

Management Summary

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung bzw. des digitalen Wandels auf die Entwicklung klassischer Medienmarken. Hierfür wird die allgemeine Struktur von Medien- und Sendermarken eingehend analysiert und auf dieser Grundlage in die zentralen digitalen Herausforderungsfelder Positionierung, Distribution, Journalismus und Finanzierung gegliedert.

Diese vier Herausforderungsfelder nun werden in der Folge gezielt auf Basis einer jungen, digital affinen Zielgruppe erforscht, um vor allem perspektivische Veränderungen abzubilden bzw. zu prognostizieren. Das Ziel liegt hier in der Extraktion von Entwicklungen, die vorerst lediglich auf Digital Natives als digitale Pioniere und Trendsetter zutreffen, später allerdings hinsichtlich einer möglichen Allgemeingültigkeit für alle Nutzer adaptierbar sind.

Hierbei wird auf eine modifizierte qualitativ-quantitative Methodenkombination auf Basis von Expertenaussagen sowie der erfragten Meinung der Zielgruppe zurückgegriffen, die ein möglichst ganzheitliches Bild des untersuchten Wandels gewährleisten soll.

Relevanz hat diese Arbeit so vor allem hinsichtlich ihres perspektivischen Aspekts, also in der Antizipation möglicher Entwicklung sowie als Abbild der zur Zeit ihrer Verfassung herrschenden Erwartungen hinsichtlich der Zukunft von Medienangeboten.

Abstract

The present Bachelor thesis examines the effects of digitalization and digital change on the development of classical media brands. For this purpose, the general structure of media and broadcasting brands is analysed in detail and, on this basis, divided into the central digital challenges of positioning, distribution, journalism and financing.

These challenges are explored in a targeted manner on the basis of a young, digitally-oriented target group, in order to present and to foresee mainly perspective changes, which initially apply to digital natives, but eventually become generally valid.

This takes place on the premise of an integrated approach using a modified qualitative-quantitative method combination on the basis of expert statements as well as the opinion of the target group.

This work is particularly relevant in terms of its perspective aspect, ie the anticipation of possible developments, as well as a reflection of the prevalent expectations regarding the future of media at the time of its preparing.

Schlüsselbegriffe

Medienmarken, Digitalisierung, Millennials, Online-Journalismus

media brands, digitalization, millennials, online journalism

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Grundlegende Einordnung	2
3. Theoretische Grundlagen und aktueller Forschungsstand	4
3.1. Medien	4
3.1.1. Kommunikation und Journalismus.....	4
3.1.3. Medienmarkt und System	6
3.1.4. Digitalisierung und Medienwandel	9
3.2. Marken	11
3.2.1. Markentheorie.....	11
3.2.2. Medienmarken	15
3.3. Millennials	17
3.3.1. Präzisierung des Begriffs	17
3.3.2. Charakteristika der Generation Y	18
3.3.3. Ökonomische Relevanz	19
3.3.4. Millennials und Medien.....	20
3.3.5. Millennials und Marken.....	21
3.4. Zentrale Herausforderungen.....	22
4. Empirische Erhebung.....	27
4.1. Forschungsdesign und Methodik	27
4.2. Qualitative Erhebung: Experteninterviews	29
4.2.1. Auswahl der Experten	29
4.2.2. Struktur des Leitfadens	31
4.2.3. Inhalte der Interviews	33
4.2.4. Analyse und Einordnung der Ergebnisse.....	40
4.3. Quantitative Erhebung: Umfrage	43
4.3.1. Auswahl der Befragten	43

4.3.2. Struktur des Fragebogens.....	44
4.3.3. Analyse und Einordnung der Ergebnisse.....	47
4.4. Reflexion und Bewertung im gegenseitigen Kontext	55
5. Fazit und Ausblick.....	56
Quellen- und Literaturverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	V
Anhang	VI

1. Einleitung

Wer einen aufmerksamen Blick in die ihn umgebenden Medienangebote wirft, dem fallen hier von Zeit zu Zeit sicherlich Veränderungen auf. Der WDR hat plötzlich einen Snapchat-Account, Spiegel Online hat ein neues Layout und die ZEIT schmückt sich neuerdings mit jugendlichen Inhalten auf ihrer Startseite. - Es verändert sich eine ganze Menge im digitalen Journalismus und Medienmarken sind die gestaltenden Akteure dieses Wandels. Sie sind das Steuerinstrument, um sich als Medienhaus den neuen und sich stetig wandelnden Möglichkeiten aus neuen Ausspielwegen, neuer Nachfrage und neuen Stilmitteln zu stellen, sich zu positionieren und zu differenzieren.

Junge Nutzer als Digital Natives sind in diesem Zusammenhang ganz besonders schnell. Sie können ihre Vorlieben nicht nur sehr dynamisch, sondern auch sehr geschlossen in kürzester Zeit neuen innovativen Möglichkeiten des Online-Journalismus in seiner Gestaltung und Verbreitung zuwenden und sind sozusagen eine Art designerter Trendsetter oder die Vorhut der etwas trägereren Masse.

Diese Arbeit soll sich nun genau diesem Wandel widmen und der Frage, wie die neue digitale Selbstverständlichkeit junger Nutzer klassische Medienangebote, also diejenigen, die es bereits vor der Generation Y gab, mitgestalten und verändern kann.

Nun ist die Abbildung digitaler Veränderung, gerade in Bezug auf die Medienbranche sicherlich keine besonders originelle Idee. Dennoch lohnt sich ein Blick auf ganz genau diese Auswirkungen digitalen Wandels, schließlich kann dies nicht nur dazu dienen, neue Phänomene wie etwa Gif-Journalismus oder Clickbaiting-Strategien zu verstehen, sondern auch einen Ausblick geben, wie sich derlei auf Marken auswirkt und möglicherweise zukünftig gestalten wird.

Die Arbeit soll sich hierbei vor allem um die Vermittlung eines Gesamtzusammenhangs bemühen, also sowohl journalistische als auch markenstrategische und ökonomische Aspekte für eine möglichst vollständige Charakterisierung des Wandels sowie seiner Ursprünge einfließen lassen. Denn der behandelte Markt – und das merkt man schon jetzt - ist enorm komplex, enorm vielfältig und enorm dynamisch. Eine sehr spannende Grundlage.

2. Grundlegende Einordnung

Um sich dem behandelten Thema nun ganz grundsätzlich zu nähern, bietet sich eine einleitende Klärung und Einordnung der Kernbegriffe an. Entsprechend des Titels der Arbeit handelt es sich hier *um digitalen Wandel, Millennials* sowie den Begriff der *Medienmarken*.

Digitaler Wandel stellt rein inhaltlich den wichtigsten Aspekt dieser Arbeit dar. Er definiert die Gesamtheit aller Prozesse, die sich durch die Digitalisierung verändern. Diese Dynamik greift auf nahezu alle Teile von Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur über und ist damit natürlich auch eng mit der Medienbranche verbunden. Teilweise wird auch der Begriff *Digitale Transformation* als Synonym des Digitalen Wandels verwendet, darauf soll aber im Kontext dieser Arbeit verzichtet werden, suggeriert der Begriff Transformation doch fälschlicherweise die Entwicklung hin zu einem gewissen Stadium. Der Digitale Wandel ist jedoch ein kontinuierlicher, v.a. durch technische Innovation getriebener Prozess, der gerade in Bezug auf die an ihn gekoppelte Evolution der Medien eine prägende Dynamik aufweist. Insofern besteht das Ziel dieser Arbeit weniger darin, richtige oder falsche Aussagen bzw. Annahmen zu treffen, sondern vielmehr, Perspektiven und Entwicklungen abzubilden.

Um dies zu erreichen, soll speziell die junge, innovationsfreudige *Generation Y* als Konsumentengruppe im Fokus dieser Arbeit stehen, da sie als Generation der *Digital Natives* derlei Entwicklungen zumeist als erstes adaptiert und sich so möglicherweise auch Rückschlüsse auf die Allgemeinheit der Konsumenten ziehen lassen. Neben einer Vielzahl an Bezeichnungen verfügt diese Zielgruppe der *Millennials* auch über variierende Eingrenzungen ihrer Altersstruktur. Im Rahmen dieser Arbeit wird im Zuge dessen gezielt nur die Gruppe der 16-30-Jährigen beleuchtet.

Den Kern der Arbeit im Sinne des zentralen Objekts, auf das sich alles andere bezieht, stellen die sog. *Medienmarken* oder *Nachrichtenmarken* dar. Hierbei handelt es sich um enorm umfangreiche und komplexe betriebswirtschaftliche Konstrukte, die alles einschließen, was die Wahrnehmung eines Produkts - da sich da Arbeit mit klassischen Medienmarken beschäftigt, beispielsweise einer Zeitung - anbetrifft. Medienmarken koordinieren in sich eine enorme Zahl an Einflüssen und Aufgaben - beispielsweise etwa eine Reaktion auf digitale Veränderung und auf die neuen digitalen Ansprüche einer jungen Generation.

Wie sich dieser Prozess nun gestaltet, was für Auswirkungen auf welche Facetten der Marke er entwickelt und wie sich dieser Wandel tatsächlich in der Realität auswirken könnte, soll nun in der Folge Teil dieser Arbeit sein.

3. Theoretische Grundlagen und aktueller Forschungsstand

3.1. Medien

3.1.1. Kommunikation und Journalismus

Um die Mechanismen und die Logik des behandelten Themas zu verstehen, macht es durchaus Sinn, sich mit dessen Grundlagen zu beschäftigen. Insofern stellt dieser Teil eine Entwicklungs-Chronologie dar und beginnt dementsprechend mit dem Essenziellen, dem Einfachsten: Kommunikation.

Begrifflich betrachtet basiert Kommunikation auf dem lateinischen *communis*, was in seiner deutschen Übersetzung so viel bedeutet wie *gemeinsam*. Die Basis jeder Kommunikation ist also ein Miteinander und die Möglichkeit des Austauschs. Genauso wie Kommunikation ohne dieses Miteinander nicht stattfinden kann, verhält es sich auch andersherum. Grundlage jeder gesellschaftlichen Struktur ist Kommunikation, die Bonfadelli in diesem Zusammenhang als „eine Form des sozialen Handelns“ beschreibt, „das mit subjektivem Sinn verbunden ist und auf das Denken, Fühlen und Handeln anderer Menschen bezogen stattfindet“ (Bonfadelli, 2010: 79).

Dem oft bemühten Sender-Empfänger-Modell Stuart Halls nach, lässt sich Kommunikation als Prozess etwas vereinfacht in drei Instanzen gliedern: Sender, Botschaft und Empfänger. Der Sender enkodiert eine Information, indem er sie etwa artikuliert und übermittelt sie dem Empfänger als Botschaft, die dieser bei Empfang enkodieren, also verstehen bzw. einordnen muss (Schweiger, 2007). Grundsätzlich ist dieses Modell zyklisch angelegt, geht also davon aus, dass der Empfänger nun seinerseits zum Sender wird und seinem Gegenüber antwortet oder wie Hall es formuliert, *Feedback* gibt.

Erweitert man dieses eigentlich lediglich interpersonell angelegte Kommunikationsmodell auf Empfängerseite nun um eine breitere Masse, eine Öffentlichkeit, so lässt sich damit wunderbar die strukturelle Grundlage journalistischer Arbeit nachvollziehen. Journalismus entspricht also dem aktiven Senden von Information an ein weitgehend passives, quantitativ umfangreicheres Publikum. Aufgabe und Selbstverständnis dieses prototypischen Journalismus ist es nun, diesem Publikum, dieser Gesellschaft für sie relevante Informationen zu liefern. Die bewusst weitgefasste Begrifflichkeit der Medien stellt an dieser Stelle sozusagen das Instrument dieses Prozesses dar, also den Kanal zur Verbreitung von Botschaften bzw. von Informationen.

Die Aufgabe des Journalisten in diesem System liegt nun vor allem darin, seinem Publikum auf Basis der von ihm gelieferten Informationen und Einordnungen eine aktive Meinungsbildung zu den Themen zu ermöglichen, die für es von Relevanz sind. Ein grundsätzlich strittiger Punkt ist hierbei jedoch die

Konkretisierung dieser Relevanz und die Frage, wobei es sich nun um einen Inhalt journalistischer Natur handelt und wobei nicht (Neuberger & Kapern, 2013). Eine allgemeine Definition hierzu besteht zwar nicht, allerdings ist im Besonderen die Grenze von Information und Unterhaltung und damit die Abwesenheit von Faktizität sowie inhaltlicher Relevanz bestimmter Formate oder Beiträge im Fokus dieser Diskussion. Im Rahmen dieser Arbeit soll allerdings die gebräuchliche und pragmatische Definition „*Journalist ist, wer einen Presseausweis besitzt*“ gelten, um einen ganzheitlicheren Überblick des kontextuellen Wandels dieser Branche gewährleisten und konkrete Entwicklungen vollständiger abbilden zu können.

3.1.2. Die Funktion der Medien

Medien stellen einen essentiellen Teil des öffentlichen Raumes dar, doch welchen gesellschaftlichen Beitrag leisten sie eigentlich konkret, welche Funktion kommt ihnen in diesem Rahmen zu? Wer in einer demokratischen Gesellschaft von der Rolle der Medien spricht, verwendet gerne den Terminus der vierten Gewalt. Dieses Modell sieht die Medien als eine Art Kontrollinstanz der herrschenden bzw. regierenden Gewalten an, ein Korrektiv für Politik und Gesellschaft, das Missstände ausmacht und darüber berichtet.

Die *Systemtheorie*, eine Arbeit des Soziologen Niklas Luhmann, macht die Notwendigkeit einer solchen Instanz an einer gewissen Fragmentierung der Gesellschaft in verschiedene Subsysteme fest, die weitgehend unabhängig voneinander funktionieren und einander so aus den Augen verlieren. Die konkrete Funktion des Journalismus bezeichnet Luhmann im Zuge dessen als *Selbstbeobachtung der Gesellschaft* (Voigt, 2016). Diese Selbstbeobachtung dient dazu, eigentlich entkoppelte Subsysteme wieder zu verbinden, also etwa der Politik den Standpunkt des Mannes auf der Straße zu vermitteln, dem Mann auf der Straße die Belange der Wirtschaft zu schildern oder der Wirtschaft die politische Situation zu erörtern. So entsteht neben der rein strukturbedingten, vermittelnden Funktion der Medien die zusätzliche Facette der inhaltlichen Kontrolle. Etwa in Form der Beobachtung und Kritik der Mächtigen oder der Förderung von Pluralismus und Freiheit (Neuberger & Kapern, 2013).

Zusätzlich zur Kontrollfunktion der Medien kommen die beiden bereits angeschnittenen Themenbereiche Information und Meinungsbildung als Kernaufgaben des journalistischen Selbstverständnisses. Die Informationsfunktion der Medien einer demokratischen Gesellschaft besteht in erster Linie darin, eine Öffentlichkeit für relevante Neuigkeiten und Informationen von öffentlichem Interesse herzustellen. Thematisch orientiert sich das Spektrum dieses Journalismus neben der direkten Nachfrage an der Bedeutung der Inhalte. So deckt der Prototyp klassischer journalistischer Arbeit etwa neben den bereits angeschnittenen Bereichen Politik und Wirtschaft

vornehmlich die Gebiete Gesellschaft und Kultur ab (Bonfadelli, 2010). Sachliche, vollständige und verständliche Berichterstattung ist in diesem Zusammenhang das selbstaufgelegte Ideal bzw. Credo.

Die Funktion der Meinungsbildung fußt direkt auf der der Information, schließlich ist es zumindest in der Theorie zwingend notwendig, ein Thema inhaltlich zu überblicken, bevor man sich eine Meinung dazu bilden kann. An diesem Punkt setzt die Funktion der Meinungsbildung an, die sich zum Ziel setzt, das Für und Wider verschiedener behandelte Themenkomplexe zu erörtern und den Lesern bzw. Konsumenten so einen offenen Diskurs und eine freie argumentgestützte Entscheidung für ihre Position zum behandelten Thema ermöglicht. In einer demokratischen Gesellschaft, in der jeder Bürger das Recht der Bestimmung und Mitgestaltung innehat, ist eine Bewusstmachung der verschiedenen Positionen und Möglichkeiten sowie der Anstoß zur Bildung einer eigenen Meinung also absolut essentieller Natur.

Die Gesamtheit der Medien eines demokratischen Systems nimmt also eine Art stabilisierende und bewahrende Rolle in Bezug auf demokratische und freiheitliche Werte ein und trägt so ein ausgesprochen hohes Maß an Verantwortung. In diesem Kontext kann durchaus der eigentlich dem Finanzwesen vorbehaltene Begriff der *Systemrelevanz* in Anlehnung an einen Vortrag des Chefredakteurs der Süddeutschen Zeitung, Heribert Prantl gebraucht werden (Steinke, 2017).

3.1.3. Medienmarkt und System

3.1.3.1. Das duale System

Seit mehreren Jahrzehnten erheben ARD und ZDF gemeinsam in bestimmten Abständen Daten für ihre Langzeitstudie mit dem Titel *Massenkommunikation*. Diese Studie beschäftigt sich vorrangig mit Entwicklungen und Tendenzen des Medienkonsums und deren Einordnung. Im Jahr 2015 wurde die bislang letzte dieser Erhebungen durchgeführt und im Zuge dessen ein zeitlicher und reichweitenbezogener Vergleich der genutzten Medien innerhalb Deutschlands durchgeführt.

Die Studie unterscheidet hierbei zwischen den Medientypen Fernsehen, Hörfunk, Tageszeitung und Internet, wobei der Punkt Internet hierbei ausschließlich auf nicht-mediale Inhalte bezogen ist und die jeweiligen Webaufrufe von TV, Radio oder Nachrichtenseiten dem entsprechendem Hauptmedium zugeordnet wurden. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass der Medienmarkt Deutschlands sowohl in Bezug auf die tägliche Nutzungsdauer als auch auf die quantitative Reichweite eines Mediums noch immer von Fernsehen und Hörfunk dominiert werden, die mit einer Nutzungsdauer von täglich 210 bzw. 175 Minuten und einer Reichweite von 80% bzw. 74% weit vor allen anderen Medien liegen. Das gesamte mediale Internet verortet die Studie in der Gesamtzielgruppe bei täglich 26 Minuten durchschnittlicher Nutzungsdauer, die Tageszeitung schafft eine Minute mehr. Auch in Sachen

Reichweite ist der Abstand zu Hörfunk und TV mit etwa einem Drittel der Bevölkerung bei Tageszeitungen bzw. der Hälfte bei Netzinhalten durchaus merklich (Engel & Breunig, 2015).

Fernsehen und Hörfunk sind also der Interpretation der Studie nach doch recht deutlich vor der Tageszeitung die beiden größten und wenn man so will wichtigsten Medien dieses Landes. In Rückbezug auf die im vorigen Kapitel erörterte Systemrelevanz eines guten, ausgewogenen und verantwortungsvollen Journalismus erschließt sich an diesem Punkt das Modell des dualen Rundfunksystems. Etwas vereinfacht ausgedrückt besteht dieses aus zwei verschiedenen Instanzen, die für sich jeweils einem gänzlich eigenen Konzept unterliegen: Der öffentlich-rechtliche Rundfunk, der, vom Staat finanziert, vor allem normativen Interessen verpflichtet ist und der private Rundfunk, dessen Bestrebungen vor allem ökonomischer Natur sind (Schweiger, 2007).

Privatrechtliche organisierte Medien werden sozusagen querfinanziert und sind inhaltlich sowie in ihrer Entwicklung grundsätzlich recht frei darin, Entscheidungen zu treffen und den opportunistischen Grad ihres Handelns selbst festzulegen, Hauptsache das Konzept fruchtet aus wirtschaftlicher Sicht. Eine gesetzliche Verantwortung dem Konsumenten gegenüber gibt es in diesem Sinne bei privaten Medien, zu denen im Übrigen auch sämtliche Verlagshäuser sowie alle nicht öffentlich-rechtlichen Webangebote zählen, nicht. Hier greifen eher freiwillig auferlegt Ideale.

An öffentlich-rechtliche Medienangebote jedoch besteht ein steter Anspruch in Form des zu erfüllenden Bildungsauftrags sowie einer Grundinformation der Gesellschaft. Dieses Korsett nimmt diesen Medienunternehmen zwar einen Teil des finanziellen Drucks, doch macht es die Formate auch innovationsträger und verschafft ihnen dadurch ein gewisses Handicap, denn trotz staatlichem Hintergrund müssen sich diese Angebote auf einem freien Markt gegen die oftmals schnellere Konkurrenz beweisen (Kramp, 2013).

3.1.3.2. Mediale Wertschöpfung

Die Betriebswirtschaftslehre gliedert das Konsumgeschehen hauptsächlich in Märkte - Orte, an denen Nachfrage nach einem Produkt und das Angebot dieses Produktes zusammenkommen. Dies geschieht so auch im Falle von Medienangebote. Basis dieses allgemeinen Marktes für das Gut (Massen-)Medien, den man der Einfachheit halber auch als Medienmarkt bezeichnen kann, ist die Schaffung ebendessen.

Grundsätzlich ist der ökonomische Hintergrund medialer Inhalte ein recht unkomplizierter: Ein Journalist produziert einen Inhalt, etwa in Form eines Artikels, dieser wird in einem Medium, z.B. einer Zeitung veröffentlicht und diese Zeitung zahlt dem Journalisten einen gewissen Anteil der Erlöse aus, die sie unter anderem mit seinem Artikel in Form von Verkaufs- oder Werbeeinahmen macht. So weit,

so gut, doch natürlich sind in diesem Prozess auch etwas komplexere Einflüsse vorhanden, sodass es durchaus sinnvoll ist, den gesamten Produktionsablauf möglichst vollständig abzubilden.

Umsetzen kann man dies beispielsweise unter Zuhilfenahme des betriebswirtschaftlichen Modells der Wertschöpfungskette. Dieses ursprünglich vom Ökonom Michael E. Porter entwickelte Modell lässt sich recht gut anwenden, um etwas modifiziert einen ganzheitlicheren Blick auf journalistisches und vor allem medienunternehmerisches Arbeiten werfen zu können.

Basis dieses Prozesses ist die *Beschaffung* von Information und Inhalten, also einem Thema über das berichtet werden kann. Im nächsten Schritt, der *Content Produktion* folgt nun die Aufbereitung dieser Informationen, etwa in Form des eingangs erwähnten Artikels oder z.B. eines Videos. Direkt darauf folgen die Schritte des *Product Packagings*, also der Feinarbeit am Endprodukt und der *Technischen Produktion*, der Übertragung auf das Zielmedium, was z.B. dem Druck einer Zeitung entspricht. Als finalen Schritt listet diese Wertschöpfungskette die *Distribution* des Zielmediums, also die Verteilung der gedruckten Zeitung oder das Senden eines TV-Beitrags auf (Sigler, 2010).

Entlang der Prozessschritte des geschilderten Modells lassen sich durchaus Veränderungen in der journalistischen Arbeit, ganz besonders im Online-Bereich feststellen. Gerade im Bereich des *Packagings* und der *Distribution* stellen sich so vollkommen neue Fragen und Herausforderungen. So haben sich etwa die Ausspielwege für journalistische Inhalte massiv verändert und fragmentiert und eng damit verbunden auch die Frage des Formats, des inhaltlichen Typs Medium, das man dem Nutzer anbieten möchte (Schneider, 2013). Eng damit verknüpft ist besonders für Medienunternehmen die Frage der Monetarisierbarkeit der angebotenen Inhalte. Während im klassischen Konzept der Wertschöpfung ein Produkt entsteht, das tatsächlich verkauft wird, wie etwa eine Zeitung oder gesicherten Umsatz generiert, wie z.B. im Falle von Fernsehwerbung, ist die Finanzierungsfrage online eine deutlich Kritischere.

Oftmals im Zusammenhang dieses Problems wird der Begriff der *Gratismentalität im Internet* bemüht. Die beruht auf der grundsätzlichen Annahme, dass sich aufgrund online für viele Jahre umsonst erhältlicher medialer Inhalte - z.B. im Bereich Journalismus, aber auch bei Literatur und Musik- oder Videoinhalten - das Verständnis dieser Inhalte als Gut mit einem Wert und damit die Bereitschaft, dafür zu bezahlen stark zurückentwickelt hat. Viel mehr ist online in den meisten Bereichen weiterhin eine grundlegende Ablehnung gegenüber Bezahlhalten festzustellen (Kunze, 2012). Unter anderem hierin liegen - neben weiteren im Laufe dieser Arbeit erörterten Facetten digitaler Entwicklung – die unmittelbaren und vor allem wichtigen Herausforderungen für Medienunternehmen.

3.1.4. Digitalisierung und Medienwandel

Natürlich sind die geschilderten Symptome keine autonomen Entwicklungen, sondern vielmehr Teil einer tatsächlich allumfassenden Veränderung. Die Basis dieses Wandels ist ein sehr technische - die Digitalisierung. Man spricht heute von der digitalen Revolution, die in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts begann und bis heute andauert. Dieser Revolution immanent ist vor allem das, was ihr Titel bereits suggeriert. Ein technikgestützter, digitaler Umbruch in nahezu allen Lebensbereichen. Durch neue technische Möglichkeiten entwickelten sich im Zeitraum von nur wenigen Jahren vollständig neue digitale Strukturen, die anstelle ihrer ursprünglichen, analogen Vorgänger traten.

Im Zentrum dieses Prozesses steht seit jeher die immer intensivere Vernetzung durch das Internet. Ein konkretes, verhältnismäßig weit zurückliegendes Beispiel ist hier etwa die flächendeckende Einführung der E-Mail und die Möglichkeit, sich online über bestimmte Plattformen weltweit auszutauschen, durch die analoge und damit entweder umständlichere oder kostenintensivere Kommunikationsmittel immer weiter verdrängt wurden und werden.

Ein weiteres ist die Veränderung des Konsums. Die Entwicklung eines mächtigen E-Commerce machte bestimmte Teile des stationären Einzelhandels obsolet oder trat mit ihm in direkte Konkurrenz – eine Situation, die bis heute anhält und aktueller ist denn je. Insgesamt kann sich kaum eine Branche, kaum ein Teil der Gesellschaft den weitläufigen Auswirkungen des digitalen Wandels wirklich entziehen und auch wenn sein Beginn bereits zwei Jahrzehnte zurückliegt, ist man sich einig, dass diese Veränderung sich auf absehbare Zeit immer weiter fortsetzen wird.

Inmitten dieses Wandels befinden sich auch die Medien. Deren digitale Entwicklung wird meist in zweierlei Stufen zusammengefasst. Die Erste erfolgte direkt gekoppelt an das Aufkommen bzw. die immer breitere Verfügbarkeit des Internets für normale Haushalte Mitte der 90er Jahre und stellte klassische Medien zum ersten Mal vor die Aufgabe, in einem vollkommen neuen, ja sogar unbekanntem Umfeld tätig zu sein und sich dort zu positionieren (Wimmer & Hartmann, 2014). Ursprünglich als eine Art digitale Kopie oder digitale Verlängerung des klassischen Mutterformates angelegt, konnten die Online-Formate entlang der Vorteile ihrer Plattform, gerade in Bezug auf die Aktualität jedoch über die Jahre eigene Charakteristika und eine gewisse Autonomie entwickeln. Stufe zwei des digitalen Medienwandels setzt etwas mehr als 10 Jahre nach der Ersten ein und basiert erneut auf einer technischen Innovation. 2007 brach mit der Enthüllung des ersten iPhones die Ära der Smartphones an. Ähnlich der Verbreitung des Internets auf Heimcomputern zuvor, wurde es nun auch für die große Masse mobil nutzbar (Kramp, 2013) und für Medienangebote ergab sich so die Möglichkeit einer steten Präsenz in Form der Möglichkeit, ihre Nutzer überall hin zu begleiten.

Beide dieser Prozessstufen sind inzwischen recht erfolgreich durchlaufen. Jedes klassische Medium verfügt über eine stationäre Website und die Struktur um diese mit Inhalt füllen und auch in Bezug auf die mobile Aufbereitung ihrer Inhalte, etwa in Form responsiver Webangebote oder zur Verfügung gestellter Apps herrscht nun – etwa 20 Jahre nach der ersten und 10 Jahre nach der zweiten Stufe des Medienwandels durchaus ein gewisser Standard. Doch genau wie der digitale Wandel ein kontinuierlicher Prozess ist, stellt auch der Medienwandel seine Akteure vor neue Herausforderungen – möglicherweise sogar auf einer neuen Stufe.

Dies betrifft natürlich nicht nur die strategischen Belange eines Medienunternehmens, sondern auch die journalistische Arbeit an sich verändert sich in jüngerer Zeit rasant. Zum einen entstanden etwa durch digitale Vernetzung völlig neue Möglichkeiten in der Recherche, Informationsbeschaffung und Kommunikation, zum anderen verändern sich aber auch die Umstände und Anforderungen an den Journalismus selbst. Der Aspekt der bereits aus der Wertschöpfungskette bekannten Distribution ist hier ein Elementarer. Während Online-Journalismus zuerst wachsend stationär auf den jeweiligen Webangeboten der Medien konsumiert wurde und dann begann, immer mehr mobil über App-Angebote oder mobile Websites zu funktionieren, kann man heute einen durchaus vergleichbaren Einschnitt beobachten.

Ein immer größerer Teil des Journalismus im Netz findet auf Plattformen außerhalb des Machtbereichs des eigentlichen Mediums statt, d.h. Nutzer finden erst über eine dritte Instanz zum Inhalt oder der Inhalt findet gar innerhalb dieser dritten Instanz statt. Sowohl in der Kreation als auch in der Verbreitung journalistischer Inhalte hat dies bereits jetzt merkliche Folgen. Online-Journalismus muss sich also in seiner Darstellung und Tonalität einmal mehr an einer neuen Umgebung orientieren, nur ist diese nicht wie zuvor einfach, sondern fragmentiert in Form einer Vielzahl an Plattformen (Wimmer & Hartmann, 2014). Früher etwa musste ein Medienunternehmen sich beispielsweise lediglich der Tatsache anpassen, dass sein Angebot verstärkt mobil in Anspruch genommen wird. Heute jedoch muss es sich selbst überall dort präsent zeigen, wo sich seine Nutzer befinden, etwa auf Google, Facebook und Twitter. Auch ergibt sich so eine neue Konkurrenz-Situation, denn auf diesen Plattformen stehen verschiedene journalistische Angebote erstmals wieder in direktem Wettbewerb zueinander. Auf jeder Plattform hat der Nutzer also die Wahl zwischen Inhalten mehrerer Anbieter und stellt sich sein Programm selbst zusammen. Für Medienunternehmen ist das sowohl administrativ als kreativ herausfordernd und natürlich spannend im Hinblick auf weitere Entwicklungsschritte.

3.2. Marken

3.2.1. Markentheorie

Einen Großteil der Administration eines Medienunternehmens liegt in dessen Inszenierung und Kommunikation nach außen, also der Art und Weise, wie man sich dem Konsumenten präsentiert. Jedes Medium versucht sich hier ein eigenes Profil zu geben, seine Eigenheiten herauszustellen und sich von Konkurrenzprodukten abzusetzen. Betrachtet man diesen Prozess betriebswirtschaftlich – denn letztlich sind Medienunternehmen nun einmal nichts Anderes als Betriebe mit ökonomischen Zielen – kann man bereits ab hier von der Gestaltung und Entwicklung einer Marke sprechen.

3.2.1.1. Der Markenbegriff

Eine Marke zu definieren ist im ersten Schritt kein sonderlich einfacher Prozess. Die Fachliteratur bietet eine Vielzahl an Beschreibungen des Markenbegriffs von verschiedensten Perspektiven aus und mit unterschiedlichem Schwerpunkt. Trotzdem oder vielleicht gerade deswegen lässt sich dies recht trivial zusammenfassen: Eine Marke ist die Summe all dessen, was ihre Zielgruppe mit ihr verbindet oder verbinden soll. Das können beispielsweise produktbezogene Besonderheiten sein, eine persönliche Einordnung oder ganz banale Aspekte wie das Markenlogo. Marken sollen sich beim Kunden festsetzen, in Erinnerung bleiben und zur Abgrenzung von Konkurrenten dienen. Auch soll die Marke letztlich eine Orientierungshilfe und Identifikationserleichterung für den Konsumenten sein, ganz nach dem Motto *Diese Marke kenne ich, dieser Marke vertraue ich, also ziehe ich ihre Produkte anderen vor* (Bode, 2010). Hier bietet sich beispielsweise die Arbeit mit einer bestimmten Namensgebung und einer angepassten optischen Ausgestaltung der Produkte an, um eine Zugehörigkeit zur Marke erkennbar zu machen. Meffert spricht in diesem Zusammenhang von der Marke als einem „Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“ (Feddersen, 2010: 1).

Geht man nun davon aus, dass sich eine Marke ausschließlich im Sinne des Absatzes ihrer Produkte profilieren muss, scheint dieser Prozess nicht allzu komplex. Allerdings geht die reale Funktion einer Marke weit über diesen marketingexklusiven Bereich hinaus und zu den von Meffert angesprochenen *relevanten Zielgruppen* der Markenkommunikation zählen einige weitere Instanzen, die ihrerseits neue kommunikative Maßnahmen erfordern. So können beispielsweise die eigenen Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden und das Unternehmen etwa im Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte repräsentieren oder das Unternehmen muss sich selbst als Marke im B2B-Sektor profilieren können (Gutjahr, 2013).

All diese Prozesse und Verantwortungen vereint das also durchaus komplexe Konstrukt *Marke* auf sich und bedarf auf dieser Basis natürlich einer entsprechenden Organisation. Man spricht hier von der Architektur einer Marke, die vor allem für Unternehmen, die mehrere Marken verwalten den Aufbau einer Struktur und Hierarchie ermöglicht. Man unterscheidet hier ganz grundsätzlich zwischen offenen Konzepten, bei denen Einzelmarken parallel und unabhängig voneinander geführt werden und geschlossenen Konzepten, bei denen alle Produkte eines Unternehmens unter einer Dachmarke firmieren.

Das markenarchitektonische Konzept des *House of Brands* sieht etwa ein horizontales Arrangement mehrerer Marken vor, die zwar alle zu einem Unternehmen gehören, selbst aber keinerlei Berührungspunkte oder Gemeinsamkeiten aufweisen. Ein Beispiel ist hier etwa der Lebensmittelriese Mondelez, der zwar jeweils ein breites Spektrum an Marken sein eigen nennt, selbst aber nur im Kleingedruckten zu finden ist. Dies kann vor allem nützlich sein, um negative Wechselwirkungen zwischen den Produktmarken zu verhindern, etwa im Fall schlechter Presse und hilft so, das Unternehmen möglichst stabil zu halten (Dänzler, 2014).

Das *Branded House* wiederum sieht eine vertikale Struktur der Marken vor, was letztlich mit dem Terminus der Dachmarke gleichzusetzen ist. Alle Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens werden also mit dessen Namen direkt in Verbindung gebracht. Nützlich ist dies beispielsweise, um die Reputation einer Marke direkt auf ihre Produkte zu übertragen (Dänzler, 2014). Besonders im technischen Bereich, z.B. bei den Marken Siemens oder Philips ist dieser Ansatz daher üblich.

Diese beiden Konzepte stellen die gebräuchlichsten Ansätze der Markenarchitektur dar, jedoch bestehen auch darüber hinaus Variationen zur Organisation einer Marke. *Subbrands* etwa stellen eine Weiterentwicklung der klassischen Dachmarke dar, bei der unterhalb der Dachmarke eine gewisse Fragmentierung der angebotenen Produkte stattfindet. So entstehen kleine Untermarken, die zwar immer noch erkennbar zur Dachmarke gehören, selbst aber eine spezielle Zielgruppe oder einen besonderen Produktbereich abdecken (Feddersen, 2010). Ein oft benutztes Beispiel ist hier etwa Nivea mit verschiedenen Angeboten, die etwa auf Jugendliche, Mütter oder Männer ausgerichtet sind.

Auch das Konzept der *Endorsed Brands* stellt einen konzeptionellen Mittelweg dar. Hier firmieren die verschiedenen Angebote eines Unternehmens zwar mit eigenständigem Branding, dies wird aber subtil durch das Logo der Dachmarke unterstützt (Feddersen, 2010). Ein Beispiel hierfür sind etwa die von Sony angebotenen Marken Playstation oder Walkman.

Insgesamt gelten Marken heute als bedeutendste immaterielle Werte eines Unternehmens und sind deshalb in ihrer strategischen Führung, ihrem Arrangement und ihrer Positionierung von höchstem Interesse für ökonomischen Erfolg.

3.2.1.2. Die Funktion der Marke

Zwar ist das Konzept der Marke absolut kein Neues, dennoch gewinnen Marken kontinuierlich an Bedeutung. Der Hintergrund dieser Entwicklung ist eigentlich ein recht banaler – Der Zwang der Differenzierung. Da sich die Produkte vieler Märkte hinsichtlich ihrer sachlichen, also funktionalen Qualität immer mehr annähern und der Konsument sich einer unübersichtlichen Flut verschiedener, nicht unterscheidbarer Angebote ausgesetzt sieht, gewinnen immaterielle Werte in diesem Zusammenhang immer stärker an Wert. Genau dies ist der Punkt, an dem eine Marke ansetzen und einen Nutzen über das reine Produkt hinaus bieten kann.

Aus Sicht der Konsumenten lassen sich hier vier Kernfunktionen der Marke klassifizieren (Bode, 2010). Zum einen bietet sie wie bereits eingangs thematisiert ein gewisses Maß an *Orientierung und Information* im Kaufprozess, da der Kunde dem Produkt durch die ihm bekannte Marke bereits bestimmte Attribute zuordnet, z.B. einen gewissen Qualitätsstandard oder eine besondere Art und Weise der Produktion. Im Zuge dessen entsteht idealerweise *Vertrauen*, dem Konsument ist bewusst, was ihn bei Produkten der Marke erwartet und er weiß dies zu schätzen. Man spricht hier auch vom besonderen Nutzen der Glaubwürdigkeit einer Marke. Etwas trivialer für den Kunden ist der Markennutzen der *Identifikation*, der im Grunde die Wiedererkennung von Produkten erleichtern soll und so als Initiator einer möglichen Markentreue gilt. Darüber hinaus haben Marken nach Bode eine *symbolische Funktion* inne, bei der der Marke eine entweder identitätsstiftende oder identitätsvermittelnde Wirkung zugeschrieben wird. Ein klassisches Beispiel sind hier Prestige-Marken aus dem Mode- oder Automobilbereich, bei denen die Marke weniger einen funktionellen als vielmehr einen kommunikativen oder auch demonstrativen Nutzen aufweist.

Invertiert man diese Perspektive nun und betrachtet den Nutzen einer Marke aus Sicht des Unternehmens, so lässt sich dieser nach Bode in insgesamt acht Kategorien einordnen. Zentral ist natürlich die angeschnittene Möglichkeit, sich von gleichwertigen Produkten der Konkurrenz abzusetzen und durch immaterielle Markenwerte eine *Differenzierung* herbeizuführen. Auch die Möglichkeit der *Kundenbindung* durch das Wiedererkennen und eine positive Wahrnehmung der Marke stellt einen relevanten Aspekt dar. Hat man sich einen gewissen Kundenstamm erarbeitet, bieten Marken einen gewissen *preispolitischen Spielraum* und damit die Möglichkeit einer *Absatzförderung*, denn anders als bei anonymen Produkten spielt der Preis im Vertrauensverhältnis mit einer Marke nur noch eine untergeordnete Rolle. Ein Beispiel hierfür könnte etwa die Preiserhöhung eines Friseurs sein, die die wenigsten Kunden davon abbringen dürften, dessen Dienstleistung weiter in Anspruch zu nehmen. Eine Absatzförderung kann aber auch durch die Einführung eines neuen Produkts unter dem Banner der bekannten Marke sein, das so auf wesentlich höhere Akzeptanz treffen und damit weniger Etablierungsaufwand nach sich ziehen sollte, als etwa die

Einführung eines bis dato anonymen Produkts. Bode spricht hier von der *effizienten Erschließung von Wachstumspotenzialen* als Funktion einer Marke.

Damit verbunden ist auch die *risikoreduzierende Funktion* auf Basis eines markentreuen Kundenstammes, die die Gefahr eines radikalen Absatzeinbruchs, z.B. im Falle der Einführung eines möglicherweise funktional überlegenen Konkurrenzprodukts reduziert. Hier könnte die zwar von Bode als „freilich nur eingeschränkt nutzbar[e]“ (Bode, 2010: 51), aber dennoch aufgeführte Schutzfunktion einer Marke zum Tragen kommen, die vor allem in den rechtlichen Fragen bezogen auf Kopie oder Missbrauch von Markeneigenschaften von Bedeutung ist. An letzter Stelle nennt Bode einen *Vorteil in der Akquise von Personal, Partner und Kapital* als Funktion von Marken, die seiner Einschätzung nach als profilierte Akteure auf den diesen Beschaffungsmärkten von ihrer Bekanntheit und Reputation profitieren.

Marken sind also durchaus komplexe Gebilde, die in der Lage sind, Nutzen für verschiedenste Interessensgruppen zu generieren und damit mitunter signifikant für den Erfolg oder das Scheitern unternehmerischer Prozesse (Gutjahr, 2013). Um jedoch ideal funktionieren zu können, ist es für eine Marke bei weitem nicht ausreichend, schier zu existieren. Vielmehr muss sie sorgfältig positioniert und im Hinblick auf alle Interessensgruppen und Ziele geführt werden.

3.2.1.3. Markenführung

Zur erfolgreichen Führung einer Marke muss von vornherein zwischen einer internen und einer externen kommunikativen Zielgruppe unterschieden werden, die zwar im Verhältnis zueinander stehen, allerdings verschiedener markenstrategischer Ansätze bedürfen. Die interne Zielgruppe setzt sich aus Mitarbeitern, Management oder auch Beteiligten der Produktdistribution zusammen, denen vor allem das Selbstbild der Marke, die *Markenidentität* vermittelt werden soll. Die externe Zielgruppe, also alle potenziellen Kunden, im weiteren Sinne sogar die Öffentlichkeit, nimmt hingegen ein anderes Markenbild wahr, das sog. Fremdbild der Marke oder *Markenimage*. Die Koordination und Vermittlung dieser beiden Markenbilder ist die Aufgabe der Markenführung.

Basis der Markenidentität ist die Markenpersönlichkeit, die aus Aspekten wie etwa der Herkunft der Marke und dem angebotenen Produkt, aber auch aus abstrakteren Werten wie der eigentlichen Kernkompetenz, der Vision und den vertretenen Werten resultiert. Diese Identität muss intern vertreten werden, um die Marke auch extern positionieren zu können und ihr Authentizität und Glaubwürdigkeit zu verleihen.

Das Markenimage nun fußt genau auf diesen Facetten, den Merkmalen der Marke und unterteilt sich auf der einen Seite in den funktionalen Nutzen, der stark an den Ursprung und die eigentliche

Kompetenz der Marke, also das, was sie gut beherrscht, gebunden ist. In den meisten Fällen ist dies das Produkt. Auf der anderen Seite steht der symbolische, immaterielle Nutzen, der durch die Marke gewährleistet werden soll. Er resultiert aus den Markenwerten und stellt gerade auf Märkten mit einem qualitativen Patt das Kaufargument dar.

Markenführung ist also ein Prozess, der eine Fülle an wechselseitigen Einflüssen und Abhängigkeit reflektieren und berücksichtigen muss. Doch letztlich ist dieser Schritt essentiell, um ein Produkt, ja sogar ein Unternehmen etablieren und sich gegenüber der Konkurrenz behaupten zu können.

3.2.2. Medienmarken

3.2.2.1. Definition

Die bisher geschilderten theoretischen Grundlagen der Markenpolitik sind zwar allesamt recht universal gehalten, beziehen sich aber trotzdem zumeist recht konkret auf den stationären Handel. Natürlich lassen sie sich so auf den Medienmarkt anwenden, dennoch ergeben sich im Umgang mit Medienunternehmen und Medienmarke einige Spezifika und Gemeinsamkeiten, die im Folgenden kurz geschildert werden sollen.

Entlang der Entwicklung von Massenmedien haben sich auch die strukturellen und strategischen Anforderungen an Medienmarken stark gewandelt. So subsumieren heute etwa verschiedenste Angebote von Apps über Websites bis zu Video- oder Audioformaten unter einer ursprünglich klassisch auf ein Medium bezogenen Marke. Erkennbar ist dies zum Beispiel an der Marke *Die ZEIT*, die neben der wöchentlichen Zeitung ihr eigenes Online-Portal sowie Apps und Podcast-Varianten ihrer Inhalte anbietet. Auch hat sich die Herkunft von Medienmarken per se intensiv verändert, da sich in den vergangenen Jahren auch große online-exklusive Player entwickeln konnten, die trotz ihres nicht-klassischen Hintergrunds in direkter Konkurrenz zu konventionellen Angeboten stehen.

Marken sind die zentrale Gestaltungsvariable in Medienunternehmen (Bode, 2010) und unterliegen als solche den normalen Prinzipien und Anforderungen der Markenführung. So ist das allgemeine Ziel einer Medienmarke stets, sich bestenfalls auf sachlicher und zwingend auf emotionaler Ebene von Konkurrenzprodukten oder -marken zu differenzieren. Im Falle der ZEIT, die in diesem Beispiel repräsentativ für beinahe jedes klassische Medium steht, besteht zusätzlich noch eine Herausforderung darin, die verschiedenen Facetten der Marke, die ihrerseits möglicherweise bereits Markencharakter haben zu koordinieren. Diese Herausforderung beispielsweise entfällt bei der neuen, online-exklusiven Konkurrenz.

Doch gerade weil der Markt für Medieninhalte sich so dynamisch gestaltet, gerade weil neue Angebote hinzukommen und technische Innovation auch den Journalismus weiterentwickelt, werden emotionale Differenzierung, Profilierung und Gestaltung von Medienmarken immer wichtiger.

3.2.2.2. Eigenheiten

Nun gilt es, das eingangs erlangte Wissen zur klassischen Markenführung auf die Spezifika von Medienmarken anzuwenden und deren Strukturen und Entwicklung besser zu verstehen.

In der Administration von Medienmarken finden sich auf den ersten Blick bekannte Motive wieder. So ist das *House of Brands* etwa bei Verlagshäusern üblich, die über ein recht breites Sortiment an Magazinen verfügen, diese aber zumindest für den Leser in keinen Zusammenhang stellen. Ein Beispiel wäre hier das Hamburger Verlagshaus Gruner + Jahr, das mit Zeitschriften wie GEO, Vogue oder dem Stern vollkommen unterschiedliche Zielgruppen bedient. Die tatsächliche Organisation von Medienunternehmen ist allerdings zumeist vielfältiger, auch bei Gruner + Jahr. Die dortige Markenarchitektur ist zwar in erster Instanz ein *House of Brands*, allerdings sind Teile des Markenportfolios verwoben. So firmieren unter Marke GEO etwa noch andere Angebote wie das Kindermagazin GEOlino und auch der Stern verfügt mit Neon über ein Angebot für die jüngere Zielgruppe, das sowohl optisch als auch inhaltlich mit dem Mutterschiff verbunden ist. Die Markenarchitektur größerer Medienunternehmen ist also grundsätzlich komplexer bzw. vielschichtiger angelegt. Bei Gruner + Jahr könnte man z.B. von einem *House of Brands* sprechen, in dem teilweise neue *Endorsed Brands* entstehen.

Wirklich übersichtliche Markenstrukturen sind in der Medienbranche eher selten. Hauptsächlich liegt dies daran, dass große Teile des nationalen Medienmarktes in Besitz sehr weniger Akteure sind. Ökonomisch mag dies durchaus Sinn ergeben, schließlich lassen sich so Synergien in der Produktion herbeiführen, strukturell allerdings stellt es die großen Medienhäuser vor die Aufgabe, ihre Marken sinnvoll zu strukturieren. Dies mündet dann zumeist in komplexer Hierarchien, wie der Angesprochenen.

Das *Branded House*, die an sich einfachere Markenstruktur findet sich so nur noch bei Medienunternehmen, die sich auf ein Hauptprodukt spezialisieren. Die ZEIT Verlagsgruppe etwa mit ihrem wöchentlichen Hauptangebot, der ZEIT sowie Periodika wie ZEIT Campus, ZEIT Wissen oder ZEIT Leo fällt unter diesen Begriff. Jedoch ist auch hier Streitbar, ob es sich bei diesen Angeboten nicht teilweise schon um *Subbrands* handelt.

In jedem Fall sind Medienmarken also Teil recht komplizierter Abhängigkeiten und immer komplexerer Strukturen. Dies wirkt sich nicht nur auf die Organisation innerhalb des übergeordneten Medienunternehmens aus, sondern auch auf die Führung der einzelnen Marken.

Anders als das prototypische Unternehmen, das die Marketingliteratur konstruiert, ist eine Medienmarke in ihrem Auftreten und ihrer Führung deutlich weitergehenden Einflüssen und Abhängigkeiten ausgesetzt. Dies lässt sich anhand zweier Fragen erörtern: *Wer kommuniziert im Namen der Marke?* und *Wann kommuniziert er im Namen der Marke?*

Eine klassische Marke, der Einfachheit halber ein normales Einzelhandelsprodukt kann ihre Kommunikation meist recht gut steuern, so werden etwa Markenbotschafter eingesetzt, die die Marke präsentieren und hervorheben sollen und auch die Kommunikation der Marke selbst läuft recht kontrolliert ab. Dies kann etwa über Präsenzen in sozialen Medien stattfinden oder klassischerweise durch geschaltete Werbungen unterschiedlichster Art (Dänzler, 2014). Medienmarken jedoch sind hier umständlicher aufgebaut, da das Produkt letztlich nicht nur die Marke als Urheber hat, sondern jeden, der merklich daran mitgewirkt hat, dessen Name also unter einem Artikel oder Beitrag steht. Somit ist jeder Autor oder Redakteur zu jedem Zeitpunkt ein potenzieller Botschafter der Marke und jeder Inhalt als mögliche Botschaft der Marke auslegbar (Schneider, 2013).

3.3. Millennials

3.3.1. Präzisierung des Begriffs

Um die Bedeutung von *Millennials* im Kontext dieser Arbeit zu ergründen, lohnt sich zu allererst eine Auseinandersetzung mit deren Begrifflichkeit, denn diese variiert je nach Quelle merklich. So existiert etwa auch noch die geläufige Bezeichnung *Generation Y*, aber auch der Titel *Digital Natives* wird gleichbedeutend mit dieser speziellen Zielgruppe verwendet.

Millennials sind also die Generation, die mit einer digitalen Selbstverständlichkeit groß wurde. Auch in der konkreten zeitlichen Begrenzung dieser Generation sind sich die meisten Quellen uneinig. So variiert diese Festlegung von „14-29-Jährige[n]“ (Kramer, 2015) über „die Jahrgänge 1980 bis 1999“ (Schulenburg, 2016: 58) bis hin zu „allen Individuen, die zwischen 1982 und 2004 geboren wurden“ (Howe & Strauss, 2009). Diese Arbeit wählt daher einen Kompromiss dieser verschiedenen Ansätze und beschränkt sich auf die Jahrgänge 1986 bis 2000, also die zum Zeitpunkt der des Verfassens der Arbeit 16 bis 30-Jährigen.

Die Tatsache, dass es sich um eine Generation handelt ist wenig fraglich, schließlich ist die Anforderung daran in den meisten Fällen lediglich der Geburtszeitraum. Der Ansatz, diese sie jedoch als eine

gewissermaßen einheitliche Zielgruppe mit vergleichbaren Charakteristika zu betrachten, ist stark umstritten. Zu divers, zu heterogen ist diese Generation. Der Medienwissenschaftler Stephan Weichert nennt als Beispiel an dieser Stelle etwa einen Schüler, der genauso zu dieser definierten Zielgruppe gehört wie eine junge Mutter Ende 20 (dpa, 2016), sich in seinem Konsumverhalten und seinen Prioritäten jedoch stark von ihr unterscheidet.

Trotzdem wird viel über eine Generation Y gesprochen, vielerorts wird diese sogar als erklärte Zielgruppe ausgerufen. Warum also? – Auch, wenn es sich um eine sehr breit gefächerte Gruppe von Personen handelt, so bestehen doch Gemeinsamkeiten, die diese Generation von ihren Vorgängern abhebt und ihre Mitglieder verbindet. Die meisten davon sind tatsächlich an die einleitend thematisierte Begrifflichkeit der *Digital Natives* gekoppelt. So sind Millennials die erste Generation, die mit dem Internet und dessen Möglichkeit aufgewachsen ist. Das Smartphone und die Digitalisierung, teilweise auch die Virtualisierung des Alltags markieren für die Generation Y keinen Umbruch, sondern eine alternativlose Normalität (Schulenburg, 2016).

3.3.2. Charakteristika der Generation Y

Diese Entwicklung wirkt sich natürlich auch auf diejenigen aus, in deren unmittelbarem Interesse es liegt, die junge Zielgruppe zu erreichen. So ist es bis jetzt vor allem Literatur aus dem Spektrum des Personalwesens und des Marketings, die sich diesem Thema annimmt. Im Kampf um junge Fachkräfte oder junge Kunden ergeben sich in dieser Folge diverse Charakteristika und Ansatzpunkte, die die Besonderheit der Generation Y näher beleuchten.

Im Englischen wird das *Why* ausgesprochene *Y* in Generation Y gerne als Aufhänger benutzt, um diese zu charakterisieren. Dieses *Why?* soll stellvertretend für eine Zielgruppe stehen, die dazu tendiert, althergebrachte Prozesse und Normen zu hinterfragen und so auch traditionelle und festgefahrene Strukturen zu sprengen.

Zumindest teilweise kann dies auf das Selbstverständnis als erste Generation, die den Zusammenhang von Digitalisierung und Fortschritt vollkommen verstanden zu haben glaubt, zurückgeführt werden. Für Digital Natives ist die Nutzung des Internets Normalität und damit auch die Inanspruchnahme des unendlichen Wissens und der unendlichen Information, die ihr dadurch als erster Generation zur Verfügung steht (Schulenburg, 2016). Dies manifestiert sich natürlich auch in Form von Hardware, also dem anhaltenden Einsatz technischer Geräte, gegenwärtig natürlich speziell von Smartphones.

Aus diesem Selbstverständnis erwachsen nun auch die Ansprüche und Prioritäten des prototypischen Millennials. Er legt Wert auf Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung in seinem Tun. Außerdem liegt der Fokus der Generation insbesondere auf Transparenz und Nachhaltigkeit (Linß, 2014). Die

Generation Y möchte also innerhalb ihres Horizonts *gut* sein, sich selbst verwirklichen und stellt das persönliche Ziel des *Glücks* mehrheitlich über das des *Erfolgs*.

Auch strukturell entwickelt sich diese Altersgruppe entlang ihrer neuen Möglichkeiten weiter. So werden Millennials als besser ausgebildet angesehen als all ihre Vorgängergenerationen und gelten aufgrund von Globalisierung und steigender Vernetzung auch als die bisher internationalste und vielsprachigste Generation (Schulenburg, 2016). Nationale Identität nimmt im Zuge dessen merklich an Bedeutung ab, stattdessen sieht sich die Mehrheit der Generation Y als Weltbürger und begrüßt diese Entwicklung.

3.3.3. Ökonomische Relevanz

Warum ist es nun im Interesse von Marken, sich der Generation Y als Zielgruppe zu nähern? Die logische Antwort darauf ist ziemlich banal. Sie umfasst sehr, sehr viele Menschen – 12 Millionen in Deutschland, um genau zu sein (Linß, 2014). Es wäre also fahrlässig, diese Generation als Zielgruppe für welches Produkt, welche Dienstleistung auch immer zu ignorieren.

Doch warum legen viele Unternehmen speziellen Wert darauf, Millennials zu erreichen? Hierfür gibt es einen unmittelbaren und einen perspektivischen Grund. Der Unmittelbare davon ist rein ökonomischer Natur. Die aktuelle Wirtschaftslage und die damit verbundene Unmöglichkeit, sein Geld auf konventionellem Wege durch Sparen zu vermehren, machen den unmittelbaren Konsum und das Bedürfnis, sich Wünsche *jetzt* zu erfüllen für einen Großteil der Millennials attraktiv (Klaffke, 2011). Millennials konsumieren also verhältnismäßig gerne und viel, was ihnen natürlich als potenziellen Kunde eine allgemeine Attraktivität verleiht.

Der perspektivische, langfristige Grund liegt in der Position der Generation Y. Sie markiert den Übergang von einem digital Angelernten zur digitalen Selbstverständlichkeit. Mit ihr sind signifikante Veränderungen im Prozess des Konsums, in den Möglichkeiten, sie zu erreichen und in dem, was sie eigentlich möchte und was nicht, verbunden (Nguyen, 2016). Ein Unternehmen, das es nicht schafft, sich den Herausforderungen der Generation Y anzupassen, wird umso größere Schwierigkeiten damit haben, die nachfolgende Generation Z zu erreichen und damit innerhalb weniger Schritte seine komplette Zielgruppe auf natürliche Art und Weise verlieren.

Da dies natürlich im Interesse keiner Marke und keines Unternehmens ist, wird allgemein recht viel investiert, um sich der Zielgruppe der Millennials anzunähern. Auch auf dem Markt der Medien.

3.3.4. Millenials und Medien

Die Frage, warum Medienmarken Digital Natives erreichen möchten ist in ihrer Logik eigentlich kongruent mit der im vorigen Kapitel erörterten Frage danach, warum Marken dies generell möchten. Auch Medienmarken sind darauf angewiesen, eine junge Zielgruppe zu erreichen, sofern es sich denn um Massenmedien handelt, die ja meist auf ein breiteres, auch unter 30-Jährige einschließendes Publikum abzielen. Auch für Formate, die generell eine eher ältere Nutzerschaft ansprechen, ist eine gewisse Orientierung an dieser Entwicklung von Nutzen, schließlich entwickelt sich ja auch das eigene Klientel weiter und jüngere Konsumenten mit *jüngeren* Anforderungen wachsen nach. Zudem ist die Medienbranche wie kaum eine andere direkt vom digitalen Wandel betroffen, also genau der Entwicklung, die die junge Zielgruppe lebt und vorantreibt.

Es macht also aus Mediensicht in vielerlei Hinsicht Sinn, sich mit den Präferenzen und Eigenheiten der Generation Y zu beschäftigen. Als kleiner Rückbezug soll an dieser Stelle ein erneuter Blick auf die Studie *Massenkommunikation 2015* der ARD und des ZDF geworfen werden. Diese sieht – wie in 3.1.3.1. erläutert - immer noch klar Fernsehen und Radio als Spitzenreiter, was die Mediennutzung in Deutschland angeht. In der jungen Zielgruppe hat das Internet als Medium den Rundfunk in absoluten Zahlen bereits seit 2008 überholt (Engel & Breunig, 2015). Digital Natives nutzen das Internet sowohl zur Unterhaltung und als auch zur Information. Beides sind Ansatzpunkte, die vormals klassische Medien innehatten und in beiden Fällen müssen sich klassische Medien neu orientieren.

Auch haben Digital Natives bezogen auf die komplette Gesellschaft eine gewisse Funktion als digitale Vorreiter, als Trendsetter inne. Ähnlich wie sich z.B. Facebook von einer erst jung-dominierten Plattform zu einem absoluten Massenphänomen entwickelte, wird der jungen Nutzerschaft auch andernorts eine gewisse Pionierrolle zugeschrieben (Schulenburg, 2016). Sie sind die Vorboten der über Altersgrenzen hinaus breiten gesellschaftlichen Masse, was natürlich speziell für Massenmedien eine enorm attraktive Aussicht darstellt.

Insgesamt jedoch geht die Bereitschaft der jungen Zielgruppe, sich zu informieren, zurück. Der *Digital News Report* des *Reuters Institute* aus dem Jahr 2016 konstatiert einen plattformübergreifenden Rückgang des Interesses an Nachrichten in der Zielgruppe der 18 bis 24-Jährigen. Die Nutzung des Fernsehens als Informationsquelle stürzt hier von 72 auf 54 Prozent regelrecht ab, während Radio und Printmedien als Informationsquelle mit 33 statt 40 bzw. 26 statt 34 Prozent Nutzung zur Information verhältnismäßig leichte Rückgänge verzeichnen. Neben den klassischen Medien muss jedoch auch das Internet als Informationsquelle mit 75 statt im Vorjahr 79-prozentiger Nutzung einen Rückgang hinnehmen (Völlinger, 2016).

Was bedeutet dies nun für Medienanbieter? Zunehmend weniger junge Menschen informieren sich aktiv, der Anspruch einer Medienmarke muss es also sein, junge Menschen von sich aus zu erreichen und dies am besten dort wo diese sich im digitalen Raum aufhalten. 69 Prozent der im *Digital News Report 2016* befragten Millennials gaben an, sich ausschließlich mittels ihres Smartphones zu informieren, nur ein Viertel dieser Nutzer nutzt dafür aktiv die Webangebote oder Apps von Medienanbietern, der Rest der Zugriffe auf Online-Nachrichten erfolgt über soziale Netzwerke oder Suchmaschinen (Völlinger, 2016). Für Medienanbieter ist es also essentiell, sich der Struktur ihrer jungen Zielgruppe bewusst und eben dort präsent zu sein, wo eine Nachfrage nach Information und journalistischen Inhalten entsteht. Verkompliziert wird diese Herausforderung durch die Fragmentierung der Plattformen und Kanäle auf denen sich Millennials vornehmlich aufhalten, die vor allem in ihrer Quantität deutlich zugenommen hat. Neben den inzwischen klassischen Ausspielwegen wie Google und Facebook gewinnen etwa auch eigentlich unjournalistische Plattformen wie Instagram oder Snapchat für journalistische Inhalte an Bedeutung (McCue, 2016). Ganz einfach, weil sich die Zielgruppe dort aufhält.

3.3.5. Millennials und Marken

Wie gelingt es einer Marke nun, Millennials optimal anzusprechen und für ihr Angebot einzunehmen? Eine Studie der Werbeagentur *Syzygy* beschreibt sieben Charakterzüge der Generation Y, die Marken und Werbetreibende beachten müssen, um in dieser Zielgruppe Erfolg zu haben (Nguyen, 2016).

Die Studie betitelt ihr erstes von sieben zentralen Ergebnissen als *Anspruch* und begründet dies mit dem Verlangen der jungen Zielgruppe nach Privilegien und Premium-Produkten. Vor allem digitale Dienstleistungen und Produkte sollen mit diesem Prinzip der Sonderbehandlung effektiver vermarktet werden können. Das zweite Attribut der Studie nennt sich *Überlegenheit* und bezieht sich darauf, dem Kunden zu schmeicheln und ihm das Gefühl zu geben, er wäre *smarter* als der Durchschnitt. Als Beispiel nennt die Studie hier die Starbucks-App, mit der der Kunde schneller an seinen Kaffee kommt als Kunden, die diesen auf herkömmlichem Wege bestellen.

Den dritten Aspekt beschreibt *Syzygy* als *Exhibitionismus*. Der Kunde soll mit dem Produkt die Möglichkeit einer irgendwie gearteten Form von Aufmerksamkeit oder Profilierung haben. Eng hiermit verbunden ist auch das vierte Ergebnis der Studie, demnach eine Marke die *Eitelkeit* ihrer Konsumenten bedienen und befriedigen soll. Hier werden Snapchat und Instagram als Musterbeispiele genannt, die „die junge Zielgruppe in ihrem Narzissmus bestätigen“ (Syzygy, 2016).

Das fünfte Attribut wiederum wird etwas hart als *Hang zur Ausbeutung* beschrieben und bezeichnet die beobachtete Tendenz der Generation Y, Dinge für sich erledigen zu lassen. Als Beispiel werden populäre Lieferservices wie Foodora und Deliveroo sowie die Mitfahr-App Uber genannt.

Den sechsten und vorletzten Aspekt nennt die Agentur schlicht *Autorität*. Hier soll der beobachtete Wunsch nach Einfluss und danach, etwas zu sagen zu haben, angesprochen werden. Als Beispiel wird die erfolgreiche App Jodel genannt. Siebtes und letztes Ergebnis der Studie ist das Attribut der *Eigenständigkeit*. Hier wird vor allem auf den Wunsch des Sich-selbst-Kennens und Verstehens angesprochen, der etwa im Kauf von Fitnessarmbändern oder der Nutzung von Gesundheitsapps wie Apple Health sichtbar wird.

Insgesamt zeichnet die Studie das Bild einer recht narzisstischen Generation Y und liefert Ansatzpunkte, wie man diese als Marke in ihrem Selbstverständnis erreichen kann. In einigen Punkten sind die Beobachtungen sicherlich richtig, dennoch sei an diesem Punkt einordnend noch einmal der werbliche Hintergrund der analysierten sieben Ansätze erwähnt. Dieser geht davon aus, dass die Vermarktung eines Produktes ebenso wichtig ist wie die Qualität des Produktes selbst. Auch wenn die Marketing-Literatur diese These durchaus teilt, macht es durchaus Sinn, sich äußerst reflektiert mit den Ergebnissen Syzygys auseinanderzusetzen. Dennoch bietet sie interessante praktische Ansätze, um ein Produkt für die junge Zielgruppe interessant und attraktiv zu machen.

3.4. Zentrale Herausforderungen

Insgesamt findet sich in den vorangegangenen Kapiteln in relativ hoher Dichte der Ausdruck der *Herausforderung*: Die Herausforderungen des Medienwandels an Medienangebote, die sich ihm anpassen müssen und die Herausforderungen an Journalisten, deren Beruf sich im Rahmen dieser Entwicklung ebenso verändert. - Die Herausforderungen, die einer erfolgreichen Markenführung innewohnen und auch diejenigen, die eine Medienmarke darüber hinaus bereithält. - Die Herausforderungen darin, die Generation Y als Zielgruppe nachvollziehen zu können und sie im Folgeschritt zu erreichen.

Das nachfolgende Kapitel nun soll diese Herausforderungen koordinieren und einordnen. Angelehnt an den Titel dieser Arbeit soll dieser Schritt markenzentriert stattfinden, stellt also die Frage, wie sich Medienmarken verändern bzw. verändern müssen, um sich der sie umgebenden Veränderung durch eine neuartige Zielgruppe und ein dynamisches Umfeld ideal anpassen zu können. Der Logik wissenschaftlichen Arbeitens folgend soll aus dieser Fragestellung nun eine Behauptung, eine Grundthese erfolgen, auf der die restliche Arbeit aufbaut. Konkret ausformuliert lautet diese: „Das

digitale Selbstverständnis und die radikal veränderte Mediennutzung der Generation Y schaffen einen neuen Markt für digitalen Journalismus mit neuen Anforderungen an Inhalte und Akteure. Für nachhaltigen Erfolg in dieser Zielgruppe müssen sich klassische Medienmarken der Logik dieses Marktes anpassen.“

Im Kontext dieser These bzw. der allgemeinen Problemstellung ergeben sich nur vier Kernbereiche, vier zentrale Herausforderungen, die Medienmarken in ihrer digitalen Entwicklung bewältigen müssen. An die jeweilige Herausforderung schließt sich im weiteren Verlauf dieses Kapitels jeweils eine vorläufige Einschätzung, eine Hypothese an, die als solche die Basis für den zweiten, empirischen Teil dieser Arbeit markiert und damit weiterführend analysiert wird.

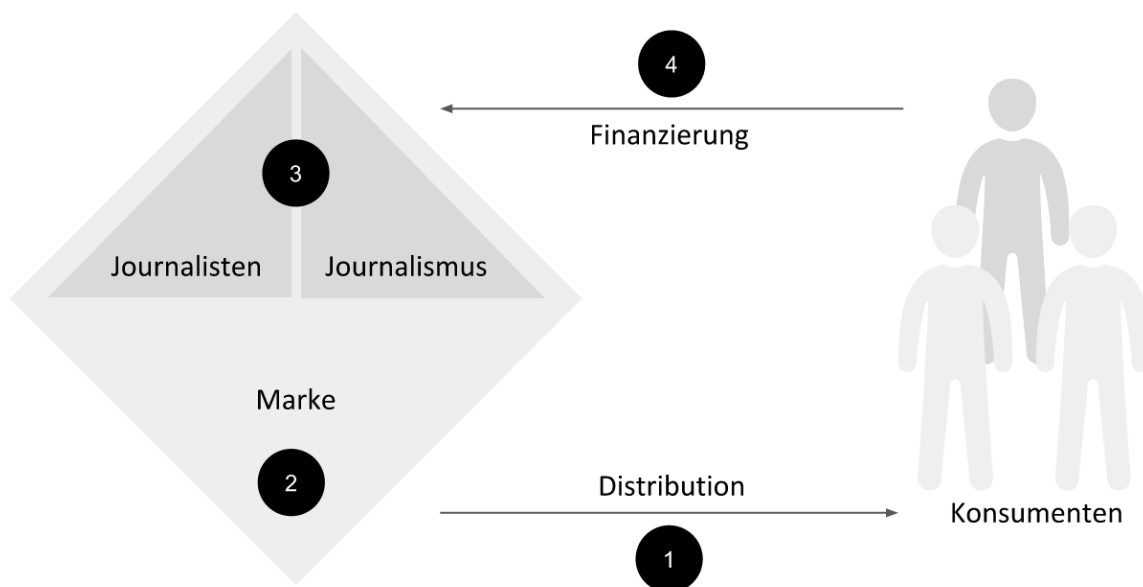


Abbildung 1: Ansatzpunkte der Hypothesen in Relation (eigene Darstellung)

Die erste Herausforderung, die sich aus dem bestehenden Material ergibt, liegt in der Distribution von Inhalten. Hier spielen natürlich sowohl die Verlagerung ins Digitale eine Rolle, die den Medienkonsum der jungen Zielgruppe sozusagen ausmacht, als auch die konkreten Orte, an denen sich Medieninhalte dort präsentieren bzw. diejenigen, an denen sich junge Konsumenten befinden. Der in Kapitel 3.3.4. bereits angesprochenen Studie des *Reuters Institute*, dem *Digital News Report 2016* nach liegt die Zahl der direkten Zugriffe auf Medienangebote nur noch bei knapp einem Viertel, wohingegen die restlichen Aufrufe entweder über Suchmaschinen oder über soziale Netzwerke, also zentrale Plattformen kommen. Vergleicht man diese Zahlen nun mit denen der vorherigen Jahre, so ergibt sich ein zwar stetiges, aber dennoch leicht nachlassendes Wachstum des Akquise-Kanals *Plattform*, das auch die aktuellsten Studienergebnisse einschließt (Levy & Newman, 2013). Insgesamt ist zu beobachten, dass sich Plattformen verstärkt bemühen, native Inhalte anzubieten, wie sie etwa Facebooks Feature *Instant Articles* oder Googles *AMP* ermöglichen. - Journalismus also, der auf

Facebook oder auf Google stattfindet und nicht nur dort gefunden wird. Neue Plattformen wie etwa Snapchat sind indes sogar vollständig darauf basierend, die Inhalte stets bei sich zu halten. Man spricht hier vom Prinzip des *Distributed Content*.

Prognostiziert man nun einen weiteren Fortlauf dieser Entwicklung, so ergibt sich im Hinblick auf die distributiven Herausforderungen von Medienmarken folgende Hypothese: „*Nutzerstarke Plattformen für journalistische Inhalte werden die stationäre Medienangebote als Kontakt- und Konsumpunkte vollkommen ablösen können*“. Gerade hinsichtlich der Entwicklung einer Marke kann diese Komponente von enormer Auswirkung sein, schließlich ist es stets von Priorität, wo sie sich präsentieren muss bzw. kann und wo nicht.

Die zweite Herausforderung schließt sich in gewisser Weise an die erste Hypothese an. Es ist unbestritten, dass sich die verschiedenen Ausspielwege, die klassische Medienmarken bedienen, in vielen Fällen sogar bedienen müssen, stark fragmentiert haben. Während vor wenigen Jahren noch Facebook und möglicherweise Twitter als die einzig relevanten Verbreitungswege galten, um die junge Zielgruppe auf das eigene Angebot zu locken (Voigt, 2016), stehen dem heute eine Vielzahl von Kanälen gegenüber, die ihrerseits allesamt völlig unterschiedlichen Charakters sind. So hat etwa das in Journalistenkreisen gehypte Snapchat einen sehr visuellen, auf Bewegtbild ausgerichteten Ansatz, während der Fotodienst Instagram etwa ausschließlich entlang seines Mediums funktioniert. Auch auf Facebook oder Twitter hat sich ein gewisser Duktus etabliert und so liegt die Herausforderung für Medienmarken hier speziell darin, sich auf diesen Kanälen zu positionieren.

Die darauf aufbauende zweite Hypothese dieser Arbeit lautet deshalb wie folgt: „*Klassische Medienmarken lassen sich nicht umstandslos auf die Logik neuer Plattformen überführen, sondern bedürfen einer markenstrategischen Umpositionierung. Erfolgt diese nicht, verändert sich die Marke im Umkehrschluss selbst*“. Möchte eine Medienmarke also eine junge Zielgruppe erreichen, muss sie sich in deren digitalem Umfeld aufhalten. Möchte sie dort aber auch Erfolg haben, muss sie sich der inhaltlichen Logik der entsprechenden Plattformen als Marke fügen und verändert sich ihrerseits selbst dadurch.

Aus markenpolitischer Sicht geht die zweite Herausforderung relativ nahtlos in die nachfolgende Dritte über. Wie in Kapitel 3.2.2.2. thematisiert, schließt die Wahrnehmung einer Medienmarke auch den *in ihrem Namen* betriebenen Journalismus zu einem gewissen Grad mit ein. Genau wie die Logik neuer Kanäle und Ausspielwege nun Einfluss auf die Wahrnehmung und die Identität klassischer Medien hat - bzw. haben soll, es handelt sich schließlich erstmal *nur* um eine Hypothese - lässt sich auch eine Veränderung des dort betriebenen Journalismus ausmachen. Wie beschrieben besteht ein unbestreitbarer Zusammenhang zum Selbstverständnis und der Logik dieser Kanäle. Diese

algorithmusbasierte Logik fördert etwa die Strategie der *lauten Inhalte* (Jahn, 2017) auf Plattformen wie Facebook oder YouTube, also des Clickbaiting, während auf Snapchat etwa besonderer Wert auf eine besondere visuelle Ausgestaltung journalistischer Inhalte gelegt wird und auf Twitter die Möglichkeit einer Diskussion mit dem Autor besteht. Dass diese digitalen journalistischen Inhalte in ihrer Art und Weise sowie in ihren Möglichkeiten vom klassischen Journalismus abweichen, ist unbestritten. Die Frage ist jedoch, ob diese spezielle Form der Darstellung es schafft, Einfluss auf *den* prototypischen Typ Journalismus auszuüben und sozusagen den journalistischen Nullpunkt zu verschieben.

Direkte Auswirkungen haben die unmittelbaren Änderungen allerdings in jedem Fall auf die journalistische Arbeit selbst bzw. auf jene, die sie praktizieren. Die bereits mehrmals thematisierte Studie des *Reuters Institute* zum Mediennutzungsverhalten der jungen Zielgruppe befasst sich auch mit dem Vertrauen, das die Generation Y gegenüber Journalisten äußert. In der gesamten Zielgruppe sind 48% der Befragten skeptisch, was die Glaubwürdigkeit von Journalisten, in der ganz jungen Zielgruppe von der maximal 24-Jährigen steigt diese Zahl sogar auf knapp 72 Prozent. Neben der Fähigkeit, sich mit dieser Skepsis auseinanderzusetzen, benötigt der Journalist in diesem Szenario zudem natürlich auch die Fähigkeit, die neuen Plattformen bespielen zu können. Setzt man diese Beobachtungen nun in eine Hypothese um, ergibt sich folgendes: *„Die Logik neuer Ausspielwege setzt einen insgesamt dynamischeren, kollaborativer und auch über klassische Mediengrenzen hinaus funktionierenden Journalismus voraus, dessen Akteure sich in diesem Zug freilich auch weiterentwickeln müssen“*.

Der Erfolg einer Marke ist natürlich eng an ihre wirtschaftliche Stabilität geknüpft. Diese stellt die vierte Herausforderung für Medienmarken auf ihrem Weg ins Digitale dar. Etwas heruntergebrochen ist dies nichts weiter als die banale Frage *Wie verdient man damit eigentlich Geld?*, denn natürlich muss sich auch Online-Journalismus finanzieren. Und natürlich sind digitale Inhalte an kein vergleichbares Erlösmodell gebunden wie beispielsweise eine Zeitung, die verkauft werden kann.

Zur effektiven Finanzierung von Online-Journalismus wurden in den vergangenen Jahren bereits viele Heilbringer von verschiedensten Seiten vorausgesagt. Content Advertising etwa, das das digitale Verlagswesen revolutionieren sollte (Hüfner, 2015) oder der zähe Kampf gegen Adblocker, dessen Ausgang als existenziell für den Fortbestand von Online-Journalismus beschrieben wurde (Flöhmer, 2015). Auch die Paywall wurde manchenorts als Retter des digitalen Journalismus beschrieben, bis heute jedoch lässt der wirkliche Führungsanspruch einer dieser Einnahmequellen über verschiedene Medienangebote hinweg auf sich warten.

Daraus schließend ergibt sich ein eher umgekehrtes Bild, ein perspektivisches Geschäftsmodell, das weniger auf einer großen, sondern vielmehr auf einer Vielzahl kleinerer Einnahmenquellen beruht als finanzielles Fundament einer stabilen, zukunftssicheren Medienmarke. Als Hypothese formuliert liest sich dies folgendermaßen: *„Die Finanzierungsquellen von Online-Journalismus werden sich genauso fragmentieren wie es seine Ausspielwege tun“.*

Distribution	<i>Nutzerstarke Plattformen für journalistische Inhalte werden die stationäre Medienangebote als Kontakt- und Konsumpunkte vollkommen ablösen können.</i>
Marke	<i>Klassische Medienmarken lassen sich nicht umstandslos auf die Logik neuer Plattformen überführen, sondern bedürfen einer markenstrategischen Umpositionierung. Erfolgt diese nicht, verändert sich die Marke im Umkehrschluss selbst.</i>
Journalismus/Journalisten	<i>Die Logik neuer Ausspielwege setzt einen insgesamt dynamischeren, kollaborativer und auch über klassische Mediengrenzen hinaus funktionierenden Journalismus voraus, dessen Akteure sich in diesem Zug freilich auch weiterentwickeln müssen.</i>
Finanzierung	<i>Die Finanzierungsquellen von Online-Journalismus werden sich genauso fragmentieren wie es seine Ausspielwege tun.</i>

Abbildung 2: Zusammenfassung der Hypothesen (eigene Darstellung)

Einordnend sei zum Abschluss dieses Kapitels noch einmal erwähnt, dass es sich bei den dargestellten zentralen Herausforderungen bzw. den daran anschließenden Hypothesen lediglich um Mutmaßungen, um Behauptungen handelt. Zu welchem Grad diese nun tatsächlich Bestand haben und anwendbar sind auf eine so vielschichtige, mitunter auch dialektische Entwicklung wie den digitalen Wandel, soll nun in den nachfolgenden Kapiteln erörtert werden.

4. Empirische Erhebung

4.1. Forschungsdesign und Methodik

Wie kann man sich diesem Thema in seiner Vielschichtigkeit und Komplexität nun am besten nähern? Da es sich bei den aufgestellten Hypothesen hauptsächlich um prognostizierte Entwicklungen handelt, ergibt eine klassisch empirische Annäherung an dieses Thema im Sinne von Ja/Nein-Fragen in erster Instanz relativ wenig Sinn. Vielmehr sind in diesem Zusammenhang Methoden der Trend- und Zukunftsforschung von Nutzen. Dieser Forschungszweig zeichnet sich vor allem durch einen verstärkt narrativ ausgerichteten Ansatz aus, die geschilderten Beispiele gehören also der qualitativen Methodik an.

Eine konkrete methodische Option ist hier etwa der sog. *Kontextanalyse*, die im Wesentlichen darin besteht, sich dem zu erforschenden Subjekt von möglichst verschiedenen Blickwinkeln aus zu nähern, um eine möglichst ganzheitliche Sicht auf dessen Entwicklung zu ermöglichen. Charakteristikum einer durchgeführten Kontextanalyse ist nun nicht nur die Untersuchung der Hypothesen, sondern eben auch die Möglichkeit einer Reflexion deren Auswirkung auf das jeweilige Umfeld bzw. den jeweiligen Einflussbereich (Diekmann, 2005).

Die *Delphi-Methode*, die namentlich auf antike Orakel von Delphi zurückgeht wiederum macht diesen Prozess physisch und interaktiv. Es handelt sich eine in mehreren Runden angelegte strukturierte Gruppenbefragung von Experten, die nach jeder Runde die Möglichkeit des Austauschs bekommen. Am Ende dieses dialogorientierten Verfahrens stehen also von Experten ausdiskutierte und damit objektivierbare Resultate, denen allerdings häufig eine mangelnde Prägnanz unterstellt wird, da es sich bei den Resultaten letztlich um zumeist etwas *aufgeweichte* Konsens-Produkte handelt (Diekmann, 2005).

Trotzdem würde die Delphi-Methode sozusagen die ideale methodische Option zur Untersuchung der aufgestellten Hypothesen, da sie sowohl qualifizierte Diskutanten bzw. Experten miteinbezieht als auch durch Aufbau und Umfang wie geschildert einen hohen wissenschaftlichen Wert aufweist. - Der Wert befragter Experten ist im Übrigen gerade im Kontext einer so aktualitätsbezogenen Arbeit wie dieser essentiell, schlicht und einfach, da diese aufgrund ihres Exklusivwissens aus der Praxis einen deutlichen Wissensvorsprung zu etwaigen anderen Befragten aufweisen. In der untersuchten Medienbranche, die als einer der dynamischsten ihrer Art gilt, entsteht hierdurch ein noch größerer Informationsvorteil. - Aufgrund der Komplexität und des schlichten Aufwands einer Untersuchung der Hypothesen nach der Delphi-Methode stellt diese jedoch für eine Bachelorarbeit und deren lediglich zwölfwöchigen Bearbeitungszeitraum keine Option dar.

Stattdessen verfolgt der für diese Arbeit gewählte Ansatz sozusagen einen Mittelweg der beiden geschilderten Konzepte. So sollen die aufgestellten Hypothesen auf Basis von Experteninterviews möglichst kontextbasiert, also umfänglich untersucht werden, um den Anspruch einer möglichst ganzheitlichen Abbildung des digitalen Wandels von Medienmarken zu erfüllen.

Insgesamt jedoch verfügen *Experteninterviews* als wissenschaftliche Methode, sozusagen als magerer kleiner Bruder der Delphi-Methode über keinen besonders guten Ruf. So steht etwa die vollkommen unklare Definition des Expertenbegriffs im Fokus der Kritik, aber auch die Willkür, die dieser Methode zweifellos innewohnt, wird häufig thematisiert. Tatsächlich ist die Frage, wen man als Experten zu Wort kommen lässt und wen nicht bzw. ob die infolge dessen erzielten Ergebnisse tatsächlich repräsentativ sein können, umstritten.

Diese Schwächen sollen zum einen durch die kontextorientierte Ausrichtung der Erhebung ausgeglichen werden, als auch durch die vorangehende Formulierung der Hypothesen, die in sich bereits eine möglichst ganzheitliche thematische Abdeckung zu erzielen. Zudem bietet es sich an, dieser qualitativen Methode ein quantitatives Korrektiv gegenüber zu stellen.

Erfolgen soll diese im zweiten Schritt dieser Erhebung im Rahmen einer Umfrage. Letztlich bietet dieses Instrument die Möglichkeit, die Ergebnisse dieser Arbeit etwas von den Schreibtischen mittelalter Herren¹ zu lösen und einen intensiveren Bezug zur Realität herzustellen. Denn wer versteht besser, was Millennials beschäftigt, was sie stört oder welche Erwartungen sie tatsächlich haben als sie selbst?

Die Ergebnisse beider Erhebungen sollen sich also im besten Fall ergänzen und eine möglichst präzise sowie ganzheitliche Bearbeitung der anvisierten Themenfelder ermöglichen, denn letztlich ist eine Marke genauso sehr von sich selbst abhängig wie von ihren Konsumenten (Hock, 2016). Für den Fortlauf dieser Arbeit bedeutet dies, dass zuerst eine separate Untersuchung der Hypothesen auf Basis von Experteninterviews mit vorläufiger Analyse der Ergebnisse erfolgen soll. Anschließend wiederholt sich dieser Prozess auf einer quantitativen Basis, also mittels einer klassischen Umfrage. Im abschließenden dritten Teil sollen die beiden Ergebnisse schließlich im gegenseitigen Verhältnis analysiert sowie entsprechende Feststellungen in Bezug auf Hypothesen getroffen werden.

¹ Eine nähere Aufklärung hierzu erfolgt in direktem Anschluss in Kapitel 4.2.1.

4.2. Qualitative Erhebung: Experteninterviews

4.2.1. Auswahl der Experten

Die Qualität eines Experteninterviews steigt und fällt logischerweise mit der Auswahl der Interviewten. Einen wissenschaftlichen Konsens, welche Kriterien einen Befragten zum Experten machen, gibt es in dieser Form nicht, man kann sich jedoch anhand verschiedener Definitionen näher auf das zubewegen, was diese Rolle ausmachen soll. Der Duden etwa definiert einen Experten als *Fachmann, Kenner* oder *Spezialisten* während wissenschaftliche Literatur vor allem in „*praxisbezogene[m] Wissensvorsprung*“ und „*angemessene[r], [...] signifikante[r] Berufserfahrung*“ (Gläser, 2010: 13) die maßgeblichen Kriterien sieht. Eine Präzisierung dieser Signifikanz oder Angemessenheit ergibt sich in diesem Kontext jedoch auch nicht, was den Expertenbegriff weiterhin etwas wage charakterisiert.

Der Grund hierfür liegt möglicherweise in der Natur der Sache. Die Standardwerke zur empirischen Sozialforschung haben allesamt einen gewissen Generalisierungsanspruch, versuchen also eine Allgemeingültigkeit für alle Fachbereiche zu gewährleisten. Nun hat allerdings eine Studie zur pädagogischen Betreuung von Jugendlichen etwa einen vollkommen anderen Hintergrund als eine zu Influencer Marketing in sozialen Medien - einfach, weil sich sowohl die beiden Forschungsfelder als auch das Alter der jeweiligen Disziplin stark unterscheiden. Auch die Ansprüche an Experten sind auf beiden Seiten dementsprechend unterschiedlich (Littig, 2014). Beispielsweise kann ein Experte nicht die oft erforderliche zehnjährige Erfahrung in relevanter Position aufweisen, wenn die zu erforschende Branche erst seit fünf Jahren existiert. Insofern ist der Expertenbegriff tatsächlich in vielen Fällen Auslegungssache, womit ein Höchstmaß an Verantwortung bei demjenigen liegt, der die Experten auswählt.

Die konkreten Anforderungen dieser Arbeit lagen nun darin, nicht nur Experten mit zeitlicher Erfahrung zu finden, sondern auch Personen, deren inhaltlicher Schwerpunkt sich mit mindestens einem der vier behandelten Teilbereiche der Markenentwicklung deckte, am besten natürlich mit allen vier. Hierfür sollten aufbauend auf dem Prinzip der Kontextanalyse möglichst Personen gefunden werden, die sich inhaltlich zu einer ganzheitlichen Perspektive des Geschehens ergänzen. Zu diesem Zweck wurden zwölf Personen angefragt, von den sieben grundsätzliches Interesse signalisierten, sich interviewen zu lassen und schließlich vier davon für Experteninterviews ausgewählt.

Bei diesen *Auserwählten* handelt es sich um die vier via Fußnote angekündigten *mittelalten Herren* Matthias Streit, Andreas Hummelmeier, Torsten Beeck und Alexander Becker.

Matthias Streit ist Mitglied der Chefredaktion von Spiegel Online und damit verantwortliche Kraft bei einem der reichweitenstärksten deutschsprachigen Nachrichtengebote. Speziell in seiner

Verantwortung liegt die mobile Verbreitung der Marke Spiegel Online sowie anderer Angebote der Spiegel Gruppe. Streitz' Fokus liegt hier vor allem auf der Entwicklung der hauseigenen App-Angebote sowie der Koordination und Entwicklung weiterer mobiler Ausspielwege. Da deren Bedeutung unbestritten zunimmt und Millennials ohnehin bereits jetzt mediale Inhalte verstärkt mobil konsumieren, ist die Entwicklung Spiegel Onlines an dieser Stelle und Streitz' Einschätzung dazu äußerst interessant. Auch in Bezug auf die Markenstrategie stellt Spiegel Online ein durchaus interessantes Untersuchungsobjekt dar, schließlich bemüht man sich seit 2015 mit *bento* aktiv darum, die junge Zielgruppe zu erreichen.

Andreas Hummelmeier wiederum soll im Kontext dieser Expertenkonstellation die Stimme der öffentlich-rechtlichen Medien sein. Als Chef vom Dienst der Tagesschau ist er ebenfalls in verantwortlicher Position bei einem sehr reichweitenstarken Newsangebot, doch was ihn darüber hinaus interessant macht, ist seine vorherige Position. Von 2011 bis 2014 war Hummelmeier Chef von tagesschau.de und damit direkt an der Überführung einer klassischen Medienmarke auf eine digitale Ebene beteiligt. Natürlich sind dieser Prozess bzw. diese Entwicklung nicht nur in der Retrospektive relevant, sondern gerade auch ob der Maßnahmen, die die Marke Tagesschau aktuell unternimmt.

Torsten Beeck als dritter Befragter ist ebenfalls bei der Spiegel Gruppe tätig und dort als *Head of Social Media* für die Entwicklung der Marken auf sozialen Kanälen verantwortlich. Diese Position ist grundsätzlich ist den meisten Medienunternehmen eher innovativer angelegt, von daher verspricht dieses Interview vor allem Material auf zukünftige, möglicherweise perspektivische Entwicklung. Hier soll natürlich auch die *bento*-Strategie seines Arbeitgebers eine Rolle spielen und wie bzw. ob es ihr gelingt, Millennials tatsächlich zu erreichen. Auch seine Vergangenheit macht Beeck interessant, so kommt er ursprünglich vom Springer Verlag, war vorher aber auch für andere Verlagshäuser tätig. In diesem Sinne soll dieses Interview auch abseits der betreuten Marke ansetzen und eine Analyse der Konkurrenz zum Thema haben.

Alexander Becker wiederum ist in dieser Anordnung so etwas wie das Korrektiv. Er ist für den Branchendienst Meedia als Redaktionsleiter tätig und hat damit von Berufswegen die Aufgabe, sich mit den Entwicklungen und Veränderungen der Medienbranche auseinanderzusetzen. Damit bietet er sozusagen den externen Blick auf den Wandel der Medienmarken und kann darüber hinaus journalistische Veränderungen aus der Egoperspektive schildern. Dieser Schritt soll der Erhebung ganz im Sinne des Anspruchs der Arbeit zu mehr Objektivierbarkeit und Ganzheitlichkeit verhelfen.

4.2.2. Struktur des Leitfadens

Natürlich soll die Erhebung von Daten im Rahmen dieser Untersuchung möglichst strukturiert stattfinden. Von daher bietet es sich an, einen zentralen Leitfaden für die führenden Interviews zu entwerfen. Die Fachliteratur sieht an dieser Stelle drei Gesprächsphasen pro Interview vor: Die Aufwärmphase macht hier den Anfang, in der vor allem Kontext und Ablauf des Gesprächs erörtert werden und die zusätzlich dazu dienen soll, Interviewer und Interviewten *miteinander warm werden* zu lassen. Der darauffolgende Teil stellt das eigentliche Interview dar, das seinerseits in verschiedene Bereiche mit jeweils verschiedenen Fragen gegliedert ist, die der Fragesteller jedoch in ihrer Reihenfolge variieren *darf*. Auch Rückfragen bezeichnet die Fachliteratur als „erlaubt, wenn nicht sogar erwünscht“ (Littig, 2014: 54). Dem folgt das Stadium der sog. Abschlussphase, in der Möglichkeiten der weiteren Kontaktaufnahme und Unklarheiten besprochen werden können.

Da der Verfasser es jedoch als obligatorisch erachtet, sich im Rahmen eines Interviews zu begrüßen bzw. zu verabschieden, sollen die Phasen eins und drei im weiteren Verlauf dieser Arbeit sowie in den anhängenden Transkripten keine Rolle spielen. Wohl aber natürlich das eigentliche Interview und dessen Struktur. Die Definition der Themenbereiche ist in diesem Kontext recht unkompliziert, schließlich werden diese indirekt ja bereits durch das Verhältnis der Hypothesen zueinander definiert. Die vier Kernbereiche jedes Interviews sind daher die Weiterentwicklung von Medienmarken, die Perspektiven der Distribution, die Evolution journalistischer Inhalte bzw. journalistischen Arbeitens sowie der Wandel der Finanzierungsmodelle all dessen.

Eine Generalisierung der gestellten Fragen macht indes wenig Sinn, da jeder Befragte einen eigenen Hintergrund und damit auch einen eigenen thematischen Schwerpunkt mitbringt. So müsste man etwa von *den Medien* sprechen, statt den befragten Experten genau zu seinem Arbeitgeber, zu seinem Fachbereich zu befragen. Aus diesem Grund besteht der Leitfaden nicht aus ausformulierten Fragen, sondern vielmehr aus Ansätzen und Anhaltspunkten, die für jeden Befragten einen eigenen, personalisierten Fragebogen ergeben.

Im Rahmen eines Interviews sprach Die ZEIT Anfang des Jahres 2017 mit dem Schriftsteller Max Goldt unter anderem über seine Abneigung gegen ebendiese. Dabei gab Goldt folgendes zu Protokoll: *„Es gibt zwei Formen des Gesprächs, die ich nicht schätze: die Diskussion und das Interview. Es gibt Interviewer, die rattern nur desinteressierte Fragen runter. Und wenn man nicht direkt darauf antwortet, dann sagen die: Sie antworten jetzt bitte schön auf meine Frage! Ein Interview sollte sich aber immer als Gespräch kleiden“* (Weisbrod, 2017). Natürlich kann man den Anspruch Goldts im Kontext einer wissenschaftlichen Arbeit nicht vollends erfüllen, dennoch sollen die Interviews mit

starkem Fokus auf Besonderheiten der Befragten sowie in möglichst narrativer Art und Weise durchgeführt werden. Basierend darauf ergibt sich nun der folgende Leitfaden.

Distribution	Markenevolution	Journalismus/Journalisten	Finanzierung
Typologie der Ausspielwege	Strategie für die junge Zielgruppe	Einfluss neuer Darstellungsformen	Einnahmequellen
Relevanz der Plattform	Markenkonstellation	Veränderung journalistischer Arbeit	Geschäftsmodell
Innovation	Faktoren des Markenwandels	Journalistische Organisation	

Abbildung 3: Leitfaden (eigene Darstellung)

Jeder Themenbereich gliedert sich in erster Instanz in 2-3 Optionen bzw. Ansatzpunkte. Im Falle der Markenevolution ist dies etwa die *Strategie für die junge Zielgruppe*, was etwa Spiegel Onlines Gehversuche mit bento einschließt, aber auch Ansätze wie etwa den der Zeitschrift Brigitte, die mit ihrem Digitalauftritt speziell eine im Vergleich zu ihrer Stammklientel deutlich jüngere Zielgruppe ansprechen möchte. Darüber hinaus bildet die *Markenkonstellation* einen Ankerpunkt, also die Frage, wie sich ein Ansatz wie bento oder ein Einschnitt wie der von brigitte.de auf die Struktur und die Wahrnehmung der Marke auswirkt. Der dritte Ansatz zielt auf *Faktoren des Markenwandels*, was letztlich alles einschließt, was das Profil von Marken verändert, wie etwa spezielle ökonomische Strategien oder die Nutzung bestimmter Kanäle, die die Marke prägen.

Der Themenbereich der Distribution indes beinhaltet die *Typologie der Ausspielwege*, die Frage also, auf welchem Kanal was funktioniert und was nicht und fügt dem die *Relevanz der Plattform* hinzu, die sich damit beschäftigt, welche Kanäle signifikant sind und wie sich die allgemeine Rolle der Plattform verändert. Als drittem Punkt widmet sich dieser Bereich der *Innovation*, also der Frage wo und wie der Nutzer der Zukunft überhaupt erreichbar sein wird.

Im Themenbereich des journalistischen Wandels bezeichnet sich der erste Ankerpunkt als *Einfluss neuer Darstellungsformen*, stellt also zusammengefasst die Frage, ob sich Journalismus z.B. durch die Logik von Snapchat-Stories oder der Verbreitung von Clickbaiting maßgeblich verändert. Der zweite Ansatz wiederum beschreibt die *Veränderung journalistischer Arbeit*, schließt also alles ein, was sich am Berufs- und Anforderungsbild für Medienschaffende verändert. Den dritten Punkt der *Journalistischen Organisation* kann man am besten als Abbildung redaktioneller Veränderung bezeichnen. Er schließt also alles ein, was sich in der Schaffung eines digitalen Medienprodukts wandelt.

Die Entwicklung der Finanzierung als vierter Bereich ist ihrerseits etwas weniger sperrig. Sie unterteilt sich lediglich auf der einen Seite in die den Ansatzpunkt der *Einnahmequellen*, also die Frage danach, wie digitale Medienangebote sich momentan und perspektivisch Einnahmen generieren können, was

z.B. Inhaltlich den Umgang mit Adblocker oder die Bedeutung von Native Advertising einschließt. Auf der anderen Seite steht hier der Punkt des *Geschäftsmodells*, was vor allem Bezug auf besondere Strategien wie Partnerschaften oder mögliche Querfinanzierungen nimmt.

4.2.3. Inhalte der Interviews

Die Interviews selbst fanden nun allesamt im Dezember 2016 statt und wurden regulär via Handymikrofon mitgeschnitten. Die Transkripte hiervon befinden sich im Anhang der Arbeit. Die Aufbereitung der Antworten soll im Folgenden möglichst ergebnisorientiert stattfinden. Aus diesem Grund ist dieses Kapitel nicht nach den einzelnen Interviewpartnern gegliedert, sondern teilt sich in die besprochenen Themenbereiche.

Distribution

Bezogen auf die Distribution und die Rolle von Plattformen ist Matthias Streitz der Meinung, dass diese Thematik *„in der kommenden Zeit sicherlich noch bedeutender wird und gerade die von den USA aus betriebenen Plattformen in der Verbreitung von Content noch mächtiger werden“*. Er begründet dies mit dem Interesse der Plattformen, Inhalte in Form von Distributed Content künftig verstärkt zu sich zu holen, was im Umkehrschluss die Machtbalance eher zu Ungunsten klassischer Verlagshäuser kippen ließe. Als Prädestinierte in diesem Bereich nennt er Google, Facebook und Apple, räumt aber auch *Disruptors* wie Snapchat eine gewisse Rolle in bestimmten Teilen der Nutzerschaft ein, die sich ohne einen Weltkonzern im Rücken entwickeln konnten.²

„Der Trend hin zum Finden seiner Inhalte in sozialen Medien“ wird sich auch Alexander Becker zufolge *„natürlich weiter verstärken. Man wird immer weniger von sich selbst aus auf die Suche nach neuen Artikeln gehen, sondern eben das nehmen, was einem eben passgenau von sozialen Netzwerken oder Anbietern wie Google geliefert wird.“* Beckers Einschätzung nach wird diese Entwicklung mittelfristig den Alltag vollkommen beherrschen und mit dem immer stärkeren Aufkommen von Bots, die dem Nutzer personalisiert alle Nachrichten liefern noch verstärken. In besonderen Situationen wie etwa Katastrophen oder Wahlen sieht er jedoch den Hauptteil der Nutzer zu den Angeboten vertrauter Medienmarken selbst zurückkehren.³

Becker sieht auch Distributed Content auf dem Vormarsch und vergleicht diese Entkoppelung der Inhalte mit dem Wandel der Musikbranche vor etwa einem Jahrzehnt. Medienangebote treten wie Alben eher in den Hintergrund und einzelne Inhalte wie Songs oder eben bestimmte Artikel treten in den Fokus. Das Phänomen des Feeds, mit vorgeschlagenen Inhalten auf Basis der gezeigten Interessen

² Vgl. Anhang 1, Frage 11

³ Vgl. Anhang 4, Frage 4

vergleicht er indes mit dem Aufkommen algorithmuskuratierter Playlists auf Streamingdiensten wie Spotify.⁴

Torsten Beeck sieht zwar ebenfalls das Verschwinden des klassischen Nutzungsverhaltens sowie Facebook und Google als zentrale Protagonisten des distributiven Wandels. Ob es bei diesen wenigen Akteuren bleibt und wie stark sich die damit verbundene Fokussierung gestaltet, hält er jedoch für äußerst schwierig einzuschätzen. In Sachen Distributed Content sieht er vor allem die Logik des Mediums als maßgeblichen Faktor und nennt hier z.B. YouTube als Ausspielmöglichkeit für bewegtbildlastige Inhalte mit der Möglichkeit, „*un glaubliche Mengen an Menschen [zu] erreichen*“.⁵

Andreas Hummelmeier ist in seiner Sicht der Dinge hier deutlich differenzierter. Zwar sieht auch er Plattformen als signifikanten Verbreitungsweg an, der besonders bezogen auf die junge Zielgruppe von immer stärkerer Bedeutung ist, ist aber im gleichen Zug davon überzeugt, dass auch die hauseigenen Angebote der Tagesschau ihre Wichtigkeit verteidigen werden.⁶

Markenveränderung

Matthias Streitz spricht in diesem Kontext von einer grundsätzlichen Schwierigkeit für Medienhäuser im Aufbau und der Weiterentwicklung einer Markenstrategie. Bezogen auf das Bestehen unterschiedlicher Marken unter einem Dach, in diesem Beispiel dem die digitale Dualität des Spiegels und Spiegel Online, sieht er sowohl Vorteile als auch Nachteile. Die Vorteile aus Markensicht liegen ihm zufolge mitunter darin, auf verschiedenen Plattformen mit verschiedenen inhaltlichen und strategischen Ansätze experimentieren zu können. Die Nachteile wiederum sieht er in der schwierigen Vermittelbarkeit einer solchen Markenpluralität für den Nutzer. Auf die junge Zielgruppe bezogen sieht er weniger die Verjüngung der Hauptmarke Spiegel Online als erstrebenswerte Strategie an, sondern vielmehr den „*Aufbau eines Kosmos von Marken*“, die ihrerseits untereinander verbunden sind. In diesem Kontext ist auch bento als „*ein Versuch, die Zielgruppe des Verlages insgesamt zu verjüngen*“ zu verstehen und Millennials gezielt mit einer gewollt neu und etwas abseits des Spiegels positionierten Marke zu erreichen, die zwar zum Kosmos der Marke gehört, aber auch unabhängig davon wahrgenommen werden kann. Als Best Practice eines solchen Kosmos nennt er Vox Media als digitales Medienhaus, das etliche eigene Marken hat, die untereinander querverlinkt und verbunden sind, aber auch für sich selbst stehen.⁷ Direkte Veränderungen an einer so reichweitenstarken Marke

⁴ Vgl. Anhang 4, Frage 5

⁵ Vgl. Anhang 3, Frage 9

⁶ Vgl. Anhang 2, Frage 8

⁷ Vgl. Anhang 1, Frage 5

wie dem Spiegel hält er jedoch für „*unheimlich komplex*“ und mit einem starken Risiko verbunden, bei unvorsichtigen Handlung Schäden anzurichten.⁸

Auch Alexander Becker sieht in der Veränderung von Marken eher einen schwierigen Prozess und vor allem die Gefahr, eine Marke sehr einfach zu beschädigen. Als Beispiel nennt er das veränderte Auftreten der Marken TV Movie und Focus Online in den sozialen Medien in Form massiven Clickbaitings. Er spricht von der Abkehr eines ursprünglich selbst gesteckten inhaltlichen Anspruchs dieser Medien und der daraus resultierenden Unglaubwürdigkeit und Beschädigung als Marke. Eine Marke ist seiner Meinung nach jedoch „*klar umrissen und wird durch [...] Clickbaiting-Aktionen auch nicht anders, sondern nur schwächer*“.⁹

Torsten Beeck beurteilt diese Entwicklung noch etwas strenger und spricht davon, dass diese „*Marken momentan hart verramscht [werden], egal ob das jetzt Chip ist oder Huffington Post oder Focus Online. Das sieht von außen zumindest so aus, als würde man einfach alles tun, um irgendwie Traffic zu generieren und sich um die Marken dahinter nicht mehr so wirklich Sorgen zu machen.*“¹⁰ Er spricht davon, dass diese Marken seiner Meinung nach zu einem gewissen Grad aufgegeben sind und letztlich daran kaputtgehen. Als Hauptkriterium aus Markensicht sieht Beeck die immer größere Schwierigkeit, als Nutzer eine Verbindung zwischen Inhalten und der Marke herzustellen. Diese Verbindung ist seiner Ansicht nach allerdings essentiell, denn irgendwann ist eine starke Marke strategisch notwendig, „*weil man es irgendwie schaffen muss, Fans um sie herum zu sammeln. Und zwar Fans im eigentlichen Sinne, die die Marke tatsächlich cool finden, die wissen, dass sie dort bestimmte Inhalte erwarten können und bekommen*“.¹¹

In der Einführung jüngerer Ableger großer Nachrichtenangebote, so wie bento bei Spiegel Online, sieht Beeck eine gewisse Zwiespältigkeit. Zum einen sieht er die Möglichkeit der Nutzung der großen Reichweite Spiegel Onlines, um diese für ein jüngeres Angebot zu interessieren, zum anderen aber auch die Option, das Mutterschiff als Marke durch diesen neuen Einfluss zu verjüngen. Insgesamt sei es aber „*natürlich angedacht, unsere Marke bzw. Marken zu verjüngen und andere Plattformen, andere Darstellungsformen zu finden, mit denen jüngere Leute auch mehr anfangen können [...]*“.¹² Beeck schildert hier vor allem die Möglichkeit, mit der jungen Marke zu experimentieren und die Erkenntnisse auf die etablierten Produkte anzuwenden.

⁸ Vgl. Anhang 1, Frage 1

⁹ Vgl. Anhang 4, Frage 1

¹⁰ Vgl. Anhang 3, Frage 5

¹¹ Vgl. Anhang 3, Frage 6

¹² Vgl. Anhang 3, Frage 4

Andreas Hummelmeier beschreibt das Vorgehen der Marke Tagesschau als strukturell durchaus ähnlich. Er vertritt die Auffassung, *„ein eingeführtes Produkt, eine eingeführte Marke muss sich verändern, der Nutzer oder Kunde soll es nur nicht als störend empfinden oder am besten gar nicht bemerken“*.¹³ Insgesamt ist die Tagesschau ihm zufolge sehr stark an ihr eigenes Markenleitbild, die *Tagesschau-DNA* gebunden, dennoch versucht man, sich über neue Kanäle und Ausspielwege stetig weiterzuentwickeln. Hummelmeier nennt die Bereitschaft zu experimentieren und die Schaffung möglichst beweglicher Strukturen den strategischen Kern dieses Prozesses. So soll die Tagesschau sich schnell und im Einklang mit ihrer eigenen DNA auf neuen Kanälen bewegen und ihre Inhalte diesen Ausspielwegen entsprechend modifizieren können.¹⁴

Journalismus und Journalisten

Matthias Streitz zufolge verändert vor allem *„die Art der Rezeption [...] die Art der Inhalte“*. Der Wandel im Journalismus ist seiner Auffassung nach als vor allem daran geknüpft, wo der Konsument auf diesen trifft. Dementsprechend schreibt er den Impuls hin zu neuen journalistischen Stilmitteln nicht etwa einzelnen Akteuren wie Buzzfeed, sondern eher Facebook und Google zu, die ihn in ihrer Art der Selektion und Verbreitung begünstigen. Auch wenn sich die Konsumsituation und damit die Art und Weise des Journalismus verändert haben, sieht Streitz darin kein endgültiges Resultat, sondern spricht bei jungen Formaten wie eben Buzzfeed von einem Reifeprozess.¹⁵

Er spricht hier von der Entwicklung *„von einer Welt, in der die Medien im Web die Destination-Site waren und Spiegel Online die Seite, die man eben aufgemacht hat, wenn man den Browser geöffnet hat, hin zu einer Welt, in der man ganz viele verschiedene Plattformen hat“*, was Streitz zufolge Medienhäuser *„irgendwann an den Punkt bringt, gezielt und speziell für diese Plattformen produzieren zu müssen“*.¹⁶ Dies führt seiner Ansicht nach sowohl zu Änderungen in der Form der Inhalte als auch zu einer neuen Art der redaktionellen Arbeit. Er spricht hier von der Notwendigkeit interdisziplinärer Teams, die gezielt für ein Medium verantwortlich sind. Expertise für Distributionskanäle gewinnt also an Bedeutung und multimedial einsetzbare Allrounder werden verstärkt benötigt, um dieser Form journalistischer Arbeit gerecht zu werden. Im Zuge dessen spricht er durchaus von einer Entwicklung der Anforderungen, stellt jedoch auch fest, dass der Typ des Spezialisten, also z.B. ein exzellenter Rechercheur oder Politikredakteur weiterhin benötigt und nicht aussterben wird.¹⁷

¹³ Vgl. Anhang 2, Frage 3

¹⁴ Vgl. Anhang 2, Frage 1

¹⁵ Vgl. Anhang 1, Frage 6

¹⁶ Vgl. Anhang 1, Frage 7

¹⁷ Vgl. Anhang 1, Frage 9

Alexander Becker spricht ebenfalls von einem Wandel der Form sowie einem zunehmenden Bewegtbildanteil. Aber auch Textinhalte werden sich seiner Ansicht verändern, *„denn irgendwie müssen sich die Inhalte ja dem Medium anpassen. Von einem Zeitungstext erwarte ich etwas Anderes, als wenn bei Facebook oder Snapchat etwas publiziert wird. Wichtig ist, dass man immer dem Medium oder dem Kanal entsprechend formuliert“*.¹⁸ Er spricht hier von erheblichen Auswirkungen auf das Berufsbild des künftigen Journalisten, da dieser vor allem auf technischer Ebene viel mehr beherrschen muss. Eine neu hinzugekommene Dialog- und Rechtfertigungsfähigkeit im journalistischen Anforderungsprofil sieht er indes jedoch nicht und verweist hierbei auf die Charakteristika des Lokaljournalismus: *„Mit Kritik und Hinterfragung umgehen, müssen Journalisten schon immer. Ich empfehle jedem, dem es schon wehtut, wenn 200 Leute bei Twitter auf ihn draufhauen, einmal Lokaljournalismus zu machen und z.B. etwas Kritisches über den Kaninchenzüchterverein zu schreiben. Dann wird man am nächsten Morgen bei Bäcker festgenagelt und erlebt das noch einmal komplett anders wenn die Kritiker direkt vor einem stehen und sauer sind“*.¹⁹

Auch Andreas Hummelmeier hält diese Fähigkeiten für nicht erst seit den Lügenpresse-Vorwürfen notwendig, beschreibt jedoch einen merklichen Anstieg in der Quantität von Anfeindungen, Kritik und Misstrauen.²⁰ Bezogen auf neue Anforderungen für Journalisten führt er an erster Stelle die erhöhten *„Anforderungen an Schnelligkeit im Handwerk“* an. *„Das Beurteilen und Aufbereiten von Meldungen muss heute eben sehr viel schneller funktionieren“*.²¹ Auch erhöhen sich seiner Ansicht nach *„Die Anforderungen an technisches Können [...] Früher hatten wir zum Beispiel Cutter, heute macht das jeder Redakteur selbst“*. Die Veränderung des Journalismus ist ihm zufolge vor allem eine *„Veränderung durch technische Begebenheiten. Es wird etwa immer mehr zu unserem Job, Nachrichten und Bilder zu bewerten und weniger, Nachrichten und Bilder zu beschaffen“*.

Torsten Beeck führt in Bezug auf Veränderung journalistische Inhalte die bereits vor der Digitalisierung dagewesene Pluralität journalistischer Ausdrucksformen und damit eine seit jeher starke Fragmentierung dieses Bereichs. Als Beispiel nennt er das Zeitschriften-Spektrum *„von total ausgedachtem Boulevard-Quatsch bis hin zu Psychologie Heute mit sehr viel Text und sehr wenig Bild“*. Diese Gestaltungsvielfalt setzt sich ihm zufolge auch digital fort.²²

Die Gründe für eine allgemeine Veränderung im Journalismus nun liegen ihm zufolge vor allem im geänderten Nutzerverhalten: *„Ich denke, wir als Journalisten müssen uns davon lösen vom Modell ‚Wir haben hier unsere Homepage und dafür schreiben wir‘ hin zu ‚Wir produzieren unsere Inhalte und*

¹⁸ Vgl. Anhang 4, Frage 2

¹⁹ Vgl. Anhang 4, Frage 3

²⁰ Vgl. Anhang 2, Frage 8

²¹ Vgl. Anhang 2, Frage 6

²² Vgl. Anhang 3, Frage 7

überlegen uns, welcher Inhalt auf welche Plattform passt.‘ Und ,Wie muss ein Inhalt aufbereitet sein, damit die Nutzer dieser Plattform auch Lust haben, diesen Inhalt zu nutzen und damit zu interagieren?‘. Es reicht heute nicht mehr, einfach nur gute Geschichten zu schreiben, das ist inzwischen einfach zu wenig.“²³

Für Journalisten geht es also künftig vor allem darum, die Logik verschiedener Plattformen zu verstehen und zu beherrschen. Zur strukturellen Veränderung ihrer Arbeit schildert Beeck unterscheidet Beeck zwischen einer idealen Vorstellung auf der einen und deren reeller Umsetzbarkeit auf der anderen Seite. *„Die ideale Vorstellung wäre, dass man sich schon bei Erstellung von Inhalten überlegt, wo und wie man welche Geschichte erzählen möchte. Dabei braucht man natürlich einmal die inhaltlichen Experten und dazu die Experten für die jeweilige Plattform“.* In der Realität macht Beeck hier ein momentan vor allem personelles Defizit aus und sieht den Grund darin, dass eigentliche Distributions- und Vertriebsaufgaben mehr oder weniger unfreiwillig in die Redaktion gewandert sind und eine wirkliche Neuorganisation dieser Prozesse noch aussteht.²⁴

Finanzierung

Die Monetarisierung stellt im Rahmen der Interviews in gewisser Weise eine Ausnahme dar, insofern Andreas Hummelmeier als durch Vertreter des öffentlich-rechtlichen Rundfunks hier eine Sonderrolle einnimmt und die Fragen dieses Abschnitts dementsprechend lediglich den verbleibenden drei Experten gestellt werden konnten.

Matthias Streitz nach ist in Bezug auf die Finanzierung von Online-Journalismus ist vor allem eine Diversifikation der Einkünfte von Relevanz und erstrebenswert, um auf einem dynamischen Sektor auch das Wegbrechen von Finanzierungsquellen verkraften zu können. Neben der Haupteinkunftsquelle Werbung sind ihm zufolge vor allem Drittmittel von gesteigerter Bedeutung. Als Beispiel nennt er die Google News Initiative als Geldgeber oder Projekte, die im Auftrag gemeinnütziger Organisationen wie der Gates Foundation durchgeführt werden. Insgesamt bezeichnet er Werbung jedoch als in diesem Kontext kompliziert, denn *„die Adblocker-Quote steigt, die Crap-Menge bei Werbung steigt, die Nutzerfrustration steigt und es wandert ohnehin tendenziell weiter in Richtung Facebook und Google“.* Auch die Rolle von Natives Advertising nennt Streitz *„ein ganz schwieriges Thema, weil man immer auf einem schmalen Grad ist zwischen - Betrüge ich meinen Nutzer – Ja oder Nein?“*, zieht es allerdings durchaus als Anteil des Finanzierungspools in Betracht, gerade weil sich speziell die junge Zielgruppe durchaus gut damit zu arrangieren scheint: *„Gerade eine junge Bento-Zielgruppe scheint mir damit auch kein Problem zu haben und auch bei Spiegel Online werden wir das*

²³ Vgl. Anhang 3, Frage 7

²⁴ Vgl. Anhang 3, Frage 8

*voraussichtlich ausprobieren, aber das letzte Wort ist dazu noch nicht gesprochen“.*²⁵ Pay-Modelle, bei denen der Nutzer als aktiv für Inhalte bezahlen muss wie etwa Paywalls können nach Streitz’ Dafürhalten lediglich einen kleinen Teil der Einkünfte ausmachen.

Auch Alexander Becker sieht derlei Konzepte noch auf dem Weg ihrer Entwicklung: *„Die Paywall ist natürlich ein Anfang und wird nun ja auch verstärkt eingesetzt, aber an den Zahlen sieht man ja auch, dass das bis jetzt in den allermeisten Fällen noch kein wirkliches Allheilmittel ist. Ich denke, dass die meisten Leser tatsächlich bereit wären, für guten Journalismus zu bezahlen, genau wie bei der Musik, aber eine wirkliche Umgebung dafür haben wir bisher noch nicht“.*²⁶

Torsten Beeck sieht digitale Vertriebs Erlöse ebenfalls lediglich als einen Teil des Finanzkonzepts journalistischer Online-Inhalte. Für den deutschen Raum macht er dies an drei Gründen fest: *„Zum einen ein starker öffentlich-rechtlicher Journalismus, sprich: Ich werde nichts Relevantes verpassen, wenn ich mich nur auf tagesschau.de informiere. Das hat zum anderen auch mit dem Zitatrecht zu tun, also mit der Frage, wie ich eine exklusive Geschichte erzählen soll, wenn man mir problemlos die drei wichtigsten Absätze abschreiben und zusammenfassen kann. Und es betrifft natürlich die Frage ob und für welche Inhalte Leute überhaupt bereit sind zu zahlen“.*²⁷ Bezogen auf die letzte Frage ist ihm zufolge vor allem wichtig, was man dem Nutzer tatsächlich verkaufen möchte. Die Strategie, lediglich ein Preisschild vor bestehende Produkte zu hängen, hält er für nicht ausreichend. Vielmehr ist hier die Entwicklung neuer Produkte relevant, für die der Nutzer bereit ist, zu zahlen.

Das Modell Native Advertising ist laut Beeck nur eines der vielen, mit denen man sich beschäftigen und die man notwendigenfalls ausprobieren muss. Als tatsächliche Lösung sieht auch Beeck die Nutzung *„eine[r] große[n] Mischung an verschiedenen Einnahmequellen“* mit dem Ziel einer Diversifikation und so der geringeren Abhängigkeit von einzelnen Posten.²⁸

²⁵ Vgl. Anhang 1, Frage 14

²⁶ Vgl. Anhang 4, Frage 6

²⁷ Vgl. Anhang 3, Frage 10

²⁸ Vgl. Anhang 3, Frage 12

4.2.4. Analyse und Einordnung der Ergebnisse

Die Kernaufgabe dieses Kapitels ist es nun, die Essenz der getätigten Aussagen in eine vorläufige Relation zu den ursprünglichen Hypothesen zu setzen.

Distribution

In Bezug auf die Distribution, die Frage also, wo vorerst junge Nutzer und in deren Folge irgendwann möglicherweise alle Nutzer auf ihre Inhalte stoßen werden, ergibt sich so folgendes Bild: Insgesamt sind sich die Befragten einig, dass die Bedeutung von Plattformen ganz grundsätzlich zunimmt, die Führung dieses Sektors übernehmen die Prädestinierten, also Weltkonzerne wie Facebook, Google und möglicherweise auch Apple, während allerdings auch kleinere Disruptors wie Snapchat Teile dieses Marktes für sich einnehmen können.

Technische Innovation begünstigt diese Entwicklung und auch den Nutzer in seinem Verhalten, immer weniger aktiv nach Inhalten zu suchen, sondern sie sich *servieren* zu lassen. Insgesamt bestehen den Experten nach perspektivisch sowie im Übrigen auch gegenwärtig zwei Formen des Nutzerkontakts auf Plattformen für Online-Medien. Die schlichte Weiterleitung von der Plattform auf das Medienangebot, wie etwa bei einem auf Facebook verlinkten F.A.Z.-Artikel oder die native Einbettung der Inhalte auf die Plattform, wie sich Google mit AMP, Facebook mit Instant Articles oder YouTube mit der Möglichkeit des Videouploads für Sendermarken anbieten.

Gerade die Experten mit digitalem Fokus sehen die zweite Variante, den sog. Distributed Content in seiner Quantität stark zunehmen. Der Grund hierfür ist relativ einfach zu durchschauen und liegt im ökonomischen Interesse der Plattform, die natürlich ihre Nutzer so lange und vollständig wie möglich auf ihrem Angebot halten möchte. Neben den treibenden Kräften, liegt dieser prognostizierte Anstieg auch in der Entwicklung speziell mobiler Plattformen, deren System in sich geschlossen ist.

Aufgrund des stärkeren Handlungsdrucks verhalten sich private Medienunternehmen hier etwas innovationsfreudiger als öffentlich-rechtliche. Dennoch ist auch ist diesen Häusern mit einem Konzept wie funk etwa eine komplett plattformbasierte Strategie zu vermelden.

Plattformen werden also unbestritten an Macht und auch an Nutzern hinzugewinnen. Eine komplette Ablösung der Hausangebote steht indes nach Expertenmeinung nicht zu befürchten. Zu allgemein ist der Medienbegriff hier gefasst und zu stark sind vertrauenswürdige Angebote etwa in Krisenzeiten. Insofern lässt sich die aufgestellte Hypothese zumindest vorläufig nicht bestätigen.

Markenveränderung

Die Frage nach der Veränderung der Marke steht primär im Verhältnis zur Logik neuer Kanäle. Medienmarken müssen neue Kontaktpunkte besetzen, um die junge Zielgruppe erreichen möchten. Diese Kontaktpunkte haben allesamt spezielle Erfordernisse und diese Erfordernisse wirken sich mittelfristig auf das Markenbild aus, soweit die Theorie.

In der Praxis sind sich alle Befragten hinsichtlich der Relevanz und Andersartigkeit neuer Ausspielwege und Plattformen durchaus einig. Konsens ist auch, dass mit Inhalten experimentiert werden muss, um zu verstehen, was auf welcher Plattform funktioniert und was nicht. Hierfür lassen sich insgesamt drei markenstrategische Ansätze ausmachen: die komplette Veränderung der Gesamtmarke, die Umpositionierung der Online-Marke sowie der Aufbau eines Markenkosmos.

Die Veränderung der Gesamtmarke impliziert eine Anpassung von sowohl Online- als auch Offlineinhalte an die Logik neuer Kanäle. Eine solche Stringenz ist besonders bei Marken mit ausschließlich sehr junger Zielgruppe zu beobachten wie der Zeitschrift Bravo.

Die Umpositionierung der Online-Marke ist die gebräuchlichste Strategie. Hier wird ausschließlich das Online-Angebot der Logik neuer Kanäle angepasst. Ein Positiv-Beispiel ist das der Zeitschrift Brigitte, die mit ihrem Online- und Offlineangebot gezielt komplementäre Nutzer ansprechen. Ein Negativbeispiel ist hier das der Zeitschrift Chip, deren Onlineangebot vor allem der quantitativen Logik der Ausspielwege folgt, also Clickbaiting und das Ausspielen themenfremden Contents betreibt. Hierbei wird nach Expertenmeinung die Marke beschädigt und geschwächt.

Die Etablierung eines Markenkosmos ist die beliebteste Strategie bei Generalisten. Hier werden die Experimente mit Inhalten für die junge Zielgruppe auf *Subbrands* oder *Endorsed Brands* ausgelagert und lediglich mit dem Mutterschiff verknüpft. Dies ist die risikoärmste Variante und erfolgt zum Beispiel bei Spiegel Onlines bento, jetzt von der Süddeutschen Zeitung oder ze.tt von ZEIT Online.

Insgesamt kann man zwar von relativ vielfältigen Anpassungen klassischer Medienmarken anlässlich ihrer Überführung auf die Logik neuer Kanäle sprechen. Das Attribut des Wandels tragen sie jedoch allesamt, insofern kann diese Hypothese als vorläufig bestätigt angesehen werden.

Journalismus und Journalisten

Die Frage nach der Entwicklung journalistischer Inhalte und journalistischer Arbeit wiederum ist natürlich ebenfalls an die Veränderung der Ausspielwege und deren neue Logik gekoppelt.

Alle Experten sind sich einig, dass eine 1:1-Überführung von bestehenden Inhalten auf neue Plattformen keinen Sinn ergibt. Vielmehr sehen sie die Relevanz darin, jeden Kanal entsprechend

seiner Logik und seines Profils zu bespielen und dabei die Möglichkeiten der verschiedenen Plattformen zu nutzen. Der Begriff Bewegtbild spielt hier für alle Befragten eine maßgebliche Rolle.

Nach Ansicht der Befragten wird sich dies nicht nur auf die Anforderungen an Journalisten, die insgesamt plattform-affiner und technisch versierter denn je sein müssen, auswirken, sondern auch auf die Struktur innerhalb klassischer Redaktionen. Hier sollen interdisziplinäre Teams, die Inhalte von vorne bis hinten für einen bestimmten Kanal aufbereiten anstelle klassischer Strukturen treten. In diesem Kontext wird besonders der journalistische Typ des Allrounders von Bedeutung, der neben redaktioneller und multimedialer Kompetenz auch einen distributiven Fokus hat.

Abseits der Tonalität neuer Ausspielwege sehen alle Befragten auf inhaltlicher Seite jedoch keine neuen Anforderungen im journalistischen Profil, weder in Form einer neuen Kommunikationsfähigkeit im Rahmen der Dialogmöglichkeiten sozialer Medien noch im Bereich der Selbstrechtfertigung, wie sie durch Lügenpresse-Vorwürfe nötig werden könnte. Beide Fähigkeiten bezeichnen die Befragten als schon immer Teil der Voraussetzungen an Journalisten.

Da es sich um eine zumindest indirekt zweigeteilte Hypothese handelt, die zwischen der Veränderung journalistischer Inhalte und der Veränderung journalistischer Arbeit unterscheidet, kann sie im Zuge dessen als vorläufig teilverifiziert eingeordnet werden.

Finanzierung

In Bezug auf die Finanzierung von Online-Journalismus und damit die Grundlage für dessen Aufrechterhaltung ist vor allem die Auswirkung des Plattformwandels zu spüren. Insgesamt muss man an diesem Punkt zwischen dreierlei Optionen differenzieren: Werbeerlöse, Vertriebs Erlöse und Drittmittel.

Insgesamt ist keiner der Befragten der Auffassung, es gäbe ein Allheilmittel zu Finanzierung von Online-Journalismus. Werbeerlöse stellen nach Expertensicht dennoch den größten Teil der Einkünfte durch Online-Journalismus dar. Bereits jetzt unterteilt sich dieser Bereich in verschiedene Kategorien, denen die Befragten auch Native Ads als lediglich eine Unterkategorie zuordnen. Letztlich werden auch hier Einnahmen durch Plattformen hinzukommen, also in irgendeiner Form Anteile dessen, was die Plattform durch Distributed Content einnimmt.

Im Falle Googles etwa findet diese Finanzierung jedoch über Drittmittel statt, also Millionenbeträge aus der Google News Initiative, die den Verlagshäusern zur Verfügung gestellt werden. Auch Mittel anderer Instanzen wie NGOs, in deren Auftrag bestimmte Themen analysiert werden, fallen in diesen Bereich.

Vertriebserlösen wiederum schreiben alle Befragten eine eher kleine Rolle zu. Hier ist vor allem die Frage relevant, welches Journalistische Produkt, welchen journalistischen Mehrwert man verkaufen möchte. In Bezug auf die Entwicklung der Paywall oder verbundener Strategien äußern die Befragten jedoch durchaus die Hoffnung, diese für eine breitere Masse etablieren zu können.

Insgesamt ist eine Diversifikation der Erlösbringer von Online-Journalismus also für sämtliche Akteure erstrebenswert und entsprechend lauten auch die jeweiligen Strategien. Immer mehr Abhängigkeiten entstehen indes zu nutzerstarken Plattformen, auf denen die Inhalte tatsächlich konsumiert werden und von deren Geschäftsmodell auch die Erlöse von Medienunternehmen mittelfristig abhängig werden. Insofern kann man dies entsprechende Hypothese vorläufig als durchaus bestätigt ansehen.





Distribution	<i>Nutzerstarke Plattformen für journalistische Inhalte werden die stationäre Medienangebote als Kontakt- und Konsumpunkte vollkommen ablösen können.</i>	
Marke	<i>Klassische Medienmarken lassen sich nicht umstandslos auf die Logik neuer Plattformen überführen, sondern bedürfen einer markenstrategischen Umpositionierung. Erfolgt diese nicht, verändert sich die Marke im Umkehrschluss selbst.</i>	
Journalismus/Journalisten	<i>Die Logik neuer Ausspielwege setzt einen insgesamt dynamischeren, kollaborativer und auch über klassische Mediengrenzen hinaus funktionierenden Journalismus voraus, dessen Akteure sich in diesem Zug freilich auch weiterentwickeln müssen.</i>	
Finanzierung	<i>Die Finanzierungsquellen von Online-Journalismus werden sich genauso fragmentieren wie es seine Ausspielwege tun.</i>	

Abbildung 4: Bewertung der Hypothesen nach qualitativer Methodik (eigene Darstellung)

4.3. Quantitative Erhebung: Umfrage

4.3.1. Auswahl der Befragten

Komplementär zur vorangegangenen qualitativen Erhebung soll nun ihr quantitatives Äquivalent stehen. Die aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse stellen hier sozusagen die Sicht der Produzenten dar. Diese soll nun durch eine interne Perspektive der Zielgruppe komplettiert bzw. dieser gegenübergestellt werden, um im Sinne der Arbeit ein nach Möglichkeit ganzheitliches und repräsentatives Ergebnis zu erlangen.

Basis dieser Erhebung stellt eine standardisierte Umfrage dar. Dieses Konzept beruht, wie der Name bereits suggerieren dürfte darauf, dass sämtlichen Teilnehmern der identische Fragensatz vorgelegt wird (Diekmann, 2005). Da in diesem Zusammenhang vor allem die Vergleichbarkeit der Resultate von Relevanz ist, sind die Fragen allesamt geschlossen gestellt. Der wissenschaftlichen Praxis entsprechend fand diese Erhebung auf schriftlichem Weg über das Umfrage-Tool von Google, *Google Surveys* statt.

Zielgruppe der Umfrage nun waren der Logik dieser Arbeit folgend Millennials im Sinne gegebenen Definition, also Personen im Alter von 16 bis 30 Jahren. Auch sollten diese als Basis für wirklich

aussagekräftige inhaltliche Ergebnisse der Umfrage zumindest grundsätzlich an Nachrichten interessiert sein und diese wenigstens sporadisch konsumieren.

4.3.2. Struktur des Fragebogens

Diese genannten Filterkriterien wurden durch die beiden initialen Fragen der Untersuchung sichergestellt. Die erste Frage bestand im Zuge dessen lediglich darin, das Alter des Befragten in Erfahrung zu bringen. Im Rahmen der zweiten Frage wiederum sollte dieser den Grad seines allgemeinen Nachrichtenkonsums auf einer Skala von 0 bis 5 einordnen. Sowohl Personen der falschen Altersstufe als auch Personen mit einem Nachrichtskonsumindex von 0 oder 1 schieden in dieser Phase der Umfrage aus.

Der Aufbau des tatsächlichen Fragebogens indes ist eng an den der Experteninterviews und damit natürlich auch eng an die vier zu untersuchenden Hypothesen geknüpft. Infolge dessen gliedert auch er sich in die vier zentralen Fragebereiche der Distribution, Markenevolution, Journalismus und Finanzierung. Jedem Bereich sind im Verlauf der Umfrage drei konkrete Fragen an die junge Zielgruppe untergeordnet, um sowohl deren Meinungsbild als auch konsumspezifische Strukturen und Wahrnehmungen extrahieren zu können.

Distribution

Abschnitt 1 der Umfrage befasst sich infolge dessen mit der Distribution, also der Frage, wo und wie die junge Zielgruppe tatsächlich auf Nachrichteninhalte stößt. Einleitend soll der Befragte hier die Medien angeben, über die er Nachrichteninhalte hauptsächlich konsumiert. Hierfür hat er auf einer hundertprozentigen Skala die Möglichkeit, den fünf Antwortmöglichkeiten *TV*, *Radio*, *Print*, *Internet (mobil)* und *Internet (stationär)* in 5%-Schritten ihre jeweiligen Anteile zuzuweisen.

Hat der Nutzer für Online-Inhalte einen Gesamtanteil von mindestens 20% angegeben²⁹, so soll er im Rahmen der zweiten Frage angeben, auf welchen Wegen er online auf Inhalte trifft. Hierfür soll er vier gegebenen und erklärten Möglichkeiten jeweils einen Index von 0-5 zuweisen, wobei 0 für *nie* und 5 für *sehr oft* steht. Die vier Optionen sind hier der *direkte Aufruf (Mögl. 1)* via App oder Startseite, die *gezielte Weiterleitung von Plattformen (Mögl. 2)*, beispielsweise von einer abonnierten Facebook-Nachrichtenseite oder im Rahmen des Aufrufs eines vertrauten Medienanbieters bei der Google-Suche

²⁹ Ursprünglich war an dieser Stelle ein drittes Ausschlusskriterium vorgesehen, welches jedoch auf keinen der Befragten zutraf und damit letztlich ohne Relevanz ist.

sowie die *zufällige Weiterleitung (Mögl. 3)*, also das Klicken auf beliebige oder nächstbeste Ergebnisse und der *Konsum nativer Inhalte (Mögl. 4)*, z.B. über Google News.

Im dritten Schritt soll der Nutzer seine persönliche Konsumententwicklung in Bezug auf diese vier Möglichkeiten reflektieren, also angeben, welche der Optionen er gefühlt öfter bzw. seltener wahrnimmt.

Ziel dieses Abschnitts ist ein möglichst konkretes Abbild der Art und Weise, wie die junge Zielgruppe auf Inhalte stößt und darüber hinaus, wo der tatsächliche Konsum dieser stattfindet.

Markenentwicklung

Der zweite Abschnitt der Umfrage befasst sich mit der Entwicklung von Marken bezogen auf deren digitale Wahrnehmung junger Konsumenten. Dieser Abschnitt findet vor allem beispielorientiert statt.

Anlässlich der ersten Frage soll der Befragte einem klassischen Medium, z.B. einer Ausgabe der Brigitte, dargestellt durch deren Cover, aus einem Pool von drei Möglichkeiten den jeweiligen Digitalauftritt des Medium zuordnen. Im Falle der Brigitte ist dies ein Ausschnitt von deren Facebook-Seite, auf dem jedoch der Titel und Schriftzug Brigitte weichgezeichnet wurde. Die anderen Pärchen in diesem Pool sind die Tagesschau mit einem Screenshot der 20 Uhr-Ausgabe und einem Ausschnitt ihres Instagram-Feeds (natürlich auch ohne Namen) sowie der TV Movie mit dem Cover einer Ausgabe und einem Abbild ihrer Facebook-Seite.

In der darauf aufbauenden zweiten Frage sollen die digitale und die analoge Seite des Markenpärchens in vier Kategorien à jeweils 5 Stufen bewertet werden. Im Rahmen dieses Schritts hat der Befragte zusätzlich die Möglichkeit, sich die beiden Präsenzen via Link vollständig anzusehen. Die vier Kategorien lauten *Glaubwürdigkeit*, *Information*, *Unterhaltsamkeit* und *Relevanz*. Die Bewertung erfolgt hier klassisch auf einer Skala von 1 bis 5.

Im Rahmen der dritten Frage nun darf der Befragte nun seine eigene Meinung zu den genannten vier Kategorien angeben. Dies geschieht anhand von Behauptungen (z.B. „*Eine Medienmarke muss vertrauenswürdig und glaubwürdig sein*“ für *Glaubwürdigkeit*), für die nun der persönliche Grad der Zustimmung angegeben werden soll auf der bekannten Skala von 1-5 angegeben werden soll.

Ziel des Abschnitts ist es, die Wahrnehmung von Medienmarke durch junge Nutzer möglichst breit zu beleuchten und so Veränderungen auszumachen. Das betrifft zum einen die Wahrnehmung selbst,

also das, worauf der Nutzer Wert legt und worauf nicht, zum anderen aber auch perspektivische Aspekte wie persönliche Erwartungen und Präferenzen innerhalb der Nutzerschaft.

Journalismus

Abschnitt drei der Umfrage, der sich mit den neuen Anforderungen junger Leser bzw. Nutzer an journalistische Inhalte auseinandersetzt, beginnt erneut mit einer Zuordnungsaufgabe.

Der Umfrageteilnehmer soll hier einem attributlosen Artikelauszug (für den also lediglich Text und Grafiken übernommen wurden und sonst ein vollkommenes Debranding stattfand) das passende Medienangebot aus einem Pool von vier Möglichkeiten zuordnen. Die Frage basiert also erneut auf dem Prinzip der Pärchen, dieses Mal jedoch in vierfacher Form und in zwei Kategorien. Der Nutzer bekommt entweder einen klassisch-journalistischen Text oder einen Beitrag mit den Stilmitteln des *jüngeren* Journalismus vorgelegt. Dem Pool an Marken, denen er diesen zuordnen muss, sind hier zwei zusätzliche Störer hinzugefügt. Jeder Teilnehmer erhält für diese Frage ein zufälliges Setting, was den Text anbetrifft. Die angezeigten Optionen erhalten jedoch immer mindestens ein klassisches bzw. ein neues Angebot. Die Texte hierfür stammen von Buzzfeed, jetzt.de, ZEIT Online und der FAZ, die Störer sind bild.de und Focus Online.

In Folge dieser Zuordnung soll der Teilnehmer in Abschnitt 3.2. nun den bereits zugeordneten Text sowie einen weiteren der anderen Kategorie analog zu 2.2. in den Kategorien *Glaubwürdigkeit*, *Information*, *Unterhaltsamkeit* und *Relevanz* auf einer Skala von 1 bis 5 bewerten.

Voraussetzung: Alter & Nachrichtenkonsum insgesamt			
→			
Distribution	Markenevolution	Journalismus/Journalisten	Finanzierung
Nachrichtenkonsum pro Medium	Marken-Zuordnung	Journalismus-Zuordnung	Microbeträge
Nachrichtenquellen	Marken-Bewertung	Journalismus-Bewertung	Zahlungsbereitschaft
Konsumententwicklung	Erwartungen an Marken	Erwartungen an Journalismus	Favorisierte Option

Abbildung 5: Struktur des Fragebogens (eigene Darstellung)

Ebenfalls analog zum zweiten Teil der Umfrage findet die Durchführung von 3.3 statt. Der Befragte soll hier seine eigenen Erwartungen an journalistische Inhalte äußern und dies erneut anhand seiner Zustimmung zu Aussagen in den Bereichen *Relevanz*, *Nahbarkeit* und *Verfügbarkeit* auf der gewohnten Skala von 1 (= überhaupt nicht) bis 5 (= vollkommen).

Ziel dieses Abschnitts nun ist es, sowohl ein allgemeines Bild des Bewusstseins junger Nutzer hinsichtlich verschiedener journalistischer Darstellungsformen zu erlangen, als auch herauszufinden,

worauf diese Wert legen und welche Veränderungen für Anbieter und Schöpfer journalistischer Inhalte Infolge dessen sinnvoll sein könnten.

Finanzierung

Der vierte Abschnitt der Umfrage beschäftigt sich wiederum mit der Finanzierung von journalistischen Online-Inhalten. Einleitend wird der Teilnehmer hier dazu befragt, wie häufig er Microbeträge ausgibt, z.B. für Musik oder Apps. Dies soll er auf einer Skala von 0 (= noch nie) und 5 (= häufig) einordnen.

Anschließend soll der Befragte seine generelle Bereitschaft, für besondere journalistische Online-Inhalte zu bezahlen, einschätzen. Die geschieht wieder auf der gewohnten Skala von (0 = auf keinen Fall) bis 5 (= natürlich). Den abschließenden Teil der Umfrage stellt eine persönliche Einschätzung dazu dar, welche Finanzierungsoption der Befragte in seinem Fall für am attraktivsten befindet. Die Antwortmöglichkeiten hier sind der Verzicht auf Adblocker, neue Werbeformen wie Native Ads oder die aktive Finanzierung durch Abo-Modelle oder Microbeträge.

Das Ziel dieses Abschnitts liegt vor allem darin, ein Abbild davon zu erlangen, welche Arten der direkten oder indirekten Bezahlung die junge Zielgruppe akzeptiert und darüber hinaus besonders den direkten Aspekt der Finanzierung zu beleuchten.

4.3.3. Analyse und Einordnung der Ergebnisse

Die Umfrage selbst fand nun im Zeitraum vom 12. Dezember 2016 bis 11. Januar 2017 statt und verzeichnete insgesamt 54 Teilnehmer, von denen 47 zu relevanten Ergebnissen führten. Die anderen sieben Teilnehmer waren in sechs Fällen zu alt für die Zielgruppe oder konsumierten in einem Fall insgesamt zu selten Nachrichteninhalte, als dass eine Relevanz im Sinne der Umfrage bestehen hätte können. Der Altersdurchschnitt der Teilnehmer liegt 24.2 Jahren, wobei die lediglich Personen von 18-29 Jahren an der Umfrage teilnahmen. Die durchschnittliche Intensität des Nachrichtenkonsums wird auf 3.8 von 5 bemessen, liegt also etwas unterhalb des Attributes *häufig*.

Hier lässt sich insgesamt lässt sich hier ein leichter Anstieg des grundsätzlichen Informationsinteresses bis zum Alter von etwa 23 Jahren feststellen.

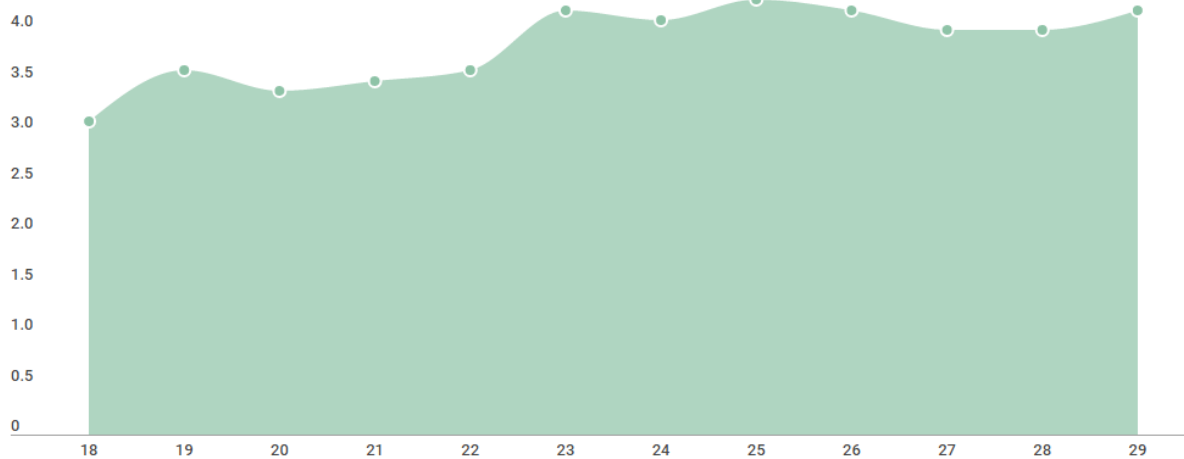


Abbildung 6: Das Verhältnis Alter/Nutzungsintensität (erstellt mit infogr.am)

Distribution

Auch bezogen auf die Wahl ihrer Informationsmedien unterscheiden sich die unter 24-Jährigen etwas von älteren Teilnehmern und greifen im Durchschnitt mehr auf TV und vor allem mobile Internetangebote zurück. Das Gesamtspektrum der Befragten hinsichtlich ihrer Mediennutzung weist jedoch auch von sich aus bereits eine Dominanz von Webangeboten auf. So informieren sich 17% der Befragten über Fernsehangebote, 8% hören Radio und 9% nehmen Printangebote also Tageszeitungen bzw. Magazine als Informationsquelle wahr. Die verbleibenden 66% des Konsums entfallen auf Webinhalte, wobei 20% des Konsums stationär und 46% über Mobilgeräte stattfindet.

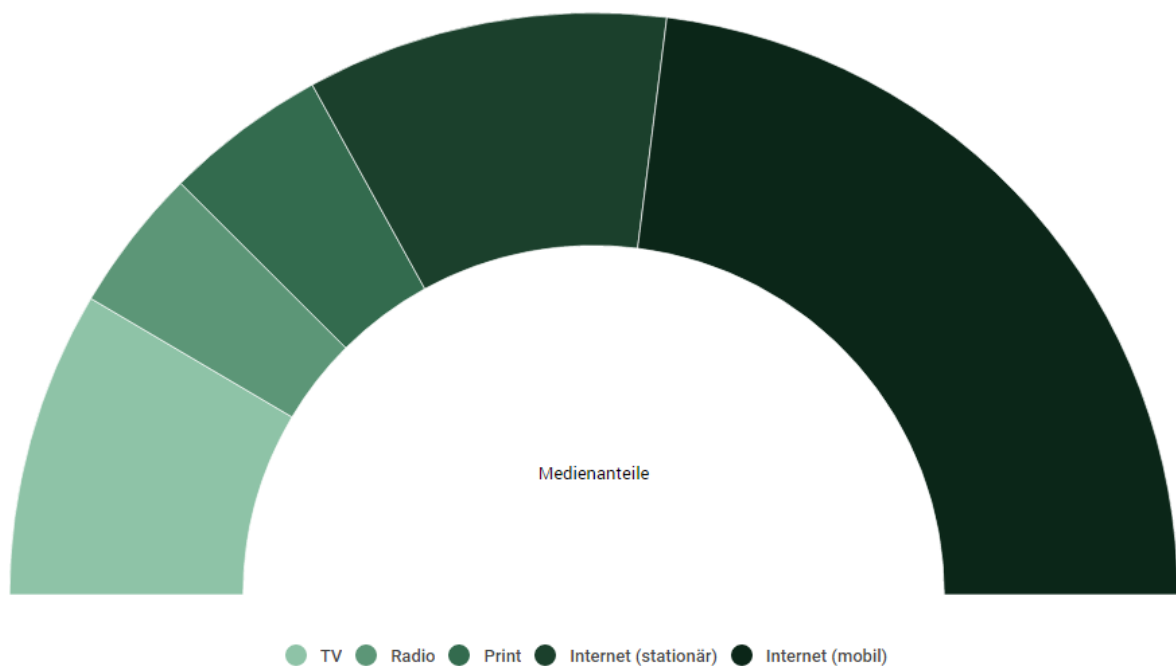


Abbildung 7: Informationsmedien der jungen Zielgruppe (erstellt mit infogr.am)

Fragt man die Teilnehmer nun danach, wie bzw. wo sie auf diese Online-Inhalte stoßen, so sind alle vier Antwortmöglichkeiten in der Zielgruppe durchaus vertreten. Am häufigsten geben die Befragten an, direkt auf ihre Inhalte zu stoßen, also gezielt Nachrichten-Websites oder bestimmte Apps anzusteuern. Insgesamt kommt diese Option gemessen am aufgestellten Häufigkeitsindex von maximal 5 auf einen Wert von 3,6. Ihr folgt die zufällige, also bezogen auf die angesteuerte Seite wahllose Weiterleitung von Plattformseite mit einem Index von 3,3 sowie die gezielte Weiterleitung mit einem Wert von 2,5. Native Inhalte nehmen Nutzer darüber hinaus am seltensten mit einem Index von 2,2 wahr, was in der Nomenklatur der Umfrage einem *ab und zu* entspricht.

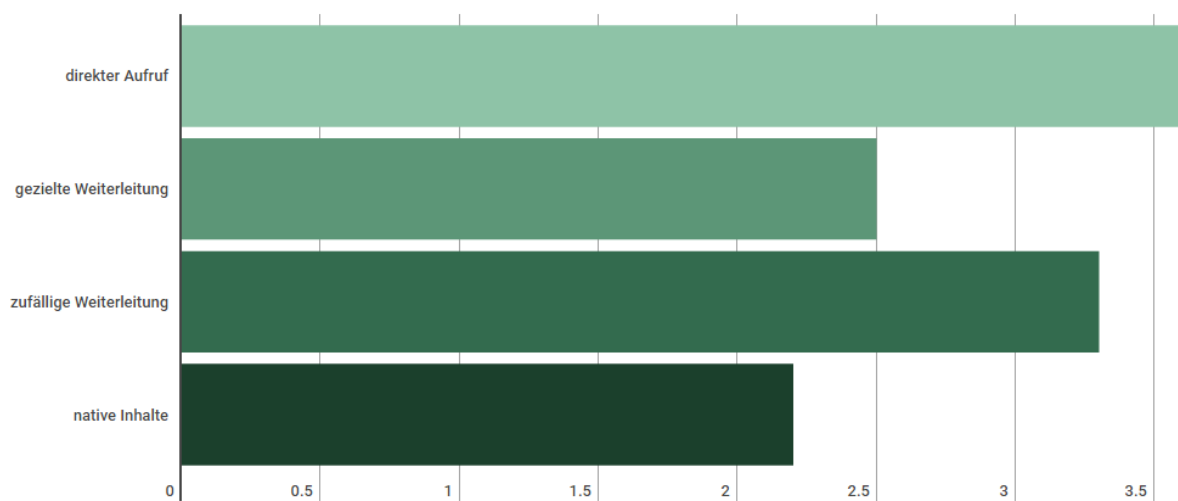


Abbildung 8: Index der Nachrichten-Kontaktpunkte (erstellt mit infogr.am)

In Bezug auf einen erfragten Wandel der Art und Weise wie bzw. wo sie auf Inhalte stoßen, antworteten mit 14 von 47 Befragten etwas weniger als ein Drittel, ihm würde keine Veränderung auffallen. 5 der Befragten stellen für sich persönliche eine verstärkte Direktnutzung von Angebot fest. 11 der 47 Teilnehmer lassen sich verstärkt gezielt von Plattformen auf Angebote weiterleiten, die sie präferieren. 21 der 47 Teilnehmer wiederum beobachten an sich ein verstärktes Wahrnehmen zufälliger Vorschläge über Plattformen. Immerhin 9 der Umfrageteilnehmer stellen zudem für sich fest, verstärkt native Inhalte zu konsumieren.³⁰

Auch hier lässt sich insgesamt betrachtet also durchaus ein Bedeutungsanstieg in der Relevanz von Plattformen feststellen, dennoch ist durchaus festzustellen, dass die junge befragte Zielgruppe zu einem gewissen Grad am direkten Aufruf ihrer favorisierten Medienangebote festhält. Die erste Hypothese ist damit auch im Kontext dieser Erhebung falsifiziert.

³⁰ Vgl. Anhang 7, Abb. 1

Markenentwicklung

Die im Rahmen des zweiten Abschnitts gestellte Aufgabe, einem klassischen Medium sein digitales Äquivalent zuzuordnen, konnten fast 96% der Befragten korrekt beantworten. Insofern ist durchaus davon auszugehen, dass digitale Repräsentanzen sich auf die Markenwahrnehmung einer Medienmarke auswirken, schließlich kann der Nutzer beide Instanzen verknüpfen.

Die zweite Frage wiederum belief sich darauf, sowohl die digitale als auch die analoge Seite der jeweils zugelosten Marke in den vier Kategorien *Glaubwürdigkeit*, *Information*, *Unterhaltsamkeit* und *Relevanz* zu bewerten. Im Ergebnis lassen sich hier markenübergreifende Gemeinsamkeiten feststellen. So werden etwa die Glaubwürdigkeit und auch der informative Charakter klassischer Medien als merklich stärker wahrgenommen als dies bei Online-Repräsentanzen der Fall ist. In Bezug auf den Unterhaltungsaspekt wiederum werden digitale Ableger als wesentlich stärker gegenüber ihren Mutterschiffen angesehen. Bezogen auf die Relevanz indes ergibt sich erneut ein Wahrnehmungsunterschied zu Gunsten des klassischen journalistischen Produkts.

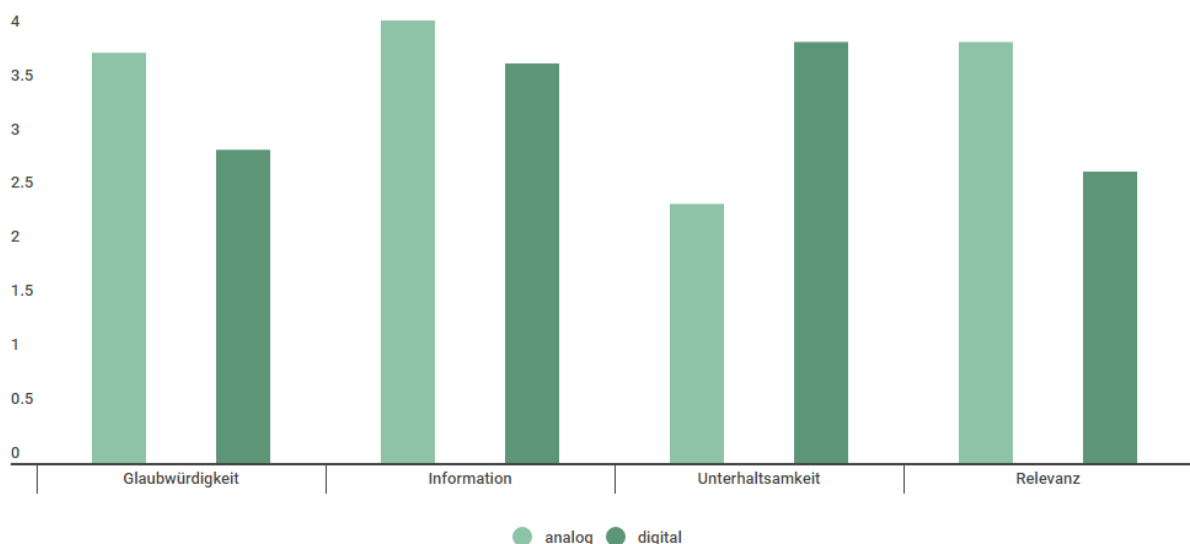


Abbildung 9: Wahrnehmung digitaler und analoger Medienangebote im Vergleich (erstellt mit infogr.am)

Im direkten Anschluss sollten die Befragten die vier Attribute nun für sich selbst bewerten, also darlegen, welche Eigenschaften digitaler Medienmarken ihnen persönlich wichtig erscheinen und welche nicht. Vor allem im Kontext der vorangegangenen Bewertung sind diese Ergebnisse interessant. Am wichtigsten stufte die Befragten mit einem Score von 4,5/5 die Relevanz der Inhalte ein, also die Tatsache, wirklich nur Inhalte angeboten zu bekommen, die sie persönlich interessieren. Dahinter liegen mit einem gerundeten Ergebnis von jeweils 3,9 die Unterhaltsamkeit und Information durch

Medieninhalte. Glaubwürdigkeit spielt in diesem Kontext eine lediglich untergeordnete Rolle ist den Befragten lediglich ein Ergebnis von 3,4 wert.³¹

Auf Basis dieser Daten lässt sich für Medienmarken durchaus ein gewisser Veränderungsdruck hinsichtlich des klassischen Markenprofils beim Ausspielen der eigenen Inhalte über Plattformen wie etwa soziale Medien feststellen. Millenials setzen online merklich andere Prioritäten hinsichtlich Form und Umfelds ihrer wahrgenommenen Inhalte. Insofern kann man die zweite Hypothese in diesem Kontext als bestätigt ansehen.

Journalismus

Zu Beginn des dritten Abschnitts steht erneut ein Zuordnungs-Frage. Hier sollen die Teilnehmer sowohl klassischen Journalismus à la F.A.Z. als auch *neuen* Journalismus à la BuzzFeed seinem entsprechenden Medium zuordnen. Der dem Befragten hier gezeigte Inhalt ist hier vollständig debrandet, insgesamt soll sich so also feststellen lassen, ob junge Leser verschiedene Journalismustypen ihrem jeweiligen Medium zuordnen können.

Insgesamt wurde von den Teilnehmern in 81% der Fälle das richtige Medium zugeordnet. Auch bezogen auf die verschiedenen Medienangebote im Vergleich ergibt sich keine größere Unregelmäßigkeit.³² Insofern kann man durchaus darauf schließen, dass es auch in der Wahrnehmung der Nutzer online eine insgesamt andere, neue Journalismus-Art gibt.

Analog zum vorangegangenen Teil des Fragebogens sollten die Teilnehmer in der Folge nun *ihrem* sowie einem weiteren Text der jeweils anderen Kategorie hinsichtlich der bekannten Attribute *Glaubwürdigkeit*, *Information*, *Unterhaltsamkeit* und *Relevanz* bewerten. In der Auswertung ergeben sich hier speziell in der Hinsicht der Glaubwürdigkeit und der Unterhaltsamkeit starke Unterschiede. Während klassischer Journalismus für sehr glaubwürdig gehalten wird, ist dies bei neueren Darstellungsformen nur sehr eingeschränkt der Fall. Umgekehrt verhält es sich in Bezug auf die Unterhaltsamkeit der Inhalte. In Puncto Relevanz und Information wiederum unterscheiden beide journalistischen Formen in ihrer Resonanz nur marginal.

³¹ Vgl. Anhang 7, Abb. 2

³² Vgl. Anhang 7, Abb. 3

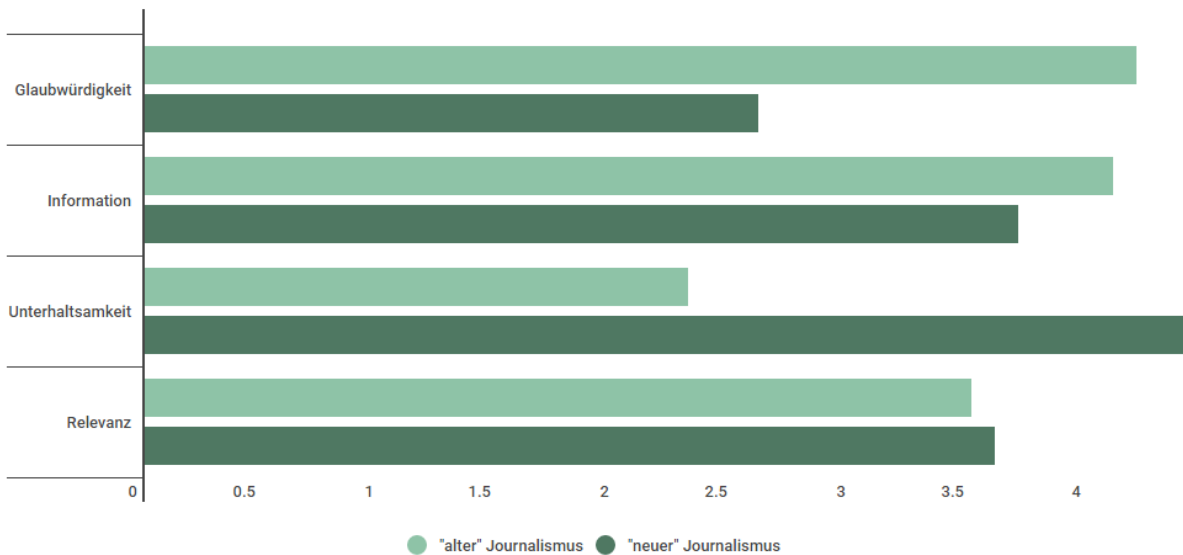


Abbildung 10: Bewertung "alten" und "neuen" Journalismus (erstellt mit infogr.am)

Die Anschlussfrage soll nun klären, worauf junge Leser bzw. Konsumenten für sich selbst tatsächlich Wert in Bezug auf Online-Journalismus legen. Hierfür sollten die Befragten ihren jeweiligen Grad der Zustimmung zu drei definierten Sätzen äußern. „Die Art des Journalismus muss zur Plattform passen, auf der er erscheint“ fungiert hier stellvertretend die für Authentizität der Inhalte, „Der Austausch zu journalistischen Inhalten muss möglich sein“ bezogen auf die Nahbarkeit sowie „Journalismus soll mich dort erreichen, wo ich gerade bin“ für das Attribut der Verfügbarkeit.

Alle drei Vorschläge nun, die stellvertretend für neue Facetten des Journalismus im Netz stehen, erreichen nun in der Auswertung relativ hohe Zustimmungswerte zwischen 4,1 und 4,3.³³ Man kann also von einer insgesamt verlagerten Nachfrage hinsichtlich journalistischer Charakteristika ausgehen, die mehr Wert auf Erreichbarkeit, Kommunikation und ein passendes Umfeld legt.

Verbindet man diese Erkenntnisse nun mit den anderen Ergebnissen des vorangegangenen Abschnitts, so ergibt sich das Bild eines jungen Netzjournalismus, der sich sowohl inhaltlich als auch in seiner Wahrnehmung klar von bisherigen Ansätzen abhebt. Insofern kann man durchaus von einer Veränderung des Journalismus und damit von neuen Anforderungen für diejenigen sprechen, die ihn gestaltet. Die dritte Hypothese gilt damit also im Rahmen dieser Erhebung als bestätigt.

Finanzierung

Im Zuge des vierten und letzten Umfragesegments Finanzierung gaben fast 66% der Befragten an, *häufig* oder *öfter* sog. Microbeträge für Musik, Apps oder Spiele zu bezahlen, 23% der Teilnehmer gaben darüber hinaus an, zumindest *gelegentlich* oder *selten* auf derlei Zahlungen zurückzugreifen und

³³ Vgl. Anhang 7, Abb. 4

lediglich knapp 11% bzw. fünf Befragte gaben an, noch nie mit Kleinstbeträge zu tun gehabt zu haben. Im Umkehrschluss bedeutet diese einen Anteil von fast 90% der Befragten, die zumindest über die Möglichkeiten und eine Grundsatzbereitschaft verfügen, kleinere Summen für digitale Inhalte auszugeben.³⁴

In der Frage nach ihrer grundsätzlichen Bereitschaft, konkret für digitale journalistische Inhalte zu bezahlen, äußerten sich indes lediglich 14% der Befragten positiv, knapp 40% zumindest neutral sowie die verbleibenden etwa 46% ablehnend.

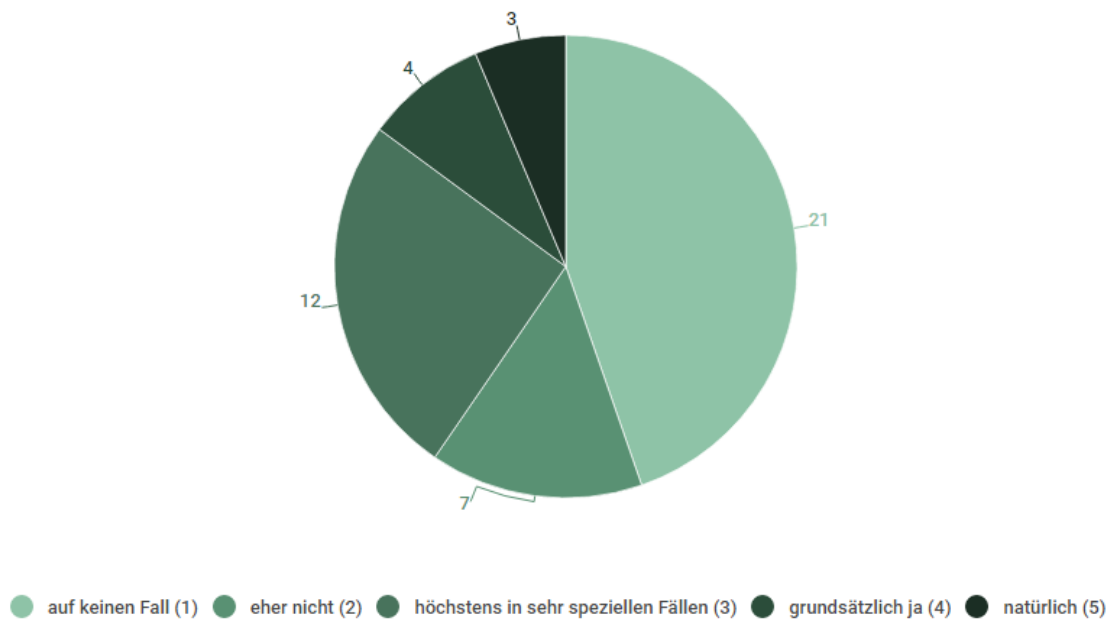


Abbildung 11: Bereitschaft der jungen Zielgruppe, aktiv für Online-Journalismus zu bezahlen (erstellt mit infogr.am)

Eine wirkliche Säule zur Finanzierung journalistischer Inhalte im Netz stellt dieses Prinzip also nicht dar. Ganz zu schweigen von einem Allheilmittel, auf das Medienanbieter lediglich auf richtige Art und Weise zurückgreifen müsst(en). Dennoch herrscht zumindest eine anteilige Bereitschaft, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen sowie die benötigte Infrastruktur, um derlei *Micropayments* tätigen zu können.

Im Rahmen der dritten Frage dieses Segments sollten die Teilnehmer die für sich selbst favorisierte Variante zur Finanzierung von journalistischer Inhalte im Netz angeben. Zur Auswahl hatten sie die hier bereits eingeführte Finanzierung über Micropayments oder Abomodelle, die Möglichkeit, Adblocker aktiv für Seiten mit journalistischem Content auszuschalten sowie die Wahrnehmung neuer Werbeformen, allem voran Content Marketing.

³⁴ Vgl. Anhang 7, Abb. 5

Die Befragten zeigen sich hier durchaus divers. Immerhin fast 15% ziehen eine aktive Finanzierung vor, 40% würden freiwillig auf den Einsatz von Adblockern verzichten und 45% sehen die Zukunft hier in Modellen wie Native Advertising.

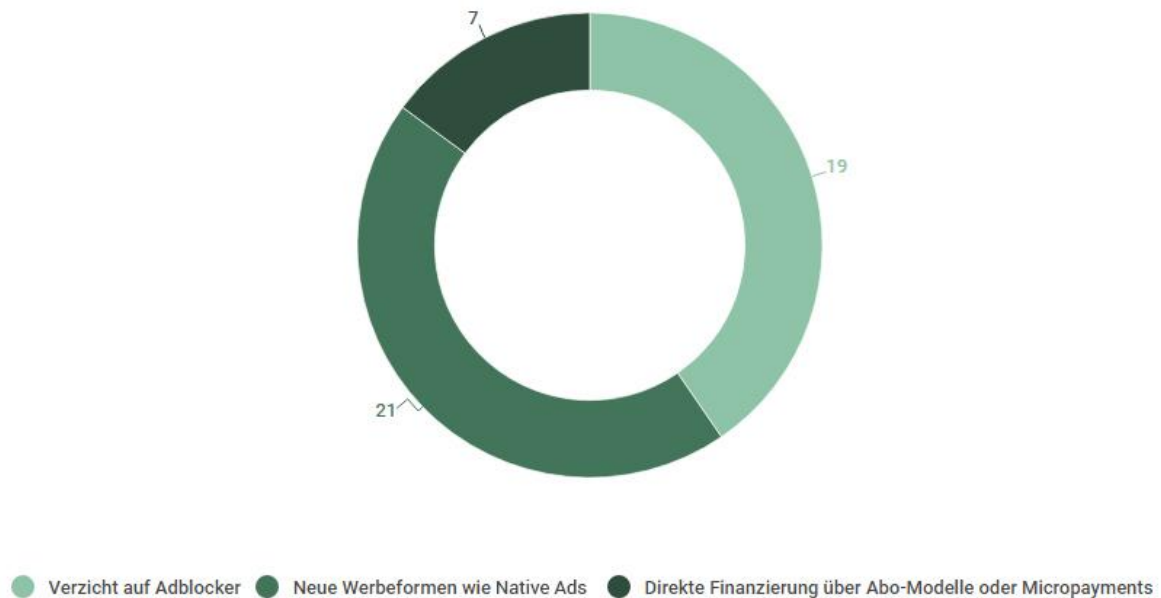


Abbildung 12: Favorisierte Finanzierungsoptionen junger Onlinemedien-Nutzer (erstellt mit infogr.am)

Die Nutzerseite zeigt also keinen herausragenden Finanzierungsweg, sondern setzt vielmehr eine Diversifikation der Finanzierungsmaßnahmen voraus. Auch wenn durchaus ein gewisses Potenzial in der befragten jungen Zielgruppe vorhanden ist, aktiv für guten Digitaljournalismus zu bezahlen. Die entsprechende Hypothese kann in diesem Zusammenhang, also aus Sicht der quantitativen Erhebung dementsprechend als bestätigt angesehen werden.

Distribution	Nutzerstarke Plattformen für journalistische Inhalte werden die stationäre Medienangebote als Kontakt- und Konsumpunkte vollkommen ablösen können.	✘
Marke	Klassische Medienmarken lassen sich nicht umstandslos auf die Logik neuer Plattformen überführen, sondern bedürfen einer markenstrategischen Umpositionierung. Erfolgt diese nicht, verändert sich die Marke im Umkehrschluss selbst.	✔
Journalismus/Journalisten	Die Logik neuer Ausspielwege setzt einen insgesamt dynamischeren, kollaborativer und auch über klassische Mediengrenzen hinaus funktionierenden Journalismus voraus, dessen Akteure sich in diesem Zug freilich auch weiterentwickeln müssen.	✔
Finanzierung	Die Finanzierungsquellen von Online-Journalismus werden sich genauso fragmentieren wie es seine Ausspielwege tun.	✔

Abbildung 13: Bewertung der Hypothesen nach quantitativer Methodik (eigene Darstellung)

4.4. Reflexion und Bewertung im gegenseitigen Kontext

Vergleicht man die Ergebnisse der qualitativen nun mit denen der quantitativen Erhebung, so scheinen Expertenmeinung und das beobachtete bzw. antizipierte Nutzerverhalten in erster Instanz relativ deckungsgleich. In Bezug auf die vier aufgestellten Hypothesen können sich die Erkenntnisse durchaus ergänzen, so wird etwa die erste Hypothese, Kontakt- und Konsumpunkte verlagern sich mittelfristig komplett auf Plattformen sowohl von den befragten Experten verneint als auch durch die Ergebnisse der Umfrage falsifiziert. Man kann die prognostizierte Entwicklung also sowohl von Unternehmenssicht als auch aus der Perspektive der jungen Zielgruppe als unrealistisch erachten.

Auch in Bezug auf die zweite Hypothese, die eine Markenweiterentwicklung entsprechend der Logik neuer digitaler Plattformen und Kanäle vorsieht, stimmen die Innen- und Außensicht überein. Einerseits können die bestätigten die befragten Experten markenstrategische Veränderungen entlang der Maßstäbe neuer Anforderungen und Ausspielwege, andererseits weist auch die befragte junge Zielgruppe in ihrer Wahrnehmung von Medienangeboten sowie in dem, was sie von Marken erwartet eine gewisse Entwicklung auf.

Im Falle der dritten Hypothese korrespondieren die Ergebnisse beider Methoden zwar ebenfalls, gehen also beide von Veränderungen im Wesen und der Praxis des Journalismus aus, vollständig bestätigen wiederum ließ sich Hypothese von Expertenseite allerdings nicht. Insofern ist der Widerspruch hinsichtlich gewisser prognostizierter Veränderungen im Profil des Journalisten von Seite der Experten schwerwiegender als die Ergebnisse der Umfrage. Auch, da die Experten allesamt als Journalisten bzw. in journalistischem Umfeld tätig sind. Die Hypothese kann insgesamt also nachdrücklich als nicht vollständig bestätigt angesehen werden.

Hinsichtlich Hypothese Nummer vier, der Prognose einer verstärkten Diversifikation der Finanzierungsquellen für Online-Journalismus liegt das definitiv eindeutigste Ergebnis vor. Sowohl die befragten Experten als auch die Umfrageteilnehmer lassen absolut keine Hoffnung hinsichtlich eines Allheilmittels aufkommen. Vielmehr haben sowohl junge Leser einen recht diverse Vorstellung davon, wie sie für Online-Journalismus letztlich aktiv oder passiv bezahlen möchten. Diese Diversität wird auch auf Medienseite geteilt und eine möglichst breite Aufstellung dementsprechend forciert. Insofern kann auch diese Letzte Hypothese als bestätigt angesehen werden.

Das Ergebnis der Arbeit nun jedoch lediglich an der Bewertung von Hypothesen festzumachen, ist in diesem Kontext zu kurz gedacht, schließlich ist der Kontext der Arbeit jener, eine Entwicklung zu charakterisieren, sie aber auch zu prognostizieren. Wirklich unumstößliche Verhältnisse oder die

allgemeine Gültigkeit von Aussagen, wie sie die eigentliche Definition einer Hypothese vorsieht, sind in diesem Zusammenhang nicht oder nur sehr erschwert möglich.

Deshalb nun wurden die Hypothesen bewusst elastisch formuliert, um möglichst alle der beleuchteten, aber auch sich neu ergebende Faktoren der digitalen Veränderung zu umfassen. Insgesamt kann diese Arbeit ob ihres Umfangs natürlich dennoch keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit oder allgemeine Gültigkeit stellen. Sie fasst lediglich die Wahrnehmung eines Wandels und seine Perspektiven zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt zusammen.

Interessant in diesem Zusammenhang ist der Blog des Journalisten Jörgen Camrath, der jährlich unter dem Titel „Was Social Media-Experten von 201x erwarten“ die Primi der Branche eine Prognose zur Entwicklung des eigenen Berufsfelds in den kommenden 365 Tage abgeben lässt. Hier lässt sich ein wenig die unglaubliche Wucht erahnen, mit der Innovation kontinuierlich in den Markt drängt. Dennoch ist auch bemerkenswert, wie gering die Quote der Innovation ist, die sich tatsächlich über die Nische hinaus etablieren kann. An dieser Stelle bricht sich die schmerzhaft Logik Bahn, dass es eben nicht ausreicht, ein gutes, innovatives Konzept zu entwickeln, um automatisch Erfolg zu generieren. Das macht diesen Markt so unberechenbar und es gleichzeitig so spannend, zu betrachten, welche der heute getroffenen Aussagen bzw. Prognosen in wenigen Jahren denn nun Bestand haben und welche nicht.

5. Fazit und Ausblick

Was sich im Verlauf dieser Arbeit mehr und mehr erschließt, ist die Komplexität der Strukturen und Abhängigkeiten, die z.B. hinter einem einfachen Artikel steht. Eine Medienmarke ist ein Bündel vielschichtiger Einflüsse und muss als betriebswirtschaftliches Instrument eine ganze Reihe Funktionen erfüllen. Dementsprechend aufwändig gestaltet sich in der Folge ihre Verwaltung und Führung und dementsprechend kompliziert ist es, eine solche Marke erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Auf Basis der vorangegangenen Kapitel nun einen Ausblick geben zu wollen, wäre etwas redundant, schließlich ist die Arbeit in ihrer Anlage bereits der Versuch, einen Wandel abzubilden und in seinem weiteren Verlauf zu prognostizieren. Der Blick auf die Zielgruppe der Millennials ist hier so etwas wie ein kleiner Blick in die Zukunft – Nachsehen, was die Trendsetter gerade treiben und was später vielleicht in den Mainstream einkehren könnte.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist es sicherlich keine neue Idee, zu versuchen, den digitalen Wandel abzubilden. Es ist allerdings immer wieder notwendig, um zu verstehen, was sich in der Wirklichkeit des Online-Journalismus und seiner Leser tatsächlich verändert und welche Konzepte lediglich Konzepte bleiben.

Jörgen Camraths jährliche Sammelbeiträge sind das beste Beispiel dafür, wie viel sich für Medienmarken in nur sehr kurzer Zeit, nämlich innerhalb lediglich eines Jahres online verändert bzw. verändern könnte. Genau deswegen lohnt es sich, diesen Wandel auch zu protokollieren, allein um sich später bewusst machen zu können, was funktioniert hat und was nicht. Denn trotz aller Prognosen ist der gesamte Bereich Medien und Kommunikation hier von einer gewissen Unberechenbarkeit geprägt und voll von klugen Ideen und Konzepten.

Es lohnt sich, hier stets aufmerksam zu sein, denn Innovation ist immer möglich, immer könnte der nächste Schritt derjenige auf eine neue Stufe der digitalen Revolution sein, der alles auf den Kopf stellt. Vielleicht sind es persönliche Bots, vielleicht ist es Virtual Reality, vielleicht ist es der Personal Digital Assistant, der einem jeden Morgen die Nachrichten vorliest, wer weiß?

Quellen- und Literaturverzeichnis

Literaturquellen

- Bode, P. (2010). Markenmanagement in Medienunternehmen. 1st ed. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Bonfadelli, H. (2010). Einführung in die Publizistikwissenschaft. 3rd ed. Bern [u.a.]: Haupt.
- Diekmann, A. (2005). Empirische Sozialforschung. 1st ed. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Dänzler, S. (2014). Marke und digitale Medien. 1st ed. Wiesbaden: Gabler.
- Feddersen, C. (2010). Repositionierung von Marken. 1st ed. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Gläser, J. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 1st ed. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss.
- Gutjahr, G. (2013). Markenpsychologie. 1st ed. Wiesbaden: Imprint: Springer Gabler.
- Howe, N. & Strauss, W. (2009). Millennials rising. 3rd ed. New York: Vintage Books.
- Klaffke, M. (2011). Personalmanagement von Millennials. 1st ed. Wiesbaden: Gabler.
- Könecke, T. (2016). Marken und Medien. 1st ed. Wiesbaden: Gabler.
- Kramp, L. (2013). Journalismus in der digitalen Moderne. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Littig, B. (2014). Interviews mit Experten. 1st ed. Wiesbaden: Springer VS.
- Neuberger, C. & Kapern, P. (2013). Grundlagen des Journalismus. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schneider, M. (2013). Management von Medienunternehmen. 1st ed. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulenburg, N. (2016). Führung einer neuen Generation. 1st ed. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schweiger, W. (2007). Theorien der Mediennutzung. 1st ed. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Sigler, C. (2010). Online-Medienmanagement. 1st ed. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Voigt, J. (2016). Nachrichtenqualität aus Sicht der Mediennutzer. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wimmer, J. & Hartmann, M. (2014). Medienkommunikation in Bewegung. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Onlinequellen

- dpa, (2016). Studie über Mediennutzung der Millennials: „Fernsehen ist nicht totzukriegen“ › Meedia. [online] Meedia.de. Available at: <http://meedia.de/2016/05/30/studie-ueber-mediennutzung-der-millennials-fernsehen-ist-nicht-totzukriegen/> [Accessed 7 Jan. 2017].
- Engel, B. and Breunig, C. (2015). ARD/ZDF-Studie Massenkommunikation. [online] Ard-werbung.de. Available at: <http://www.ard-werbung.de/media-perspektiven/projekte/ardzdf-studie-massenkommunikation/> [Accessed 8 Jan. 2017].
- Flöhmer, A. (2015). „Warum sehe ich BILD nicht?“ – Axel Springer sperrt Adblock-Nutzer aus. [online] t3n News. Available at: <http://t3n.de/news/radikal-bild-sperrt-647679/> [Accessed 12 Jan. 2017].
- Hock, M. (2016). Kurznachrichtendienst: Lohnt sich Twitter noch?. [online] FAZ.NET. Available at: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/aktien/twitter-kaempft-um-gewinne-14500388.html> [Accessed 29 Nov. 2016].
- Hüfner, D. (2015). Die Zukunft des Content-Marketings: „Das geht schon Richtung Mogelpackung“ [#rpTEN]. [online] t3n News. Available at: <http://t3n.de/news/content-marketing-zukunft-702249/> [Accessed 14 Jan. 2017].
- Jahn, T. (2017). Walulis' Mediensatire in "funk" - "Youtube hat sich zu einer Unterschichten-Unterhaltung entwickelt". [online] Deutschlandfunk. Available at: http://www.deutschlandfunk.de/walulis-mediensatire-in-funk-youtube-hat-sich-zu-einer.807.de.html?dram:article_id=376620 [Accessed 17 Jan. 2017].
- Kramer, B. (2015). Umfrage zur Generation Y: Ungebildet? Unreif? Ohne Ziele? - SPIEGEL ONLINE - Leben und Lernen. [online] SPIEGEL ONLINE. Available at: <http://www.spiegel.de/lebenundlernen/uni/generation-y-nach-bildungsniveau-sozialer-verantwortung-zielstrebigkeit-a-1021584.html> [Accessed 9 Jan. 2017].
- Kunze, A. (2012). Mathias Döpfner: "Ich kann Ihnen auch verraten, wie man im Supermarkt klaut". [online] ZEIT ONLINE. Available at: <http://www.zeit.de/2012/50/Springer-Verlag-Mathias-Doepfner> [Accessed 2 Jan. 2017].
- Levy, D. & Newman, N. (2013). Digital News Report 2013. [online] Reuters Institute for the study of Journalism. Available at: <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/publication/digital-news-report-2013> [Accessed 12 Jan. 2017].
- Linß, V. (2014). Studie über die Generation Y - 12 Millionen stille Weltverbesserer. [online] Deutschlandradio Kultur. Available at: http://www.deutschlandradiokultur.de/studie-ueber-die-generation-y-12-millionen-stille.950.de.html?dram:article_id=295665 [Accessed 27 Dec. 2016].
- McCue, T. (2016). Snapchat, WhatsApp, and Instagram Dominating Younger Demographic. [online] Forbes.com. Available at: <https://www.forbes.com/sites/tjmccue/2016/09/27/snapchat-whatsapp-and-instagram-dominating-younger-demographic/#146657e069fc> [Accessed 3 Jan. 2017].
- Nguyen, K. (2016). Digitale Narzissten: Sieben Eigenschaften, die Marken bei der Ansprache von Millennials beachten müssen. [online] HORIZONT. Available at: <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Digitale-Narzisten-Sieben-Eigenschaften-die-Marken-bei-der-Ansprache-von-Millennials-beachten-muessen-144621> [Accessed 1 Jan. 2017].

Steinke, D. (2017). "Lügenpresse" - Medienkritik als politischer Breitensport. [online] www.uni-hamburg.de. Available at: <https://www.aaw.uni-hamburg.de/oeffentliche-vortraege/programm/08-luegenpresse-ws1617.html> [Accessed 3 Jan. 2017].

Syzygy, (2016). Technology-Driven Millennials Remain Narcissistic as They Age — SYZYGY New York. [online] Syzygy. Available at: <https://www.syzygy.net/new-york/en/news/egotech-press-release> [Accessed 8 Jan. 2017].

Völlinger, V. (2016). Studie: Die Generation Y wendet sich von den Nachrichten ab. [online] ZEIT ONLINE. Available at: <http://www.zeit.de/gesellschaft/2016-06/studie-nachrichten-generation-y-information-rueckgang-reuters-institut> [Accessed 29 Nov. 2016].

Weisbrod, L. (2017). Max Goldt: "Ich strotze vor Einfällen". [online] ZEIT ONLINE. Available at: <http://www.zeit.de/2017/01/max-goldt-autor-satiriker-interview> [Accessed 17 Jan. 2017].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ansatzpunkte der Hypothesen in Relation (eigene Darstellung).....	23
Abbildung 2: Zusammenfassung der Hypothesen (eigene Darstellung).....	26
Abbildung 3: Leitfaden (eigene Darstellung).....	32
Abbildung 4: Bewertung der Hypothesen nach qualitativer Methodik (eigene Darstellung).....	43
Abbildung 5: Struktur des Fragebogens (eigene Darstellung).....	46
Abbildung 6: Das Verhältnis Alter/Nutzungsintensität (erstellt mit infogr.am).....	48
Abbildung 7: Informationsmedien der jungen Zielgruppe (erstellt mit infogr.am)	48
Abbildung 8: Index der Nachrichten-Kontaktpunkte (erstellt mit infogr.am).....	49
Abbildung 9: Wahrnehmung digitaler und analoger Medienangebote im Vergleich (erstellt mit infogr.am).....	50
Abbildung 10: Bewertung "alten" und "neuen" Journalismus (erstellt mit infogr.am)	52
Abbildung 11: Bereitschaft der jungen Zielgruppe, aktiv für Online-Journalismus zu bezahlen (erstellt mit infogr.am).....	53
Abbildung 12: Favorisierte Finanzierungsoptionen junger Onlinemedien-Nutzer (erstellt mit infogr.am).....	54
Abbildung 13: Bewertung der Hypothesen nach quantitativer Methodik (eigene Darstellung).....	54

Anhang

Anh. 1: Experteninterview, Matthias Streit

Durchgeführt am 21. Dezember 2016, Hamburg. Dauer: 42 Minuten.

Meine gesamte Arbeit dreht sich ja um das Thema Medienmarken und Medienökonomie. Deshalb einleitend die Frage, wie stellt sich das Verhältnis zwischen den Marken Spiegel und Spiegel Online dar?

Wie viele Verlagshäuser quälen wir uns etwas mit der Markenstrategie. Diese Dualität aus Spiegel und Spiegel Online ist gewachsen und mehr intern verständlich. Dem Nutzer ist das glaube ich relativ egal. Viele davon verstehen auch erstmal nicht, was Spiegel-Content ist und was Spiegel Online-Content ist, sondern sehen nur die eine Marke. Insofern spräche ziemlich viel dafür, das zu vereinheitlichen.

In meinen Augen schadet es aber auch nicht, dass wir diese unterschiedlichen Marken haben. Es kommt zum Beispiel auch darauf an, welche Plattform man hier betrachtet. Bei den Apps wäre es etwa schwer vermittelbar, wenn es nicht mehr SPON und die Spiegel-App gäbe – einfach aufgrund der jeweiligen Funktion der App.

Eigentlich ist es für den Kunden nicht vermittelbar, warum es so eine Markenpluralität gibt. Leider ist es aber wie so vieles unheimlich komplex, das alles aufzuräumen und zu vereinheitlichen. Man muss sehr genau gucken, was man tut, um nicht beim Relaunchen Schäden anzurichten.

Welche Marke ist deiner Meinung nach stärker? Ist Spiegel Online eine Webversion des Spiegels oder hat sich dieses Verhältnis gedreht und der Spiegel ist in der Wahrnehmung der Kunden zu einer Art wöchentlich Printausgabe der Website geworden?

Das kommt auf die Demographie an. Bei den Leuten unter 45 ist SPON definitiv stärker, bei den älteren Lesern ist der Spiegel noch stärker.

Und wie verhält es sich mit bento, was ja noch einmal deutlich darunter, nämlich auf die Altersstufe bis 30 abzielt. In welchem Verhältnis steht diese Marke zu SPON?

Bento ist eine Tochter der Spiegel Online GmbH und ein Versuch, Millennials zu erreichen – wenn es diese Zielgruppe so gibt. Es ist ein Versuch die Zielgruppe des Verlags insgesamt zu verjüngen und absichtlich nicht Spiegel-gebrandet, also kein Spiegel Junior oder Spiegel Teenager sein.

Über die Webvariante von SPON oder die App sind die bento-Inhalte allerdings verknüpft und aufrufbar, also besteht da ja doch ein gewisses Verhältnis...?

Das ist korrekt, die kriegen relativ viel Traffic auch noch von uns, der prinzipielle Anspruch ist allerdings, dass sie irgendwann auch alleine fliegen sollen. Im Moment kommt allerdings noch ein höherer zweistelliger Prozentsatz des Traffics durch das Featurern auf Spiegel Online.

Verändert denn ein junger Ableger wie bento oder z.B. auch ze.tt bei der ZEIT bzw. byou bei bild.de das jeweilige Mutterschiff? Oder sind diese Projekte in deinen Augen eher darauf konzipiert, parallel zu laufen und sich schnell voneinander zu lösen?

Es schadet auf jeden Fall nicht, quer zu verlinken und einen Kosmos von Marken aufzubauen, gerade in Bezug auf eine junge und neue Zielgruppe. Das verstehen Nutzer, das akzeptieren Nutzer. Wir selbst sind in einer Art Zwischenposition, in der bento Teile der SPON-Nutzerschaft nervt und es auf der anderen Seite als Ressort von Spiegel Online, als das wir es führen, zu den diesbezüglichen Top 5 der

insgesamt etwa 15 Ressorts unserer Leser gehört. – Bento polarisiert, das ist ganz klar. Teilweise schadet das, teilweise nutzt das vielleicht auch. Perspektivisch muss es schon etwas weiter von Spiegel Online abrücken und das ist auch die Grundidee dabei.

An sich würde ich mir wünschen, dass dieses Haus noch mehr Medienmarken aufbaut, die gut funktionieren und so mehr auf speziellere Zielgruppen streuen. Wenn ich mir Firmen, die cool sind, ansehe, komme ich z.B. auf Vox Media. Die haben ja etliche eigene Marken, die auch untereinander querverlinkt und verbunden sind, aber eben auch für sich selbst stehen. Im Übrigen funktioniert das in einem klassischen Magazinverlag mit X Zeitschriften und bestimmten sichtbaren und unsichtbaren Synergien ähnlich.

Du hast ja schon angesprochen, dass ein Teil der Nutzerschaft von bento-Inhalten und deren speziellen Narrativ eher genervt ist. Färbt dieser neue „buzzfeedige“ Stil Journalismus denn ab und verändert allein dadurch, dass die jetzigen Leser auch altern und sich an diese Formen gewöhnen, mittelfristig den Standard-Typ Online-Journalismus?

Das ist schwierig zu beantworten. Ich glaube, diese „jungen“ Medien reifen ja auch. Buzzfeed hat sich ja z.B. auch entwickelt in eine Richtung, in der sie viel mehr Wert auf Nachrichten, Longreads, usw. legen. Diese Angebote ändern sich also auch, je älter sie werden und die Nutzer wollen sicherlich auch etwas andere Inhalte, wenn sie älter werden. Ich glaube nicht, dass ein bento oder selbst ein Buzzfeed die Macht hat, den Journalismus grundlegend zu ändern.

Aber natürlich rezipieren wir Journalismus heute ganz anders als vor 10 Jahren. Die Schuld daran würde ich aber nicht den Anbietern zuschreiben, sondern insbesondere Facebook oder Google, wenn man hier denn von Schuld sprechen kann. Und die Art der Rezeption verändert natürlich auch die Art der Inhalte.

Wie entwickeln sich denn in diesem Zusammenhang die Ausspielwege und der Kontakt zum Leser?

Neue Möglichkeiten wie Snapchat sind natürlich interessant. In Deutschland halte ich es aber für noch nicht für ideal in Bezug auf Medieninhalte. Grundsätzlich entwickeln wir uns von einer Welt, in der die Medien im Web die Destination-Site waren und Spiegel Online die Seite, die man eben aufgemacht hat, wenn man den Browser geöffnet hat, hin zu einer Welt, in der man ganz viele verschiedene Plattformen hat. Damit müssen Medienhäuser arbeiten, um in dieser Welt zu bestehen. Momentan befinden wir uns in einer Zwischenphase, in der Facebook und Google sehr dominant sind und es außenrum wenige andere gibt. Ich denke aber, da werden noch einige dazukommen in den kommenden Jahren, z.B. Apple News und Snapchat sicherlich auch, was dich irgendwann an den Punkt bringt, gezielt und speziell für diese Plattformen produzieren zu müssen.

Was bedeutet „gezieltes Produzieren“ hier? Das Verlängern eines bestimmten Beitrags auf verschiedenen Kanälen oder das separate Produzieren einzelner Beiträge spezielle für einen bestimmten Kanal?

Das bedeutet, dass man vielleicht von einer klassischen Ressort-Struktur weg muss, in der man Politik, Wirtschaft, Panorama, Sport, etc. hat und stattdessen Teams hat, die gezielt für eine bestimmte Plattform produzieren. Man passt sich hier also vielmehr dieser Welt von Distributed Content an. Das werden interdisziplinäre Teams sein, aber dann eben Teams, die z.B. nur für Snapchat zuständig sind. Und wenn Snapchat beispielsweise wegstirbt, müssen die bereit sein, zur nächsten Plattform zu wechseln. Klassische Medienhäuser wie wir beherrschen das noch nicht, Buzzfeeds oder Vox Medias schon eher.

Ist der Journalist der Zukunft also eher Spezialist oder Generalist?

Der Spezialist wird sicherlich nicht aussterben. Gerade für ein Leitmedium wirst du Leute brauchen und haben wollen, die z.B. nur geil schreiben können oder nur tief recherchieren, aber dafür schlecht schreiben können. Das sollte man sich auf jeden Fall erhalten, denn ich möchte ja nicht, dass meine recherchestarken Leute z.B. anfangen müssen, Snaps zu drehen, denn dadurch verwässern die ja ihre Kernkompetenz. Gleichzeitig werden natürlich verstärkt Allrounder gebraucht, die das dann tatsächlich beherrschen. Es wird ein bisschen diverser und unübersichtlicher. Von „normalen“ Journalisten erwarten wir natürlich schon, dass sie sich mit Social Media auskennen, ein Video schneiden können, usw. Das hilft sicherlich sehr.

Ändert sich das Bild des Journalisten? Muss man sich als Journalist in Zeiten unmittelbaren Feedbacks über soziale Medien besser erklären und verkaufen können als früher?

Es ist in jedem Fall wünschenswert, dass die betreffenden Journalisten eigene Präsenzen in den sozialen Medien haben, diese auch bespielen können und sich mit der entsprechenden Tonalität auskennen. Ich möchte diese Leute jetzt gar nicht dazu zwingen, eine Stunde pro Tag mit sozialen Medien zu verbringen. Mitunter würde das natürlich auch ihre Effizienz mindern. Zumindest aber sollten sie soziale Medien verstanden haben und wissen, was auf diesen Kanälen möglich ist und was nicht und wie man bestimmte Geschichten dort verkaufen kann. Insofern entwickeln sich diese Anforderungen an Journalisten natürlich, das glaube ich schon.

Zurück zu den Ausspielwegen und natürlich speziell zu Plattformen wie Facebook und Google. Die sind ja als Akquise-Instanzen oder inzwischen auch Anbieter von Distributed Content sehr, sehr dominant. Wie wird sich das weiterentwickeln?

Ich denke, diese Plattform-Thematik wird in der kommenden Zeit sicherlich noch bedeutender und gerade die von den USA aus betriebenen Plattformen in der Verbreitung von Content noch mächtiger werden. Diese Plattformen haben natürlich ein Interesse, den Content nativ zu sich zu holen und uns in Zukunft weniger RevShare zu geben als sie das jetzt tun. Ich denke schon, dass sich die Machtbalance hier für die Medienhäuser eher verschlechtern wird. Google, Facebook und Apple sind da die Prädestinierten, die sicher in ihrer Bedeutung noch einmal wachsen werden.

Zusätzlich wird es immer mal die Disruptors geben, z.B. Snapchat, die irgendwie aufpoppen und drei Jahre später riesengroß sind. Zumindest für ein bestimmtes Segment der Nutzerschaft. Und dann gibt es noch überschätzte Projekte wie blendle, die ich selbst total sympathisch finde und die auch echt viel können, die allerdings nicht breitenrelevant sind.

Was hältst du vom Modell blendle, also einer zentralen Plattform für Journalismus und die Finanzierung über Micro-Beträge?

Das Problem von blendle ist, wenn man nicht an einen großen Technologieplayer gekoppelt ist, woher kommt dann das Wachstum? Blendle kann ja nur organisch wachsen, weil Leute das Produkt cool finden. Ich glaube aber nicht, dass das reicht, um richtig groß zu werden. Außerdem ist blendle selbst abhängig von Plattformen und wenn Artikel bei Google und Facebook nicht performen, weil sie eben Paid Content sind, kommt blendle nicht aus seiner Nische raus.

Prinzipiell fände ich eine zentrale Plattform, auf der man Content verkaufen kann, wünschenswert. Die gibt es aber nicht, weil die großen Anbieter Facebook und Google eben bereits gutes Geld verdienen mit Werbefinanzierung. Käme ein blendle zum Beispiel von Apple, hätte es gleich viel größere Chancen. Paid Content über den Apple App Store oder Google Play hat da viel bessere Möglichkeiten, weil man sich eben bereits auf einer großen Plattform mit einer großen Nutzerschaft befindet.

Welche Perspektiven siehst du denn darüber hinaus in der Finanzierung von Online-Journalismus? Und wie schlägt sich das Projekt Paywall bei Spiegel Online?

Es wird weitergehen. Um Journalismus online finanzierbar zu halten, ist es in unserem Interesse, mehrere Erlössäulen zu haben. Wir haben momentan vor allem Werbung, kleinere Summen generieren wir über Affiliate Links und wir kriegen von Outbrain Geld, also auch im weiteren Sinne Werbung. Du musst also deine Revenue Streams diversifizieren. Was wir tatsächlich auch relativ viel mittlerweile machen, sind Drittmittel, also z.B. Projekte die von gemeinnützigen Organisation wie der Gates Foundation finanziert werden oder Geld von der Google News Initiative. SowaS wird für Verlage tatsächlich auch wichtiger.

Werbung ist in diesem Kontext etwas kompliziert. Die Adblocker-Quote steigt, die Crap-Menge bei Werbung steigt, die Nutzerfrustration steigt und es wandert ohnehin tendenziell weiter in Richtung Facebook und Google. Deswegen muss die Paywall in diesen Revenue-Mix mit rein und optimalerweise gestaltet sich das dann wie bei der New York Times, wo das Verhältnis Paid und Anzeigen bei 50:50 liegt. Das ist aber für ein normales Verlagshaus ohne weltweites Publikum so nicht erreichbar. Dann gibt es noch Modelle wie BuzzFeed, die über Werbung nur Pennies für jeden Benutzer kriegen und das dann teilweise auch noch mit Facebook usw. teilen müssen. Das ist so auch kein erstrebenswertes Modell. Schön wäre es, 20% der Umsätze über Pay-Modelle zu generieren.

Buzzfeed und auch bento verzichten ja auf klassische Anzeigen zu Gunsten von Content Marketing. Hat diese neue Art redaktioneller, nativer Werbung eine größere Bedeutung und Perspektive?

Native ist ein ganz schwieriges Thema, weil man immer auf einem schmalen Grad ist zwischen - Betrüge ich meinen Nutzer – Ja oder Nein? Man muss das wirklich glasklar transparent hinkriegen, dem Leser zu verdeutlichen, dass das jetzt gesponserter Content ist, der nicht aus der Redaktion kommt. Wenn man das intelligent macht, finde ich Native Advertising wirklich gut. Zum Beispiel so wie das bei Quartz gemacht wird, da erkennt der normale Mensch, dass das nicht von der Quartz-Redaktion gemacht wurde, sondern eben extern. So ist das glaube ich für den Leser sogar besser und angenehmer als Outbrain-Anzeigen und hochwertiger als eine durchschnittliche Google-Anzeige.

Gerade eine junge Bento-Zielgruppe scheint mir damit auch kein Problem zu haben und auch bei Spiegel Online werden wir das voraussichtlich ausprobieren, aber das letzte Wort ist dazu noch nicht gesprochen. Natürlich muss man dabei sehr vorsichtig sein, aber gerade vor dem Hintergrund, dass ich es gutartiger finde als andere Werbeformen ist das etwas, dass man auf jeden Fall ausprobieren muss.

Wie gestaltet sich die aktuelle finanzielle Situation von Spiegel Online mit den jetzigen Einnahmequellen denn konkret?

SPON finanziert sich seit – ich glaube 2008 komplett selbst und ist ein großer Erlösbringer für dieses Haus. Es wird aber auf jeden Fall schwieriger. Wir haben ein funktionierendes Geschäftsmodell, aber in einem Markt, der schwierig ist. Es gibt ein paar Markttrends, die das kompliziert machen.

Es gibt Werbekunden, die noch nicht verstanden haben, dass es vielleicht wertvoller ist, eine kleine Werbung auf dem Handy zu haben als eine Riesenwerbung auf dem Desktop, die ohnehin ausgeblendet wird. Das Thema mobil ist bei den TKPs noch nicht so richtig angekommen in der Werbewirtschaft und monetarisiert immer noch schlecht. Wenn aber gleichzeitig das Gros der Nutzerschaft über mobil kommt, hat man natürlich das Problem, dass man hier auf die Kosten gucken muss. Adblocker und die Frage, wie wir damit umgehen, sind natürlich auch ein Problem, aber hauptsächlich stationär, also am Desktop, wo die Quote immer noch steigt, inzwischen auf mehr als 30% der Leser.

Unser SpiegelPlus-Modell ist sicherlich nicht das ideale Pay-Produkt, aber es ist ein Anfang und jetzt zu sagen, es wäre unter den Erwartungen ist total unfair und zeigt nur, dass man die falschen Erwartungen hatte. Natürlich kann das mit vielleicht vier veröffentlichten Pay-Artikeln pro Tag finanziell gesehen nicht die rückgängigen Abo-Zahlen beim Spiegel auffangen, aber das ist auch gar nicht der Anspruch. Das Web ist nun mal ein anderes Geschäft. In einem t3n-Artikel zu SpiegelPlus und LaterPay wurde vor kurzem auch ganz gut argumentiert, dass solche Produkte eben ein bisschen Zeit brauchen. Man muss da einfach dranbleiben und wenn man es hinkriegt, das jedes Jahr etwas weiter zu optimieren, ist damit schon eine Menge gewonnen.

LaterPay habt ihr ja relativ exklusiv und jedes Medienhaus verfolgt seinen eigenen Ansatz. Denkst du, dass sich das irgendwann vereinheitlichen bzw. zentralisieren wird?

Entweder nimmt das eine große Plattform in die Hand, wenn z.B. jemand wie Apple sagt, wir machen jetzt ein Pay-Angebot für das mobile Web. Dann dürfte sich das so durchsetzen, weil Apple die Power hat, das zu tun. Oder die Anbieter von Produkten im Web kapieren selbst, dass es heute nicht mehr so schwer und teuer ist, eine eigene Paywall zu konzipieren wie vielleicht noch vor fünf Jahren und erstellen eigene Konzepte, z.B. indem sie Zahlungsdienstleister wie PayPal oder Sofortüberweisung ins Boot holen. Und diese Zahlungsdienstleister gibt es ja bereits.

Anh. 2: Experteninterview, Andreas Hummelmeier

Durchgeführt am 14. Dezember 2016, Hamburg. Dauer: 29 Minuten.

Die Marke Tagesschau ist bekanntlich auf immer mehr sozialen Kanälen vertreten, die sich alle in ihrer Art der Kommunikation etwas unterscheiden. Sowohl untereinander als auch vom Grundbild der Tagesschau selbst. Verändert das die Wahrnehmung der Marke?

Das ist als Gesamtthema natürlich sehr komplex. Auch wir haben finale Lösung auf die Frage, wie wir die verschiedenen Kanäle letztlich koordinieren und organisieren soll, noch nicht. Das betrifft aber ja alle Medienhäuser, egal welcher Mediengattung sie ursprünglich zugehörig waren. Unsere Strategie ist es nicht, hier die Lösung zu haben bzw. zu finden, sondern die Bereitschaft zu experimentieren und möglichst bewegliche Strukturen zu schaffen. Heute reden z.B. alle über Twitter, Instagram oder Snapchat, aber wer weiß, welches große Social-Media-Thema demnächst kommt. Wir bemühen uns also, uns so zu organisieren, dass wir auch solche neuen Trends aufgreifen können.

Wir sind überzeugt davon, dass jeder Ausspielweg seine eigenen Anforderungen an Gestaltung und Inhalte hat, was wir aber zu definieren versuchen, ist das, was sozusagen vor der Klammer steht, also die Tagesschau-DNA, die über die verschiedenen Ausspielwege hinweg funktioniert. Wenn man sich damit beschäftigt, ist die Lösung relativ klar. Das was die vergangenen 60 Jahren das Markenbild der Fernsehtagesschau bestimmt hat, wird auch weiterhin auf anderen Ausspielwegen das Dominante sein. Wir haben das für uns als die „Hardcore News“ bezeichnet, ganz vereinfacht, ganz reduziert, so wie man früher morgens beim Frühstück die Hörfunknachrichten hörte und wusste, ob die Welt noch steht. Das wollen wir auch liefern auf all unseren Ausspielwegen. Man muss das natürlich etwas modifizieren und der Logik der Plattform folgen, wie zum Beispiel bei unserem Instagram-Angebot, aber auch das geschieht bewusst unter der Marke Tagesschau.

Wichtig bei all dem ist auch, einfach festzuhalten, dass die Tagesschau um 20 Uhr weiterhin unser populärstes Format ist und damit auch die Marke definiert und die Themen setzt. Daran wird sich auch trotz aller Beweglichkeit auf verschiedenen Kanälen nichts ändern. Was daraus dann weiter folgt, ist, dass für uns Bewegtbild in allen Ausspielwegen eine große Rolle spielt, denn das ist das, was man mit Tagesschau verbinden und darauf ist unsere Infrastruktur, unser Korrespondentennetzwerk letztlich ja auch ausgelegt.

Inwiefern ändert denn die Logik der verschiedenen Ausspielwege die Marke Tagesschau abseits ihrer DNA? Muss man z.B. nicht kommunikativer sein in den sozialen Netzwerken?

Letztlich halte ich das für kein neues Phänomen. Wir mussten uns auch früher mit Rückmeldungen auseinandersetzen, nur war es damals eben ein weitaus komplizierter Weg, wenn man die Tagesschau kontaktieren wollte. Heute ist das wesentlich einfacher und nimmt dementsprechend quantitativ natürlich auch zu, nur an der eigentlichen Herangehensweise der Tagesschau hat das nichts geändert. Wir sind ein beitragsfinanziertes Format und als solches gehört es sich auch, den Leuten, die uns bezahlen, Rede und Antwort zu stehen.

Inwiefern verändern sich denn der prototypische Journalismus und seine Anbieter?

Die Veränderung der Tagesschau ist ja systemimmanent. Wir müssen uns verändern schon solange es uns gibt, das kann durch auffällige Schritte wie ein neues Studio oder neue Ausspielwege sein, aber auch eher unbemerkt im Kleinen. Ich glaube, es gilt die alte Regel – Ein eingeführtes Produkt, eine eingeführte Marke muss sich verändern, der Nutzer oder Kunde soll es nur nicht als störend empfinden oder am besten gar nicht bemerken. Ein ganz banales Beispiel ist die Tagesschau vor 20 Jahren. Wenn man sich die ansieht, wird man schon einige substanzielle Unterschiede finden, sowohl in der Optik,

als auch in der Ansprache oder den Beiträgen. Wir versuchen zum Beispiel heute etwas narrativer zu werden, erzählen mehr, erklären mehr und arbeiten mehr mit Bildern und Grafiken.

Journalismus verändert sich natürlich auch durch technische Begebenheiten. Es wird etwa immer mehr zu unserem Job, Nachrichten und Bilder zu bewerten und weniger, Nachrichten und Bilder zu beschaffen. Einfach, weil es zu jedem absehbaren Ereignis inzwischen Livebilder gibt und Information sich wirklich rasend schnell verbreitet. Unsere Aufgabe ist es so immer mehr, herauszuarbeiten und einzuschätzen, was aus dieser Flut an Informationen tatsächlich relevant ist. Das haben wir früher immer eben um 20 Uhr gemacht und tun das heute nicht wirklich anders, nur eben jederzeit und aktualisiert online oder in der App.

Werden Inhalte grundsätzlich jetzt schon so angelegt, dass sie crossmedial nutzbar sind oder ist das zumindest vorgesehen?

Zu den Dingen, die wir gelernt haben oder auch gerade lernen, gehört, dass das 1:1-Übertragen von hier nach da nicht funktioniert. Die Videos, die wir aus der 20:00 Uhr-Tagesschau anbieten, funktionieren vielleicht noch, wenn sich das jemand um 20:45 Uhr ansehen möchte. In der Regel funktioniert das aber schon einen Tag später nicht mehr.

Bei unserer neuen App ist es zum ersten Mal so, dass wir zum ersten Mal speziell dafür Bewegtbild aufbereiten. Wir machen die Erfahrung, dass Bewegtbild eine immer größere Rolle spielt, aber wir sehen auch immer noch ein Interesse am schnellen Überblick, dementsprechend gibt es auch noch ein entsprechendes Teaser-Angebot.

Verändert sich denn durch die Aufbereitung der Inhalte eben für verschiedene Ausspielwege die Qualität oder der inhaltliche Schwerpunkt?

Wir versuchen uns nach wie vor thematisch an Relevanz zu orientieren. Das ist unser zentrales Merkmal. Relevanz heißt natürlich auch, vom Publikum wahrgenommen zu werden, aber wir gestalten das nun deswegen nicht so, dass unsere Inhalte aufgrund von Clickbaiting-Schlagzeilen oder einer geänderten, vielleicht emotionaleren Themenauswahl besonders viele Klicks kriegen. Hier vertrauen wir auf die Marke Tagesschau und auch darauf, dass der Konsum sie genau dafür schätzt.

Nicht beitragsfinanzierter Journalismus allerdings musste sich ja schon immer irgendwie verkaufen und irgendwie attraktiv sein. Früher war das eben z.B. durch eine besonders bunten, boulevardeske Aufmachung oder einen speziellen inhaltlichen Schwerpunkt. Was heute zusätzlich dazu kommt, ist, dass die Professionalität, mit der das betrieben wurde, nicht mehr unbedingt notwendig ist und die Mechanismen, um etwas zu verbreiten viel einfacher geworden sind. Das verändert also in jedem Fall Qualität und Inhalte und die zentrale Herausforderung liegt nun darin, damit umgehen zu können. Sowohl als beitragsfinanziertes oder kommerzielles Angebot als auch als Leser oder Konsument.

Welche neuen Fähigkeiten muss ein Journalist heute mitbringen, um unter diesen neuen Voraussetzungen bestehen zu können?

Ich glaube, dass sich die Anforderungen an Schnelligkeit im Handwerk erhöht haben. Das Beurteilen und Aufbereiten von Meldungen muss heute eben sehr viel schneller funktionieren. Die Anforderungen an technisches Können haben sich natürlich auch erhöht. Früher hatten wir zum Beispiel Cutter, heute macht das jeder Redakteur selbst. Die Anforderungen an Umsetzung im Sinne von technischer Vermittlung haben sich erhöht. Wir denken heute mehr in Grafiken und in Erklärstücken als früher. Diese formatgerechte Darstellung bezieht sich natürlich immer mehr auf die verschiedenen Ausspielwege, für die man natürlich jeweils ein sehr spezielles Verständnis braucht, um zu sehen, was dort funktioniert und was nicht. Das Signifikanteste ist meiner Meinung nach aber die unglaubliche Beschleunigung und die Verfügbarkeit von Bildern und Informationen.

Die Fähigkeit zum Dialog musste wie bereits erwähnt auch schon vor Facebook vorhanden sein. Ich zum Beispiel habe früher als Redakteur die Hälfte meiner Arbeitszeit damit verbracht, Zuschauerpost zu beantworten, die im Übrigen auch damals schon sehr heftig waren, gerade wenn es um persönlich gefärbte Beiträge wie die Kommentare in den Tagesthemen ging. Kritik an der Themenauswahl oder der Art und Weise der Darstellung gab es aber schon immer, nur eben nicht in dieser Schnelligkeit und Quantität. Die hat sich signifikant gesteigert.

Muss sich der Journalist von heute stärker und intensiver rechtfertigen können?

Natürlich haben diese Angriffe an Heftigkeit zugenommen. Das liegt aber natürlich auch daran, dass die Leute die Medien kritisieren, heute viel schneller und leichter eine eigene Öffentlichkeit erreichen können, indem sie z.B. einen Blog erstellen oder sich auf Facebook äußern.

Diese Distanz zu Medien hat es früher aber auch schon gegeben, das ist keine Erfindung der Neuzeit. Heute ist es eben nur so, dass man diese Kritik direkt in seiner Blase gespiegelt bekommt und in verschiedenen Foren Resonanz erfährt als das früher der Fall war. Dieser selbstreferenzielle Beschleunigungseffekt ist natürlich schon zu spüren, auch für die Kollegen.

Inwiefern verschiebt sich denn der Kontaktpunkt mit journalistischen Inhalten im Netz? Lesen oder finden wir zukünftig alles auf zentralen Plattformen oder können hauseigene Mediengabote wiedererstarben?

Die klassischen Empfangswege haben sich verändert. Immer weniger Menschen warten darauf, dass es 20 Uhr wird, sondern man informiert sich den ganzen Tag über und sucht sich seine Angebote und Formate selbst.

Natürlich sind soziale Netzwerke ein signifikanter Verbreitungsweg für uns, insbesondere Facebook. Allerdings muss man das auch in Relation zu unseren anderen Zahlen setzen: Heute Abend werden 9 – 10 Mio. Menschen die 20-Uhr-Tagesschau ansehen und daran, dass dieser Verbreitungsweg für uns am stärksten ist, wird sich auch in den kommenden 10-20 Jahren meiner Meinung nach nichts ändern. Bezogen auf jüngere Nutzer und damit auf unsere Online-Ausspielwege stellen wir natürlich fest, dass sich dieser Trend immer weiter fortsetzt und reagieren auch entsprechend. Wir legen Wert darauf, diese verschiedenen Kanäle ernst zu nehmen, egal ob das nun Facebook ist, Instagram oder auch eine neue Option wie Snapchat, und möchten diese Kanäle mit spezifischen Inhalten bespielen. Es funktioniert eben nicht, ein Fernsehformat auf allen Ausspielwegen bereitzustellen, sondern man muss sich Gedanken machen, auf welchem Kanal in welcher Hinsicht eine Nachfrage nach Nachrichten und unseren Inhalten besteht.

Anh. 3: Experteninterview, Torsten Beeck

Durchgeführt am 27. Dezember 2016, Hamburg. Dauer: 36 Minuten.

Wenn man zu dir online recherchiert, kommt man relativ schnell auf deinen Titel Head of Social Media bei Spiegel Online. Deine Verantwortung schließt aber auch noch andere Marken ein, oder?

Im Prinzip bin ich für alle Social-Media-Aktivitäten der Spiegel Gruppe verantwortlich. Das ist so ein bisschen historisch gewachsen und schließt Spiegel Online, den Spiegel, Bento als ein Produkt von Spiegel Online, aber auch beispielweise Spiegel TV ein. Ich kümmere mich da eher weniger ums Tagesgeschäft, sondern eher um das Strategische, das Technische und auch Dinge wie neue Plattformen und Kooperationen.

Vor etwa einem Jahr habt ihr ja mit bento ein Angebot für die junge Zielgruppe gestartet, dass über Spiegel Online gefeatured wird. Verändert das die Wahrnehmung der Marke SPON?

Es kommt hier ein bisschen darauf an, wie der Leser denn auf die Inhalte kommt. Wenn man Spiegel Online als klassischer Startseitennutzer konsumiert, bringt das auf jeden Fall eine andere Farbe rein und ändert die Wahrnehmung. Die meisten Nutzer kommen aber eher über Artikel, sprich über Social-Media-Kanäle oder über Google und für die ist erstmal nicht wichtig.

Momentan leistet SPON für bento sozusagen Geburtshilfe. Wie das aber weitergeht, ist auch eine Frage, die wir für uns noch nicht beantwortet haben. Es ist nicht unbedingt unser Ziel, für alle Zeit auf Spiegel Online stattfinden zu lassen, doch wir haben über diesen Kanal und mit der Reichweite von SPON einfach die Möglichkeit, Leute mit diesem neuen Produkt in Kontakt zu bringen.

Insofern gestaltet sich das zwiespältig, wir haben zum einen die Möglichkeit mit der Reichweite von Spiegel Online Leser für unsere jüngere Marke zu interessieren. Wir haben aber auch die Möglichkeit, mit einem anderen Dreh, einer anderen Herangehensweise für Nachrichten, die Marke Spiegel Online zu verjüngen. Wir glauben letztlich, dass sich das gar nicht so sehr unterscheidet und dass die Leute, die sich von dieser neuen Farbe genervt fühlen, ja trotzdem noch die gewohnte Form von Spiegel Online haben. An unseren Zahlen und dem Feedback sehen wir aber auch, dass es uns gelungen ist, einige SPON-Leser dazu zu bringen, sich auch regelmäßig bento-Inhalte anzusehen.

Wie ist diese Abhängigkeit von bento und Spiegel Online langfristig angelegt?

Im Prinzip ist diese Abhängigkeit schon so konzipiert, dass man bento irgendwann von Spiegel Online lösen kann. Sonst hätte man ja keine neue Marke damit aufbauen müssen, sondern das tatsächlich als eine Art Ressort für die Generation Y gestalten können. So haben wir eine relativ autarke Marke, die auch relativ autark arbeitet und eine junge Zielgruppe bedient.

Ist es vorstellbar, das Verhältnis irgendwann umzukehren und junge Leser über bento mit Spiegel Online in Kontakt zu bringen?

Der andere Weg, also unsere Reichweite mit Spiegel Online auch für andere Dinge zu nutzen, ist in jedem Fall einfacher. Letztlich ist es aber natürlich angedacht, unsere Marke bzw. Marken zu verjüngen und andere Plattformen, andere Darstellungsformen zu finden, mit denen jüngere Leute auch mehr anfangen können, als vielleicht mit einem reinen Lauftext. Ich denke, dass Spiegel Online einfach davon profitieren wird, vor allem auf der Ebene, dass wir einfach lernen, was funktioniert. Bei bento ist z.B. bei weitem nicht alles, was wir da ausprobieren, ein Erfolg, aber wir sammeln Erkenntnisse. Letztlich haben wir da ja mit null Wissen angefangen, haben Formate ausprobiert, neue Herangehensweisen an Texte und profitieren nun insgesamt als Medienhaus von den Erfahrungen.

Konkret glaube ich aber, dass momentan nur die wenigsten, die z.B. über soziale Medien auf einen bento-Artikel stoßen, das direkt mit Spiegel Online in Verbindung bringen.

Wie beurteilst du als ehemaliger Computer Bild-Mann die Entwicklung speziell von Chip, aber auch von anderen Burda-Marken im Netz?

Chip war mal sehr weit und hat sehr gute Arbeit gemacht, wenn es darum ging auf Google findbar zu sein, mit Downloads findbar zu sein. Nun ist es so, dass der Computer-Journalismus als einer der ersten richtig hart von der Digitalisierung getroffen wurde. Sieht man sich zum Beispiel die Auflagenzahlen, sind die einfach hart in den Keller gefallen. Computer Bild ist z.B. von einer Auflagenzahl von über 1.000.000 auf 250.000 gefallen und dabei als Marktführer vergleichsweise gut weggekommen.

Bei Burda werden die Marken momentan einfach hart verramscht, egal ob das jetzt Chip ist oder Huffington Post oder Focus Online. Das sieht von außen zumindest so aus, als würde man einfach alles tun, um irgendwie Traffic zu generieren und sich um die Marken dahinter nicht mehr so wirklich Sorgen zu machen. Letztlich ist Traffic dann die Aufgabe der Marke, also alles abzuspielen, Hauptsache man ist irgendwie bei Google News dabei. Das funktioniert so auch zu einem gewissen Grad. Wenn man aber eine Marke führen will und das auch noch in fünf Jahren, dann ist das wahrscheinlich nicht besonders klug, so zu agieren.

Im Fall von Focus und Chip ergibt sich ja ein gewisser Widerspruch zwischen der verramschten Online-Marke und dem ursprünglichen Produkt, also dem Magazin, das ja an stärker Qualitätsstandards gebunden ist. Was könnte der zufolge haben?

Die Zeitschriften werden auf jeden Fall in den nächsten fünf Jahren eingestellt. Deshalb geht man ja auch so mit den Marken um. Die Print-Ableger sind so schwach geworden, dass die sich auch gegen sowas nicht mehr wehren können. Ich glaube, man hat die Marken an dieser Stelle letztendlich zu einem gewissen Grad aufgegeben. Sonst kann ich mir das nicht erklären.

Die Marken gehen einfach kaputt. Wenn man nicht mehr weiß, was man von einer Marke erwarten kann - so wie das hier inhaltlich eben der Fall ist, wenn alles reingeworfen wird, von dem man irgendwie denkt, das bringt Klicks - dann weiß ich auch als Nutzer irgendwann nicht mehr, woran ich bin. Auf den Drittplattformen, also vor allem auf Google und Facebook, wird es auch immer schwieriger, eine Verbindung herzustellen zwischen Inhalt und Marke, weil die Marke immer stärker in den Hintergrund rückt. Wenn man aber langfristig mit journalistischen Produkten erfolgreich sein möchte, dann braucht man die Marke aber einfach, weil man es irgendwie schaffen muss, Fans um sie herum zu sammeln. Und zwar Fans im eigentlichen Sinne, die die Marke tatsächlich cool finden, die wissen, dass sie dort bestimmte Inhalte erwarten können und bekommen. Im übrigen sind das auch Fans, die immer wieder kommen und nicht nur, weil sie über Google News auf einen Inhalt gestoßen sind.

Wenn man also etwas haben möchte, das man ernsthaft Community nennen kann, braucht man einfach eine Marke dafür und wenn man die Marken so verramscht, kann man diese Form von Nutzerbindung einfach nicht mehr erreichen.

Zurück zu bento, die dortige Tonalität ist ja eine völlig andere als auf Spiegel Online. Ähnlich ist das ja auch mit den vergleichbaren Projekten der Konkurrenz, z.B. ze.tt von ZEIT Online. Denkst du, diese neue Form von Journalismus strahlt ab, also verändert langfristig auch den Typ Journalismus des Mutterschiffes?

Es gibt einfach nicht mehr die eine Darstellungsform oder die drei journalistischen Darstellungsformen. Die Regel ist eher die Nische und es geht eher in die Richtung, dass man viel stärker fragmentieren muss nach Kanal. Früher hatte man zum Beispiel die Kontrolle, man hat ein Produkt fertiggemacht, an

die Druckerei geschickt und am Ende lag es am Kiosk. Man hatte die volle Kontrolle über das Produkt, also wo das erscheint, wie das aussieht, usw. Diese Kontrolle haben wir zu einem gewissen Grad verloren als Google kam und verlieren sie immer stärker durch Facebook und jeden Kanal, der da dazukommt. Ich glaube nicht, dass das den Journalismus schlechter macht, es macht ihn auf jeden Fall vielfältiger und natürlich auch anders, ja.

Früher, vor 15-20 Jahren war es aber auch so, dass andere Arten von Journalismus aufkamen. Ich zum Beispiel habe damals hauptsächlich Musikzeitschriften und zum Teil Computermagazine gelesen und die waren auch anders – erstens untereinander und zweitens anders als das, was zum Beispiel im Spiegel stand. Das ist also kein völlig neues Phänomen. Auch heute gibt es am Kiosk ja nicht nur eine Darstellungsform, sondern 250 verschiedene Zeitschriften von total ausgedachtem Boulevard-Quatsch bis hin zu Psychologie Heute mit sehr viel Text und sehr wenig Bild.

Ich denke, wir als Journalisten müssen uns davon lösen vom Modell "Wir haben hier unsere Homepage und dafür schreiben wir" hin zu "Wir produzieren unsere Inhalte und überlegen uns, welcher Inhalt auf welche Plattform passt." Und "Wie muss ein Inhalt aufbereitet sein, damit die Nutzer dieser Plattform auch Lust haben, diesen Inhalt zu nutzen und damit zu interagieren?". Es reicht heute nicht mehr, einfach nur gute Geschichten zu schreiben, das ist inzwischen einfach zu wenig.

Es bringt nichts zu sagen, wir bringen die Geschichten, die wir schon immer gemacht haben, jetzt einfach auf Snapchat. Das ist zu wenig und funktioniert so einfach nicht. Wenn eine Marke einen neuen Kanal bespielen möchte, muss sie sich zuerst Gedanken darüber machen, wie sich die Nutzer dort verhalten, was sie dort erwarten und vielfach muss man sich eben auch Gedanken darüber machen, ob Nachrichten an diesem Ort das richtige Format sind.

Die Herausforderung ist, mit dieser vielfachen Fragmentierung richtig umzugehen, Sachen auf neuen Kanälen auszuprobieren und sie dann aber auch wiedereinzustellen, wenn sie eben nicht funktionieren. Dafür ist dann natürlich ein kleineres, junges Produkt wie bento ideal.

Wie gestaltet sich das in der journalistischen Arbeit konkret? Wird jede Geschichte von einer Person für verschiedene Kanäle bearbeitet oder gibt es Zuständigkeiten pro Kanal?

Dazu gibt es einmal die ideale Vorstellung und einmal die Realität. Die ideale Vorstellung wäre, dass man sich schon bei Erstellung von Inhalten überlegt, wo und wie man welche Geschichte erzählen möchte. Dabei braucht man natürlich einmal die inhaltlichen Experten und dazu die Experten für die jeweilige Plattform. Dass der brillante Politik-Autor nebenbei noch versteht, wie Facebook und Snapchat funktionieren, wäre Quatsch und wird vermutlich so auch nicht passieren.

In der Realität ist ja so, dass die Aspekte Distributions- und Vertriebsfrage waren. Also ein Redakteur hat einen Text abgeliefert und der wurde von jemanden dann ins Layout gepackt, von jemandem gedruckt und von jemandem verkauft. Und diese Distributions- und Vertriebsaufgaben sind nun in die Redaktion gewandert. Wir selbst haben auch noch keine finale Lösung, um diese Prozesse in Zukunft besser strukturieren sollen. Tatsächlich ist es jetzt so, dass wir vielfach erst im Nachgang überlegen, was man aus bestehenden Geschichten rausziehen kann, um sie z.B. bei Facebook zu veröffentlichen.

Diese Entscheidungen hängen aber selbst extrem an der Frage, was unser Geschäftsmodell ist. Aktuell ist das immer noch: Wir brauchen Reichweite auf der eigenen Plattform, um da Werbung abzuspielen und damit Geld zu verdienen. Damit bleibt das Grundziel eben Traffic für die eigene Seite und das ist natürlich limitierend, wenn man andere Plattformen richtig bespielen möchte. In einer idealen Welt würden wir gute Nachrichten auf Facebook machen oder wo auch immer sich das Publikum aufhält. Ich glaube es gab noch nie so viel guten Journalismus wie heute, die Kernfrage, um die sich wir Journalisten viel zu wenig kümmern, ist aber: Wie verdienen wir Geld damit? Denn ohne Geld geht es

nicht. Wenn wir wollen, dass unsere Inhalte der Logik der Plattform folgen, z.B. ein cooles Foto auf Instagram, dann ist das erstmal recht einfach. Wenn wir aber damit Geld verdienen wollen, wird es schon kompliziert.

Verschiebt sich der Kontakt mit Leser ganz allgemein trotzdem immer weiter in Richtung soziale Medien bzw. in Richtung zentraler Plattformen?

Das hat sich natürlich schon ganz stark auf Google und Facebook verlagert. Dieses Verhalten, dass man Spiegel Online als Startseite eingestellt hat und 3-4 Mal am Tag schaut, was es so Neues gibt, das verschwindet immer mehr. Ob es bei diesen wenigen Akteuren bleibt und wie stark sich das noch fokussiert, ist am Ende wahnsinnig schwierig zu sagen. Es gibt darum herum noch eine ganze Menge kleinere Akteure, reddit die auch Traffic bringen. Natürlich nicht so viel, aber eben auch Traffic. Wer das ist oder sein wird, kommt natürlich ganz darauf an, welche Inhalte man anbietet. Spiegel Online ist ja sozusagen der Generalist, dessen Zielgruppe so ziemlich jeder ist. Je spezieller die Zielgruppe aber ist, desto eher kann man dann auch auf andere Plattformen gehen. Wenn man z.B. sehr bewegtbildlastig ist, dann ist YouTube auch ein wahnsinnig cooler Kanal, auf dem man unglaubliche Mengen an Menschen erreichen kann. Es kommt eben immer darauf an, was man macht und welche Plattformen sich dafür anbieten. Aktuell ist z.B. so, dass Podcasts sich immer mehr anbieten, wobei sich hier auch wieder die Frage stellt, wie man damit Geld verdienen kann.

Wie bewertest du die Entwicklungen darin, digitalen Journalismus aktiv zu verkaufen?

Es gibt aktuell weltweiten niemanden - mit vielleicht zwei kleinen Ausnahmen, nämlich einer japanischen Zeitung, die es auf zwei Millionen Digitalabonnenten bringt, und der New York Times – der sich über digitale Vertriebslöse finanzieren kann. Irgendwann können die durchaus einen gewissen Anteil daran ausmachen, was man mit Nachrichten, mit Journalismus verdient. Die bisherigen Konzepte, die ich kenne, zeigen aber, dass das bis jetzt nicht funktioniert.

Das hat speziell in Deutschland verschiedene Gründe. Zum einen ein starker öffentlich-rechtlicher Journalismus, sprich: Ich werde nichts Relevantes verpassen, wenn ich mich nur auf tagesschau.de informiere. Das hat zum anderen auch mit dem Zitatrecht zu tun, also mit der Frage, wie ich eine exklusive Geschichte erzählen soll, wenn man mir problemlos die drei wichtigsten Absätze abschreiben und zusammenfassen kann. Und es betrifft natürlich die Frage ob und für welche Inhalte Leute überhaupt bereit sind zu zahlen. Die Kernfrage ist hier dann wieder, was überhaupt das journalistische Produkt ist, das ich verkaufen möchte. Und diese Frage kann bisher noch keiner wirklich beantworten. Nur ein Preisschild vor mein jetziges Produkt zu hängen, funktioniert in jedem Fall so nicht, auch wenn ich es mir wünschen würde, um uns ein weniger abhängig von der klassischen Werbevermarktung zu machen, die ja auch ein sterbendes Geschäft ist.

Das klingt in Bezug auf eure hausinterne Paywall nicht sonderlich zufrieden...?

Die gute Nachricht ist, die Paywall schadet uns nicht und es ist nicht so, dass unsere Reichweite darunter leidet. Wir haben auch nicht geplant, mit unserer Paywall-Lösung in diesem oder dem nächsten Jahr signifikante Umsätze zu erzielen. Die Wahrheit ist, dass wir erstmal überhaupt irgendwas machen mussten, um herauszufinden, was die Leute eigentlich interessiert, wie das technisch funktioniert und was für Prozesse man in Gang setzen muss, um mit einer Paywall erfolgreich zu sein. Das ist einfach etwas, das wir bisher nicht gemacht hatten und deswegen auch nicht konnten. Was glaube ich allen Verlagen gegenwärtig fehlt, sind Experten für Conversion. Die sitzen momentan noch bei Zalando und bei Amazon. Und wir wissen definitiv nicht, wie das geht. Über unsere jetzige Lösung sind wir dabei, diese Dinge zu lernen.

Der Stand, den man momentan live sieht, ist ja auch nicht die finale Lösung. Hier im Haus arbeiten ja durchaus Leute, die sich überlegen, wie das in einem Jahr oder zwei Jahren aussehen könnte. Von daher bin ich da sehr entspannt und auch bei uns im Haus wird das überhaupt nicht als Fehlschlag aufgenommen, sondern läuft eigentlich genauso wie wir uns das vorgestellt hatten. Wir sehen, dass es Leute gibt, die bereit sind, zu bezahlen. Wir sehen, dass das nicht besonders viele sind, aber wir sehen auch, was die Leute interessiert und was nicht. Ich glaube wie gesagt nicht, dass es reicht, vor bestehende Produkte ein Preisschild zu hängen, aber ich bin optimistisch, dass es uns gelingen wird, Produkte zu entwickeln, bei denen die Nutzer sagen, das ist cool und dafür bin ich bereit, zu bezahlen und das auch regelmäßig zu nutzen.

Wie stehst du zum Thema Native Advertising, das ja besonders auf Angeboten für Millennials verstärkt betrieben wird?

Ich denke, wir werden letztlich eine große Mischung an verschiedenen Einnahmequellen nutzen. Wir müssen uns diversifizieren, um nicht so abhängig von einzelnen Posten zu sein, falls mal einer wegbrechen sollte. Native Ads werden uns in dem Sinne nicht retten, aber sind auf jeden Fall ein Thema, mit dem wir uns befassen und im Rahmen dessen wir uns ausprobieren müssen. Wir müssen sehr, sehr genau hingucken, wie das bei den Nutzern ankommt, ob sie verstehen, dass das Werbung ist. Wenn die Nutzer es nämlich nicht verstehen, hat man langfristig ein Problem mit der Glaubwürdigkeit und das darf uns auf keinen Fall passieren.

Wie verändert sich deiner Meinung nach der Medienkonsum generell und die Herausforderungen für dich in den kommenden Jahren?

Das Phänomen, dass man Nachrichten stationär konsumiert, ist tatsächlich eine technische Übergangslösung gewesen. Genauso wie man Zeitungen früher in der U-Bahn gelesen hat, liest man Nachrichten jetzt auch wieder in der U-Bahn und unser Produkt wird zu 90%, vielleicht sogar noch mehr, ein mobiles Produkt wieder sein. Das zieht natürlich eine Menge technischer Implikationen mit sich und auch die Tatsache, dass wir ausnahmslos alle unserer Produkte neu überdenken müssen. Bis jetzt sind die mobilen Seiten mehr oder weniger Derivate der stationären Angebote, in den nächsten 2 Jahren wird sich das komplett drehen. Da hängt die Frage der Darstellung dran, aber auch die komplette Vermarktung.

Was wir als Journalisten noch nicht verstehen, ist, dass wir mehr echtes Community-Building betreiben müssen, also wirklich im besten Sinne mit unseren Fans interagieren. Bei kleineren Marken ist das viel, viel einfacher, aber letztlich betrifft es natürlich auch uns als großen Anbieter mit 22 Mio. Kontakten in einer guten Woche. Aber auch wir müssen uns um unsere Core-Nutzer im besten Sinne kümmern und die auch stärker einbeziehen. Wir müssen sie stärker an uns binden, wir müssen ihnen Lust machen, wieder zu kommen. Momentan sind wir noch viel zu sehr Sender und denken noch nicht so wirklich über Interaktion und Verbindung zum Leser nach. Da müssen wir in den nächsten Jahren eine Menge tun. Inhaltlich und auch technisch.

Deswegen funktioniert auch ein Medium wie die Washington Post so gut, weil die eben die technischen Möglichkeiten von Amazon im Rücken haben. Wir selbst machen Journalismus immer noch zu sehr aus dem Bauch heraus und greifen bisher kaum auf die Daten, die wir haben und generieren zurück. Bisher nur für Werbung und eben nicht um daraus etwas Journalistisches zu ziehen oder unser journalistisches Produkt besser zu machen. Da wird sich in den nächsten Jahren eine Menge tun und wer das nicht lernt, wird vermutlich verschwinden oder marginalisiert werden.

Auch wird Textjournalismus deutlich zurückgehen und es sich sehr stark in Richtung Video entwickelt, worauf letztlich die meisten großen Redaktionen nicht vorbereitet sein werden, weil die Quote der Textredakteure dort immer noch um die 80% liegt. Das sind so Dinge, die uns in den nächsten 2-3

Jahren beschäftigen werden, sowohl personell als auch in der Frage wie Geschichten dann von vorne bis hinten erstellt werden, um die entsprechenden Plattformen bedienen zu können.

Was perspektivisch sicherlich noch interessant werden wird, ist die Frage, wie man als Marke auf smarten Assistenten präsent sein kann wie Google Home oder Alexa. Das Medium dort ist ja ausschließlich Sprache und wie ich dort die Verbindung zwischen Content und Marke ganz ohne eigentliches Branding, sprich Display und Logo schaffen kann, wird echt interessant werden. So besteht da dann das Problem, als Marke völlig unterzugehen und darauf haben wir bis jetzt überhaupt keine Antwort.

Anh. 4: Experteninterview, Alexander Becker

Durchgeführt am 15. Dezember 2016, Hamburg. Dauer: 18 Minuten.

Ganz allgemein gefragt, können, wenn nicht gar müssen sich Medienmarken verändern, wenn sie sich ins Digitale überführt werden?

Die Frage ist so sehr schwer zu beantworten. Ich glaube, es ist grundsätzlich für eine Marke sehr schwer, sich zu verändern. Weder wenn man es möchte, noch, wenn man es nicht möchte. Die Marke bleibt in den Augen der Konsumenten oder Leser erst einmal die Marke und kann sich nicht so einfach neu erfinden. Was aber vergleichsweise einfach geht, ist Marken zu beschädigen. Wenn man sich zum Beispiel ansieht, wie manche Marken in den sozialen Medien kommunizieren, kommt man zu diesem Schluss. Da hat man eben ein TV Movie oder ein Focus Online, das eigentlich als Produkt mit einem qualitativen Anspruch gestartet ist und sich selbst als Marke bei Facebook dadurch, dass man auf Clickbaiting setzt, immer mehr beschädigt. Verändern kann man die Marke in dem Sinne aber so nicht. Eine Marke ist klar umrissen und wird durch diese Clickbaiting-Aktionen auch nicht anders, sondern nur schwächer. Deshalb funktioniert das mit dem Clickbaiting auch nicht, man erreicht letztlich nicht mehr junge Leute als Marke, nur, weil die Zahlen höher sind.

Verändert sich denn der prototypische Journalismus durch die Möglichkeiten der sozialen Medien, insbesondere der Neueren?

Ich glaube, man muss hier zwischen Qualität und Form des Journalismus unterscheiden. Jetzt zu sagen, dass der Journalismus schlechter wird, weil immer mehr bunte Bilder auftauchen, halte ich für übertrieben. Es gibt auch heute guten und schlechten Journalismus. Die Form wird sich aber ganz sicher wandeln. Es wird alles in allem deutlich mehr in Richtung Bewegtbild gehen. Auch Texte müssen anders aussehen. Irgendwie müssen sich die Inhalte ja dem Medium anpassen. Von einem Zeitungstext erwarte ich etwas Anderes, als wenn bei Facebook oder Snapchat etwas publiziert wird.

Wichtig ist, dass man immer dem Medium oder dem Kanal entsprechend formuliert. Das fragmentiert sich ja schon jetzt relativ stark, wird aber in den kommenden Jahren noch zunehmen. Man muss sich immer überlegen, welche Ausdrucksweise passt zu welchem Medium. Letztlich kann man hierdurch dann natürlich auch Synergien erzielen, indem man zum Beispiel die Vorteile von mehreren Kanälen kombiniert und seine Inhalte verbindet.

Natürlich wirkt sich das auch erheblich auf das Berufsbild des künftigen Journalisten aus, der erheblich mehr können muss. Vor allem auf technischer Ebene, da man auch schon heute einfach viel mehr können muss, viel mehr Plattformen beherrschen muss als noch vor 10 Jahren. Aber auch das wird sich in den kommenden Jahren noch intensivieren.

Inwiefern verändern sich die Anforderungen an Journalisten denn konkret? Setzen die sozialen Medien auch einen neuen Journalisten-Charakter voraus, der sich rechtfertigen kann und muss?

Das, was letztlich einen guten Journalisten ausmacht, das hat sich nicht geändert. Man sollte eine gewisse kritische Grundhaltung mitbringen, ein gewisses Rückgrat haben und zu seiner Meinung stehen können, aber das galt vor 50 Jahren schon genauso wie heute. Man sollte eben auch bereit sein, einen Streit auszuhalten, wenn es um die eigene Meinung geht und als Journalist natürlich kommunikativ sein. Wer bereit ist, mit den Menschen zu reden, der wird irgendwann auch mal mit den Menschen streiten, das ist einfach so. Das ist aber wirklich völlig unabhängig davon, ob das bei Facebook stattfindet oder ob man beispielsweise Lokalreporter ist und sich mit dem Bürgermeister oder einem Kaninchenzüchterverein herumschlagen muss. Mit Kritik und Hinterfragung umgehen, müssen Journalisten schon immer. Ich empfehle jedem, dem es schon wehtut, wenn 200 Leute bei

Twitter auf ihn draufhauen, einmal Lokaljournalismus zu machen und z.B. etwas Kritisches über den Kaninchenzüchterverein zu schreiben. Dann wird man am nächsten Morgen bei Bäcker festgenagelt und erlebt das noch einmal komplett anders wenn die Kritiker direkt vor einem stehen und sauer sind. Dagegen ist das Internet immer noch Ringelpietz mit Anfassen.

Wo wird der Leser in Zukunft online auf seine Inhalte treffen?

Der Trend hin zum Finden seiner Inhalte in sozialen Medien wird sich natürlich weiter verstärken. Man wird immer weniger von sich selbst aus auf die Suche nach neuen Artikeln gehen, sondern eben das nehmen, was einem eben passgenau von sozialen Netzwerken oder Anbietern wie Google geliefert wird. Im Alltag wird uns da mittelfristig total beherrschen, gerade auch wenn sich Bots noch durchsetzen. Dann wird es einen Bot geben, der mir alle Nachrichten über alles was mich interessiert, liefert. Nur wenn etwas tatsächlich Nachrichtenrelevantes passiert, wie zum Beispiel ein Anschlag oder die Wahl in den USA, dann wird der Leser doch zu den alten, vertrauensvollen Medienmarken zurückkehren. Mittelfristig wird irgendwann dieser Zwiespalt bleiben und den Großteil meiner Inhalte wird mir der Algorithmus liefern.

Aber auch dieses Blasenverhalten ist ja nichts unbedingt Neues, denn was hat man früher gemacht, wenn einen etwas interessiert hat? Man hat sich alle Inhalte dazu zusammengesucht – nur eben händisch.

Wie wichtig ist es in diesem Kontext, Inhalte nativ in die Plattform einzugliedern?

Das wird natürlich fraglos zunehmen. Wie weit sich das ausbreitet, kann ich selbst aber noch nicht wirklich absehen. Aber natürlich wird es sich immer weiter ausbreiten, dass man einen Text auf vielen verschiedenen Plattformen lesen oder bezogen auf die neuen Plattformen einen spezifischen Inhalt konsumieren kann. Die Zeit, in der ich etwas ausschließlich im gedruckten Spiegel lesen kann, ist natürlich vorbei. Inhalte werden immer mehr entkoppelt. Das was in der Musikbranche so vor zehn Jahren angefangen hat, erleben wir heute. Natürlich kann ich immer noch ein ganzes Album von einer Band kaufen, aber de facto wollen die meisten nur einen Song hören oder sich bei Spotify eine Playlist zusammenstellen aus diesem und ähnlichen Titeln. Genauso wird das auch mit dem Journalismus passieren und natürlich wird sich das direkt auf den Plattformen abspielen, wo man Leser findet.

Das setzt ja auch eine gewisse Bereitschaft zu bezahlen voraus, wie wird sich die entwickeln?

Ich hoffe natürlich, dass sich dieses Modell, für Journalismus auch online zu bezahlen, durchsetzen wird. Die Paywall ist natürlich ein Anfang und wird nun ja auch verstärkt eingesetzt, aber an den Zahlen sieht man ja auch, dass das bis jetzt in den allermeisten Fällen noch kein wirkliches Allheilmittel ist. Ich denke, dass die meisten Leser tatsächlich bereit wären, für guten Journalismus zu bezahlen, genau wie bei der Musik, aber eine wirkliche Umgebung dafür haben wir bisher noch nicht. Nichtsdestotrotz hoffe ich natürlich darauf, denn irgendwie müssen wir uns als Journalisten ja finanzieren.

Anh. 6: Struktur der durchgeführten Umfrage

Durchführungszeitraum vom 12. Dezember 2016 bis 11. Januar 2017, Teilnehmer 47 (54)

- Benutzte Fachbegriffe wurden stets im Rahmen der jeweiligen Fragestellung erklärt. -

Basis

(1) Gib hier bitte dein Alter ein.

Teilnehmer zwischen 16 und 30 akzeptiert, darüber oder darunter Ausschlusskriterium.

(2) Wie häufig konsumierst du Nachrichten im Allgemeinen?

Skala von 0 (= nie) bis 5 (= viele Male täglich), Werte 0 und 1 (= selten) Ausschlusskriterium.

Komplex 1: Distribution (Plattformverschiebung)

(1) Auf welchen dieser Plattformen konsumierst du Nachrichteninhalte?

Vorschläge: TV, Radio, Print, Internet (stationär) und Internet (mobil), Angabe jeweils in Prozent.

(2) Wie und in welche Häufigkeit stößt du auf diese Nachrichten?

Vorschläge: direkt, gezielt über Plattformen, zufällig über Plattformen und nativ, Angabe auf Skala von 0 (= nie) bis 5 (= sehr oft).

(3) Welche dieser Aussagen zur Entwicklung deines Medienkonsums treffen auf dich zu?

Vorschläge: „Ich rufe Medienangebote verstärkt direkt auf“, „Ich suche auf Plattformen verstärkt gezielt nach Inhalten“, „Ich besuche verstärkt Inhalte, die mir auf Plattformen empfohlen werden“, „Ich konsumiere verstärkt native Angebote“ und „Ich kann keine Veränderung an mir beobachten“, Auswahl des/der zutreffenden Punkte(s).

Komplex 2: Markenevolution

(1) Bitte ordne die beiden Medien-Paare einander zu.

Jeweils klassischer Auftritt und digitaler Auftritt einer Marke, Auswahl aus drei Möglichkeiten (Brigitte, Tagesschau und TV Movie), Gleichmäßige Verteilung aller Beispiele auf Teilnehmer.

(2) Bitte bewerte den gezeigten Medienauftritt nach diesen vier Kategorien.

Bewertung des vorher zugeordneten Auftritts in den Kategorien Glaubwürdigkeit, Information, Unterhaltsamkeit und Relevanz auf einer nicht beschriebenen Skala von 1 bis 5.

(3) Welche dieser Erwartungen an Medienmarken findest du zutreffend?

Vorschläge: „Eine Medienmarke muss vertrauenswürdig und glaubwürdig sein“, „Ich möchte von einer Medienmarke unterhalten werden“, „Von einer Medienmarke erwarte ich v.a. schnelle und aktuelle Informationen“ und „Ich möchte für mich wichtige Inhalte, die mich interessieren“, Bewertung auf einer Skala von 1 (= ich stimme nicht zu) bis 5 (= ich stimme vollkommen zu).

Komplex 3: Journalismus-Entwicklung und Anforderungen an Journalisten

(1) Bitte ordne diesen Inhalt dem richtigen Medium zu.

Jeweils neutraler Text bzw. Inhalt, der aus einer Auswahl von vier Medien das ihm Zugehörige zugeteilt werden soll. Zwei Kategorien: „alter“ und „neuer“ Journalismus. Inhalte von FAZ, ZEIT, BuzzFeed und jetzt.de. Zusätzliche Störer in der Zuordnung: bild.de und Focus.

(2) Bitte bewerte den gezeigten Inhalt nach diesen vier Kategorien.

Bewertung des vorher zugeordneten Inhalts und eines weiteren der entgegengesetzten Kategorie (also „alt“ und „neu“) hinsichtlich Glaubwürdigkeit, Information, Unterhaltsamkeit und Relevanz auf einer nicht beschriebenen Skala von 1 bis 5.

(3) Welche dieser Erwartungen an digitalen Journalismus findest du zutreffend?

Vorschläge: „Die Art des Journalismus muss zur Plattform passen, auf der er erscheint“, „Der Austausch zu journalistischen Inhalten muss möglich sein“ und „Journalismus soll mich dort erreichen, wo ich gerade bin“, Bewertung auf einer Skala von 1 (= ich stimme nicht zu) bis 5 (= ich stimme vollkommen zu).

Komplex 4: Finanzierungswandel

(1) Wie häufig gibst du online Microbeträge aus, z.B. für Apps oder Musik?

Bewertung auf einer Skala von 0 (= noch nie) bis 5 (= häufig).

(2) Wärest du bereit, auch für besonderen Online-Journalismus kleine Beiträge zu bezahlen?

Bewertung auf einer Skala von 0 (0 = auf keinen Fall) bis 5 (= natürlich).

(3) Welche dieser Finanzierungsmöglichkeiten hältst du für die Attraktivste?

Vorschläge: „Verzicht auf Adblocker“, „Neue Werbeformen wie Native Advertising“ und „Direkte Finanzierung über Abo-Modelle oder Micropayments“, Auswahl des zutreffenden Punktes.

Anh. 7: Umfrage-Grafiken

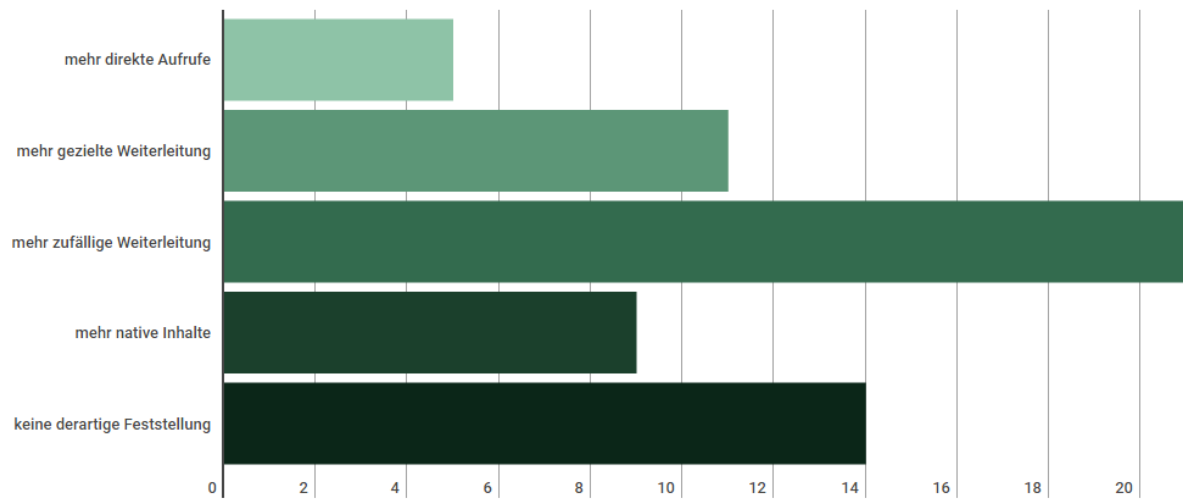


Abbildung 1: Wahrgenommene Veränderung der Kontaktpunkte (erstellt mit infogr.am)

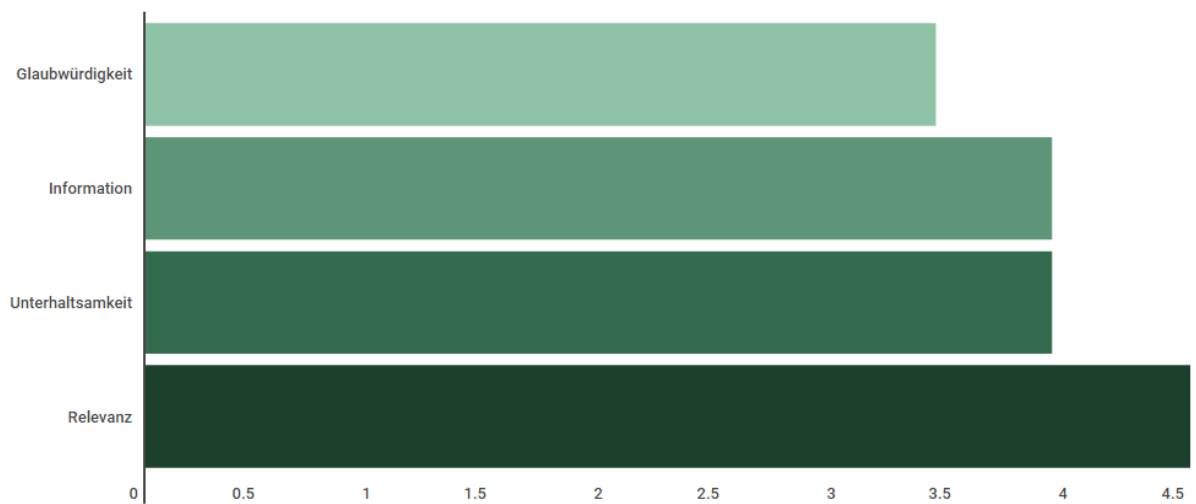


Abbildung 2: Erwartungen junger Konsumenten an digitale Medienangebote im Vergleich (erstellt mit infogr.am)

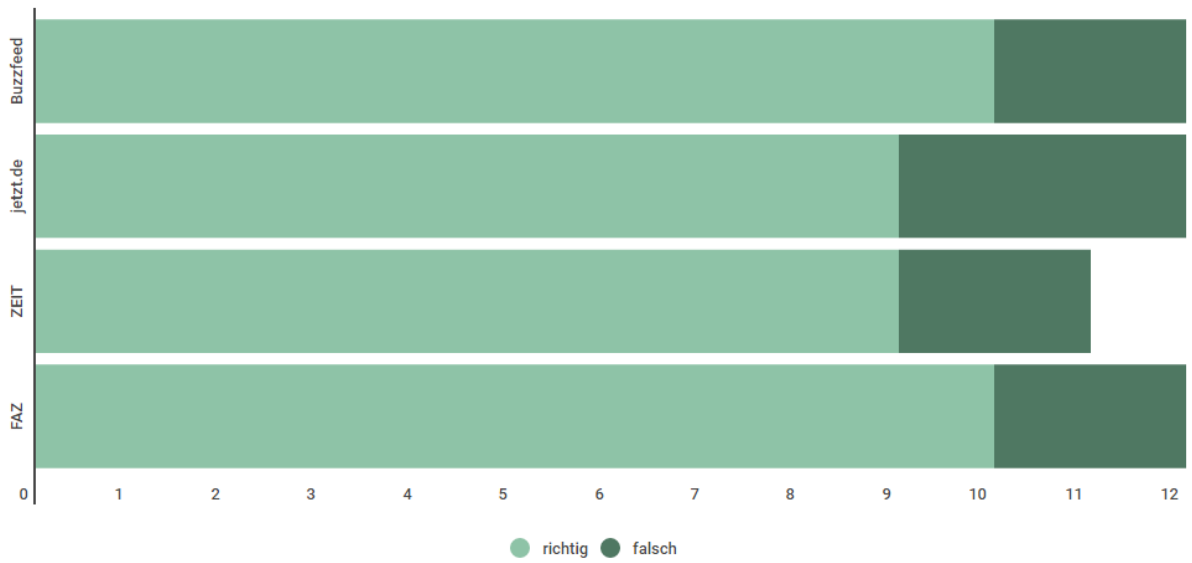


Abbildung 3: Einordnung von Online-Journalismus (erstellt mit infogr.am)

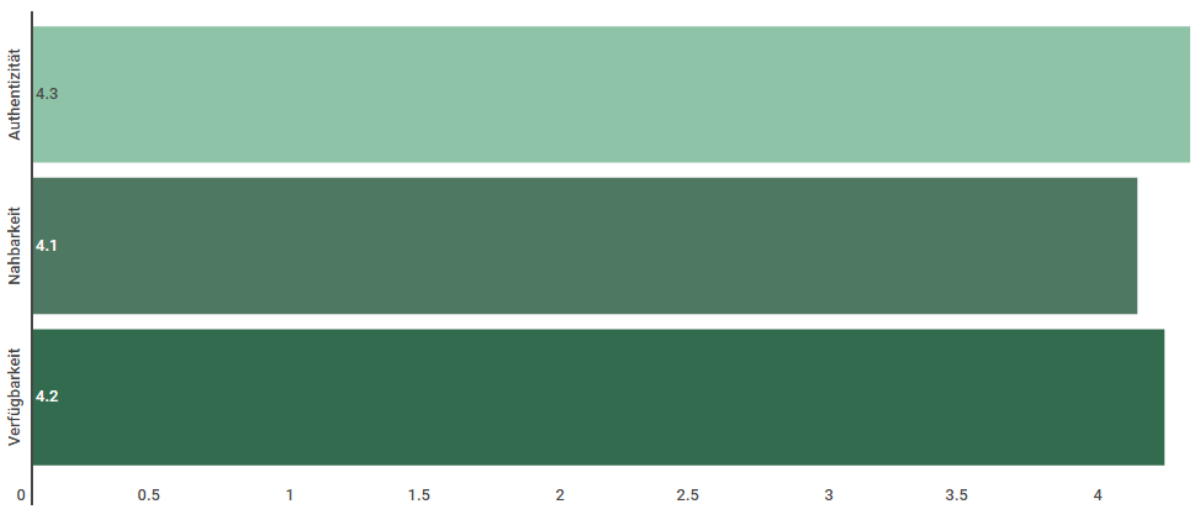
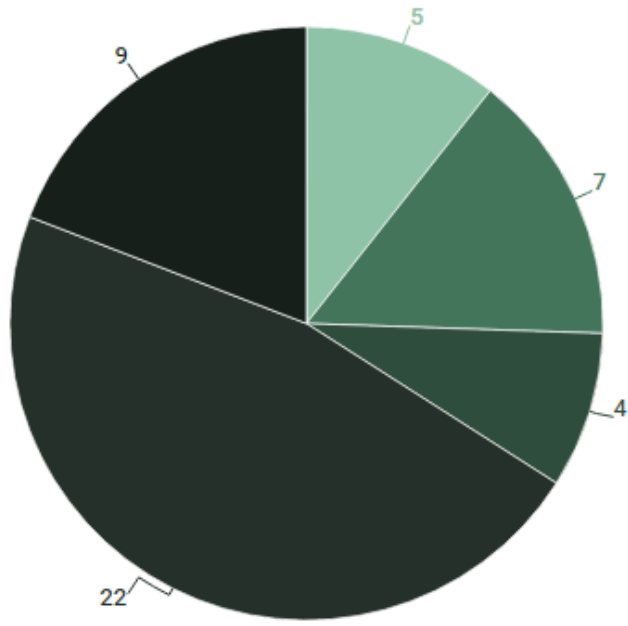


Abbildung 4: Zustimmungswerte onlinejournalistischer Charakteristika (erstellt mit infogr.am)



● noch nie (1) ● selten (2) ● gelegentlich (3) ● öfter (4) ● häufig (5)

Abbildung 5: Die Häufigkeit von Micro-Payments (erstellt mit infogr.am)