

2 Herausforderungen der Medienbranche im digitalen Zeitalter

2.1 Veränderungen im Mediennutzungsverhalten

Die Medienlandschaft steht im 21. Jahrhundert vor einer tiefgreifenden Herausforderung: Die Digitalisierung macht der Branche zu schaffen. Online ist das neue, immer beliebter werdende Massenmedium. Es ist schnell, multimedial, überall verfügbar – und eignet sich als Ausspielkanal für alle Medien.

Eigentlich ideal – wäre da nicht das Problem mit den finanziellen Erlösen. Bislang haben es nur einige Medienunternehmen geschafft, im Netz profitabel zu wirtschaften. Eine allgemein gültige Erfolgsstrategie gibt es derzeit nicht. Währenddessen verschärft sich die Situation für die Medien-Dinos der **Old Economy**. Die schnell wachsenden und mächtigen Unternehmen der **New Economy** machen der Branche zu schaffen (vgl. Sigler 2010: 12). Konzerne wie Facebook und Google sowie neue Medien wie BuzzFeed fordern die Branche heraus (vgl. ebd.) und werden zu den „makers of ‚everything‘ in our digital lives“ (Pew Research Center for the People and the Press 2012).

Damit schwindet die Bedeutung der klassischen Massenmedien (vgl. Simons 2011: 7). Um am Markt zu bestehen, müssen sie handeln. Das vorliegende Kapitel bietet einen Überblick über die derzeit wichtigsten Herausforderungen.

Die heutige Situation auf dem Internet-Markt ist geprägt durch das Web 2.0. Anfangs ermöglichte das Netz Nutzern nur, statische Websites aufzurufen und zu durchsuchen. Dann jedoch kamen Anwendungen hinzu, die sie in die Lage versetzten, selbst aktiv zu werden, Inhalte zu produzieren, zu veröffentlichen und zu teilen (vgl. IT Wissen 2015c). Mit Webangeboten, auf denen Nutzer in der digitalen Welt Beziehungen pflegen können, **Soziale Netzwerke** genannt, entwickelte sich das Web 2.0 weiter (vgl. ebd.) und gewann Anfang des 21. Jahrhunderts an Beliebtheit (vgl. Agichtein/Castillo/Donato et al. 2008). Die ehemaligen Rezipienten von Medien wurden zu Produzenten und Konsumenten gleichermaßen (vgl. Sigler 2010: 12).

Schnelle Internetzugänge, die mobile Verfügbarkeit des Netzes sowie die Verbreitung von internetfähigen Endgeräten wie Smartphones und Tablets pushen diese Entwicklung weiter. Heute kann jeder Mensch mit einem internetfähigen

gen Gerät selbst als Medium fungieren, Nachrichten etwa auf einem **Blog** oder in **Sozialen Medien** posten. „Medien haben ihr Monopol zur Herstellung von Öffentlichkeit verloren“, beschreibt der Medienwissenschaftler Ralf Hohlfeld das Phänomen (2010: 24).

Die Popularität des Internets ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Gingen 2000 nur 28,6 Prozent der deutschen Bevölkerung online, waren es im Jahr 2014 – der ARD/ZDF-Onlinestudie 2014 zufolge – 79,1 Prozent der Bevölkerung. Die Zahl der Nutzer wächst kontinuierlich und auch die Zeit, die sie im Web verbringen, steigt. Allein 2014 waren es durchschnittlich 166 Minuten pro Tag, 2003 waren es noch 138.

Die Studie zeigt auch, dass die Nutzung mobiler Endgeräte zu einem steigenden Internetkonsum führt. Diejenigen, die über neue Endgeräte im Netz surfen, haben eine höhere tägliche Verweildauer von 195 Minuten (vgl. ebd.). Die Zahlen zeigen eindeutig, dass sich das Internet zum Massenmedium entwickelt hat. Zudem etabliert es sich zunehmend als Second-Screen-Medium, das etwa neben dem Fernsehschauen genutzt wird. Für 15 Prozent gehört das laut der Studie bereits zur täglichen Routine.

Das Internet gewinnt an Beliebtheit, wie sich an Zahlen belegen lässt. War lange Zeit bei den 16- bis 18-Jährigen das Fernsehen das beliebteste Nachrichtenmedium, wurde es inzwischen vom Internet abgelöst. Rund 85 Prozent der Jugendlichen nutzen es als Nachrichtenquelle. Das Fernsehen verwenden dafür noch 81 Prozent, 60 Prozent hören Radio und 55 Prozent lesen zu dem Zweck Zeitung (vgl. Bitkom 2014). Dabei haben sich Soziale Netzwerke zur wichtigsten Nachrichtenquelle entwickelt. 63 Prozent der Jugendlichen konsumieren Nachrichten dort, 54 Prozent direkt auf Medienseiten (vgl. ebd.).

Auch wenn man das Surfverhalten im Netz unabhängig vom Alter betrachtet, bleiben Soziale Medien ein beliebtes Ziel im Netz. Das zeigt ein Website-Ranking von SimilarWeb, auf dem alle aus Deutschland aufgerufenen Domains aufgelistet sind. Auf den vordersten Plätzen liegen hier Google.de, Facebook.com und YouTube.com. Diese Websites surfen die Deutschen am häufigsten an.

Nachrichtenplattformen, deren Marken nicht erst wie etwa bei Yahoo.de oder T-Online.de durch das Internet entstanden sind, sind nicht in den Top-Platzierungen zu finden, sondern erst ab Platz 16. Den belegt Bild.de, auf Platz 17 findet sich Spiegel.de. Interessant ist jedoch, dass gerade die Platzhirsche Google und Facebook für **Traffic** auf den Nachrichtenseiten sorgen. So surfen zwar rund 63,6 Prozent der Nutzer Spiegel Online direkt an, 16,1 Prozent landen auf der Seite jedoch durch den Klick auf einen Link, 12,2 Prozent, da sie in Suchmaschinen nach Nachrichten suchen und 8,0 Prozent kommen aus Sozialen Netzwerken. Bei Bild.de sieht es trotz der Freemium-**Paywall**, die lediglich

einige Inhalte frei zugänglich macht, andere hinter einer Bezahlschranke versteckt, ähnlich aus (vgl. ebd.). Dass viele Nutzer die Seiten direkt aufrufen, zeugt einerseits von starken Marken (vgl. Schmidt 2014b), es kann jedoch auch so interpretiert werden, dass nur wenig Leser in den Sozialen Netzwerken für das Produkt begeistert werden können.

Wie wichtig es ist, dass Medienunternehmen sich mit Sozialen Netzwerken beschäftigen, zeigen Zahlen, die das größte Netzwerk Facebook 2013 erstmalig veröffentlicht hat. Demnach surfen rund 13 Millionen Deutsche täglich auf die Seite (vgl. Kulow 2013). Damit zieht das Soziale Netzwerk mehr Menschen an, als die größte Zeitung Bild, die täglich 11,3 Millionen Leser erreicht (vgl. Axel Springer Mediapilot 2014). Diese starke Anziehungskraft entwickelt sich für Medienunternehmen zu einem Problem – wenn sie nicht handeln. Denn die Medienangebote im Netz verlieren Nutzer. Die Zeit, die diese auf Facebook surfen, ist nicht etwa zusätzliche Zeit, die sie im Netz verbringen, sondern sie wird bei anderen Online-Aktivitäten eingespart (vgl. Azevedo 2011). Die klassischen Medien müssen ihre Nutzer deshalb in den Netzwerken wieder einfangen. Dafür müssen sie dort präsent sein und Nachrichten spezifisch für das Portal aufbereiten. Wie die zuvor vorgestellten Zahlen zeigen, gelingt das den klassischen Medien bislang nur bedingt. 8,0 Prozent wie bei Spiegel.de stehen 87,0 Prozent bei Heftig.co gegenüber. Wer also über Facebook Nachrichten und Unterhaltung konsumiert, landet bislang eher selten bei den klassischen Medien.

Die Aktivitäten bei Facebook könnten auch aus einem weiteren Grund wichtig für Medienunternehmen sein. Denn bislang fallen 33 Prozent aller Anzeigen im Web auf Soziale Netzwerke, auf Nachrichtenseiten lediglich 5 Prozent (vgl. Schindler 2013). Soziale Netzwerke graben nicht nur Nutzer ab, sondern auch Anzeigenkunden. Schon das sollte Antrieb genug sein, sich intensiv mit den Plattformen und ihren Gepflogenheiten auseinanderzusetzen.

Dazu gehört auch die Veränderung des Rollenverständnisses klassischer Medien. Anstatt der bisher gängigen One-to-many-Kommunikation herrscht im Netz die Many-to-many-Kommunikation (vgl. Ehring 2011: 16). Nicht nur kann im Web jeder Mensch als Medium auftreten und ohne finanziellen Aufwand etwas publizieren, die Kommunikationskultur unterscheidet sich komplett. Menschen wollen mitreden und diskutieren – gerade in Sozialen Netzwerken. Oscar Westlund und François Nel schreiben im „Handbook of Social Media Management“ zur aktuellen Rolle der Netzwerke (2012: 181): „Social networking sites are paving way for the virtual coffee house, in which conversations about, or at least recommendations of news articles can take place.“ Dabei gilt im Netz die 90-9-1-Formel von Online-Community-Experte Jakob Nielsen (vgl. Walch 2012: 23f.). 90 Prozent der Nutzer verhalten sich online gering aktiv, 9 Prozent tragen sporadisch etwas bei und nur 1 Prozent engagiert sich sehr stark. Dabei sind die 1

Prozent für rund 90 Prozent der Inhalte online verantwortlich. Für Medienunternehmen interessant ist zudem, dass journalistische Beiträge eher passiv konsumiert werden und Diskussionen lieber in Sozialen Netzwerken geführt werden als auf Medienseiten (vgl. Westlund/Nel 2012: 197). In der Praxis bedeuten diese Erkenntnisse, dass Medienunternehmen davon ausgehen können, dass von 90 Prozent ihrer Facebook-Fans etwa jeder Zehnte auf den „Gefällt mir“-Button klickt und nur einer von Hundert einen Kommentar darunter schreibt (vgl. Walch 2012: 24).

Gerade dieser kleine Anteil an Nutzern ist jedoch besonders kostbar für Medienunternehmen. Denn sie tragen zur Verbreitung von Inhalten bei, wenn ihre Aktivitäten ihren Freunden im Newsfeed auf Facebook angezeigt werden. Die Bedeutung fasste Ansgar Mayer, ehemaliger Leiter Crossmedia der Axel Springer Akademie, wie folgt zusammen (2013: 145): „Relevant ist für einen Mediennutzer nicht, was das Gütesiegel irgendeiner Redaktion trägt, sondern was ihm von Freunden empfohlen wird. Das kann der Link zu Spiegel Online sein, aber ebenso gut die neue iPad-App des BMW-Magazins oder ein HD-Imagevideo auf YouTube.“ Somit können aktive Nutzer weit mehr für Medienunternehmen tun, als Inhalte zu verbreiten. Sie können durch ihre (Le-se)Empfehlungen auch zur Stärkung der Marke beitragen.

2.2 Handlungsbedarf klassischer Medienverlage

Die Medienbranche ist in Aufruhr. Sie sieht sich mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert: Die Digitalisierung bringt ein verändertes Kundenverhalten, eine Verlagerung der Anzeigenerlöse sowie neue Konkurrenten mit sich. Deshalb ist der Handlungsdruck groß – Journalistik-Professor Klaus Meier etwa berechnete, dass 2034 die letzte Zeitung über die Ladentheke gehen wird – wenn die Abwärtsspirale aus sinkenden Anzeigenerlösen und zurückgehenden Abos nicht gestoppt wird. Bis dahin müssen zumindest Printverlage ein profitables digitales Geschäftsmodell entwickelt haben (vgl. 2012).

Da es kein Patentrezept für eine digitale Strategie im Online-Bereich gibt, experimentieren die Verlage mit unterschiedlichen Konzepten. Spiegel Online kann etwa als eines der reichweitenstärksten Online-Medien mit Anzeigenerlösen Geld verdienen – Werbung ist die Haupteinnahmequelle und soll es auch bleiben (vgl. Meier, C. 2014b). Andere Medien testen verstärkt verschiedene Formen von Bezahlschranken (engl. Paywalls). 107 kostenpflichtige Nachrichtenwebsites zählte der Bund Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) im Mai (vgl. 2015a). Welt Online oder die Ruhr Nachrichten orientieren sich dabei etwa an dem Modell der New York Times, dem Metered Model. Es gewährt Lesern pro

Monat lediglich eine geringe Anzahl kostenlos verfügbarer Artikel und arbeitet mit verschiedenen digitalen Bezahlmöglichkeiten, Leser können zum Beispiel zwischen einem Monatsabo oder Tagespass wählen, um nach den Freiartikeln weiterlesen zu können (vgl. Böxler 2012: 39). Andere Medien, z.B. der Kölner Stadt-Anzeiger und die Rhein-Zeitung, verstecken alle Angebote hinter einer Bezahlschranke. Derartige harte Paywalls sind jedoch umstritten. Denn ihre Einführung geht mit Einbußen der Reichweite und damit auch einem Rückgang der Anzeigeneinnahmen einher (vgl. ebd.). In den USA werden sie deshalb teilweise wieder abgeschafft oder aufgeweicht (vgl. Unbekannter Autor 2013b).

Die Strategie, das für den Print-Markt typische Abo-Modell einfach in die digitale Welt zu übertragen, scheint wenig innovativ und nicht an die digitale Welt angepasst – zumal Paywalls nur so lange funktionieren, wie dieselben Inhalte nicht nur einen Klick entfernt kostenlos verfügbar sind. Die Problematik verschiedener Bezahlschranken wurde bereits von anderen Autoren intensiv behandelt (vgl. z.B. Böxler 2012; Kansky 2014). Für die vorliegende Arbeit spielen die Modelle lediglich insofern eine Rolle, als dass sie die Problematik der Branche widerspiegeln: Diese ist noch zu sehr in der analogen Welt verhaftet und muss sich auf die Bedürfnisse von Nutzern erst einstellen, indem sie lernt, nach welchen Regeln die digitale Welt funktioniert.

Neben der Einführung von Bezahlschranken ist derzeit eine weitere Strategie von Verlagen, journalistische Produkte abzustoßen und sich in anderen Geschäftsbereichen zu engagieren. Die Axel Springer AG verkaufte etwa Mitte 2013 in Deutschland die Traditionstitel Hamburger Abendblatt, Berliner Morgenpost, die Hörzu sowie weitere Fernseh- und Frauenzeitschriften (vgl. Winterbauer 2013). Auch im Auslandsgeschäft, z.B. in Frankreich, zog sie sich aus dem Printmarkt zurück (vgl. Disselhoff 2013). Die Begründung der Geschäftsführung: Man wolle sich mehr auf den digitalen Markt fokussieren. So erweiterte der Konzern seine digitale Palette kurze Zeit später um Größen wie den Nachrichtensender N24 und das Start-up-Portal Gründerszene (vgl. Axel Springer 2013; Axel Springer 2014).

Doch die Suche nach neuen digitalen Erlösmodellen für bestehende Produkte und die Investition in vielversprechendere Geschäftsbereiche reichen nicht aus. Medienunternehmen müssen sich in vielerlei Hinsicht transformieren. Wie stark der Handlungsbedarf ist, zeigen etwa interne Analysen und Strategiepapiere von erfolgreich agierenden Medienunternehmen, die an die Öffentlichkeit gelangt sind.

Die wohl umfassendste Problemanalyse lieferte ein Innovationsreport der New York Times im März 2014. Auf 97 Seiten haben einige digitale Köpfe der Marke auf Grundlage von hunderten Interviews herausgearbeitet, wie weit der Verlag bei der Umstrukturierung und Anpassung an die digitale Welt ist. Das

Ergebnis: Die New York Times – etwa bei ihrer Paywall von vielen aus der Branche als Vorbild gesehen – hat stärkere Probleme, als es nach außen sichtbar war. Dabei geht die New York Times hart mit sich ins Gericht. Bereits in der Einleitung finden die Autoren drastische Worte:

„The New York Times is winning at journalism. (...) At the same time, we are falling behind in a second critical area: the art and science of getting our journalism to readers. We have always cared about the reach and impact of our work, but we haven't done enough to crack that code in the digital era.“ (The New York Times 2014: 3)

Die Autoren schreiben, dass andere Nachrichtenportale an der New York Times vorbei ziehen und sogar mit Inhalten der Marke Traffic generieren – etwa Dienste wie Flipboard, mit denen sich Nutzer ihren eigenen Nachrichten- und Social-Media-Mix in Magazinform zusammenstellen lassen können. Auch ausschließlich digitale Angebote wie die Huffington Post oder BuzzFeed werden als direkte Bedrohung genannt. Gleichzeitig seien die stationären und mobilen Nutzerzahlen der Seite gesunken (vgl. ebd.). Auch die Entwicklungen im Smartphone- und Tabletmarkt sowie die Abwanderung von Lesern in Soziale Netzwerke gehörten zu den Veränderungen, auf die die New York Times sich einstellen müsse (vgl. ebd. 4f.). Deshalb müsse die Website verbessert werden und die Distribution in anderen Kanälen, insbesondere in Sozialen Netzwerken, stärker vorangetrieben werden. Zudem brauche die Marke clevere Strategien, um die Leserschaft zu vergrößern. „The urgency is only growing because digital media is getting more crowded, better funded and far more innovative“ (ebd.: 3). Positiv hebt der Bericht die Einführung der Paywall hervor, die zu finanzieller Sicherheit geführt habe, sowie den Verkauf des Boston Globe, wodurch sich die Führungsetage stärker auf das Kerngeschäft fokussieren könne (vgl. ebd.: 4).

Der Schwerpunkt der Analyse liegt auf zwei Bereichen: der Gewinnung neuer Leser und einschneidender Veränderungen in den Newsroom-Strukturen. Konkret werden drei Kernpunkte genannt, an denen gearbeitet werden soll – „Discovery“, (den Erkenntnissen darüber, wie Nachrichten gebündelt und verbreitet werden), „Promotion“ (wie mehr Aufmerksamkeit auf die Produkte gelenkt werden kann) und „Connection“ (wie die Beziehung zu Lesern und damit ihre Loyalität gestärkt werden kann) (vgl. ebd.: 6). Als einen der wichtigsten Punkte im Bereich der strukturellen Veränderungen nennen die Autoren eine verstärkte Zusammenarbeit von der Redaktion mit anderen Abteilungen wie dem Leserservice und dem kaufmännischen Bereich. Zudem soll ein Strategieteam die Ausrichtung der Marke, die Konkurrenz und das sich ändernde Leserverhalten beobachten, evaluieren und nötige Anpassungen der Marke initiieren (ebd.: 6). Des Weiteren sollen die Arbeitsabläufe hinterfragt werden, die bislang noch das Printprodukt in den Vordergrund stellen und nur wenig auf die Bedürfnisse

anderer Produkte eingehen (vgl. ebd.: 7). Kurzum: Der Content soll derselbe bleiben, Kompetenzen verschiedener Bereiche jedoch gebündelt und auf die Lesergewinnung in neuen Kanälen ausgerichtet werden.

Für die vorliegende Arbeit sind besonders zwei Punkte des Berichts interessant – die Ausführungen zu einer veränderten Präsentation von Inhalten und der Umgang mit **Social Media**. Für beides hält das Strategiepapier Empfehlungen bereit:

Die Präsentation der Inhalte richte sich bei der New York Times noch stark an den Ressorts der Zeitung aus. Hier müsse nutzerorientierter gedacht werden. So könnten etwa Kulturbeiträge anders als üblich nicht nach dem Veröffentlichungsdatum sortiert werden, sondern als „Culture Guide“ nach thematischer Relevanz in Kategorien wie Bücher, Museum, Essen und Theater aufbereitet werden. Auch die Kochrezepte-Serie solle online leserfreundlich nach Mahlzeiten, Zutaten, Jahreszeit oder Leserfavoriten sortiert werden können. Durch eine derartige Denkweise könnten auch Geschichten aus dem Archiv wieder mehr Aufmerksamkeit bekommen (vgl. ebd.: 28ff.).

Für eine Wiederverwertung von Artikeln könnte man auch Flipboard-Magazine zu bestimmten Themen erstellen. Die Präsentation der Inhalte müsse so ausgerichtet werden, dass die Artikel für die Leser mehr Relevanz hätten und teilbar seien (vgl. ebd.: 33). Im Bericht werden auch Beispiele genannt, die derartige Ideen umsetzen, allerdings seien das bisher Einzelfälle. Schwierigkeiten deckten die Autoren bei den Personalisierungsfunktionen der Website auf. Die „Recommended for you“-Funktion habe viele Leserbeschwerden zur Folge gehabt (vgl. ebd.: 37). Der Algorithmus müsse überarbeitet werden. Zudem soll der Entwicklung entgegengesteuert werden, dass gerade jüngere Leser den Weg auf die Homepage nicht mehr finden, indem Leser Themen und Autoren folgen können und bei neuen Themen – etwa per Mail – benachrichtigt werden (vgl. ebd.: 38).

Das Ziel, Inhalte besser zu promoten, ist das Ergebnis einer Analyse der Konkurrenz. Diese habe gezeigt, dass diese sich selbst besser vermarkte, so die Autoren. Beim Guardian oder der Huffington Post etwa würde von den Autoren Kompetenz im Umgang mit Social Media verlangt. Bei der New York Times würden Autoren ihre Stücke hingegen größtenteils nicht selbst in Sozialen Medien promoten. Hier müsse der Titel nachlegen, da ein Facebook-**Post** stärkere Wirkung erzeuge als eine gute Schlagzeile (vgl. ebd.: 43). Zudem würden andere Medien wie die Huffington Post durch eine bessere Präsentation von New-York-Times-Inhalten auf ihrer Seite Traffic erzeugen. Das geschah etwa mit einem Artikel zum Tod Nelson Mandelas. Ein Manager der Huffington Post sagte dazu (ebd.: 44): „I was queasy watching the numbers. I’m not proud of this. But this is your

competition. You should defend the digital pick-pockets from stealing your stuff with better headlines, better social.“

Verbessert werden müsse zudem die Zuständigkeitsverteilung, so der Bericht. Der **Twitter-Account** würde bislang vom Newsroom aus bestückt, der Facebook-Account aus dem kaufmännischen Bereich. Und das Social-Media-Team, das man habe, würde sich eher um die Nutzung der Netzwerke als Reporter-Werkzeug kümmern als um Promotion und Nutzer-Entwicklungen (vgl. ebd.: 45). An der Stelle fordern die Autoren ein Vermarktungs-Team, das die Geschichten plattformabhängig aufbereitet und sie so pusht. Zudem sollen die Autoren geschult werden, wie sie ihre Geschichten selbst promoten (vgl. ebd.: 46).

Umgesetzt hat die Times inzwischen mindestens einen Aspekt des Strategieplans – im Februar 2015 wurde bekannt, dass Chefredakteur Dean Baquet den Schwerpunkt der typischen Seite-1-Konferenzen verlagert hat, um bei den Treffen vorrangig die besten Geschichten für die digitalen Kanäle zu besprechen (vgl. Mullin 2015). Eine Kooperation mit Facebook ist ein weiterer Schritt hin zu mehr digitaler Kompetenz. Das Soziale Netzwerk will vollständige Artikel, sogenannte Instant Articles, in die Newsfeeds der Facebook-Nutzer einbinden anstatt wie bislang lediglich Teaser mit Verlinkungen auf die Nachrichtenwebseiten. Dadurch will das Netzwerk einerseits nutzerfreundlicher, andererseits auch attraktiver für Werbekunden werden. An den Erlösen, die durch Werbung in und neben den Artikeln eingespielt werden sollen, sollen die zuliefernden Medienhäuser beteiligt werden.

Auch deutsche Medienunternehmen haben Strategiepapiere entwickelt, von denen Teile an die Öffentlichkeit gelangt sind, darunter die von Spiegel Online und der Nachrichtenagentur dpa.

Spiegel Online etwa strebt eine Optimierung der Arbeitsabläufe und eine bessere Vernetzung verschiedener Abteilungen an. Das Ziel ist es, noch mehr Reichweite und noch mehr Relevanz zu erlangen. Zwar gehen die Spiegel Online-Chefs Barbara Hans und Florian Harms nicht so stark mit ihrem Titel ins Gericht, wie die New York Times mit sich. Sie machen jedoch auch deutlich, dass eine Anpassung an die veränderten Lesergewohnheiten zwingend notwendig ist (vgl. Meier, C. 2014b). Bei der Formatentwicklung soll deshalb insbesondere auf die Bedürfnisse von mobilen Nutzern eingegangen werden. Gemeint sind damit Formate wie „Der Morgen live“ oder Video-Kurznews (vgl. ebd.), die das Bedürfnis nach schnellen Informationen befriedigen. Eine mögliche Bedrohung durch Konkurrenten wie BuzzFeed.de, Heftig.co oder Likemag.com wird, anders als bei der Times, nicht direkt diskutiert. Doch die Spiegel-Verlagsgruppe begegnet den Klickdieben, indem sie mit einer Schweizer Seite für positive, virale Inhalte kooperiert – Watson.ch (vgl. ebd.).

Auch in der Präsentation der Inhalte wollen sich die Hamburger verbessern. Die Chefs von Spiegel Online sehen ein enormes Potenzial in Sozialen Medien. Inhalte sollen speziell für diese Kanäle aufbereitet werden, sodass eine virale Verbreitung ermöglicht wird und dadurch Hunderttausende neue Nutzer generiert werden können (vgl. ebd.).

Die Nachrichtenagentur dpa steht vor ganz anderen Herausforderungen. Sie ist ein plattformunabhängiger Nachrichtenzubringer. Das Problem: Zwei Drittel der Kunden sind Tageszeitungen. Doch die fusionieren, melden Insolvenzen an, kurzum – der Kundenkreis schrumpft (vgl. Meier, C. 2014c). Sven Gösmann, Chefredakteur der dpa, hat deshalb erklärt, die Agentur müsse sich „vom Nachrichtenlieferanten zum Journalismus-Dienstleister“ wandeln (ebd.). Digitale Kunden und deren Bedürfnisse müssten stärker in den Fokus rücken. Dafür sollten Nachrichten zu einem Thema zu multimedialen Informationspaketen gebündelt werden. Neben Text, Foto, Video und Grafik gehörten dazu auch „Social-Media-Bits“ und datenjournalistische Inhalte (vgl. ebd.).

Es zeigt sich: Die Felder, in denen sich die Medienlandschaft weiterentwickeln muss, sind inzwischen aufgedeckt worden. Es geht um die Befriedigung von veränderten Nutzerbedürfnissen und -gewohnheiten. Eine digital ausgerichtete, neue Präsentation der Inhalte ist dafür ebenso notwendig wie neue Formate. Chance und Dilemma zugleich sind Soziale Netzwerke. Sie stehen im direkten Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Nutzer. Eine der aktuellen Herausforderungen ist es daher, Inhalte für die Netzwerke aufzubereiten, um Nutzer dort zu erreichen und für die eigenen Angebote zu gewinnen. Die Suchmaschinenoptimierung ist ein weiteres Feld. Um Nutzer auch in Zukunft erreichen zu können, muss die Abhängigkeit von Tech-Giganten wie Facebook und Google in Kauf genommen werden. Dabei drängt die Zeit, die Medienhäuser müssen sich schnell weiterentwickeln. Denn virale Medien sind den klassischen in der Nutzergewinnung in Sozialen Netzwerken einige Schritte voraus. So können sie zur Bedrohung werden, wie das nachfolgende Kapitel beschreibt.

2.3 Etablierung neuer Online-Medien

Der Wettbewerb im Netz ist für Medienunternehmen groß. Sie konkurrieren mit zahlreichen Angeboten: Sozialen Medien, Blogs, Suchmaschinen, Unternehmenswebseiten und Browser-Spielen. Die Zahl der direkten Konkurrenten, die ähnliche Informationsbedürfnisse befriedigen, steigt dabei rasant. Video-on-demand-Dienste wie Maxdome, Watchever, Amazon Instant Video, Snap, iTunes und Netflix ersetzen zunehmend das klassische Fernsehen. Zwar versuchen Medienunternehmen, dem Wandel durch eigene digitale Angebote zu begegnen

(immerhin gehört Maxdome der ProSiebenSat1-Gruppe und Snap ist ein Angebot von Sky), jedoch fehlen oft die nötigen Ideen, um mit den rein digitalen Playern in Bezug auf das Angebot, die Nutzerfreundlichkeit und Profitabilität mithalten zu können. Auch im Bereich der Nachrichtenwebsites gibt es Mitstreiter. **Nachrichten-Aggregatoren** wie Google News oder **Feedreader** befriedigen mit der personalisierten Zusammenstellung fremder Inhalte die Bedürfnisse vieler Nutzer.

Mit dieser Art der Fremdnutzung ihrer Inhalte sind Medienhäuser schon lange konfrontiert. Sie versuchten über das Leistungsschutzrecht, das am 1. August 2013 in Deutschland in Kraft trat, Gebühren von Zweitverwertern für das Zeigen ihrer Artikelansätze und Vorschaubilder zu verlangen. Dadurch wollten sie Google unter Druck setzen. Doch nachdem der Suchmaschinen gigant nicht zahlen und stattdessen die Inhalte der betroffenen Medien nicht mehr anzeigen wollte, ruderten die Verlage zurück. Sie genehmigten zumindest Google die Nutzung, da sie durch die Suchmaschine einen Großteil des Traffics für ihre Websites generieren. Das Gesetz, das von den Verlagen, allen voran Axel Springer, initiiert wurde, hätte sie sonst zu hart getroffen (vgl. Boie 2014).

Doch während die Verlage Google lange Zeit als Hauptbedrohung sahen – immerhin erzielt das Unternehmen hohe Erlöse durch Werbung und wildert damit in einem Geschäftsfeld der Verlage – etablierte sich eine neue Konkurrenz. Sogenannte Click-Bait-Angebote bauen ebenfalls größtenteils auf dem Geschäftsmodell des **Aggregierens** und **Kuratierens** auf, also auf der Zusammenstellung und der Aufbereitung fremder Inhalte. Die Idee für derartige Websites entstand in Amerika. Dort etablierten sich Click-Bait-Angebote wie BuzzFeed, Upworthy oder die Huffington Post. Sie greifen verstärkt die traditionell journalistischen Angebote an, indem sie unterhaltende und auch informative Inhalte reißerisch aufbereiten, sodass diese ideal für die massenhafte Verbreitung in Sozialen Netzwerken geeignet sind (vgl. Schmidt 2014a). Dabei bedienen sie sich vorwiegend der von Nutzern ins Netz gestellten Inhalte oder Redakteure schreiben Nachrichten von etablierten Nachrichtenseiten um, lediglich ein geringer Teil wird auch selbst produziert. Der Journalist Jakob Schulz nannte die Bewegung in einem Artikel für Journalist Online „neuen Boulevard“ (vgl. 2014). Denn die Plattformen kommen ohne Promi-Geschichten aus und konzentrieren sich zu großen Teilen auf emotionale Inhalte. Es sind rein digitale Player, die zwar teils nach journalistischen Grundsätzen arbeiten, sich jedoch vor allem auf die Generierung von Reichweite spezialisiert haben.

Wie stark die Click-Bait-Angebote bereits sind, zeigt auch der Innovationsbericht der New York Times. Dort schreiben die Autoren, die Huffington Post habe die New York Times bereits vor Jahren überholt, BuzzFeed im Jahr 2013 und auch andere Mitbewerber würden schneller wachsen (The New York Times



<http://www.springer.com/978-3-658-11736-8>

Medienunternehmen im Social Web
Erkenntnisse zur reichweitenstarken
Content-Generierung
Goldapp, N.
2016, VIII, 91 S. 5 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-11736-8