simon, Felix Marvin; Graves, Lucas (2019): Pay Models for Online News in the US and Europe: 2019 Update [https://www.researchgate.net/publication/332963027\\_Pay\\_Models\\_for\\_Online\\_News\\_in\\_the\\_US\\_and\\_Europe\\_2019\\_Update/link/5ce692bb458515712ebbd95/download](https://www.researchgate.net/publication/332963027_Pay_Models_for_Online_News_in_the_US_and_Europe_2019_Update/link/5ce692bb458515712ebbd95/download) (09.03.2022)
- Tecklenburg, Tim (2008): Churn-Management im B2B-Kontext. Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von hierarchischen Kundenstrukturen und heterogenem Kundenverhalten. In: Krafft, Manfred (Hrsg.): *Kundenmanagement & Electronic Commerce*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Tongbhoyai, Patric: Großbaustelle Abonnentenbindung. In: *MEEDIA*, 14.12.20. <https://meedia.de/2020/11/09/grossbaustelle-abonnentenbindung/> (08.03.22)
- Verband Deutscher Zeitungsverleger (2021): Paid Content nimmt Fahrt auf. <https://www.vdz.de/branche/koepfe-portraits/portraet/artikel/paid-content-nimmt-fahrt-auf/> (08.03.22)

- von Garmissen, Anna: Das ganze Haus konzentriert sich auf das Abo. In: *kress pro*, 6/2020, S. 16-22.
- Weber, Konrad (2020): Warum die Produktdenke im Journalismus immer noch fehlt. <https://konradweber.ch/2020/10/15/produktmanagement-im-journalismus/> (11.02.2022)
- Weber, Konrad (2022): Praxisbeispiel. Wie die *New York Times* die digitale Transformation meistert. <https://konradweber.ch/2022/02/05/new-york-times-digitale-transformation/> (04.03.2022)
- Weigel, Tilman (2017): Auflagen von Zeitungen weiter rückläufig. <http://www.statistiker-blog.de/archives/auflagen-zeitungen/5560.html> (11.01.2022)
- Wellbrock, Christian-Mathias; Buschow, Christopher (Hrsg.) (2020): *Money for nothing, content for free? – Paid Content, Plattformen und Zahlungsbereitschaft im digitalen Journalismus*. Baden-Baden: Nomos.
- Winter, Dominique; Hinderks, Andreas; Schrepp, Martin; Thomaschewski, Jörg (2017): Welche UX-Faktoren sind für mein Produkt wichtig? In: Hees, Steffen; Fischer, Holger (Hrsg.): *Mensch und Computer 2017 – Usability Professionals*. Regensburg: Gesellschaft für Informatik e.V. und German UPA e.V., S. 191-200
- Winter, Dominique; Schrepp, Martin; Thomaschewski, Jörg (2015): Faktoren der User Experience. Systematische Übersicht über produktrelevante UX-Qualitätsaspekte. In: Fischer, Holger; Endmann, Anja; Krökel, Malte (Hrsg.): *Mensch und Computer 2015 – Usability Professionals*. Berlin/Boston: De Gruyter, S. 33-41
- Zaschke, Christian: Rätsel gelöst. Die »*New York Times*« verkauft jetzt mehr als zehn Millionen Abos. Das hat nicht nur mit Nachrichten zu tun. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 04.02.2022.
- Zehnder, Matthias: Die Zukunft der Medien. Die Bauern sind da cleverer als die Verleger. In: *persoenlich.com*, 16.11.20. <https://www.persoenlich.com/medien/die-bauern-sind-da-cleverer-als-die-verleger> (27.02.2022)
- ZMG – Die Zeitungen (2020): ZMG E-Paper-Studie 2020. [https://www.die-zeitungen.de/fileadmin/files/documents/02\\_die-zeitungen.de\\_ab\\_Mai\\_2016/4\\_Forschung\\_und\\_Studien/ZMG\\_E-Paper-Studie\\_2020.pdf](https://www.die-zeitungen.de/fileadmin/files/documents/02_die-zeitungen.de_ab_Mai_2016/4_Forschung_und_Studien/ZMG_E-Paper-Studie_2020.pdf) (10.02.2022)