

Empirische Untersuchung zu verschiedenen

# FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN DIGITALER MEDIEN-STARTUPS

anhand von Leitfadeninterviews  
in ausgewählten Unternehmen



Prüfer: Prof. Dr. Ralf Hohlfeld  
Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaften

Verfasser: Lukas Peh  
Matrikelnr.: 64759  
Studiengang: BA Medien und Kommunikation  
Fachsemester: 8

Adresse: Sudetenstraße 14  
84359 Simbach am Inn

Telefon: 0176 / 576 832 97  
E-Mail: lukas\_peh@hotmail.de

Abgabetermin: 31.03.2016

Unterschrift: \_\_\_\_\_

# Inhalt

<b>1. Ein Umbruch in der Medienbranche .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Theorieteil .....</b>	<b>6</b>
2.1. <i>Was sind digitale Medien-Startups?</i> .....	6
2.1.1. Welche Eigenschaften hat ein Startup? .....	6
2.1.1.1. Mögliche Definitionen .....	6
2.1.1.2. Lebenszyklen von Startups .....	7
2.1.2. Was umfasst den Bereich der digitalen Medienunternehmen?.....	8
2.2. <i>Finanzierungswege für digitale Medien-Startups</i> .....	10
2.2.1. Warum ist Finanzierung wichtig? .....	10
2.2.2. Formen der Finanzierung eines Unternehmens .....	11
2.2.3. Für Startups relevante Finanzierungswege.....	13
2.2.3.1. Bootstrapping .....	13
2.2.3.2. Business Angels.....	14
2.2.3.3. Inkubatoren .....	14
2.2.3.4. Venture Capital.....	15
2.2.3.5. Staatliche Förderung und Startup-Wettbewerbe .....	16
2.2.3.6. Stiftungen .....	17
2.2.3.7. Crowdfunding.....	18
2.2.4. Für digitale Medienprodukte relevante Finanzierungsformen .....	20
2.2.4.1. Paid-Content .....	21
2.2.4.2. Onlinewerbung .....	22
2.2.4.3. Sponsored Content/Native Advertising .....	24

<b>3. Methodenteil.....</b>	<b>26</b>
3.1. <i>Eingesetzte Methode: Leitfadeninterview .....</i>	26
3.2. <i>Anwendung der Methode bei Startup-Gründern.....</i>	27
<b>4. Eigene Untersuchungen .....</b>	<b>28</b>
4.1. <i>Anschubfinanzierung: Fast alles ist möglich .....</i>	29
4.2. <i>Crowdfunding: Finanzierung, Marktforschung, Marketing.....</i>	33
4.3. <i>Paywalls: Riskante Schranken.....</i>	36
4.4. <i>Werbung: Potentiale im Lokalen .....</i>	39
4.5. <i>Native Advertising: Profit vs. Glaubwürdigkeit.....</i>	41
4.6. <i>Potentiale in den Nischen: Reputation vor Reichweite .....</i>	43
4.7. <i>Selbstverständnis: Stabilität oder Flexibilität .....</i>	45
<b>5. Der Rang von Werbeeinnahmen als wichtigster Parameter .....</b>	<b>47</b>

Literatur

Online Quellen

Abbildungen und Tabellen

Erklärung der wissenschaftlichen Redlichkeit

Der Anhang liegt als CD bei

## 1. Ein Umbruch in der Medienbranche

Mit einem knallbunten Umschlag und reißerischem Titel hat Nicolas Clasen im Jahr 2013 für Diskussion in der Medienbranche gesorgt. Im Stile eines Marvel-Comics wurden Google, Facebook, Apple und Amazon auf dem Titelbild als Helden stilisiert. „Der digitale Tsunami“ stehe bevor, disruptive Innovationen, wie sie von Harvard-Professor Clayton Christensen erstmals beschrieben wurden, würden den globalen Medienmarkt bald auf den Kopf stellen. Das Nachsehen hätten dann die großen Medienunternehmen wie Springer oder Bertelsmann. Doch ist eine Entwicklung in diese Richtung überhaupt realistisch?

Was sich festhalten lässt, ist, dass ein Umbruch stattfindet. Oft wird davon gesprochen, die deutschen Zeitungen seien in der Krise. Die Auflagenzahlen gingen zurück, durch Online-Werbung werde nur wenig Umsatz gemacht und auch der digitale Vertrieb sei weitgehend zu vernachlässigen. Und vergleicht man all diese Zahlen im zeitlichen Verlauf, so wird ersichtlich, dass die Behauptungen zutreffen. Die deutschen Zeitungsverlage haben auf dem Printmarkt im Jahr 2014 einen Umsatz von 7,759 Milliarden Euro gemacht, mehr als 750 Millionen Euro weniger als noch 2011. Dies ist auch darin begründet, dass trotz sinkender Auflagenzahlen die Einnahmen aus dem Vertrieb zum sechsten Mal in Folge höher als die Einnahmen aus Anzeigen und Werbung ausfielen (vgl. Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. 2014: 6f., 2016: 6f.). Dieser Umsatzrückgang ist auch darauf zurückzuführen, dass die großen Medienhäuser sich noch immer nicht umfassend mit den durch die Digitalisierung entstandenen neuen Möglichkeiten beschäftigen. Viel zu träge reagieren die alteingesessenen Verlagshäuser, während sich andernorts findige Unternehmer ihre Nischen suchen und in manchen Fällen zumindest online zu einer echten Konkurrenz werden. So ist beispielsweise die seit dem 10. Oktober 2013 mit einer eigenen Deutschlandausgabe aktive *Huffington Post* mittlerweile an elfter Stelle der erfolgreichsten Nachrichtenportale in Deutschland, was Visits und Nettoreichweite betrifft (vgl. AGOF 2016; IVW 2016). Und auch die Satire-Seite *Der Postillon* konnte es schaffen, mittlerweile regelmäßig über 3,5 Millionen Unique User im Monat zu verzeichnen, was die Webseite zu einem attraktiven Werbeträger macht. Auch ist zu beobachten, wie neue Projekte zumindest bei den Mediendiensten wie *kress*, *Horizont* oder *Meedia* und in der Branche für Aufregung sorgen. Etwa als mit *Krautreporter* das erste große, aus der Crowd finanzierte Online-Magazin auf der Bildfläche erschien. Dies sind nur einige der Beispiele, die zeigen, dass sich ein Umbruch in der Branche vollzieht.

Doch nicht nur im Print, auch im Rundfunk bekommt man die Konkurrenz aus dem Internet zu spüren. Während YouTube und Facebook sich einen Zweikampf liefern, wer das meistgenutzte Videoportal der Welt betreibt, schaffen die Streamingdienste von Netflix und Amazon eigene, exklusive Serienformate in höchster Studio-Qualität. Und auch im Radiobereich entstand durch Musikstreaming-Plattformen wie Spotify oder Napster eine ganz neue Art von Wettbewerbern im digitalen Raum. Umso erstaunlicher ist es, zu sehen, wie träge in den großen Medienhäusern oft auf Neuheiten und Entwicklungen in der eigenen Branche reagiert wird. Man scheint den Medienwandel begriffen zu haben, ziert sich aber immer noch, diesen vollends mitzugehen. Die Gründe hierfür können vielfältiger Natur sein. Zum einen ist nach wie vor nicht klar, welche neuen Konzepte und Innovationen in der Medienbranche überdauern, zum anderen kostet ein Umbruch in der Anfangsphase immer viel Geld bei gleichzeitig relativ geringem Ertrag und hohem Risiko. Aber trotz dieser Haltung gibt es sie, neue, innovative Medien, die mit ungewöhnlichen Strategien das herkömmliche Gefüge der Branche ins Wanken bringen können. Das können zum einen Internetriesen wie die von Clasen angesprochenen Google oder Facebook sein. Auf der anderen Seite stehen dahinter aber oftmals nicht die bekannten Player, sondern junge Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich mit ihrer Idee und dem Willen, diese umzusetzen, in die Öffentlichkeit begeben, als Journalisten, Webdesigner oder Softwareentwickler selbst zum Entrepreneur werden und ein Startup gründen. Wenn es aber um die Gründung eines Unternehmens und die langfristige Sicherung des Geschäftsbetriebes geht, bedarf es neben einer guten Idee und dem nötigen Ehrgeiz aber immer auch einer Sicherheit in der Finanzierung, um Löhne, Handelskredite und sonstige anfallende Kosten fristgerecht abdecken zu können. Daraus ergibt sich die forschungsleitende Frage:

*„Welche Möglichkeiten hat ein Startup in der Medienbranche, um sich auf Dauer finanzieren zu können?“*

Es gibt hierbei sowohl Finanzierungsformen, die bei Startups von besonderem Interesse sind, als auch spezielle in der digitalen Medienbranche eingesetzte Formen. In den folgenden Kapiteln sollen diese Finanzierungsmöglichkeiten zuerst vorgestellt und durch Leitfadeninterviews mit Experten aus sechs unterschiedlichen Medien-Startups auf ihre Vor- und Nachteile sowie ihre Sinnhaftigkeit generell überprüft werden. Doch zunächst soll geklärt werden, worum es sich bei einem Medien-Startup überhaupt handelt und was die Ziele der Finanzierung sind.

## 2. Theorieteil

### 2.1. Was sind digitale Medien-Startups?

Um die Frage nach der sinnhaften Finanzierung *digitaler Medien-Startups* umfassend klären zu können, sollen in diesem Abschnitt die Begriffe *Startup* und *digitale Medien* im Rahmen dieser Bachelorarbeit definiert und näher beleuchtet werden.

#### 2.1.1. Welche Eigenschaften hat ein Startup?

##### 2.1.1.1. Mögliche Definitionen

Die Frage, was ein Startup ausmacht, ist schwierig. Grundlegend können „neue Unternehmen oder auch nur die Idee einer neuen Gründung“ (Schäfer/Ternès 2016: V) schon Startups sein. Es kann also „jedes junge Unternehmen ungeachtet seiner angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen, das sich im (Vor-)Gründungsprozess befindet und auf der Suche nach Finanzierungsmitteln ist“ (Hahn 2014: 4) als ein Startup angesehen werden. Weiter werden damit „Gründungen, die das Ziel haben, langfristig erfolgreiche Unternehmen zu werden, Mitarbeiter einzustellen, zu expandieren, innovativ zu bleiben“ (Schäfer/Ternès 2016: 1), beschrieben. Diese weite Definition umfasst demnach die meisten Unternehmensgründungen. Was jedoch unterscheidet das Gründen eines Startups vom Eröffnen eines Lokals?

Hier helfen engere Klassifikationen weiter. Der *Bundesverband Deutscher Startups* (BVDS) definiert Startups anhand von drei Bedingungen. Erstens muss ein Startup weniger als zehn Jahre alt sein. Weiter sind sie mit ihrer Technologie und/oder ihrem Geschäftsmodell (hoch) innovativ und haben ein signifikantes Wachstum in ihrer Mitarbeiterschaft und/oder im Umsatz, oder streben dies an. Hierbei ist die erste Bedingung zwingend notwendig und mindestens eine der beiden weiteren muss gegeben sein (vgl. Ripsas/Tröger 2015: 12). Eine weitere Definition beschreibt Startups als „junge Wachstumsunternehmen [...], die über ein besonderes Innovationspotential verfügen und dabei eine Tätigkeit im Bereich Internet/Web (v. a. Social Media, Mobile, Games) aufzunehmen beabsichtigen“ (Hahn 2014: 4). Eine andere argumentiert mit der „Ausprägung der Eigenschaften ‚Neuheitsgrad des Unternehmens‘, ‚Dynamik des Unternehmens‘ und ‚geringe Größe des Unternehmens‘“ (Ehlers/Rau 2014: 53). Andernfalls müsste etwa die Gründung eines Unternehmens zum Erstellen eines Landlust Nachahmerprodukts durch einen großen Verlag als Medien-Startup angesehen werden.

Die drei zuletzt genannten Betrachtungsweisen von Startups erscheinen im Rahmen dieser Bachelorarbeit am passendsten und treffen auf jedes der zur empirischen Untersuchung befragten Unternehmen zu.

### 2.1.1.2. Lebenszyklen von Startups

Abschließend muss noch geklärt werden, wie lang, zeitlich und strukturell, ein innovatives, dynamisches, neues und kleines Unternehmen ein Startup ist, beziehungsweise ab wann nicht mehr von einem Startup gesprochen werden kann. Hierfür erscheint es hilfreich, die Lebenszyklen von jungen Unternehmen zu betrachten. Am Anfang steht hierbei immer die Geschäftsidee. Danach kann man den Lebenszyklus in die Gründungsphase, die Expansions- und Wachstumsphase sowie die Exit-Phase unterteilen. Hier ist jeder dieser Phasen eine parallele Finanzierungsphase zuzuordnen, wobei vor allem anfänglich „[d]ie Grenzen zwischen den verschiedenen Phasen [...] fließend [sind]“ (ebd.: 66). Diese sind idealtypisch die *Early-Stages*, die *Expansion-Stages* sowie die *Later Stages* (vgl. Hahn/Naumann 2014: 83)

Die früheste Phase der Finanzierung ist die *(Pre-)Seed-Phase*, in der ein Businessplan und ein Unternehmenskonzept erstellt werden sollen. Da in dieser Phase die eigentliche Geschäftstätigkeit noch nicht aufgenommen wird, benötigt das Unternehmen Kapital aus anderen Quellen (vgl. ebd.: 83f.). Hierbei kann es sich um eigene Mittel, Geld von Bekannten, Freunden und Verwandten, Kredite von Banken oder Wagniskapitalgesellschaften (*Venture-Capital*), sowie Crowdfunding bzw. -investing handeln (vgl. Schramm/Carstens 2014: VII). Weiter ist es nicht untypisch, sich mit seinem Businessplan für Business Angels oder Inkubatoren zu bewerben, die auch Startkapital zur Verfügung stellen (vgl. Schäfer/Ternès 2016: VIII). In der Medienbranche ist darüber hinaus die Stiftungsfinanzierung nicht zu vernachlässigen. Die Anschubfinanzierung unterscheidet sich zumeist stark von der später angestrebten Finanzierungsform. Unterschiedliche, relevante Möglichkeiten werden im Absatz 2.2.3. näher betrachtet. In dieser Frühphase des Unternehmens müssen die Entrepreneurinnen auch eine für ihre Vorhaben geeignete Rechtsform finden. Diese ist im Bereich der Medien-Startups anfangs zumeist die *Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)*, kurz UG, da hierfür lediglich ein Stammkapital von einem Euro benötigt wird und sie ansonsten in weiten Zügen einer GmbH ähnelt. Während bei Letzterer schon ein Stammkapital von mindestens 25.000 Euro benötigt wird, ermöglicht die UG die Gründung eines eigenen Unternehmens beinahe ohne persönliches Risiko (vgl. Hahn/Naumann 2014: 90ff.).

Mit der Gründung des Unternehmens und der Aufnahme der Geschäftstätigkeit beginnt die *Startup-Phase*. Weiter umfasst sie die Suche nach Risikokapitalgebern, da diese Phase geprägt ist „durch hohe Anlaufkosten, schwache Umsatzerlöse und die Erwirtschaftung geringer oder überhaupt keiner Gewinne“ (ebd.: 127). Dieses Kapital soll genutzt werden, um die Markteinführung vorzubereiten, mit der Produktion zu beginnen und erste Kunden zu akquirieren. Sie endet mit dem Launch des Produkts (vgl. ebd.: 127ff.). Nun befindet sich das Unternehmen in den Expansion Stages. Hier unterscheidet man wiederum in *Emerging Growth-* oder *Wachstumsphase* und die *Bridge Phase*. Das Ziel der Wachstumsphase ist das Erreichen des Break-Even-Point, sprich der Gewinnschwelle. Ab diesem Zeitpunkt werden erstmalig positive Cash-Flows ausgewiesen (vgl. Hahn 2014: 29f.). Darum sind die Kostenoptimierung und der Vertrieb in dieser Phase von hoher Relevanz, da letztlich das gesamte „Management und auch [die] Finanzierung [...] so angepasst werden [müssen], dass sie dem Wachstum des Unternehmens angemessen folgen können und dieses unterstützen“ (Ehlers/Rau 2014: 68). Hierbei kann es zu Neustrukturierungen in der Organisation kommen (vgl. ebd.). In dieser Phase sind für viele Unternehmen neben dem zur Verfügung gestellten Kapital das Know-How und die Kontakte von Business Angels und Inkubatoren von entscheidender Bedeutung, worauf auch in 2.2.3. näher eingegangen wird.

Die Bridge Phase ist weiter nur für Unternehmen relevant, die extrem stark wachsen und einen Börsengang zum Ziel haben (vgl. Hahn 2014: 29f.). Sie ist im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht von Bedeutung. Wiederum relevant erscheint die *Later Stage-Phase*, da auch die langfristige Finanzierung beziehungsweise die später geplante Finanzierung eines Medien-Startups bei bereits positiven Cash-Flows einen großen Einfluss auf das Kerngeschäft und die derzeitige Entwicklung eines Medienunternehmens haben kann. Dies ergibt sich aus den Eigenheiten der Branche, in der, wie bereits erwähnt, sogar die großen Player, sprich die etablierten Medienhäuser und Verlage, noch immer auf der Suche nach geeigneten Strategien zum Geldverdienen im Internet sind.

### **2.1.2. Was umfasst den Bereich der digitalen Medienunternehmen?**

Die zweite Frage im Rahmen des Begriffs *digitale Medien-Startups*, ist die nach den digitalen Medien, um letztlich beantworten zu können, bei welcher Art von Unternehmen im digitalen Raum es sich um ein Medienunternehmen handelt. Zuerst soll gefragt werden, welche Eigenschaften ein digitales Gut von einem analogen unterscheiden.



Im Internet können *digitale Güter*, „also Informationsgüter in rein immaterieller Form“ (Peters 2010: 1), wie etwa bei Online-Nachrichtenmagazinen, beinahe ohne Kosten- und Zeitaufwand ausgetauscht werden. Viele dieser Güter sind hierbei aus der Digitalisierung eines physisch existenten Pendant hervorgegangen. Weiter kann zwischen digitalen Waren, also „vordefinierte Informationseinheiten, in deren Mittelpunkt die Übertragung von Daten sowie der Eigentums- und Nutzungsrechte daran steht“ (ebd.: 2), sowie digitalen Dienstleistungen, die „eine vom Nutzer vorgegebene Information verarbeite[n]“ (ebd.), unterschieden werden. Letztere sind aufgrund der Datenkommunikation über das Internet im Gegensatz zu ihren physischen Entsprechungen räumlich ungebunden. Durch Kosteneinsparungen bei der Vervielfältigung von digitalen Gütern und dem Vertrieb über das Internet entsteht ein Mehrwert für die Anbieter, während durch die neuen Möglichkeiten der digitalen Medien beispielsweise durch interaktivere Handhabung oder optimierte Suchfunktionen ein Mehrwert für die Nachfrager entsteht. Dieser Mehrwert ist letztlich für den Markterfolg digitaler Güter entscheidend (vgl. ebd.: 1 ff.).

Komplizierter erscheint eine Definition des Begriffs der *Medien*. Dieser ist in der Kommunikationswissenschaft trotz vieler Bemühungen in diese Richtung nicht eindeutig geklärt. Zum einen wird oft von einem technischen Medien-Begriff ausgegangen, der allerdings die sozialen Prozesse hinter ihrer Produktion außer Acht lässt (vgl. Pürer 2003: 208f.). Die Beschränkung rein auf technische Medien ist im Rahmen dieser Arbeit zu eng gefasst. Beck summiert, „dass Medienunternehmen Unternehmen sind, die sich mit der Beschaffung, Selektion, Aufbereitung, Verwertung, Bündelung und dem Vertrieb von Informationen oder Unterhaltung beschäftigen“ (Beck 2011: 4). Zu einem ähnlichen Schluss kommen auch Ehlers/Rau (2014: 73ff.), die ebenfalls diskutierten, was im Rahmen ihrer Studie als Medienunternehmen verstanden werden sollte. Als Aggregat der von Ihnen ausgewählten Begriffsbestimmungen bezeichneten sie Medienunternehmen als „wirtschaftlich und/oder publizistisch orientierte Einheiten, die aus Vorprodukten (Informationen, Unterhaltung und Werbung) ein marktreifes Endprodukt, das Medienprodukt, kombinieren. Die Medienproduktion kann digital oder analog erfolgen. Auch Dienstleistungen, die sich auf Medienprodukte beziehen, sind als Medienunternehmen zu werten“ (Ehlers/Rau 2014: 77).

Diese Definition soll im Rahmen dieser Bachelorarbeit mit zwei Einschränkungen Verwendung finden. Zum einen soll, wie bereits erwähnt, nur auf digitale Medienunterneh-

men eingegangen werden, also solche, die als Internetunternehmen ohne physisches Produkt oder Dienstleistung als Kerngeschäft gegründet wurden. Zum anderen sollen nur solche Dienstleistungsunternehmen als Medienunternehmen gewertet werden, deren Leistung die Produktion und Bereitstellung von Medien umfasst, die vorrangig einem publizistischen Zweck dienen und nicht nur Marketingmaßnahmen und Werbung für ihre jeweiligen Auftraggeber umfassen. Eine reine Presse- oder Contentagentur wäre demnach inbegriffen, eine reine Marketing- oder Werbeagentur nicht.

## **2.2. Finanzierungswege für digitale Medien-Startups**

### **2.2.1. Warum ist Finanzierung wichtig?**

Unter Finanzierung können alle Maßnahmen verstanden werden, die der Bereitstellung von Kapital dienen und deren Ziel die Herstellung und Sicherstellung des finanzwirtschaftlichen Gleichgewichts ist. Bei Letzterem spielen die Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder der Unternehmung eine große Rolle.

Generelles Ziel einer gelungenen Finanzierung ist die Liquidität, welche kurzfristig die Zahlungsfähigkeit und langfristig die Einhaltung einer gesunden finanziellen Struktur beschreibt (vgl. Gläser 2014: 492). Weiter umfasst die Finanzierung als Hauptbestandteil des Unternehmensmanagements „die Beschaffung, Disposition und Sicherung von Kapital, welches Investitionen ermöglicht und Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen optimiert“ (Ehlers/Rau 2014: 25). Sie verfolgt demnach, drei für das Unternehmen notwendige Ziele, welche neben dem Erhalt der Liquidität die Kreditwürdigkeit und die Unabhängigkeit umfassen (vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2012: 519). Gerade für „Start-ups ist [...] stets vorhandene, ausreichende Liquidität überlebensnotwendig“ (Hahn 2014: 5), wodurch ihre Sicherstellung „in jeder Unternehmensphase [...] das wesentliche Motiv für eine Unternehmensfinanzierung“ (ebd.) ist und somit den Haupteinfluss auf die zu wählenden Finanzierungsmittel und die Finanzierungsstruktur darstellt. Die Kreditwürdigkeit ist von entscheidender Bedeutung, weil viele lang- und kurzfristige Projekte sich nicht allein durch das Eigenkapital stemmen lassen. Daher müssen zu deren Durchführung oder zum Erreichen der Betriebsziele oft Kredite aufgenommen werden. Unabhängigkeit beschreibt „die Erhaltung einer möglichst großen unternehmerischen Dispositionsfreiheit“ (Ehlers/Rau 2014: 47), also die Freiheit von Einflüssen auf die Finanz- und Geschäftspolitik durch Kapitalgeber (vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2012: 519). Hierbei sind jedoch nur externe Kapitalgeber gemeint. Anteilseigner, die der Firma Eigenkapital zur Verfügung stellen, sollen diesen Einfluss für gewöhnlich erhalten, um Prinzipal-Agent-Problemen

mit dem Management vorzubeugen. Dieses „Streben nach der unternehmerischen Selbstbestimmung ist [...] besonders bei mittelständischen Unternehmen ausgeprägt, bei denen Inhaber- und Leitungsfunktionen von einer oder wenigen Personen ausgeführt werden“ (Ehlers/Rau 2014: 47), was die Vermutung nahe legt, dass dies auch für Startup-Unternehmen von höchster Relevanz ist.

In der von Ehlers/Rau anhand von problemzentrierten Interviews durchgeführten Studie mit 15 Startup-Gründern aus der Medienbranche konnte dementsprechend auch festgestellt werden, dass Gründer eine hohe Eigenkapitalquote bevorzugen. Die Gründe hierfür reichen von privaten Vorteilen für die Gründer über das Gefühl von Sicherheit bis hin zu einer möglichst großen Unabhängigkeit. Letztere wäre aber nicht als zentral genannt worden. Demnach stellt die Unabhängigkeit nur eines von vielen Motiven dar und die Renditeorientierung der Gründer scheint letztlich meist bedeutsamer. Weiter wurde auch das Minimieren persönlicher Risiken genannt, die infolge eines Scheiterns des Unternehmens entstünden (vgl. ebd.: 48ff.).

### **2.2.2. Formen der Finanzierung eines Unternehmens**

Grundlegend kann, wie bereits angedeutet, zwischen verschiedenen Formen der Finanzierung unterschieden werden. Hierbei sind die Rechtsstellung der Kapitalgeber (Eigen- oder Fremdfinanzierung), sowie die Herkunft der Finanzmittel (Innen- oder Außenfinanzierung) von entscheidender Bedeutung. Dadurch entstehen, wie in der folgenden Grafik zu sehen ist, vier unterschiedliche Typen, die Selbstfinanzierung, die Finanzierung aus Rückstellungen, die Beteiligungsfinanzierung sowie die Kreditfinanzierung (vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2012: 517f.). Überdies können als Sonderform der Schnittmenge aus Eigen- und Außenfinanzierung jedoch noch die Spendenfinanzierung oder die Finanzierung durch Fördergelder genannt werden, die besonders im Kontext der Gründung von Medien-Startups mit Hilfe von Crowdfunding, Stiftungsförderung oder staatlicher Förderung eine gewichtige Rolle spielen kann und Eigenkapital zur Verfügung stellt. Auch diese wurde in der folgenden Darstellung berücksichtigt:



Abbildung 1: Die verschiedenen Finanzierungsformen  
(eigene Darstellung nach Vahs/Schäfer-Kuntz 2012: 518)

Auf diese Weise kann man die Art des zur Verfügung stehenden Kapitals unterscheiden. Während das Eigenkapital dem Unternehmen auf unbegrenzte Zeit zur Verfügung steht wird „das Fremdkapital von Dritten für eine bestimmte zeitliche Dauer zur Nutzung überlassen (Gläubigerkapital)“ (Gläser 2014: 494). Das Eigenkapital wiederum „wird entweder von außen durch den Eigentümer in Form der Beteiligungsfinanzierung zur Verfügung gestellt [...] oder [...] entsteht durch vom Unternehmen verdiente oder einbehaltene Gewinne“ (ebd.).

Als Mischform von Eigen- und Fremdkapital existiert überdies die Finanzierung über Mezzanine-Kapital. Dieses Kapital kann „eher eigenkapitalähnlich in Form von Genussrechten/-scheinen oder atypisch stillen Beteiligungen gestaltet werden [...] oder als typische stille Beteiligung oder nachrangiges bzw. partiarisches Darlehen strukturell zum Fremdkapital tendieren“ (Hahn 2014: 39). Trotzdem ist es „streng genommen eine Art externe Fremdfinanzierung, weil das Kapital von externen Investoren kommt und nach einer bestimmten Laufzeit wieder zurückgezahlt werden muss“ (Ehlers/Rau 2014: 133). Für Medien-Startups und damit auch im Rahmen dieser Arbeit ist Mezzanine-Kapital „weitestgehend irrelevant“ (ebd.: 135).

Geht man wiederum auf die unterschiedlichen Lebensphasen eines Unternehmens ein, so kann zwischen Anschubfinanzierung in der (Pre-)Seed-Phase und der Finanzierung im Laufe der Business-Phase unterschieden werden. Bei erstgenannter ergibt sich für Startups eine besondere Herausforderung im Hinblick auf die Sicherstellung der Liquidität. Da am „Anfang weder Zahlungsmittelbestand oder Einzahlungen im Unternehmen vor-

handen sind, und die Ausgaben für Anfangsinvestitionen vergleichsweise hoch sein können[,] [...] ist [es] einsichtig[, dass dem Unternehmen] [i]n diesem Fall [...] externes Kapital hinzugefügt werden [muss], um die Zahlungsfähigkeit zu sichern“ (ebd.: 43). Dies gilt allerdings nur, wenn Bootstrapping aus Gründen des zu hohen persönlichen Risikos oder des Nichtvorhandenseins ausreichender Eigenkapitalmengen nicht sinnvoll oder möglich ist.

### **2.2.3. Für Startups relevante Finanzierungswege**

Im folgenden Abschnitt sollen Formen der Finanzierung näher beschrieben werden, die speziell für Unternehmen in der Gründungsphase relevant sind. Hierbei sollen bei einigen Finanzierungsformen auch Beispiele der geglückten oder nicht-geglückten Implementierung dieser Strategien aus der Praxis angeführt werden, um im Vorfeld ihre besondere Relevanz als Option zur Finanzierung von Medien-Startups abzuschätzen.

#### **2.2.3.1. Bootstrapping**

*Bootstrapping* kommt von dem englischen Wort für Stiefelriemen und kann als ‚sich die Schuhe enger schnüren‘ verstanden werden. Es beschreibt im Kontext der Startups, dass bei der Gründung eines Unternehmens auf selbst angespartes Geld oder Unterstützungen aus Familie und Bekanntenkreis (*Family and Friends*) zurückgegriffen wird (vgl. Hahn 2014: 43). Bei der Einlagenfinanzierung aus dem privatem Vermögen oder über private Kredite ist zu bedenken, dass über das finanzielle Kapital hinaus zumeist auch die Arbeitskraft des Gründers ohne oder gegen sehr geringe Entlohnung eingebracht wird, beispielsweise wenn neben der tatsächlichen Arbeit bereits ein Prototyp geschaffen wird (vgl. Ehlers/Rau 2014: 114ff.). Dies kann sogar so weit gehen, dass das Unternehmen komplett ohne Eigenkapital gegründet wird. „Immer dann, wenn die Unternehmensidee durch die Erbringung individueller Dienst- oder sonstiger Leistungen der Gründer umgesetzt werden kann, sind sog. No-Budget-Gründungen gegeben“ (Hahn 2014: 21).

Bei der Finanzierung durch Family and Friends wird, wie bereits im Namen ersichtlich, das engere private Umfeld des Gründers für Finanzierung des Projektes in unterschiedlichsten Formen, wie etwa Beteiligungen oder Krediten, gewonnen. Typisch ist auch eingebrachtes Kapital in Form von Sachleistungen (vgl. Ehlers/Rau 2014: 116f.). Ein Vorteil dieser Finanzierungsmethode für Gründer ist, dass sie „zumeist recht einfach durchführbar [ist], weil sie in höchstem Maße unbürokratisch ist“ (ebd.: 117).

Ein Hauptargument für Bootstrapping ist die Unabhängigkeit von Investoren. „Um diese Unabhängigkeit langfristig aufrecht zu halten, müssen die Gründer allerdings sofort mit dem operativen Geschäftsbetrieb beginnen“ (Hahn 2014: 44). Daher ist es nur bei einem relativ niedrigen Innovationsgrad des Produkts geeignet, etwa bei Dienstleistungsanbietern oder auch bei Unternehmen, die schnell wachsen oder „Anbieter frühzeitig markt-gängiger Produkte“ (Ehlers/Rau 2014: 150) sind.

### **2.2.3.2. Business Angels**

„[D]ie Gruppe der Business Angels und deren Motive [sind] sehr heterogen“ (ebd.: 150), was dazu führt, dass eine klare Definition dessen, wann es sich um einen Business Angel handelt und wann nicht, viel diskutiert und schwierig ist. Bei ihnen handelt es sich um Privatpersonen, die den Unternehmen in den Früh-Phasen der Gründung sowohl notwendiges Kapital als auch unternehmerische Erfahrung zur Verfügung stellen (vgl. Hahn 2014: 46). Da es sich hierbei zumeist um Eigenkapital handelt, haftet der Business Angel mit einer direkten Beteiligung voll für seine Einlage. Dafür erhält er Kontroll- und Mitspracherechte.

Der Kontakt zu den Business Angels entsteht meist über den Bekanntenkreis. Die Entscheidung zur Investition wird ferner von der von Risikokapitalgesellschaften oder Banken unterschieden, welche als rein monetär und systematischer angesehen werden (vgl. Ehlers/Rau 2014: 150ff.). Besonders interessant dürfte für Gründer aber „neben dem bereitgestellten Kapital insbesondere das Netzwerk des Business Angels [...] sein, das [...] helfen kann, sich schnell am Markt zu etablieren“ (Hofmann 2012c). Für Gründer ohne persönliche Beziehungen zu Business Angels gibt es hierzulande das *Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND)*, das ihnen die Möglichkeit bietet, ihre Unternehmensidee den daran angeschlossenen Mitgliedern vorzustellen (vgl. Hahn 2014: 46).

### **2.2.3.3. Inkubatoren**

Der Begriff Inkubatoren kommt aus der Medizin und beschreibt eigentlich Brutkästen für Frühgeborene. Im Kontext von Startups handelt es sich dabei um „Einrichtungen oder Institutionen, die Unternehmer auf verschiedene Art und Weise auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit begleiten und dabei unterstützen“ (Gründerszene o.J.b).

Je nach Quelle werden sie unterschieden in Accelerator und Company Builder (vgl. Hofmann 2012a), wobei Inkubatoren oft auch von Accelerators abgegrenzt werden (vgl.

Gründerszene o.J.a) oder die Begriffe synonym Verwendung finden (vgl. Hahn 2014: 55), wobei die letztere Möglichkeit vereinfachend erscheint. Denn auch wenn nicht klar definiert werden kann, ob ein Accelerator eine eigene Art der Institution zur Unterstützung von Startups ist oder nur eine Unterform der Inkubatoren darstellt, so sollten doch seine Eigenheiten aufgezeigt werden.

Gemeinsam haben alle Formen, dass sie zum einen selbst Kapital investieren und den jungen Unternehmen zum anderen „Ideen, Teams, Prozesse und Ideenkontakte als Gegenleistung für eine Beteiligung am Start-up liefern [und] zusätzlich bei der operativen Umsetzung der Geschäftsidee helfen“ (ebd.). Der Schwerpunkt des Inkubators liegt „zuvorderst im allumfassenden Coaching und in der Zurverfügungstellung von Dienstleistungen“ (ebd.: 56). Dies kann etwa „die Bereitstellung von Mietflächen oder ganzen Büroräumen [...] [oder] umfangreichen Service- und Dienstleistungspaketen, in deren Rahmen beispielsweise ein professioneller Business-Plan erstellt werden kann“ (Gründerszene o.J.b), sein.

Der größte Unterschied zwischen Accelerators und Company Builder oder, je nach Definition, Inkubatoren, findet sich im zeitlichen Rahmen. Während Accelerators „oftmals im Rahmen einer Art Boot Camp für Startups“ (Gründerszene o.J.a) agieren und meistens nur wenige Monate in der Seed-Phase des Unternehmens von Bedeutung sind, streben Company Builder zumeist einen „mittelfristigen Exit an[...] und [begleiten] die Startups bis zu diesem Zeitpunkt vollumfänglich“ (Hofmann 2012b).

Wiederum gemeinsam haben beide Formen die zu erbringende Gegenleistung, welche üblicherweise die Übertragung von Anteilen am Startup und damit verbunden den zukünftigen Gewinnen des Unternehmens ist (vgl. Hahn 2014: 56). Die Voraussetzungen um in ein Inkubator-Programm aufgenommen zu werden, sind ähnlich wie für das im folgenden Punkt behandelte Venture Capital: eine schnelle Wertsteigerung des Unternehmens und schnelles Unternehmenswachstum, wobei auch Startups, die nicht den hohen Anforderungen der Venture Capital-Gesellschaften entsprechen, aufgenommen werden können (vgl. Ehlers/Rau 2014: 157).

#### **2.2.3.4. Venture Capital**

Als *Venture Capital (VC)*, auch Wagnis- oder Risikokapital, bezeichnet man, „die Eigenfinanzierung durch Beteiligungskapital“ (ebd.: 158). Im Gegensatz zur herkömmlichen

Kreditfinanzierung erklärt sich der VC-Geber also langfristig zur Finanzierung bereit, ohne dass durch den Kapitalnehmer Sicherheiten gewährleistet werden könnten. Eine Verzinsung oder Rückzahlung des bereitgestellten Kapitals, dass in der Folge zumeist als haftendes Eigenkapital in die Bilanz aufgenommen wird, ist nicht nötig (vgl. Hahn/Naumann 2014: 132).

Bei VC-Gebern wie (Investment-)Fonds, institutionellen und firmengebundenen Venture Capitalists handelt es sich meist um finanzstarke Einrichtungen, die eine große Anzahl an Unternehmen in ihrem Portfolio haben und sich daher nicht um alle Startups in gleichem Maße kümmern können (vgl. Hofmann 2012a). Je nach Quelle werden sie vor allem in den Later Stages (ebd.) oder der Startup- bzw. Emerging Growth-Phase als besonders relevant betrachtet (vgl. Hahn 2014: 57f.), was zum einen an der großen Bandbreite an VC-Investoren und zum anderen den unterschiedlichen Formen von Firmengründungen liegt.

Darüber hinaus gibt es noch das sogenannte Corporate Venture Capital, welches die Startup-Finanzierung durch große und etablierte Unternehmen bezeichnet. Dies hat für Gründer den Vorteil, dass ihr junges Unternehmen von Image, Reputation und Kontakten des VC-Gebers profitieren kann und so unter Umständen weitere Kapitalgeber akquiriert werden können (vgl. Ehlers/Rau 2014: 167). Mit Axel Springer Ventures, Bertelsmann Digital Media Investments, Holtzbrinck Ventures, DuMont Venture und Econa etablierten sich im Lauf der Jahre mehrere Venture-Capital-Gesellschaften aus der Verlagswelt (vgl. Hofmann 2012d).

### **2.2.3.5. Staatliche Förderung und Startup-Wettbewerbe**

„Charakteristisch für öffentliche Fördermittel ist, dass die Finanzierung zwar an bestimmte Bedingungen geknüpft ist, in der Regel aber nicht zurückgezahlt werden muss“ (Hahn 2014: 63). In der Startup-Szene ist die staatliche Förderung in Form von Stipendien und anderen finanziellen Unterstützungen, etwa Gelder aus Förderfonds, aber auch Gründerkredite weit verbreitet. Hier ist vorab auf die Studie von Ehlers/Rau (2014) zu verweisen, in der 10 der 15 Befragten von staatlicher Förderung profitierten, wobei „vier Gründer persönlich durch eine Exist-Förderung oder durch den Gründerzuschuss der Agentur für Arbeit unterstützt“ (ebd.: 144) wurden.



Das Exist-Gründerstipendium unterstützt Studierende, Hochschulabsolventen und Wissenschaftler, „die ihre Gründungsidee realisieren und in einen Businessplan umsetzen möchten“ (EXIST o.J.). Hierbei sollte das Projekt aus Technologie oder Wissenschaft sein. Gefördert werden Gründerteams mit maximal drei Personen (vgl. ebd.). Der Gründungszuschuss der Arbeitsagentur ist für Menschen vorgesehen, die „durch Aufnahme einer selbständigen, hauptberuflichen Tätigkeit die Arbeitslosigkeit beenden“ (Bundesagentur für Arbeit 2014) wollen. Er ist in zwei Phasen gegliedert: Ein halbes Jahr wird man mit dem zuletzt bezogenen Arbeitslosengeld plus 300 Euro zur sozialen Absicherung bezuschusst. Die soziale Absicherung in Höhe von 300 Euro kann unter Umständen weitere neun Monate gewährt werden (vgl. ebd.). Nicht möglich ist allerdings ein „direkter Übergang von einer Beschäftigung in eine geförderte Selbstständigkeit“ (ebd.).

Darüber hinaus können Projekte mit ihren Businessplänen an unterschiedlichsten Gründerwettbewerben teilnehmen. Im Jahr 2015 wurden allein in Deutschland in 145 Wettbewerben 944 Auszeichnungen verteilt, wobei in 105 davon auch Preisgelder in einer Gesamthöhe von 2,9 Millionen Euro an die insgesamt 810 Preisträger ausgeschüttet wurden. In den restlichen 40 Wettbewerben wurden Sachpreise vergeben (vgl. Alexandru 2016). Allein aus diesen Zahlen lässt sich schon erkennen, dass sich die Teilnahme aus finanzieller Sicht lohnen kann. Darüber hinaus werden den Teilnehmern aber auch Workshops, Seminare und Vorträge, sowie Möglichkeiten zum Netzwerken geboten. Des Weiteren kann die mediale Aufmerksamkeit solcher Veranstaltungen zu Zwecken der eigenen PR genutzt werden (ebd.).

Gleichzeitig zeigt sich aber, dass die Formen der Finanzierung über spezielle Förderprogramme abseits des Gründungszuschuss der Arbeitsagentur mit großem Aufwand verbunden sind und sich vor allem in der Seed- und der Startup-Phase eignen, wenn der Businessplan schon soweit ausgearbeitet ist und das Projekt überzeugend vorgestellt werden kann.

#### **2.2.3.6. Stiftungen**

Gerade in der Medienbranche ist auch die Stiftungsfinanzierung eine Option, wie sich spätestens durch den im Jahr 2011 verliehenen Pulitzer-Preis an den Non-Profit-Newsdesk *ProPublica* gezeigt hat (vgl. Schmundt 2012). In Deutschland ist diese Form der Finanzierung bisher nicht annähernd so relevant.

Das liegt auch daran, dass eine Stiftung nach deutschem Recht „eine rechtlich verselbstständigte Vermögensmasse mit eigener Rechtspersönlichkeit [ist], die mit ihrem Vermögen einen vom Stifter festgelegten Zweck dauerhaft fördern will“ (Vahs/Schäfer-Kunz 2012: 174). Da bei den meisten sogenannten Förderstiftungen der Zweck bereits festgelegt ist und dafür andere Bereiche Dritter gefördert werden sollen und operative Stiftungen zur Erfüllung des Stiftungszwecks selbst Projekte durchführen (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen o.J.), ist die Finanzierung von Medien-Startups in der Praxis meist schwierig.

Das Konzept des stiftungsfinanzierten Journalismus ist vor allem im Blick auf die Unabhängigkeit von Interessensgruppen interessant, da die Vermutung naheliegt, dass dies die Freiheiten und Möglichkeiten von investigativen journalistischen Projekten erhöht. Gleichzeitig stellten Spiller/Degen in ihrer sozioökonomisch geprägten Analyse über Rolle, Umfang und Bedeutung von stiftungsfinanzierten Einrichtungen für investigativen Journalismus fest, dass die Unabhängigkeit der Rechercheeinrichtungen ein problematisches Feld ist. Gerade die finanziell am besten ausgestattete Einrichtung – ProPublica – kann kaum den Eindruck widerlegen, dass sie bei zahlreichen Recherchen ‚befangen‘ wäre (vgl. Spiller/Degen 2014: 233).

### **2.2.3.7. Crowdfunding**

*Crowdfunding (CF)* ist eine Form der Schwarmfinanzierung. Während aber auch beispielsweise „in Gemeinden [...] häufig zusammengelegt [wird], wenn es um die Realisation von gemeinsamen und oft nicht kommerziellen Projekten geht“ (Dragonetti/Weiss 2016: 152), handelt es sich beim Crowdfunding um „ein gemeinsames Streben von Menschen, die sich zusammentun und Geld über das Internet einsammeln, um in Vorhaben anderer Menschen bzw. Organisationen zu investieren oder sie zu unterstützen“ (Schramm/Carstens 2014: 6). Besonders ist hierbei, „dass die Geldgeber in der Regel Privatpersonen und keine professionellen Organisationen wie Venture Capitalists oder Banken sind“ (Ehlers/Rau 2014: 180).

Die Methode hat in den letzten Jahren immens an Bedeutung gewonnen und „insbesondere auf dem amerikanischen Markt werden bereits eine Vielzahl von Projekten und Geschäftsmodellen auf diese Weise finanziert“ (Degen/Spiller 2014: 201). Hierbei folgt das Crowdfunding meist einem ähnlichen Ablauf. Der Projektinitiator versucht mit Hilfe ei-

ner CF-Plattform, die als Medium zwischen den Beteiligten agiert und den Kontakt ermöglicht, potentiellen Unterstützern seine Idee zu präsentieren, um von diesen finanziell gefördert zu werden. Als Gegenleistung kann der Initiator abhängig von der Höhe der Unterstützung unterschiedliche Belohnungen oder Dankeschöns anbieten (vgl. ebd.: 202f.).

Es existieren mehrere Formen des Crowdfunding. Man kann zwischen *Equity-based*, *Lending-based*, *Reward-based* und *Donation-based Crowdfunding* unterscheiden. Ersteres beschreibt hierbei ein Investment, bei dem die Kapitalgeber einen Anteil am Unternehmen erwerben und sich davon eine finanzielle Rendite versprechen. In der Praxis werden solche Beteiligungen in Deutschland eher nicht vergeben, stattdessen erhalten die Geldgeber Anteile an möglichen Wertsteigerungen und Gewinnen. Es handelt sich dann um Mezzanine-Finanzierungsformen, also eine Mischform aus Eigen- und Fremdkapital. Das Lending-based CF ist eine Form der Kreditfinanzierung, bei der die Geldgeber einen Rückzahlungsanspruch besitzen und durch die von den Unternehmern zu zahlenden Zinsen eine finanzielle Rendite erwirtschaften.

Beim Reward-based CF erhalten die Unterstützer einen Gegenwert, der sich nicht in Form von monetärer Rendite, sondern die bereits erwähnten Belohnungen und Dankeschöns. Eine solche Form des Crowdfunding wird über die bekannten Plattformen Kickstarter in den USA und Startnext in Deutschland betrieben. Die letzte Form ist das Donation-based CF, wo die Investoren eine Idee ohne den Wunsch auf Rendite oder Gegenleistung in Form von Spenden unterstützen (vgl. Schramm/Carstens 2014: 6ff.).

In ihrer Studie zu durch Crowdfunding finanziertem Journalismus in Deutschland bemerkten Prinzing/Gattermann (2015: 198ff.), dass ein Trend in Richtung sportjournalistische Projekte erkennbar ist. Gleichzeitig stellten sie aber fest, dass für die Zahlungsbereitschaft die „persönliche Beziehung zu den Projektinitiatoren“ (ebd.) wichtiger ist als der thematische Schwerpunkt. So gab von den befragten Unterstützern rund ein Drittel an, dass man das jeweilige Projekt deshalb unterstützte.

Auch die meisten Initiatoren kannten bereits „mehr als ein Viertel ihrer Unterstützer persönlich[,] bevor sie ihr Projekt auf die Crowdfunding-Plattform geladen haben“ (ebd.). Ansonsten seien auch die Sozialen Medien von entscheidender Rolle über Erfolg oder Misserfolg der CF-Kampagne, da diese den Bekanntheitsgrad vor allem auch im Netz-

werk der Projektinitiatoren steigern können. Auch das Bekanntgeben der Unterstützungen durch die Kapitalgeber in den sozialen Netzwerken kann zu einer Art Schneeballeffekt zur Steigerung der Projektbekanntheit führen (vgl. ebd.).

Man muss auch festhalten, dass Crowdfunding in der Medienbranche noch relativ neu und daher nicht stark erforscht ist (vgl. Degen/Spiller 2014: 203). Das wohl bekannteste Beispiel eines durch Crowdfunding finanzierten Medienunternehmens ist in Deutschland *Krautreporter*. Diese hatten es am 13.06.2014 geschafft mit über 15.000 Unterstützern, die ein Abonnement zu je 60 Euro im Voraus abschlossen und einer Großspende der *Rudolf Augstein Stiftung* ihr Funding erfolgreich zu beenden und mehr als 900.000 Euro an Kapital für das erste Jahr mit operativer Tätigkeit zu sammeln. Die Abonnements sollten hierbei nicht den Zugang zu den Artikeln ermöglichen, die nicht hinter einer Paywall stehen, sondern eröffnen die Teilnahme an einer Community (vgl. Ebner 2014).

Ein Jahr nach dem Abschluss der Kampagne hieß es, eine erfolgreiche Weiterführung des Projekts sei davon abhängig, dass mindestens 6000 der ursprünglichen Unterstützer ihr Abonnement verlängerten (vgl. Ebner 2015). Letztlich konnten nur noch 5000 Abonnenten gefunden werden, lediglich ein Drittel der ursprünglichen Unterstützer. Die kommenden zwölf Monate waren dennoch gesichert. In Zukunft wolle man zudem eine Bezahl-schranke hochfahren, um große Artikel nur noch für Abonnenten zugänglich zu machen. Auch die Möglichkeit, mit einer Mindesteinlage von 250 Euro zum Mitherausgeber des Magazins zu werden und Mitbestimmungsrechte hinsichtlich der Strategie zu erhalten, soll bald in Kraft treten (vgl. Stern 2015).

#### **2.2.4. Für digitale Medienprodukte relevante Finanzierungsformen**

„Im Zentrum der Innenfinanzierung steht die Selbstfinanzierung, bei der eine Finanzierung über die Zurückbehaltung von erzielten Gewinnen erfolgt“ (Gläser 2014: 496). Diese Gewinne entstehen hierbei idealerweise über das Kerngeschäft des Unternehmens. Im Folgenden soll vorgestellt werden, welche Möglichkeiten ein digitales Medienunternehmen im Sinne der in 2.1.2. definierten Kriterien hat, um über sein Content Angebot Profit zu erzielen.

### 2.2.4.1. Paid-Content

Der Bereich Paid-Content oder Bezahlinhalte beschäftigt sich mit verschiedenen Modellen, in denen die Medienunternehmen ihre Nutzer auffordern, für den Konsum von bestimmten Artikeln, Videos oder Funktionen auf der Seite Geld zu bezahlen. Eine Möglichkeit ist hier die freiwillige Bezahlung, auch Social Payment genannt, wie etwa beim Onlineangebot der taz. Die andere Möglichkeit sind Paywalls oder Bezahlschranken. Bei Letzteren ist die Nutzung der dahinterliegenden Inhalte ohne eine Bezahlung nicht möglich ist. Es kann allgemein zwischen drei verschiedenen Arten von Bezahlschranken unterschieden werden, die im Folgenden näher vorgestellt werden sollen (vgl. Eberhard/Niemann 2015: 393ff.).

Bei der *Harten Bezahlschranke* handelt es sich um die strikteste Form der Zugangsbeschränkung. Nur zahlende Kunden können hier auf die Inhalte der Online-Angebote zugreifen. Dieses Modell findet man international etwa beim Wall Street Journal und in Deutschland bei der *Rhein-Zeitung*. Letztere hatte im Februar 2015 komplett auf eine harte Bezahlschranke oder - wie sie es nennt - *scharfes Paygate* umgestellt. Damit konnte man trotz starker Rückgänge bei den üblichen Kennzahlen *Visits* und *Page Impressions* feststellen, dass sich die Umsätze mit Werbung nicht in gleichem Maße verringerten. So stand einem Rückgang von etwa einem Viertel bei den *Visits* nur ein Rückgang von etwa einem Achtel beim Werbeumsatz gegenüber. Der Umsatz mit Content stieg in der gleichen Zeit um 44,1 Prozent (vgl. Schwarze 2016).

Die zweite Art der Paywall umfasst die sogenannten *Metered Modelle*, bei denen eine bestimmte Anzahl an Artikeln in einem festgelegten Zeitraum pro IP zugänglich sind und die Bezahlschranke erst danach greift. Bekannte Beispiele hierfür sind das Online-Angebot der *Süddeutschen Zeitung* und von *Die Welt*. Als letzte Form der Bezahlschranken gilt es das *Freemium Modell* zu nennen. Dies zeichnet sich dadurch aus, dass einige, von der Redaktion festgelegte Inhalte *free*, also gratis, und andere *premium*, also bezahlungspflichtig, sind. Prominentestes Beispiel hierbei ist Bild.de mit ihrem Bild+ Programm, in dem man für 4,99 Euro im Monat beispielsweise Video-Zusammenfassungen der deutschen Fußball-Bundesliga streamen kann. Neben diesen drei klaren Formen der Bezahlschranken können natürlich auch Mischformen entstehen.

Allerdings ist der Erfolg von Paywalls generell fragwürdig. So fand eine Studie heraus, dass „die Zahlungsbereitschaft der Kunden im digitalen Bereich bis zu 89 Prozent geringer als für vergleichbare Printangebote [ist]“ (Rentz 2014). Allerdings seien „31 Prozent der Internetnutzer, die momentan noch kein Geld für journalistische Inhalte ausgeben, grundsätzlich zu diesen Ausgaben bereit“ (ebd.). Offensichtlich scheint in Anbetracht solcher Zahlen, dass sich nur für sehr exklusiven Content Nutzer finden werden, die bereit sind, für die Inhalte zu bezahlen. Dies bekräftigen auch die Einschätzungen von Stephan Goldmann (2015). Die „Informations-Inflation“ (ebd.) durch selektierende Algorithmen und Roboter-Journalismus, die vielen kostenlosen Alternativen im Internet und die umständlichen Bezahlformen lassen die Erfolgsaussichten von Bezahlschranken als „Rettung des Journalismus“ (ebd.) als schwindend gering erscheinen. Zumindest das letztgenannte Problem könnte über Bezahlschranken mittels Plattformen wie den Online-Kiosk Blendle gelöst werden. „Blendle will ein iTunes für Journalismus sein“ (Niggemeier 2015) und einzelne Artikel zu niedrigen Preisen per Klick verkaufen. Darüber hinaus besteht „die Möglichkeit, einen Artikel bei Nichtgefallen einfach zurückzugeben“ (ebd.).

#### **2.2.4.2. Onlinewerbung**

Typischerweise gibt es bei den meisten digitalen Medienangeboten für Firmen die Möglichkeit, gegen eine bestimmte Entlohnung Werbung zu schalten. Diese kann beispielsweise durch Werbe-Banner, Pop-Ups, vorangestellte Werbevideos wie beispielsweise TV-Boxen oder Insertials, also Anzeigen, bei denen im gesamten Browser-Fenster Werbung geschaltet wird, erfolgen (vgl. Beck 2011: 231). Neben den unterschiedlichen Werbemöglichkeiten innerhalb eines Mediums sind für Werbetreibende vor allem die Nutzer eines bestimmten Mediums von Bedeutung.

Das Internet wird mittlerweile von 63 Prozent der Deutschen über 14 Jahren täglich oder fast täglich genutzt, hinter Radio mit 65 Prozent und dem Fernsehen mit 80 Prozent. Die durchschnittliche Nutzungsdauer für das Internet zum Konsumieren von Inhalten beträgt jedoch nur 53 Minuten pro Tag, während es beim Radio 115 und beim Fernsehen sogar 259 Minuten sind (vgl. Schubert et al. 2015: 9ff.). Weiter ist aber für die Werbewirtschaft auch das Involvement der Nutzer, also das vom Rezipienten aufgebraachte Engagement beim Medienkonsum von Bedeutung. Dieses ist bei Online-Angeboten, je nach Interaktivität, in der Regel hoch, ähnlich wie beim Zeitung- oder Zeitschriftenlesen, während es beim Radiohören niedrig und beim Fernsehen oft niedrig ist (vgl. Rimscha/Siegert 2015). Dies lässt Angebote im Internet als attraktives Werbeumfeld erscheinen.

Werbung wird normalerweise nach *Tausender-Kontakt-Preisen (TKP)* bezahlt. Dies ist für Online-Werbung ebenso möglich wie Festpreise oder nach der Anzahl der Klicks festgelegte Tarife (*Cost per Click/CPC*) (vgl. Beck 2011: 231). Weitere Sonderformen wären über die Adresseingabe (*Cost per Lead /CPL*) oder per getätigtem Kauf (*Cost per Sale/CPS*) (vgl. Rimscha/Siegert 2015: 128). Clasen (2013: 48ff) bemerkt allerdings richtig an, dass durch den direkten Rückkanal in Form von Klicks auf die einzelnen Werbebanner eine Aufteilung des unternehmerischen Risikos sowohl auf den Werbetreibenden als auch auf den Werbeträger möglich gewesen wäre. Damit hätten sich in der Folge relativ hohe Preise pro Klick festlegen lassen können.

Mittlerweile liegt die Klick-Rate allerdings nur noch „bei 0,01 Prozent für ein Standardbanner“ (ebd.: 52), was sich auf die schlechte Usability und die störenden Werbeformate im Internet zurückführen lässt. Dadurch entstand eine Abkehr von den auf Rückkanalmessung basierten Bezahlweisen in der Werbung und eine Rückkehr zum etablierten Modell des TKP. Die festgelegten Preisniveaus bewegen sich hier jedoch üblicherweise in einem sehr niedrigen Bereich pro Seitenaufruf, sodass dies hauptsächlich für Anbieter mit großer Reichweite von Relevanz ist (vgl. ebd.)

Um für Werbetreibende möglichst attraktiv zu sein, muss man als Medienunternehmen gut über seine Rezipienten Bescheid wissen. Denn die Werbewirtschaft fragt „nicht Werberaum und Werbezeit nach, sondern will Kontakte zu relevanten Zielgruppen und einem Massenpublikum bekommen“ (Rimscha/Siegert 2015: 111). Die Auswahl der geeigneten Werbeträger erfolgt demnach nach verschiedenen Kriterien, wobei neben den bisher genannten, quantitativ messbaren, auch qualitative Kriterien eine Rolle spielen. So ist etwa die Nutzungssituation und Werbeakzeptanz, die Glaubwürdigkeit und das redaktionelle Umfeld des Mediums sowie die Kanalqualität und Impact-Stärke von Bedeutung (vgl. ebd.: 126ff.).

Ein großes Problem für viele Online-Angebote, die sich hauptsächlich über Werbung finanzieren, sind sogenannte Adblocker. Dabei handelt es sich um Programme, die in den Webbrowser eingebettet sind und das Anzeigen von Werbebannern, Pop-Ups und Interstitials verhindert. Da dies eine Auswirkung auf die Einnahmen der Medienunternehmen hat, gehen einige Angebote dazu über, Nutzern, die mit Adblocker surfen, keine Inhalte mehr anzuzeigen (vgl. Bundesverband Digitale Wirtschaft 2016: 24ff.), wie etwa die Online-Präsenz der Bild.

### 2.2.4.3. Sponsored Content/Native Advertising

Diese Sonderform der Werbung stellt eine Mischung aus redaktionellem Inhalt und bezahlter Anzeige dar. Sie wird in letzter Zeit vor allem auch aus ethischer Sicht und unter verschiedenen Namen diskutiert. Hier gilt es eventuell zu unterscheiden. Spricht man von *Sponsored Content* oder *Native Advertising* ist zumeist die gleiche Art von Inhalt gemeint. Hierbei arbeiten die Verleger „with sponsors to create content that is ‘native’ to the particular platform (in some cases looking very similar to editorial content) and is more engaging than display advertising“ (Sonderman/Tran 2013).

Die Unterschiede in der Namensgebung lassen sich aus den unterschiedlichen Sichtweisen auf das Thema begründen. Spricht man von Native Advertising, konzentriert man sich insbesondere darauf, dass diese Art von Werbung „is native to the specific publication or platform it appears on, mimicking the qualities of the publication or platform“ (ebd.). Spricht man von Sponsored Content liegt der Fokus mehr auf der Wirkungsweise, denn auf der Darstellungsform. Es geht für gewöhnlich darum, in Art und Qualität des originalen Content „useful or entertaining information as a way of favorably influencing the perception of the sponsor brand“ (ebd.) zu verbreiten.

Man könnte diese Form der Werbung, wie dies von Sonderman/Tran (2013) vorgeschlagen wird, weiter zu *Avortorials* bzw. *Adverticles* und *Content Marketing* abgrenzen. Letzteres wäre möglich, weil Content Marketing „is a strategic marketing approach focused on creating and distributing valuable, relevant, and consistent content to attract and retain a clearly-defined audience“ (Pulizzi 2014). Eine solche Abgrenzung ist demnach sinnvoll, solange die Distribution des Content über eigene Kanäle und nicht auf den Plattformen anderer Medien funktioniert. Bei Avortorials wiederum würden sich Unternehmen die Glaubwürdigkeit von Medien zu Nutze machen und versuchen, Werbung als redaktionellen Inhalt zu tarnen, während Sponsored Content „is properly labeled and clearly associates the brand with the content“ (Sonderman/Tran 2013). Diese Abgrenzung erscheint allerdings in Bezug auf Native Advertising nicht möglich. Da eine solch trennscharfe Differenzierung überdies für Unternehmen wichtiger erscheint als für Medien, die diese Art der Werbung als Finanzierungsmöglichkeit betrachten, wird im Rahmen dieser Arbeit in der Folge auf eine Unterscheidung verzichtet.



Aufgrund der vorher angesprochenen Adaption von plattform- oder medieneigenen Charakteristika ist das Native Advertising als Finanzierungsmöglichkeit vor allem aus ethischer Sicht diskutabel. Unter Ziffer 7 des Pressekodex heißt es hierzu: „Bezahlte Veröffentlichungen müssen so gestaltet sein, dass sie als Werbung für den Leser erkennbar sind. Die Abgrenzung vom redaktionellen Teil kann durch Kennzeichnung und/oder Gestaltung erfolgen“ (Deutscher Presserat 2013). Da die zuletzt angesprochene Gestaltung absichtlich dem redaktionellen Teil angepasst wird, muss die Abgrenzung demnach über eine für den Leser erkennbare Kennzeichnung erfolgen. Ansonsten würde die Grenze zur Schleichwerbung überschritten (vgl. ebd.). Das dies im Medienalltag ein Problem darstellt, lässt sich durch einen logischen Umkehrschluss erkennen: „Würde man Native Advertising wirklich transparent als Werbung kennzeichnen, dann wäre es eben kein Native Advertising mehr“ (Winterbauer 2014).

Darauf aufbauend verwundert es wenig, dass in einer Studie zu dem Thema von IAB und Edelman Berland aus dem Jahr 2014 unter 5.000 Besuchern von US Nachrichten-Websites festgestellt wurde, dass das Erkennen auch stark vom Nutzer selbst abhängt. Während etwa 8 von 10 Besuchern auf Wirtschafts- und Entertainment Websites das sogenannte In-Feed Sponsoring erkannten, „the general news audience had more trouble, with less than half (41%) recognizing that the material was advertising“ (IAB 2014). Gleichzeitig lässt die Studie aber vermuten, „that sponsored content can offer a strong upside for both marketer and publisher“ (ebd.). Ob es sich um eine Win-Win-Situation handelt, muss aber vor allem von Redaktionsseite her immer kritisch hinterfragt werden. Vor allem, weil man bei dieser Art der Werbung immer Gefahr läuft, an Glaubwürdigkeit einzubüßen. Und die „ist ein hohes Gut. Bei den Medien fast das einzige, das sie noch haben. Sie ist schnell verspielt und fast unmöglich zurückzugewinnen“ (Winterbauer 2014).

Dennoch ist diese Art der Werbung extrem relevant. Vor allem, weil sie von vielen Nutzern verglichen mit normaler Werbung als nützlicher empfunden und die so dargebotenen Beiträge von vielen sogar als hilfreich angesehen werden. Darüber hinaus werden derartige Beiträge nicht nur häufig gesehen, sondern sogar angeklickt. „Fast jeder Zweite (41,5 Prozent), der einen nativen Teaser wahrgenommen hat, klickt im Anschluss auch darauf, um sich den Artikel anzusehen“ (ForwardAdGroup 2015). Solche Zahlen legen die Vermutung nahe, dass diese Form der Werbung für Werbetreibende deutlich wertvoller und im Gegenzug für die Medienmacher deutlich lukrativer ist, als die in 2.2.4.2. beschriebenen Formen von Online-Werbung.

### 3. Methodenteil

Bei der im Rahmen dieser Bachelorarbeit eingesetzten Methode handelt es sich wie bereits erwähnt um Leitfadeninterviews, die in Startup-Unternehmen aus der Medienbranche geführt wurden. Nachfolgend soll die Wahl der Methode begründet, deren Eigenheiten und ihre Anwendung im Rahmen dieser Arbeit näher erläutert werden.

#### 3.1. Eingesetzte Methode: Leitfadeninterview

Im Vorfeld der Arbeit wurde die Überlegung angestellt, dass zur Bewertung der Sinnhaftigkeit unterschiedlicher Finanzierungsmethoden auch deren Akzeptanz bei den potentiellen Nutzern zu überprüfen sei. Allerdings wurde eine repräsentative Studie zum Konsum und Bezahlverhalten von Rezipienten im Rahmen dieser Bachelorarbeit als deutlich zu aufwendig angesehen. Letztlich kann im Rahmen dieser Studie nur eine elaborierte Einschätzung abgegeben werden, welche Finanzierungsformen für Medien-Startups in welchem Ausmaß relevant sein können, worauf wiederum neue Studien aufbauen können.

Daher ruht das Augenmerk nun einzig auf den tatsächlichen Erfahrungen und Finanzierungsformen in den Startup-Unternehmen. Da das „Experteninterview [...] in der Regel ein Leitfadeninterview mit offenen Fragen [ist]“ (Mayer 2013: 43), wurde diese Form im Rahmen dieser Arbeit als geeignet angesehen. Dabei nimmt das Leitfadeninterview einen „Platz zwischen vollständig strukturierter und unstrukturierter Befragung“ (Pürer 2003: 540) ein, was einige Spielräume während der Befragung eröffnet.

Als „strukturierendes Element“ (Riesmeyer 2011: 224) liegt der Interviewleitfaden zugrunde. Bei der Erstellung des Leitfadens ist zu beachten, dass die Reihenfolge der Fragen von untergeordneter Rolle ist und „in der Regel keine konkrete Frageformulierung angestrebt [wird]“ (Mayer 2013: 44). Er fasst vielmehr „alle für das Interview relevanten Themenblöcke und Anhaltspunkte sowie zum Teil vorformulierte Fragen zusammen“ (Riesmeyer 2011: 224). Ist ein vom Interviewten angesprochenes Thema, das eigentlich nicht auf der Agenda steht, von eventueller Bedeutung für die Forschung, können hierzu weiterführende Fragen formuliert werden. Die Form der Befragung ähnelt demnach in manchen Bereichen mehr einem Gespräch. Daher ist es von Vorteil, den Leitfaden möglichst kurz zu halten. Dies hat auch zur Folge, dass die Auswertungskategorien erst nachträglich gebildet werden können (vgl. Pürer 2003: 541).

Diese Auswertung soll im Rahmen dieser Arbeit anhand einer kategoriebasierten Textanalyse erfolgen, wie sie von Kuckartz (Kuckartz 2010: 84ff.) als *Thematisches Codieren* beschrieben wurde, der sich hierbei hauptsächlich auf eine von Christel Hopf u.a. in unterschiedlichen Projekten eingesetzte Methodik bezieht. Hierbei werden zuerst Kategorien gebildet, denen jeweils unterschiedliche Ausprägungen zugeordnet werden können. Im nächsten Schritt wird das Material codiert, das heißt Textstellen aus dem Interview wurden den verschiedenen Kategorien zugeordnet. Daraus können dann Übersichten in Form von Graphiken und Zusammenfassungen erstellt und ausgewählte Fälle vertieft beschrieben werden. Die zur Codierung verwendeten Tabellen befinden sich im Anhang.

### **3.2. Anwendung der Methode bei Startup-Gründern**

Ziel der Befragungen mit Hilfe der Leitfadeninterviews war es, auszuloten, welche Formen der Finanzierung in der Seed-Phase und in der aktuellen oder zukünftigen Business-Phase der Unternehmen ihren Einsatz finden. Darüber hinaus soll abgewogen werden, welche speziellen Formen sich aus Sicht der Befragten per se für die langfristige Finanzierung von Medien-Startups eignen und wie es derzeit im Allgemeinen um die Szene bestellt ist.

Die Interviewpartner für das leitfadengestützte Interview wurden „bewusst und auf Grund ihres Status als Experten ausgewählt“ (Blöbaum et al. 2016: 185), wobei hierbei von einer wissenssoziologischen Perspektive auf das Expertentum ausgegangen wird. Experte ist jemand, der gewisse Eigenschaften oder Fähigkeiten besitzt. „Ein solches Expertenwissen entsteht in der Regel im beruflichen Kontext“ (ebd.). Es wurden daher im Vorfeld der Befragungen bei mehreren Unternehmen, die im Sinne der in 2.1. erklärten Kriterien im Rahmen der Forschung relevant erschienen, um ein Interview gebeten. In der Folge konnten Interviews mit Gründern oder Mitarbeitern der Medien-Startups durchgeführt werden. Dies waren in chronologischer Reihe Pauline Tillmann (PT) von *Deine Korrespondentin*, Stephan Hörhammer (SH1) von *Da Hog'n*, Bernhard Scholz (BS) von *Der Kontext*, Sarah Heil (SH2) von *Merkurist*, Felix Austen (FA) von *Perspective Daily* und Georg Dahm (GD) von *Failbetter Media*, der insbesondere zum Onlinemagazin *Substanz* befragt wurde.

Da aufgrund der sehr spezifischen Thematik im Vorfeld kein richtiger Pretest des im Anhang angefügten Leitfadens in Form eines Probeinterviews mit einem Experten auf dem

Gebiet durchgeführt werden konnte, wurde der Leitfaden stattdessen in mehreren Gesprächen mit Personen diskutiert, die Hintergrundwissen in den Bereichen Startup-Unternehmen und Medienfinanzierung besitzen, um diesen zu optimieren. Die letzte Form des Leitfadens, wie er dem Anhang beigelegt ist, fand bei allen durchgeführten Interviews Verwendung.

Ziel des Leitfadens war es, hauptsächlich auf die für Startups aus der Medienbranche relevanten Finanzierungsformen einzugehen, sodass sich die Nachfragen im Themenblock „Generelle Einschätzungen unterschiedlicher Finanzierungsformen“ absichtlich auf die nur oder insbesondere für Medien-Startups relevanten Formen der Finanzierung über Crowdfunding, Paywalls, Werbung und Native Advertising beschränkten. Für potentielle Gründer und Investoren sind weiter auch die Potentiale einer Branche von entscheidender Bedeutung, sodass neben verschiedenen Fragen zur Finanzierung auch Einschätzungen zum langfristigen Erfolg der Unternehmen und zu generellen Entwicklungen in der Branche gemacht wurden.

Die Interviews wurden im März 2016 durchgeführt. Da ein schriftliches Leitfadeninterview „viele der eigentlichen Vorteile der Methode (unter anderen hohe Verbindlichkeit, Möglichkeiten zur Nachfrage auf beiden Seiten, Flexibilität in der Gesprächsführung) konterkariert und die ohnehin hohen Anforderungen an den Befragten noch weiter steigert“ (Loosen 2016: 145), fanden die Befragungen per Telefon statt und wurden mitgeschnitten und transkribiert. Diese Transkripte befinden sich im Anhang der Arbeit und wurden anschließend kodiert und ausgewertet. Die Ergebnisse dieser Auswertung sollen im folgenden Kapitel im Hinblick auf vorab formulierte Forschungsfragen und Hypothesen dargelegt werden.

#### **4. Eigene Untersuchungen**

Die durchgeführten Interviews wurden in der Folge in Hinblick auf mehrere Fragen und Hypothesen untersucht, die letztlich alle dazu dienen sollen, die leitende Forschungsfrage nach sinnvollen Möglichkeiten der längerfristigen Finanzierung von Medien-Startups zu beantworten. Diese lauteten:

- a) Die Anschubfinanzierung muss individuell abgestimmt werden.
- b) Kann die Finanzierung aus der Crowd ein Geschäftsmodell auf Dauer sein?
- c) Sind Paywalls für Medien-Startups geeignet?

- d) Kann Onlinewerbung eine nennenswerte Einnahmequelle darstellen?
- e) Wie wird Native-Advertising bewertet?
- f) Wie wird das derzeitige Potential in der Branche an sich bewertet?
- g) Als wie wichtig wird ein klares Selbstverständnis innerhalb des Unternehmens für den langfristigen Erfolg angesehen?

Im Verlauf der Gespräche taten sich überdies noch weitere interessante Aspekte auf, die in der folgenden Auswertung des Gesagten an den jeweils passenden Stellen angesprochen werden sollen. Die Zwischentitel innerhalb der einzelnen Kapitel fassen bei der Codierung gefundene thematische Einheiten zusammen. Am Schluss jedes Kapitels wird ein Fazit gezogen.

#### 4.1. Anschubfinanzierung: Fast alles ist möglich

a) Die Anschubfinanzierung muss individuell abgestimmt werden.

Wie bereits unter a) angenommen, griffen alle Befragten zu sehr individuellen Formen der Anschubfinanzierung. So wurde das Produkt je nach Unternehmen sowohl mit eigenen Mitteln, Startkapital aus dem Bekanntenkreis als auch mit der Finanzspritze durch einen Business Angel, staatlichen Fördermitteln oder Crowdfunding zur Marktreife gebracht. Fast immer wurde auf mehrere unterschiedliche Möglichkeiten zurückgegriffen.

Anschubfinanzierung	Deine Korrespondentin	Da Hog'n	Der Kontext	Merkurist	Perspective Daily	Substanz
Eigenes Vermögen	✓	✓	x	x	x	✓
Family and Friends	x	✓	x	x	x	✓
Existenzgründerzuschuss	x	✓	x	x	x	x
Gründerstipendium	x	x	✓	x	✓	x
Gründerwettbewerbe	x	x	nominiert	x	x	x
Business Angel	x	x	evtl. später	✓	x	x
Inkubator	erst später	x	x	x	x	x
Crowdfunding	✓	x	✓	x	✓	✓
Gründerkredit	x	x	x	x	x	✓
Stiftung	nicht realisiert	x	x	x	x	evtl. später

Tabelle 1: Anschubfinanzierungen in den verschiedenen Unternehmen

Die jeweils zum Einsatz gekommenen Formen der Anschubfinanzierung lassen sich anhand von Tabelle 1 ablesen. Falls eine bestimmte Form von den jeweiligen Unternehmen angestrebt und dann doch nicht realisiert oder nicht als Anschubfinanzierung genutzt wurde, aber später von Bedeutung wurde oder werden kann, ist dies vermerkt.

Hierbei reichten die einzelnen, für die Anschubfinanzierung erhaltenen Zuwendungen von nur 6555 Euro, die durch Crowdfunding erzielt wurden bis hin zu 100.000 Euro, die von zwei Business Angels zur Verfügung gestellt wurden. Hier zeigte sich, dass aber unabhängig von der angepeilten Launch-Summe für eine erfolgreiche Anschubfinanzierung zuerst eine erfolgreiche Idee stehen muss.

### **Bootstrapping**

Bootstrapping spielte bei drei der Experten eine unterschiedlich große Rolle. Für Deine Korrespondentin wurde durch eine hauptberufliche Arbeit *„immer wieder querfinanziert“* (PT). Es wurde aber auch darauf hingewiesen, dass es hier zu unterscheiden gilt. *„Ich finde die Zeit muss man auch investieren, ob man jetzt mit seinem Privatvermögen da tatsächlich auch noch zusätzlich reingehen muss, weiß ich nicht“* (PT). Man müsse immer schauen, *„dass es dann nicht zu krass selbstausbeuterisch wird“* (PT). Bei Da Hog'n hätten *„Unterstützer aus dem Bekannten- und Verwandtenkreis, die man halt so hat, wenn man sich in die Selbstständigkeit begibt“* (SH1) mit dazu gespielt. Bei Failbetter Media war Bootstrapping von besonderer Bedeutung. *„Also, der wichtigste Punkt war eigenes Geld. Sowohl das Stammkapital als auch einen weiteren Anteil des Kapitals haben wir selber aufgebracht [...] [und] aus dem Familienkreis Investitionen gehabt“* (GD).

### **Business Angels**

Business Angels sind nur für eines der befragten Unternehmen von Bedeutung. Der Merkurist wird *„von zwei Business Angels gesponsert, die haben in uns investiert“* (SH2). Diese wurden über einen privaten Kontakt gefunden und halten nun *„gewisse Anteile an unserem Unternehmen und haben uns dafür Geld gegeben“* (SH2). In Zukunft sollen diese aber ihr Geld und ihre Anteile zurückerhalten, denn *„ultimativ soll das Ganze eigentlich ohne diese Abhängigkeit funktionieren“* (SH2). Die Finanzierung über einen Business Angel fand darüber hinaus bei drei weiteren Experten Erwähnung, wobei man es bei Der Kontext *„auf dem Schirm“* (BS) habe, eine solche Finanzierung aber derzeit als nicht notwendig ansehe. Weiter wurde angemerkt, dass man sich, wenn man einen Business Angel kontaktiert *„seiner Sache aber schon einigermaßen sicher sein“* (GD) müsse

und die verschiedenen Business Angels „zum Teil auch sehr unterschiedliche Modelle oder Ansätze haben“ (PT).

### **Inkubatoren und Venture Capital**

Inkubatoren und Venture Capital waren für die Anschubfinanzierung von keinem der Unternehmen relevant. Zwar wurde Deine Korrespondentin im Oktober 2015 in den Inkubator Project Flying Elephant aufgenommen, allerdings deutlich nach der Gründung und der Launchparty im Mai. Allerdings scheint es sinnvoll sich in einem zweiten Schritt „für einen Inkubator oder Accelerator [zu] bewerben, weil man sich da weiter professionalisieren kann“ (PT). Als weiterer Vorteil von Accelerator-Programmen wurde genannt, dass man sein Projekt immer wieder überdenken müsse und es, „wenn es Geld gibt, [...] in der Regel Geld [ist], das für einen selbst mit nicht so viel Risiko verbunden ist. Oft musst du Anteile der Firma abgeben, aber es ist erstmal Kapital da, mit dem du arbeiten kannst“ (GD). Von nur zwei Experten wurde VC überhaupt angesprochen, wobei Dahm die Suche nach VC-Gebern wie folgt beschreibt: „Dann kann man natürlich ganz klassisch die Ochsentour machen und auf Investorensuche gehen. [...] Entweder so aus dem blauen Dunst oder bei manchen Häusern, wie Springer oder Gruner+Jahr gibt es auch hausinterne Accelerators oder Investmentarme, die nach Startups suchen“ (GD).

### **Staatliche Förderung und Startup-Wettbewerbe**

Die von Ehlers/Rau (2014: 143ff.) formulierte These, dass staatliche Förderung tendenziell eine wichtige Rolle spielt, konnte auch im Rahmen dieser Untersuchung belegt werden. Vier der sechs Experten gaben an, dass ihr Unternehmen selbst von staatlicher Förderung profitiert hat. Während der Existenzgründungszuschuss der Bundesagentur für Arbeit nur für einen Befragten wichtig war, konnten gleich zwei der sechs befragten Unternehmen von einem Exist-Gründerstipendium des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie profitieren. „Das ist zwar mit einem gewissen bürokratischen Aufwand verbunden und das Auswahlverfahren ist schon schwierig, aber dafür hat man den Vorteil, dass man keine Anteile abgibt“ (BS). Darüber hinaus hat man damit „die Möglichkeit, ein Jahr an seinem Projekt zu arbeiten“ (FA). Der Kontext wurde zudem im Anschluss in das Founder Fellowship der Media Lab Bayern als Talents aufgenommen. „Da konnten wir das Produkt dann zur Marktreife entwickeln“ (BS). Eines der Unternehmen hat überdies zu günstigen Konditionen einen Gründerkredit der KfW aufgenommen. „Das ist einerseits gut, weil es eben relativ günstiges Geld ist in Bezug auf die Zinssätze, aber es ist eben auch rückzahlbares Geld, du gehst damit ins persönliche Risiko“ (GD). Zwei der

Experten wiesen zudem auf den hohen Aufwand im Rahmen der staatlichen Förderung hin. Im Bereich der Startup-Wettbewerbe wurde nur der Kontext einmal nominiert und ein weiterer Experte wies auch auf die Möglichkeit hin. Die Vorteile wären, dass man *„mit Business Plan Wettbewerben [...] manchmal relativ viel Geld verdienen [kann]. [...] [E]s gibt schon welche wo du 10.000 Euro gewinnst, da kannst du deinen Programmierer schon mal zwei Monate hinsetzen“* (BS). Dahm sah überdies wie bei Accelerator-Programmen *„einen doppelten Effekt [...] Du musst dich dort präsentieren, du lernst zu präsentieren, deine Geschäftsidee immer wieder neu zu überdenken und dich herausfordern zu lassen“* (GD).

### **Stiftungen**

Von zwei der Befragten wurde zu dem angegeben, sich bei mehreren Stiftungen beworben zu haben. Dies sei laut Tillmann jedoch in Deutschland aus mehreren Gründen schwierig. Zum einen, weil es im Vergleich zu den USA weniger Stiftungen, die Journalismus fördern, gäbe, und zum anderen, weil man aufgrund der Stiftungsstatuten zuerst inkorporiert sein muss und es dann noch immer schwierig ist, ohne eine gemeinnützige Ausrichtung gefördert zu werden. Positive Signale zweier Stiftungen verliefen sich hierbei im Sand. *„Und damit ist die Stiftungsfinanzierung als zweite Säule der Finanzierung auch weggebrochen. Obwohl wir von zwei großen Stiftungen relativ positive Signale bekommen haben, dass eine Unterstützung in Aussicht gestellt wird“* (PT). Auch Dahm ist im Rahmen der zweiten Anschubfinanzierung nach der derzeitigen Pause mit mehreren Stiftungen am Verhandeln. Dies gestaltet sich als ein schwieriger und langwieriger Prozess, *„weil die meist sehr strenge Vorschriften haben, was sie fördern dürfen oder nicht. Zum Beispiel ist es Voraussetzung, dass man ein gemeinnütziges Unternehmen ist, also etwa eine gGmbH haben müsste“* (GD).

### **Crowdfunding**

Mit Blick auf Crowdfunding lässt sich feststellen, dass alle außer den beiden lokaljournalistischen Unternehmen ein Crowdfunding durchgeführt haben, was auch daran liegt, *„dass man sich schwertun könnte, wenn man jetzt ein sehr lokales, sehr regionales Projekt hat“* (SH1). Auch bei den Unternehmen die ein Crowdfunding durchgeführt hatten, wird es als Mittel der Anschubfinanzierung nicht nur positiv gesehen. So wurden beim Crowdfunding für Der Kontext zwar 12.000 Euro eingenommen, *„aber damit finanziert sich natürlich kein Unternehmen“* (BS). Weiter hätten *„die Krautreporter ein bisschen*



*die Stimmung kaputt gemacht“ (BS). Warum Crowdfunding trotzdem sehr relevant sein kann, soll im folgenden Kapitel geklärt werden.*

## **Fazit**

Die in a) formulierte These bestätigt sich im Rahmen der Untersuchung. Jedes Unternehmen hat eigene Bedürfnisse und vorab unterschiedliche Aufwendungen zu stemmen, um mit seinem Projekt die Marktreife zu erlangen. Bei innovativen Projekten scheint es auf jeden Fall sinnvoll, sich trotz der bürokratischen Hürden über staatliche Förderprogramme zu informieren, bevor man durch den großzügigen Einsatz eigener Mittel in das persönliche Risiko geht. Die Finanzierung über Wettbewerbe ist tendenziell möglich, aber natürlich immer mit entsprechendem Aufwand und großer Unsicherheit verbunden. Stiftungsfinanzierung ist für Medien-Startups in Deutschland tendenziell schwierig, während Crowdfunding bis zu einem gewissen Maß zu funktionieren scheint (mehr dazu in 4.2.). Die Anschubfinanzierung über Inkubatoren, Venture Capital und Business Angels scheint in der Regel auch schwierig, da man hier bereits ein stark ausgearbeitetes und überzeugendes Projekt vorlegen müsse. Besser realisierbar erscheint eine solche Finanzierung in der Startup-Phase, nachdem eine Anschubfinanzierung über Bootstrapping, Crowdfunding und/oder Förderprogramme geschehen ist.

## **4.2. Crowdfunding: Finanzierung, Marktforschung, Marketing**

*b) Kann die Finanzierung aus der Crowd ein Geschäftsmodell auf Dauer sein?*

Mit Blick auf die gestellte Frage kann man zuerst festhalten, dass vier der Experten Crowdfunding für ein geeignetes Mittel zur Finanzierung halten und zwei es hierfür als nur bedingt geeignet ansehen. Laut Austen von Perspective Daily, die ihr CF-Ziel von 12.000 zahlenden Mitgliedern am 28.03.2016 erreichten, sei dies die ideale Form der Finanzierung für ihren Ansatz. *„Nämlich nicht von irgendwelchen großen Einzelakteuren, die dann auch ihre Interessen in die Ausgestaltung der Projekte mit reinbringen wollen, sondern wirklich dieses Micro-Financing, das halt jeder einzelne was Kleines gibt und die Idee unterstützt“ (FA).* Auch die Kampagne von Substanz war *„sehr erfolgreich [...] mit 37.000 Euro vor Steuern. Das war damals, bevor die Krautreporter kamen, auch die erfolgreichste Crowdfunding Kampagne im deutschen Journalismus“ (GD).* Das CF von Deine Korrespondentin verlief ebenso positiv. *„Die Pitch-Summe war dabei letztes Jahr 5000 Euro. Letztlich haben wir auf Startnext 6555 Euro eingenommen“ (PT).* Heil hingegen merkt an, *„dass man, gerade mit dem, was wir machen, schwierig auf eine Summe kommt, mit der sich langfristig operieren lässt“ (SH2).* Ähnlich kritisch sieht es Scholz:

*„Siehst du das als Finanzierungsmöglichkeit, dann ist es immer happig, weil mit den Beträgen, die du da als Privatperson oder als Gründer, den niemand kennt, aus dem Boden stampfst, kriegst du nichts finanziert“ (BS).*

### **Langfristiges Potential**

Dennoch sieht Scholz im Crowdfunding, wie vier andere Experten, Potential. Allerdings vor allem langfristig: *„Insgesamt langfristig funktioniert das super. Die Süddeutsche hat ja mit der Langstrecke was auf die Beine gestellt, das hat toll funktioniert. Es kommt halt einfach darauf an, wofür man das Crowdfunding verwendet“ (BS).* An dieses langfristige Potential glaubt auch Dahm, da CF zwar hauptsächlich als Anschubfinanzierung gesehen wird, es aber *„auch Beispiele [gibt] für extrem erfolgreiche Unternehmen, die seit Jahren im Prinzip ihre Geschäftsentwicklung über Crowdfunding betreiben“ (GD).* Kritischer sehen es Austen und Tillmann, die aber grundsätzlich beide davon ausgehen, dass CF auch abseits der Anschubfinanzierung möglich ist. Zum einen schwebt *„die Möglichkeit, dass man es nicht hinbekommt [...] dann immer wie so ein Damoklesschwert über dem Unternehmen oder dem Projekt“ (FA)* und zum anderen sei *„dauerhaft beispielsweise meine Geschäftsführer Tätigkeit über Crowdfunding finanzieren zu können [...] einfach unrealistisch“ (PT).* Wenn ein späteres CF aber *„auf ein konkretes Produkt oder Projekt zurückzuführen ist, dann ist es durchaus möglich“ (PT).* Hörhammer und Heil wiederum sehen CF beide lediglich als Anschubfinanzierung.

### **Marketing**

Scholz meinte mit dieser Aussage allerdings nicht die langfristige Finanzierung eines Unternehmens über CF, sondern eine Benutzung der Kampagne als anderes Werkzeug. *„Wenn du damit einfach nur ein bisschen Werbung und Aufmerksamkeit haben willst, dann funktioniert das ganz toll“ (BS).* Auch Tillmann sprach das *„Marketing für umsonst“ (PT)* an, denn *„während der Crowdfunding-Kampagne [wurde] sehr viel über uns berichtet“ (PT).* Ähnliches Potential sieht Hörhammer: *„[E]s ist ein sehr schöner Ansatz, weil man eben gleichzeitig seine ganze Fangemeinschaft hier generieren kann und dann schon mal sehr viele Menschen im Hintergrund hat, die das eigene Projekt sehr toll finden“ (SH1).* Diese Möglichkeit wird auch von Austen erläutert, weil man *„über eine klassische Crowdfunding Plattform wie Startnext oder Kickstarter [...] den Vorteil [hat], dass man die ganzen PR-Maßnahmen von denen mitnimmt und schon Leute vor Ort und das Publikum auf diesen Seiten hat, das sich halt für solche Projekte interessiert“ (FA).* Auf diese Vorteile wurde im Rahmen des CF von Perspective Daily aber zugunsten der

Vorteile einer eigenen Plattform verzichtet. Diese waren zum einen, dass „*die ganzen angeworbenen Mitglieder bei uns direkt ein Abo abgeschlossen [haben und] [...] wir das dann direkt in einem System haben*“ (FA), und zum anderen konnte das CF nur verlängert werden, weil „*wir es bei uns selber gehostet haben und nicht irgendwo auf einer Seite*“ (FA). Dahm befürwortet es ebenso „*nicht nur des Geldes wegen, sondern weil es gleichzeitig auch eine sehr gute Marketing- und Marktforschungsmaßnahme ist*“ (GD).

### **Marktforschung**

Letzteres könne darin begründet werden, dass es hierbei „*einfach schon sehr viele Möglichkeiten [gibt,] seine Idee, sein Produkt oder seine Produktalternativen anzubieten und zu kucken, wie der Markt darauf reagiert*“ (GD). Ähnlich sahen es auch die drei weiteren Experten, in deren Unternehmen CF durchgeführt wurde. So glaubt auch Tillmann, „*dass Crowdfunding eine gute Möglichkeit ist. Erstmal auf jeden Fall auch, um einen Markt-Test durchzuführen*“ (PT) weil man dadurch „*super gut testen [kann], ob die Leute es überhaupt interessiert, was man da vorhat*“ (PT). Auch Scholz erkennt solche Potentiale: „*Wenn du das als Markttest versiehst, so wie es die Süddeutsche gemacht hat, [...] ist [es] das Beste was du machen kannst. Du kriegst sofort Rückmeldung: ‚Funktioniert es oder nicht‘*“ (BS). Bei Perspective Daily war überdies die Verlängerung der Kampagne davon geprägt: „*Wir haben da jetzt irgendwie 6000 oder 7000 Leute angefixt von unserer Idee. Die sind bereit, uns Geld zu geben, also warum sollen die nicht auch nochmal vier Wochen länger warten wollen*“ (FA).

### **Kritik**

Dass eine solche Verlängerung bei den klassischen CF-Plattformen nicht möglich gewesen wäre, wurde bereits angesprochen. Doch natürlich fanden auch die anderen Experten, bei denen ein CF durchgeführt wurde, kritische Bereiche. So erklärte Scholz, dass „*ein Crowdfunding [...] auch immer mit sehr viel Aufwand verbunden [ist]*“ (BS). Dem stimmten auch Tillmann und Austen zu, so müsse man „*die Kampagne auf jeden Fall zwei bis drei Wochen vorbereiten, dann läuft sie vier Wochen und dann musst du sie noch abwickeln mit den ‚Dankeschöns‘. Das heißt, du bist eigentlich Minimum zwei Monate mit dieser Kampagne beschäftigt*“ (PT). Die Gründer von Perspective Daily etwa „*hatten noch so eine kleine Tournee gemacht während des Crowdfundings*“ (FA). Dabei handelte es sich prinzipiell um „*Öffentlichkeitsarbeit und Networking und halt PR-Sachen im weitesten Sinne*“ (FA), in die viel Kraft und Energie gesteckt werden musste. Dahm merkt darüber hinaus an, dass es gerade bei Medien-Startups wichtig ist, dass das Produkt beim

CF eine gewisse Reife besitzt: *„Je mehr man eine Idee, eine Vision verkauft, desto mehr wird man ideale Förderer dabei haben [...]. Aber eine große Anzahl davon wird auf Dauer nicht Kunde bleiben“* (GD).

### **Fazit**

Die in b) gestellte Frage kann aufgrund der Expertenaussagen weder mit Ja noch mit Nein beantwortet werden. Zwar wird vielfach darauf hingewiesen, dass CF hauptsächlich als Anschubfinanzierung gesehen wird, auf der anderen Seite ist auch ein Geschäftsmodell vorstellbar, bei dem es zumindest zur Einführung neuer Produktvarianten oder dem Erreichen bestimmter Umstrukturierungsmaßnahmen erfolgreich ihren Einsatz findet. Zur Finanzierung von einzelnen Stellen über eine längere Zeit hinweg scheint es tendenziell eher ungeeignet, auch wenn Projekte wie Wikipedia zeigen, dass Crowdfunding auch als Geschäftsmodell in der Medienbranche funktionieren kann. Darüber hinaus kann CF als Marktforschungs- und Marketingmaßnahme nicht nur zu Beginn des Unternehmens sinnvoll eingesetzt werden. Tendenziell kann es auch sinnvoll sein, das Crowdfunding möglichst spät durchzuführen, da dann hauptsächlich langfristig von dem Projekt überzeugte Personen zur Unterstützung bereit sind.

### **4.3. Paywalls: Riskante Schranken**

*c) Sind Paywalls für Medien-Startups geeignet?*

Zuerst kann festgestellt werden, dass Bezahlschranken im Rahmen der Untersuchung nur bei den regionalen Medien-Startups in keiner Phase der Geschäftstätigkeit eine Rolle spielten und spielen. Bei drei befragten Unternehmen ist derzeit eine Paywall installiert, wobei Substanz aktuell auf der Suche nach neuen und alternativen Finanzierungsmöglichkeiten ist und pausiert. Bei *Deine Korrespondentin* war von August 2015 an für 2 Monate eine Bezahlschranke in Betrieb.

#### **Mittel der Finanzierung**

Bei *Der Kontext* und *Perspective Daily* soll die Bezahlschranke auch zukünftig die Haupteinnahmequelle darstellen: *„Bis jetzt haben wir über 200 zahlende Mitglieder und profitabel wird das Ganze so in einem mittleren vierstelligen Bereich“* (BS) erklärt Scholz. *„Wunsch von uns wäre natürlich, dass das Magazin in zwei Jahren so viele Leser hat, dass sich das von ganz alleine trägt“* (BS). Bei *Perspective Daily* sind wie bereits angesprochen alle Personen, die sich am Crowdfunding beteiligt haben Mitglieder: *„Und einzig und allein aus diesen Beiträgen werden wir uns finanzieren“* (FA). Nach der CF-

Phase sollen die Jahresbeiträge von 42 Euro auf 60 Euro steigen. Tillmann zu dem Thema: „*Ich habe lange gesagt, die Zeit ist reif für Paid-Content*“ (PT). Und da sie auf „*ihrer Recherche in den USA im Herbst 2014 [...] Subscription eigentlich [als] eine der wichtigsten Bezahlformen*“ (PT) erkannte, hätte sie ein solches Abonnement-Model mit Paywall auch bei Deine Korrespondentin versucht. Allerdings „*haben wir dann nach 2 Monaten genau 10 Abonnenten gehabt, was 50 Euro an Einnahmen waren und den ganzen Aufwand natürlich überhaupt nicht gerechtfertigt hat*“ (PT), woraufhin die Paywall zurückgenommen wurde. „*Die Bezahlschranke war quasi ein Versuch, aber sie hat nicht funktioniert*“ (PT). Wenn dann müsste man überdies laut Tillmann zuerst Reichweite aufbauen. Auch bei Substanz war die „*Haupteinnahmequelle im Business Plan [...] wirklich Verkäufe des Produktes an sich, also Abonnements hauptsächlich und in kleinerem Umfang auch Einzelverkäufe*“ (GD). Diese Form hatte allerdings nicht wie gewünscht funktioniert. Während aber Sarah Heil meint, dass einem „*eigentlich kein Verlag mit einer Paywall [...] sagen [würde], dass das System funktioniert [...] [und] alle eine Paywall installiert [haben], um ihr Abogeschäft abzusichern*“ (SH2), ist sich Dahm des Potentials von Bezahlhalten sicher. Denn er möchte mit seinem Unternehmen „*zeigen, dass der Qualitätsjournalismus auch in der digitalen Welt ein Geschäftsmodell haben kann und sich das verkaufen kann*“ (GD).

### **Potentiale und Risiken**

Er geht davon aus, „*dass 2016 einfach das Jahr der Paywall wird*“ (GD), denn seiner Meinung nach ist „*die Branche [...] gezwungen, Bezahlsachen anzubieten, weil das ansonsten einfach nicht funktioniert*“ (GD). Allerdings werden sich seiner Meinung nach keine Abo-Modelle durchsetzen: „*Momentan würde ich meine Wetten eher auf so ein Modell wie Blendle setzen*“ (GD). Damit stimmt auch Tillmann überein. Blendle sei „*ein Modell von Mikro-Payment, das funktionieren kann, weil du relativ geringe Beträge hast und das wirklich punktuell nach deinem Interesse ausgerichtet ist*“ (PT). Weiter sei „*so ein Abo-Modell, wie wir das versucht haben [...] auch nicht mehr zeitgemäß*“ (PT). Kritisch sah sie mit Blick auf Paywalls auch, „*dass es relativ viel hochwertigen Content im Netz umsonst gibt*“ (PT). Diese Ansicht hat auch Hörhammer: „*Generell ist es ja so, dass immer noch die Gratiskultur im Internet vorherrscht. Daher kann man bei solchen Projekten, wenn man dann plötzlich eine Bezahlschranke einbaut, ganz schnell auf die Schnauze fliegen*“ (SH1). Austen nennt als Vorteil eines nur auf Bezahlhalte ausgerichteten Finanzierungsmodells, dass es „*ein Unternehmen schlanker [macht], wenn man keine Werbeabteilung braucht, die sich um Anzeigen-Akquirierung kümmern muss, was*

wiederum Geld schluckt“ (FA). Aufgrund seiner Eigenarten konnte für Der Kontext in einem Markttest festgestellt werden, „dass junge Akademiker aus dem Wirtschaftsreich das Magazin lieben. Die gehen total gerne mit dieser graphischen Darstellung um und sind bereit, Geld zu bezahlen, wenn sie sich damit Zeit sparen können“ (BS). Auch andere Experten bewerteten Paywalls mit Blick auf Sonderfälle unterschiedlich.

### **Sonderfälle**

Die Verkaufsidee von Der Kontext ist klar: „Die Darstellungsweise mit dem interaktiven Netzdiagramm gibt es halt sonst nirgends und für hochwertige Inhalte wird auch Geld gezahlt“ (BS). Auch bei Perspective Daily sieht man das eigene Angebot in den Bereichen als einzigartig an, in denen sie sich „ein Stück weit unterscheiden und abheben von klassischen Medien“. Denn neben dem „Zugriff auf das gesamte Archiv, auf jeden Artikel, jeden Morgen“ (FA) haben Mitglieder auch „den kompletten Zugriff auf den Diskussionssteil, auf den Community-Teil sozusagen“ (FA), welcher einen wichtigen Bestandteil des Angebots ausmacht. Während Hörhammer und Heil Paywalls besonders für lokal-journalistische Angebote schwierig finden, kann Hörhammer aber genau wie Tillmann Potentiale erkennen, wenn man es wie BILDplus schafft, dass „das zu finden ist auf deiner Homepage, was es sonst nirgendwo zu finden gibt“ (SH1).

### **Fazit**

Paywalls sind ein der gesamten Medienbranche ein kontrovers diskutiertes Thema und ein ähnliches Bild zeichnete sich hier ab. Während man die Kritik von Hörhammer und Heil vor allem mit Blick auf die eigene Geschäftsstrategie, die sich grundsätzlich aus Werbeeinnahmen finanziert, gut nachvollziehen kann, erscheint auch die Hoffnung auf einen Erfolg der eigenen Strategie mit Bezahlschranke bei Der Kontext und Perspective Daily gerechtfertigt. Im ersten Fall, weil es durchaus im Bereich des Möglichen ist, sich mit einer innovativen Darstellungsform und verständlich aber nicht vereinfacht aufbereiteten, hintergründigen Geschichten bei entsprechendem Publikum weit genug von der Konkurrenz abzuheben, im zweiten Fall, weil die CF-Phase trotz der extrem hohen Ambitionen erfolgreich verlaufen ist, und man nun ein Jahr Zeit besitzt, seine Leser zu binden und neue zu erreichen, wenn „nach einem Jahr erfahrungsgemäß [...] Leute [...] aussteigen und nicht verlängern“ (FA). Ihr Vorteil gegenüber etwa den Krautreportern dürfte sein, dass zumindest redaktioneller Konsens zu herrschen scheint. Besonders wertvoll dürfte aber der Rat von Tillmann und Dahm sein, die beide mehr oder weniger mit ihrem Abo-Modell gescheitert sind. An Bezahlhalten will Dahm trotzdem festhalten: „Wenn

*du sagst, dass du dich nicht so sehr vom Wettbewerb abheben kannst, dass du dich trauen kannst, Geld dafür zu nehmen, dann ist dein Produkt wahrscheinlich nicht so richtig gut“* (GD). Die Einschätzung, dass Leser von Nischenmedien nicht bereit sind, sich mehrere Jahresabonnements parallel zu leisten, erscheint sinnvoll. Demnach empfiehlt es sich für Gründer in der Medienbranche besonders die Entwicklung der Nutzer- und Verkaufszahlen bei Online-Kiosken wie Blendle oder Pocketstory zu beobachten. Demnach können Bezahlschranken in Bezug auf c) durchaus ein geeignetes Mittel für Medien-Startups darstellen, allerdings sollte man sich immer der Risiken bewusst sein, dass man durch Paywalls schwer an Reichweite gewinnen und stark daran einbüßen kann. Bei positiver Entwicklung an den Online-Kiosken kann aber gerade diese Form der Bezahlweise gute Möglichkeit zur direkten Monetarisierung der produzierten Artikel eröffnen.

#### **4.4. Werbung: Potentiale im Lokalen**

*d) Kann Onlinewerbung eine nennenswerte Einnahmequelle darstellen?*

Diese Frage wurde aufgrund der hauptsächlich von Problemen gekennzeichneten Lage in der Finanzierung über Onlinewerbung formuliert. Es kann hierbei festgestellt werden, dass die beiden regionalen Startups Werbung als Haupteinnahmequelle zur langfristigen Finanzierung nennen, während sie bei den vier anderen Unternehmen zumindest bisher keine Rolle spielt.

#### **Mittel der Finanzierung**

Hörhammer gab an, zu beinahe „90 Prozent werbungsfinanziert“ (SH1) zu sein. „*[D]ie Haupteinnahmequelle bilden hauptsächlich Bannerwerbungen“* (SH1). Was für Da Hog'n gilt, gilt auch für Merkurist: „*Wir finanzieren uns rein über Werbung [inklusive Native Advertising; Anm. d. Autors] [...], die wir unseren Lesern in die Artikel einblenden, auf der Startseite einblenden“* (SH2). Sowohl Dahm als auch Scholz sehen Werbung für ihre Projekte als relevant an, haben sich damit aber noch nicht bis ins Detail auseinandergesetzt. Für Perspective Daily kommt Werbung überdies aus Gründen der Unabhängigkeit nicht in Frage, für Deine Korrespondentin wegen der Reichweite auf der eigenen Website. Trotzdem denken beide, dass Werbeeinnahmen in relevanten Höhen möglich sind. Austen bemerkt hierzu, es gebe mittlerweile genügend „*Blogger, die auf diese klassische Art der Werbungsschaltung ihr Geld verdienen und für die das auch funktioniert. Das ist halt nicht leicht“* (FA).

## **Potential**

Gänzlich anders sieht dies Heil, die wenige Alternativen zu Werbeerlösen sieht. Hörhammer beschreibt das Anzeigengeschäft allerdings als schwierig, weil es *„sehr zeitaufwendig und von der Rücklaufquote her auch nicht unbedingt am ergiebigsten [ist]“* (SH1). Wirkliches Potential für Startups sehen die restlichen Experten bei der klassischen Banner- oder Popup-Werbung nicht. Den Konsens fasst Scholz gut zusammen: *„Deswegen glaube ich, dass Werbung nur sehr langfristig funktionieren kann, wenn man die entsprechenden Klickzahlen kriegt. Aber kurzfristig hat man keine Chance“* (BS). Darüber hinaus hätten zurzeit sogar die etablierten, anzeigenbasierten Medien Probleme. Tillmann nennt allerdings mit Edition F ein Startup, für das Werbung aufgrund der Reichweite bereits relevant sein kann. Neben der Reichweite kann Finanzierung durch Werbung aber auch aus anderen Gründen funktionieren.

## **Sonderfälle**

Während Merkurist auch eine hohe Reichweite besitzt, welche überdies noch um 10 Prozent im Monat wächst, lässt sich vermuten, dass die Werbung in regionalen Medien anderen Gesetzen folgt als im restlichen Netz. Hörhammer spricht von einem lokalen Plus und meint dazu, *„dass es von Vorteil ist, wenn man schon sehr viele Leute kennt. Also wir haben viele Menschen mit Firmen und Unternehmen im Hintergrund eben auch persönlich gekannt“* (SH1). Von einem lokalen Vorteil profitiert man auch bei Merkurist: *„Unser Fokus liegt für die Werbung eben auf der Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Unternehmen, um denen eine digitale Werbemöglichkeit zu bieten, wo sie auch genau ihre Zielgruppe treffen“* (SH2).

## **Akzeptanz**

Größtes Manko aus Sicht der vier anderen Experten ist die Akzeptanz von Werbung. Während es für Austen und Tillmann erstrebenswert erscheint, von Werbung unabhängigen Journalismus zu betreiben, kritisieren Scholz und Dahm hauptsächlich die Darreichungsform von typischer Onlinewerbung: *„Da kriegst du als Kunde sofort einen Hass. Natürlich funktioniert das nicht“* (GD). Stattdessen sei es laut Dahm nötig *„Werbung ästhetisch ein[zu]binden“* (GD), um nicht so aufdringlich zu sein und mehr zu funktionieren wie ansprechende Werbungen in Hochglanzmagazinen.



## **Fazit**

Die in d) gestellte Frage ist ganz klar mit Ja zu beantworten, wobei Werbung vor allem in einem regionalen Kontext, losgelöst von den sonstigen Marktmechanismen im digitalen Raum, besonders gut zu funktionieren scheint und lukrativer ist. Ob und wie man Werbung letztlich schaltet ist natürlich immer Ermessenssache. Allerdings scheint der Hinweis, dass sich die Suche nach unaufdringlicheren Werbeformen anstelle von Bannerwerbung oder Pop-Ups lohnen kann, durchaus als sinnvoll und sollte bei der Einbindung von Werbung auf der eigenen Website zumindest bedacht werden.

## **4.5. Native Advertising: Profit vs. Glaubwürdigkeit**

*e) Wie wird Native-Advertising bewertet?*

Sowohl bei Da Hog'n als auch bei Merkurist spielt Native Advertising eine Rolle, Auch bei Deine Korrespondentin könnte es zukünftig in Form von längerfristigen Partnerschaften eine Rolle einen „*kleine[n] Einnahmezweig*“ (PT) darstellen. Mit Blick auf die Spannungsfelder zwischen redaktionellem Content und Werbung, die sich in Bezug auf Native Advertising ergeben, sollte aber eine Bewertung der Form der Finanzierung hinsichtlich Potentialen und Risiken in den Gesprächen im Vordergrund stehen.

### **Mittel der Finanzierung**

Jeder Experte nennt Native Advertising an sich ein geeignetes Finanzierungsmittel für junge Medienunternehmen. Im Rahmen von Perspective Daily ist es aufgrund der angestrebten Unabhängigkeit kein Thema und „*im Magazin Der Kontext macht Native Advertising [...] nicht so wahnsinnig viel Sinn, weil wir politisches Feuilleton machen, und ich wüsste nicht, wer da Native Advertising schalten wollte*“ (BS). Da Hog'n hat „*mit bezahlten Artikeln, also Adverticles, eine weitere Einnahmequelle*“ (SH1), genauso wie Merkurist. Für Perspective Daily kämen etwa „*zwei Artikel im Monat*“ (PT) in Frage. „*Auch ganz klar abgesondert von dem Content, den wir sonst produzieren logischerweise*“ (PT). Denn neben seinen Potentialen birgt Native Advertising auch immer ein Risiko für die Glaubwürdigkeit.

### **Potentiale und Risiken**

Obwohl Adverticles von „*größeren Zeitungen oder online Plattformen immer mehr genutzt [werden]*“ (SH1), muss man im Bayerischen Wald, dem Verbreitungsgebiet von Da Hog'n „*den Werbetreibenden schon auch alles noch erklären, muss noch viel Aufklärungsarbeit leisten*“ (SH1). Besser läuft es in dieser Hinsicht in Mainz, wo „*schon lange*

*lokal ansässige Größen [...] an ihrem Markenimage arbeiten [wollen]*“ (SH2) und hierfür auf Native Advertising Maßnahmen zurückgreifen. Hörhammer weiß überdies, dass das Risiko besteht, *„dass man sich ein bisschen unglaubwürdig macht. Deswegen ist es schon auch ganz wichtig, dass man das transparent löst und das auch als Anzeige beziehungsweise eben Adverticle kennzeichnet“* (SH1). Das wird auch bei Merkurist so gehandhabt. Weiter meint Heil, es *„lässt sich über Content Marketing streiten. Es kommt bei unseren Lesern gut an, [...] das können wir messen“* (SH2). Kritisch sieht das Potential Austen. Er denkt, dass Native Advertising derzeit so gut funktioniert, *„weil die Unternehmen auf lange Sicht mehr davon profitieren als die Medien und die Medien aber momentan so in der Bredouille stecken“* (FA). Daher ist es *„für keinen ein so nachhaltiges Konzept“* (FA). Generell dachten auch Tillmann, Dahm und Scholz, dass vor allem die Glaubwürdigkeit unter Native Advertising leidet. Wenn man es dennoch betreibt ist es daher wichtig *„seine Leser nicht für dumm verkaufen. Weil natürlich merken die das. Da ist man naiv, wenn man glaubt, dass man denen irgendwas unterjubeln darf“* (BS). Allerdings gab es auch Sonderformen, die durchwegs als Win-Win-Situationen gesehen wurden.

### **Sonderformen**

Hierbei sprachen die Experten hauptsächlich langfristige Sponsoring Partnerschaften über eigene Rubriken oder Serien an. Laut Austen hat man hierbei *„relativ hohe Kontrolle [...] [und kann] gewisse Standards natürlich besser durchsetzen“* (FA). Auch für Deine Korrespondentin sind solche exklusiven Partnerschaften vorgesehen, etwa mit einem Partner *„der auch an unserer Zielgruppe interessiert ist und der über seine Maßnahmen zum Beispiel zur Frauen Förderung was erzählen kann“* (PT) und *„der selbst eine gewisse Glaubwürdigkeit hat“* (PT). Bei Da Hog'n gibt es ein ähnliches Konzept. Als *„Moaktblotz-Partner [...] können [sich] [...] Unternehmen und Firmen aus der Region für eine längere Zeit bei uns auf der Seite wiederfinden“* (SH1). Für die Glaubwürdigkeit wäre es laut Dahm aber dennoch wichtig, dass *„nach wie vor die Themenführung in der Hoheit der Redaktion liegt und die noch bestimmt, was man macht“* (GD).

### **Fazit**

In Beantwortung von e) lässt sich feststellen, dass Native Advertising von allen Experten als geeignetes Mittel angesehen wird, um als Medien-Startup Geld zu verdienen. Trotzdem wird es nur von zwei der sechs Unternehmen aktiv betrieben, was daran liegt, dass tendenziell die Glaubwürdigkeit darunter leiden kann. Hier ist es schwierig abzuschätzen

inwiefern die Potentiale von Native Advertising seine Risiken aufwiegen. Bei den beiden durch Werbung hauptfinanzierten lokalen Medien-Startups scheint Native Advertising auch dauerhaft gut zu funktionieren. Die aufgekommene Kritik, dass Werbetreibende bei solchen Deals tendenziell mehr profitieren als die Medien sollte bei der Wahl dieser Finanzierungsform immer im Hinterkopf behalten werden. Nicht unwahrscheinlich erscheint überdies die Idee, dass Medien bei exklusiven, langfristigen Sponsoring-Partnerschaften mehr profitieren als bei häufig wechselnden Werbekunden für solche Formate.

#### **4.6. Potentiale in den Nischen: Reputation vor Reichweite**

*f) Wie wird das derzeitige Potential in der Branche an sich bewertet?*

Um diese Frage zu beantworten, kann zuerst festgestellt werden, dass alle befragten Experten potentiellen Gründern mit einer entsprechenden Idee und ausreichender Motivation grundsätzlich zu einem Einstieg in die Branche raten. Eine Aussage von Heil fasst den Grundtenor recht gut zusammen: „*[W]enn man den Mut hat, tatsächlich etwas Neues zu starten, immer natürlich mit dem Risiko zu scheitern, dann kann man da sehr weit kommen*“ (SH2). Scholz bekräftigt in seinem Rat weiter, dass „*sich momentan extrem viel ändert. [...] Die Alten wissen nicht, was sie tun sollen und tun nichts, verschlafen ihre Chance*“ (BS).

#### **Derzeitige Situation**

Seiner Einschätzung nach „*gab [es] eigentlich noch keine bessere Zeit, um was zu machen*“ (BS). Ganz so positiv schätzen die anderen Experten die Situation nicht ein. Zwar gebe es Vorteile, wie etwa „*dass die Artikel sozusagen unsere Werbung sind, die sich durch Soziale Medien einfach verbreiten. Vielleicht war das vor fünf Jahren jetzt noch nicht ganz so möglich, wie heute*“ (FA). Auch ist viel laut Tillmann „*technisch einfach auch nochmal ganz anders möglich [...] als noch vor 5 oder noch vor 10 Jahren*“ (PT). Aber die technischen Fortschritte der letzten Jahre sind nach Hörhammer nicht das entscheidende Kriterium für einen Einstieg in die Branche: „*Also ich glaube, die Hochzeit die war, die ist vorbei. Das liegt so 5, 6, 7 Jahre zurück*“ (SH1). Als Gründe hierfür sieht er auch den aktuellen Ruf der Medien. Dem widerspricht Tillmann, die der Meinung ist, dass „*es [...] eine ganz wunderbare Zeit [ist], um so ein Projekt aus der Taufe zu heben*“ (PT). Allerdings sieht sie den deutschen Markt in vielen Bereichen noch nicht so weit wie die USA und auch Scholz sieht, dass man hierzulande bei einigen Entwicklungen im Vergleich zu den USA „*einfach noch hinten dran [ist]*“ (BS). Dahm erkennt auch noch andere Probleme: „*Generell Medienunternehmen sind ein schwieriges Thema. Zumindest*

*im unserem Sinne, wenn du Medien im engeren Sinne machst, wie wir als journalistisches Startup, dann bist du nicht gerade der Darling der Geldgeber“ (GD). Außerdem stelle sich die Frage, „für wie viele kleine Nischenjournalismus-Startups überhaupt Platz ist“ (GD).*

### **Wachstumspotential**

Gerade in den Nischen sieht Tillmann wiederum das Potential für neue Unternehmen um *„auch in Zukunft eine Daseinsberechtigung damit zu haben“ (PT). In einem solchen würde Wachstum „nicht in solchen Werten wie Größe, Umsatz und Reichweite gemessen wird, sondern halt eher in Form von Glaubwürdigkeit“ (PT). Das auch ein starkes Wachstum in den erstgenannten Werten möglich ist, wollte keiner der Befragten ausschließen. Eine Möglichkeit hierfür wäre, „wenn du eine Zielgruppe erreichst, die vorher komplett unrepräsentiert ist“ (GD). Scholz wiederum geht wie Hörhammer davon aus, dass schnelles Wachstum vor allem mit genügend Kapital möglich ist, aber „man darf das nicht übertreiben“ (BS). Auch Heil ist überzeugt, dass schnelles Wachstum möglich ist, was auch die Entwicklung des Merkurist selbst nahelegt. Dort hätte man, „ohne [...] riesigen Marketingaufwand betrieben zu haben, [...] 10 Prozent Wachstum im Monat was Leserzahlen anbelangt und über 50 Prozent der Mainzer kennen uns nach einem halben Jahr bereits“ (SH2). Wenig verwunderlich also, dass geplant wird, das eigene Konzept auf neue Regionen auszuweiten: „In zwei Jahren wollen wir dann mit diesem Konzept in ungefähr fünf bis zehn weiteren Städten sein“ (SH2). Aber auch die anderen Experten sehen bei dem eigenen Unternehmen für die nächsten zwei Jahren Wachstumspotential, sei dies mit Personalzuwachs, steigender Reichweite oder neuen, zusätzlichen Geschäftsmodellen.*

### **Fazit**

Die Medienbranche ist auch in den Augen der Experten derzeit in Bewegung und vieles ist möglich. Allerdings ist die Gründung eines Unternehmens im Vorfeld sehr gründlich zu durchdenken. Während lediglich Heil bei ihrem Arbeitgeber das Potential sieht, sich innerhalb der nächsten fünf Jahre in Sachen Umsatz auf Augenhöhe mit einer großen Regionalzeitung zu befinden, glaubt ansonsten keiner der Befragten an ein solch rasantes Wachstum bei seinem Unternehmen. Allerdings befindet sich derzeit vieles in der Medienbranche im Wandel und gerade Angebote, die nicht den klassischen Weg der anzeigenbasierten Finanzierung gehen möchten, müssen die Veränderungen am Markt genau beobachten, um sich letztlich in ihrer eigenen Nische zur Rentabilität hin entwickeln können.

#### **4.7. Selbstverständnis: Stabilität oder Flexibilität**

*g) Als wie wichtig wird ein klares Selbstverständnis innerhalb des Unternehmens für den langfristigen Erfolg angesehen?*

Diese Frage scheint auf den ersten Blick nur wenig mit der Finanzierung eines Unternehmens zu tun zu haben. Doch gerade bei Medienunternehmen spielen Parameter wie Glaubwürdigkeit, Qualität und Inhalt eine besonders wichtige Rolle. Das Gründen eines Unternehmens ist immer mit einer gewissen Vision dessen verbunden, was den Kern des Geschäfts ausmachen soll, wo man seine Nische im Markt sieht. Im Laufe der Zeit kann sich dies aber als unrentabel oder nicht realisierbar herausstellen, was nicht selten zu einem Umdenken in verschiedensten Geschäftsbereichen führt. Im Rahmen dieser Frage wurde unter anderem vermutet, dass man zur erfolgreichen Umsetzung einer Idee in der Medienbranche für eine bestimmte Zielgruppe publizieren muss und es für ein Medienunternehmen deshalb auch von besonderem Interesse ist, zu wissen, wer sein Produkt rezipiert.

#### **Geplante und tatsächliche Geschäftstätigkeit**

Vorab ist festzuhalten, dass es in allen Unternehmen vor dem Launch des Projektes eine klare Vorstellung davon gab, was man machen möchte und womit man seine Geschäftstätigkeit letztlich monetarisieren möchte. Die im ursprünglichen Business-Plan vorgesehenen Formen der Geschäftstätigkeit scheinen besonders bei den regionalen Startups ohne größere Probleme zu funktionieren, bei Der Kontext und Perspective Daily bleibt die Entwicklung abzuwarten. Gleichzeitig war man bei Deine Korrespondentin und Substanz dazu gezwungen, das Geschäftsmodell zu überdenken. Bei Letzterem steht hauptsächlich die Bezahlweise, um hinter die Paywall zu gelangen, auf dem Prüfstand. Darüber hinaus ist man „*mittlerweile sehr formatagnostisch*“ (GD). Bei Deine Korrespondentin konnte durch die Aufnahme in den Inkubator Project Flying Elephant ein Netzwerk an Zeitungen aufgebaut werden, über das man versuchen möchte „*in den nächsten Jahren die führende Content-Agentur für Auslandsgeschichten - für Frauen oder über Frauen – im deutschsprachigen Raum zu werden*“ (PT).

#### **Flexibilität und Stabilität**

Auch bei Perspective Daily wurde durch das Verlängern des CF bewiesen, dass man bereit ist, flexibel auf unerwartete Situationen zu reagieren. Zu der Befähigung, umdenken zu können, sagt Scholz: „*Ich glaube das ist in einem Startup sehr wichtig, wäre aber auch*

*in den etablierten Medienhäusern wichtig*“ (BS), denn wenn ein Konzept nicht funktioniert, müsse man es durch ein funktionierendes ersetzen. Eine Ansicht die auch Tillmann teilt, wobei sie es schätzt, *„dass man halt einfach so ein kleines wendiges Unternehmen ist, das halt auch relativ schnell umsteuern kann*“ (PT). Bei allen Neuorientierungen empfindet Dahm es aber als wichtig, seine eigentliche Vision nicht aus den Augen zu verlieren. Ähnlich wird dies auch bei Perspective Daily gehandhabt, wo man mit einem klaren Geschäftsmodell *„langsam in unsere Rolle reinfinden und auch mit dem Feedback von den Leuten und der Community einfach da so unseren richtigen Weg finden*“ (FA) möchte. Für Hörhammer ist es wichtig, sich Gedanken über Innovationen zu machen und technisch up to date zu sein. Gleichzeitig will man sich die nächsten Jahre weiter etablieren, wobei man *„immer wieder hinterfragt, in welche Richtung man langfristig gehen möchte*“ (SH1). Noch mehr auf Stabilität des eigenen Angebots ist Merkurist bedacht: *„Gerade im lokalen Umfeld ist das sehr wichtig, dass man da eine gewisse Stetigkeit und Zuverlässigkeit hat*“ (SH2). Ein solcher auf Stabilität ausgerichteter Ansatz erscheint erst dann möglich, wenn man im Geschäftsmodell relativ wenige Unsicherheiten hat. Für Merkurist könnte es lediglich schwierig sein, sich in den neuen Regionen zu etablieren, Da Hog'n hat es in den letzten vier Jahren bereits geschafft, sich in seinem Verbreitungsgebiet zu etablieren.

### **Tätigkeiten abseits des Kerngeschäfts**

Darüber hinaus verdient Da Hog'n auch an Werbung, die nicht auf der eigenen Seite, sondern auf einigen Spotted-Seiten auf Facebook verbreitet wird. Eine Finanzierungsmöglichkeit abseits des Kerngeschäfts ist allerdings nicht unüblich. So wurde beispielsweise parallel zu Perspective Daily ein gemeinnütziger Verein gegründet, wo Spenden gesammelt werden sollen, *„die halt für Sachkosten und was sonst noch anfällt verwendet werden*“ (FA). Darüber hinaus sollen über den Verein auch Veranstaltungen stattfinden können. Einnahmen aus Veranstaltungen sollen auch bei Perspective Daily und Substanz eine Rolle spielen. Dahm spricht überdies die Möglichkeit an, *„[größere] Geschichten in Form von White Papers [zu] monetarisieren*“ (GD). Der Kontext will zusätzlich seine Plattform für Unternehmen lizenzieren, als *„eine Möglichkeit, um das Magazin quer zu finanzieren*“ (BS). Darüber hinaus berichten vier Experten von Mehrwerten, die sie aus Fortbildungen, dem Austausch mit anderen Leuten aus der Branche oder eigens aufgebauten Netzwerken ziehen können.

## Fazit

Eine klare Vision ist für Unternehmen zwar wichtig, um sich zu Beginn seiner Geschäftstätigkeit positionieren zu können, gleichzeitig kann es aber in sich verändernden Märkten von Nachteil sein, zu sehr auf verschiedenen Positionen zu beharren. Somit wird ein klares Selbstverständnis zwar als wichtig angesehen, da man damit Glaubwürdigkeit für seine Kunden ausstrahlt, es darf aber nicht in Stein gemeißelt sein, wenn die Umstände es nicht mehr zulassen. Tendenziell scheint es aber für langfristigen Erfolg nicht nur sinnvoll, sondern notwendig, zumindest eine abstrakte Vision seines Unternehmens zur Selbstdefinition unverändert zu lassen.

## 5. Der Rang von Werbeeinnahmen als wichtigster Parameter

Die Ergebnisse aus den Interviews verdeutlichen erneut, dass derzeit viel in der Medienbranche im Wandel ist, und wenn man die Anschubfinanzierung gemeistert hat, ist es für ein Medien-Startup durchaus möglich, längerfristig zu bestehen. In der folgenden Tabelle werden abschließend noch einmal alle langfristigen Finanzierungsformen der in der Studie befragten Unternehmen zusammengefasst. Im Laufe der Befragungen wurde vor allem deutlich, dass die Finanzierungsformen immens von der Wichtigkeit von Werbung und Native Advertising im eigenen Finanzplan abhängen. Wer darauf verzichtet, weil es mit den eigenen Überzeugungen kollidieren würde oder auf diesem Weg keine relevanten Einnahmen für das eigene Unternehmen zu erwarten sind, muss sich um Finanzierungswege bemühen, bei denen sich der Inhalt monetarisieren lässt und eventuell auf Möglichkeiten zur Querfinanzierung ausweichen. Überdies wurde ersichtlich, dass CF als Markttest und Marketingmaßnahme vor allem dann nötig ist, wenn man seinen Inhalt später hinter einer Bezahlschranke anbieten möchte. Langfristig ist es aber nur unter besonderen Umständen einsetzbar und tendenziell kein Geschäftsmodell.

Finanzierungsform	Deine Korrespondentin	Da Hog'n	Der Kontext	Merkurist	Perspective Daily	Substanz
Crowdfunding	x	x	x	x	x	X
Paywall	nicht mehr	x	Harte Bezahlschranke	x	Durchlässige Paywall	Metered Modell
Werbung	x	✓	evtl. später	✓	x	evtl. später
Native Advertising	noch nicht	✓	x	✓	x	X
Sonstiges	✓	✓	✓	x	✓	Später

Tabelle 2: Langfristige Finanzierungsformen der verschiedenen Unternehmen

Plant man als Gründer ein regionales Medienprojekt, scheint eine Finanzierung über Werbung, losgelöst von den sonstigen Marktentwicklungen, als durchaus sinnvoll. Generell besonders vielversprechend erscheint derzeit Native Advertising, allerdings muss man bei einer solchen Finanzierung immer mit Einbußen in der eigenen Glaubwürdigkeit rechnen. Bezahlschranken, vor allem mit Abonnement-Modellen, bergen immer ein gewisses Risiko für junge Unternehmen in sich, da es mit bezahlpflichtigen Inhalten schwieriger ist, Reichweite aufzubauen. Eine erfolgsversprechende Alternative könnten Online-Kiosks wie Blendle bieten, sofern diese sich in Zukunft bei den Nutzern etablieren.

Für eine bessere Einschätzung der gegebenen Antworten müsste allerdings die weitere Entwicklung der Unternehmen verfolgt werden, die sich zu großen Teilen noch in sehr frühen und unsicheren Phasen ihrer Entwicklung befinden. Interessant wäre beispielsweise eine Befragung in zwei Jahren, um die tatsächliche Entwicklung mit der vorhergesagten abgleichen zu können und dadurch eine reflektierte Bewertung der angesprochenen Finanzierungsmöglichkeiten abzugeben. Überdies ist die Anzahl der befragten Startups sehr klein und die Tatsache, dass man sich in sehr unterschiedlichen Phasen der eigenen Unternehmensentwicklung befand, für den Vergleich der verschiedenen Unternehmen unzutraglich. Auch hätte ein ordentlicher Pretest mit geeigneten Experten den Fragebogen mit Blick auf die unterschiedlichen Forschungsfragen und Hypothesen wohl noch weiter optimieren können.

Für eine tiefergehende Studie wäre es demnach besser, die Entwicklung einer gewissen Anzahl an Medien-Startups von ihrer Gründung weg über mindestens zwei Jahre zu begleiten. In dieser Zeit könnten mehrere Interviews mit den Gründern selbst geführt werden. Darüber hinaus sollten für eine umfassende Bewertung auch Erfahrungen und Meinungen von deren Geldgebern, Geschäftspartnern und Kunden erhoben werden. Dabei könnte auch vertieft auf die Auswirkungen von verschiedenen Anschubfinanzierungen auf die letztlich gewählten längerfristigen Finanzierungsformen geachtet werden. Darüber hinaus schien im Verlauf der Studie ein deutlicher Unterschied zwischen den Finanzierungsmöglichkeiten und -plänen bei solchen Medien-Startups, die regional agieren, und solchen, die ohne lokale Schwerpunkte agieren, zu bestehen. Auch daran könnte man in weiterer Forschung anschließen.





## Literatur (Monographien, Sammelbände, Graue Literatur)

- Beck, Hanno (2011): *Medienökonomie*. Dordrecht.
- Blöbaum, Bernd/Nölleke, Daniel/Scheu, Andreas M. (2016): Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In: Averbeck-Lietz, Stefanie/Meyen, Michael (Hg.): *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*. Springer NachschlageWissen. Wiesbaden: 175–190.
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hg.) (2016): *Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2016*. Berlin.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (2016): *OVK ONLINEREPORT 2016 / 01. Zahlen und Trends im Überblick*. Zugriff: 22.3.2016.
- Clasen, Nicolas (2013): *Der digitale Tsunami. Das Innovators Dilemma der traditionellen Medienunternehmen oder wie Google, Amazon, Apple & Co. den Medienmarkt auf den Kopf stellen*. Leipzig.
- Degen, Matthias/Spiller, Ralf (2014): Crowdfunding im Journalismus. In: Lobigs, Frank/Nordheim, Gerret von (Hg.): *Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus*. Reihe Medienökonomie, Bd. 5. Baden-Baden: 201–217.
- Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2014* (2014). Berlin.
- Dragonetti, Silvano/Weiss, Engelbert (2016): Crowdfunding als neue Art der Finanzierung. In: Tokarski, Kim Oliver/Schellinger, Jochen/Berchtold, Philipp (Hg.): *Unternehmensentwicklung. Strategien und Instrumente aus Forschung und Praxis*. Wiesbaden, s.l.: 151–170.
- Eberhard, Lutz/Niemann, Ulla (2015): Digitale Schnittstellen fordern die Zeitungsverlage. In: Pagel, Sven (Hg.): *Schnittstellen (in) der Medienökonomie. [...Jahreskongress der Fachgruppe Medienökonomie vom 13. bis 15.11.2014 ...]*. Reihe Medienökonomie, Bd. 8. Baden-Baden: 390–398.
- Ehlers, Annika/Rau, Harald (2014): *Startup-Finanzierung in der Medienbranche. Gründer zwischen Bootstrapping und Bankkredit, Crowdfunding und Venture Capital*. Baden-Baden.
- Gläser, Martin (2014): *Medienmanagement*. München.
- Hahn, Christopher (Hg.) (2014): *Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer*. Wiesbaden.
- Hahn, Christopher/Naumann, Daniel (2014): Finanzierungs-/Gründungsphasen. In: Hahn, Christopher (Hg.): *Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer*. Wiesbaden: 81–220.
- Kuckartz, Udo (2010): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden.
- Loosen, Wiebke (2016): Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode. In: Averbeck-Lietz, Stefanie/Meyen, Michael (Hg.): *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*. Springer NachschlageWissen. Wiesbaden: 139–155.
- Mayer, Horst Otto (2013): *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. München.
- Peters, Ralf (2010): *Internet-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg.
- Prinzing, Marlis/Gattermann, Carolin (2015): Finanziert! Journalismus, den die Crowd kauft. Eine Studie zu Crowdfunding als Finanzierungsmöglichkeit von Journalismus. In: Pagel,

Sven (Hg.): *Schnittstellen (in) der Medienökonomie. [...Jahreskongress der Fachgruppe Medienökonomie vom 13. bis 15.11.2014 ...]*. Reihe Medienökonomie, Bd. 8. Baden-Baden: 188–212.

- Pürer, Heinz (2003): *Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Ein Handbuch*. Konstanz.
- Riesmeyer, Claudia (2011): Das Leitfadenterview. Königsweg der qualitativen Journalismusforschung? In: Jandura, Olaf/Quandt, Thorsten/Vogelgesang, Jens (Hg.): *Methoden der Journalismusforschung*. Wiesbaden: 223–236.
- Rimscha, Björn von von/Siegert, Gabriele (2015): *Medienökonomie. Eine problemorientierte Einführung*. Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden.
- Ripsas, Sven/Tröger, Steffen (2015): 3. DSM. *Deutscher Startup Monitor*.
- Schäfer, Matthias/Ternès, Anabel (2016): *Start-ups international: Gründergeschichten rund um den Globus. Erfolgsfaktoren, Motivationen und persönliche Hintergründe*. Wiesbaden.
- Schramm, Dana Melanie/Carstens, Jakob (2014): *Startup-Crowdfunding und Crowdfunding. Ein Guide für Gründer ; mit Kapital aus der Crowd junge Unternehmen online finanzieren*. Wiesbaden.
- Spiller, Ralf/Degen, Matthias (2014): Bedeutung und Rolle von Stiftungs-finanziertem investigativen Journalismus. Eine exemplarische Untersuchung von sieben gemeinnützigen Recherche-Organisationen aus fünf Ländern. In: Lobigs, Frank/Nordheim, Gerret von (Hg.): *Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus*. Reihe Medienökonomie, Bd. 5. Baden-Baden: 219–240.
- Vahs, Dietmar/Schäfer-Kunz, Jan (2012): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart.

### Online Quellen

- AGOF (2016): *Nettoreichweite der Top 15 Nachrichtenseiten (ab 14 Jahre) im November 2015 in Unique Usern (in Millionen)*. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/165258/umfrage/reichweite-der-meistbesuchten-nachrichtenwebsites/>. Zugriff: 4.3.2016.
- Alexandru, Julia (2016): *Wettbewerbe: 2,9 Mio. Euro an Gründer und Start-ups*. URL: <https://www.fuer-gruender.de/blog/2016/01/gruenderwettbewerbe-monitor-2016/>. Zugriff: 29.3.2016.
- Bundesagentur für Arbeit (2014): *Finanzielle Hilfen für Existenzgründerinnen und Existenzgründer*. URL: <https://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/BuergerinnenUndBuerger/ArbeitundBeruf/Existenzgruendung/FinanzielleHilfen/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI485480>. Zugriff: 29.3.2016.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (BDS) (o.J.): *Stiftungstypologie*. URL: <http://www.stiftungen.org/de/stiftungswissen/was-ist-eine-stiftung/stiftungstypologie.html>. Zugriff: 16.3.2016.
- Deutscher Presserat (2013): *PUBLIZISTISCHE GRUNDSÄTZE (PRESSEKODEX). Richtlinien für die publizistische Arbeit nach den Empfehlungen des Deutschen Presserates*. Beschwerdeordnung. URL: [http://www.presserat.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads\\_Dateien/Pressekodex2013\\_big\\_web.pdf](http://www.presserat.de/fileadmin/user_upload/Downloads_Dateien/Pressekodex2013_big_web.pdf). Zugriff: 28.3.2016.
- Ebner, Caroline (2014): *Hoffnungsprojekt für den Journalismus. "Krautreporter"-Crowdfunding erfolgreich*. URL: <https://www.tagesschau.de/inland/krautreporter-108.html>. Zugriff: 20.3.2016.

- (2015): *Auf der Suche nach dem Zukunftsmodell. "Krautreporter"-Bilanz nach einem Jahr.* URL: <https://www.tagesschau.de/inland/ein-jahr-krautreporter-101.html>. Zugriff: 20.3.2016.
- EXIST (o.J.): *Das EXIST-Gründerstipendium.* URL: <http://www.exist.de/DE/Programm/Exist-Gruenderstipendium/inhalt.html>. Zugriff: 29.3.2016.
- ForwardAdGroup (2015): *Native Advertising Studie 2015.* URL: <http://www.forward-ad-group.de/marktforschung/digitalmarkt/info/native-advertising-studie-2015/>. Zugriff: 18.3.2016.
- Goldmann, Stephan (2015): *Drei Gründe, warum ich nicht an den Erfolg von Paywalls glaube.* URL: <http://www.lousypennies.de/2015/04/22/drei-gruende-warum-ich-nicht-an-den-erfolg-von-paywalls-glaube/>. Zugriff: 16.3.2016.
- Gründerszene (o.J.a): *Accelerator.* URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/accelerator>. Zugriff: 19.3.2016.
- (o.J.b): *Inkubator.* URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/inkubator>. Zugriff: 19.3.2016.
- Hofmann, Alex (2012a): *Serie: So finden Gründer den richtigen Investor. Teil 1 – Die Investorenlandschaft in Deutschland.* URL: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/investor-finden-venture-capital>. Zugriff: 19.3.2016.
- (2012b): *Serie: So finden Gründer den richtigen Investor. Teil 2 – Welche Company-Builder gibt es, was leisten sie?* URL: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/investor-finden-inkubator>. Zugriff: 19.3.2016.
- (2012c): *Serie: So finden Gründer den richtigen Investor. Teil 3 – Accelerator-Programme und Business Angels.* URL: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/investor-accelerator-business-angel>. Zugriff: 18.3.2016.
- (2012d): *Serie: So finden Gründer den richtigen Investor. Teil 4 – Venture Capital als traditionelle Investmentform.* URL: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/investor-venture-capital>. Zugriff: 19.3.2016.
- IAB (2014): *Critical to Success of In-Feed Sponsored Content Are Brand Familiarity, Trust And Subject Matter Authority, As Well As Relevance, According to New Research From IAB & Edelman Berland.* URL: <http://www.iab.com/critical-to-success-of-in-feed-sponsored-content-are-brand-familiarity-trust-and-subject-matter-authority-as-well-as-relevance-according-to-new-research-from-iab-edelman-berland/>. Zugriff: 28.3.2016.
- IVW (2016): *IVW: Anzahl der Visits (Online + Mobile) der Nachrichtenportale in Deutschland im Januar 2016 (in Millionen).* URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/154154/umfrage/anzahl-der-visits-von-nachrichtenportalen/>. Zugriff: 4.3.2016.
- Niggemeier, Stefan (2015): *Die große Chance und der kleine Haken von Blendle.* URL: <http://www.stefan-niggemeier.de/blog/22022/die-grosse-chance-und-der-kleine-haken-von-blendle/>. Zugriff: 30.3.2016.
- Pulizzi, Joe (2014): *Where Content Marketing fits in your Marketing Plan.* URL: <http://contentmarketinginstitute.com/2014/05/where-content-marketing-fits-plan/>. Zugriff: 28.3.2016.
- Rentz, Ingo (2014): *Wie Verlage mit Paid Content erfolgreich sein können. Studie von Goetzpartners.* URL: <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Studie-von-Goetzpartners-Wie-Verlage-mit-Paid-Content-erfolgreich-sein-koennen-121513>. Zugriff: 17.3.2016.

- Schmundt, Hilmar (2012): Pro Publica. Das Sondereinsatzkommando im Netz. In: *Spiegel Online*, 22.4.2012. URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/kostenloser-qualitaetsjournalismus-in-den-usa-die-stiftung-propublica-a-826743.html>. Zugriff: 7.3.2016.
- Schubert, Natascha/González, Ricardo Rubio/Adler, Michael/Martin, Martin/Salbach, Anne/Ganzenberg, Eva (2015): *Media/Activity Guide 2015*. URL: <http://viewer.zmags.com/publication/040b4926>. Zugriff: 22.3.2016.
- Schwarze, Marcus (2016): *Ein Jahr scharfes Paygate bei Rhein-Zeitung.de: weniger Visits, größerer Umsatz*. URL: <http://blog.rhein-zeitung.de/28855/ein-jahr-scharfes-paygate-bei-rhein-zeitung-de-weniger-visits-groesserer-umsatz/>. Zugriff: 16.3.2016.
- Sonderman, Jeff/Tran, Millie (2013): *Understanding the rise of sponsored content*. URL: <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/white-papers/understanding-rise-sponsored-content/>. Zugriff: 16.3.2016.
- Stern, Nicole (2015): *Krautreporter: Zweites Jahr, zweite Chance*. URL: [http://diepresse.com/home/kultur/medien/4852946/Krautreporter\\_Zweites-Jahr-zweite-Chance?from=simarchiv](http://diepresse.com/home/kultur/medien/4852946/Krautreporter_Zweites-Jahr-zweite-Chance?from=simarchiv). Zugriff: 20.3.2016.
- Winterbauer, Stefan (2014): *Fünf populäre Irrtümer über Native Advertising*. URL: <http://media.de/2014/04/23/fuenf-populaere-irrtuemer-ueber-native-advertising/>. Zugriff: 28.3.2016.

## Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Die verschiedenen Finanzierungsformen

Tabelle 1: Anschubfinanzierungen in den verschiedenen Unternehmen

Tabelle 2: Langfristige Finanzierungsformen der verschiedenen Unternehmen

Der Anhang liegt als CD bei

## **Erklärung der wissenschaftlichen Redlichkeit**

Hiermit versichere ich, Lukas Peh, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen wörtlich oder sinngemäß übernommenen Gedanken sind als solche gekennzeichnet. Diese Hausarbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Passau, den 31.03.2016

---

Lukas Peh