

**Thema:**

# „Chancen für Tageszeitungsverlage in der digitalen Welt“

Prof. Dr. Ewald Wessling. Inhaber, Strategien für Medien im Umbruch.

## 1. Einleitung und Überblick

Es war niemand anderes als die Verlage selbst, die in den ersten Jahren des Internets mit ihren Inhalten die Online-nutzung befeuerten, und zwar durch das sperrangelweite Öffnen ihrer Tore zur kostenfreien Entnahme der Inhalte. Das Internet wurde zum Einkaufswagen, mit dem eine zunehmend entfesselte Klientel auf Content-Shopping-Tour geht; bezahlt aber wird bis heute nur die Miete für den Einkaufswagen, sprich für den Internetzugang. Breitbandnetze machen diesen Einkaufswagen immer komfortabler, und so müssen sich die Nutzer nicht mehr auf Texte und Bilder, also die klassischen Inhalte von Verlagen, beschränken. Zunehmend füllen Audio, Video und Animationen die Internetbildschirme der Menschen, also Angebote, bei denen Verlage gegenüber anderen Anbietern zunächst einmal im Hintertreffen sind. Natürlich sind auch diese Inhalte im Internet weitgehend kostenfrei zu nutzen, denn kaum etwas ist schwieriger, als für etwas, das heute gratis ist, plötzlich morgen Geld zu verlangen.

Neben diesem steigenden Konsum von Inhalten nutzen die Menschen das Internet seit dem Siegeszug des Web 2.0 überwiegend zur Kommunikation untereinander, also auf einem Feld, das Verlagen bisher fremd war. Auch, wenn Verlage ihre Medien an Nutzer richten und sich Vorstellungen von ihrem Publikum machen, fehlt es an einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit diesen Kunden und ihren Kommunikationsbedürfnissen.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass kaum ein Verlag erfolgreich den Herausforderungen im Internet begegnet. Selbst die dort aktivsten deutschen Tageszeitungsverlage können nicht als Wegweiser für den Erfolg dienen, sondern sind selbst auf der Suche nach besserer Orientierung.

Das Internet folgt seinen eigenen Gesetzen, und deshalb scheitern Verlage, wenn sie ihren Weg im Netz nach den gelernten Erfolgsregeln versuchen. Verlage müssen die gleichen Regeln einhalten, denen erfolgreiche Geschäftsmodelle im Internet folgen; und dies läuft in vielfacher Hinsicht ihrem Selbstverständnis und ihrer gelernten Kultur zuwider.

Vor diesen Überlegungen hat die dd\_vg. eine Untersuchung

in Auftrag gegeben, die zeigen soll, welche internationalen Tageszeitungsverlage ihre Strategie an den Erfolgsregeln erfolgreicher Geschäftsmodelle im Internet ausrichten und von welchen guten Fallbeispielen sich Chancen auch für deutsche Tageszeitungsverlage ableiten lassen.

Die Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchung beinhalten die gute Nachricht, dass die Tagungszeitungsverlage in Deutschland über eine einmalige strategische Option verfügen: Es ist die Fokussierung auf das Lokale. Regionale Kommunikationsbedürfnisse wären ein Feld, das vom Internet noch nicht bewirtschaftet wird. Hier können sich die Verlage noch entwickeln – aber nur, wenn sie ganz schnell handeln und sich am Vorgehen erfolgreicher Vorbilder orientieren.

## 2. Beispiele für erfolgreiche Verlagsstrategien im digitalen Wandel

### 2.1. Schibsted: Think big, act big!

Schibsted war bis 1995 ein norwegischer Verlag mit den beiden landesweit größten Tageszeitungen, nämlich Aftenposten und VG. Dann beschloss der Vorstand unter Führung von Kjell Aamot, den Verlag umzugestalten zum „führenden Medienunternehmen in Skandinavien“, das „der bevorzugte Inalteanbieter für Konsumenten und Werbetreibende wird, unabhängig von der Wahl ihres Mediums“. Parallel begannen die ersten Investitionen in die Tageszeitungs-Website VG.no. 1999 startete die Kleinanzeigenplattform FINN.no, die direkt das Anzeigengeschäft der eigenen Tageszeitungen kannibalisierte und heute ein hochprofitabler Marktführer ist. 2003 wurde die Kleinanzeigen-Plattform blocket.se in Schweden übernommen und 2005 die Suchmaschine SESAM in Norwegen und Schweden gestartet. 2006 wurde das Social network Netby gegründet, das 2008 nach Schweden und Spanien exportiert wurde. Gestützt von den reichweitenstarken Websites wurde Netby sofort Marktführer in Norwegen und ist dort heute Nummer zwei hinter Facebook.

Von 1994 bis 2007 hat Schibsted den Umsatz und die Zahl der Mitarbeiter vervierfacht, das Ergebnis verdreifacht und

ist in über zwanzig Ländern aktiv. Dazu hat neben dem multimedialen Ausbau und der Gründung kostenloser Tageszeitungen wesentlich die offensive Onlinestrategie beigetragen.

In der Medienkrise 2001 erlitt auch Schibsted Verluste und die Gesellschafter zweifelten an der offensiven digitalen Strategie. Diese Zeit überstand der Vorstandsvorsitzende Kjell Aamot mit der Rückendeckung seines Hauptgesellschafters. Auch von der aktuellen Wirtschaftskrise ist Schibsted betroffen; insbesondere leidet das Geschäft mit kostenlosen Tageszeitungen.

Gleichwohl gilt Schibsted als Musterbeispiel für einen Tageszeitungsverlag, der zum einen Online in ein profitables Geschäft entwickelt hat und zum anderen zeigt, dass ein Verlag den großen Internetunternehmen standhalten kann, wenn er seinen Markt frühzeitig nach den Regeln des Internets erschließt.<sup>1</sup> Dazu hatte sich Schibsted ein ambitioniertes Ziel gesetzt und hohe Investitionen getätigt; oder kurz: Think big, act big!

### 2.2. Spiegel Verlag: Think big, act small!

1994 startete der Spiegel Verlag die Website spiegel.de mit dem Ziel, „das führende Online-Nachrichtenmagazin im deutschsprachigen Internet“ zu werden. Diese Zielsetzung war ehrgeizig, wenn man berücksichtigt, dass im Spiegel-Verlag bis dato keine Kompetenz für tagesaktuelle Nachrichten vorhanden war, während gleichzeitig in Deutschland mehrere überregionale Tageszeitungen mit einigen hundert Redakteuren ausgestattet waren.

Bis 1999 wurde die Redaktion auf vierzehn Mitarbeiter ausgebaut und auch in der anschließenden Krise erhalten. So konnte spiegel.de in Deutschland kontinuierlich wachsen und das brachliegende Feld Online-Nachrichten als Marktführer besetzen, während andere Verlage ihre Websites vernachlässigten. Dabei war bis 2004 nicht absehbar, ob und wann spiegel.de profitabel arbeiten würde.

Heute ist spiegel.de unangefochten „das führende Online-Nachrichtenmagazin im deutschsprachigen Internet“, beschäftigt rund hundert Redakteure und ist nach eigenen Angaben seit 2005 profitabel mit einer zweistelligen Umsatzrendite. Die Website wurde 2008 um die lexikalische Suche „SpiegelWissen“ und die Nutzer-Plattform „einestages“ ergänzt und wird weiter kontinuierlich um aktuelle Online-Features erweitert.

So kann der Spiegel Verlag die sinkende Print-Reichweite der Zeitschrift DER SPIEGEL mit der steigenden Online-Reichweite von spiegel.de überkompensieren und die Relevanz der Marke SPIEGEL insgesamt steigern: Während die Print-Reichweite von 11,4% im Jahr 2003 auf 9,2% im Jahr 2008 gesunken ist, stieg die Online-Reichweite von spiegel.de auf 6% im Jahr 2008; die Gesamtreichweite stieg gleichzeitig auf 13,5%.<sup>2</sup>

Der Spiegel Verlag zeigt, dass im digitalen Umbruch Außen-seiter Märkte erschließen und dominieren können, wenn sie selbst konsequent und kontinuierlich ihr ambitioniertes Ziel verfolgen, während die eigentlichen Platzhirsche, also hier die überregionalen Tageszeitungen, tatenlos bleiben.

Dazu hatte sich der Spiegel Verlag ein ambitioniertes Ziel gesetzt und schrittweise überschaubare Investitionen getätigt; kurz: Think big, act small!

### 2.3. Erkenntnisse: Think big and act!

Die Fallbeispiele Schibsted und Spiegel Verlag haben gemeinsam, dass

- › ein ehrgeiziges strategisches Ziel definiert und konsequent verfolgt wird
- › erst Relevanz und Reichweite aufgebaut wurde und sich die Kapitalisierung anschloss
- › die Strategie auch in konjunkturellen Krisen durchgehalten wird
- › schrumpfende Reichweite in Print durch Online überkompensiert werden kann
- › selbst generierter Traffic profitabel ist und Wachstum ermöglicht
- › die kulturelle Einstellung im Verlag der Internetkultur angepasst wird.

Beide Fallbeispiele demonstrieren ehrgeizige Ziele, strategische Konsequenz, personelle Kontinuität und einen langen Atem mit Investitionen, auch wenn refinanzierende Geschäftsmodelle nicht absehbar sind. Break even haben sowohl spiegel.de als auch VG Nett mit ihren Online-Aktivitäten nach ca. zehn Jahren erreicht.

Strategisch zeigen sich zwei Unterschiede: Während der Spiegel Verlag neues Terrain eroberte, hat Schibsted zielgerichtet und offensiv auch sein eigenes Printgeschäft angegriffen und gezielt kannibalisiert. Und während Schibsted von Beginn an massiv in Plattformen investiert hat (Act big!), hat der SPIEGEL Verlag sein Angebot in kleinen Schritten ausgebaut (Act small!).

Insofern gilt für beide Erfolgsstrategien: Think big and act!

### 3. Fallbeispiele erfolgreicher Aktivitäten von Tageszeitungsverlagen

Im Folgenden werden entlang von Regeln, nach denen erfolgreiche Geschäftsmodelle im Internet arbeiten, ausgewählte Fallbeispiele vorgestellt, die zeigen, dass Tageszeitungsverlage sich an den Erfolgsregeln im Internet orientieren können.<sup>3</sup>

#### „100% lokal“ - eine Sache richtig gut machen

In der unorganisierten Datenmenge im Internet gilt es gefunden zu werden. Nur mit der Fokussierung auf ein Kernbedürfnis der Nutzer und dem ununterbrochenen Verbessern darauf bezogener Angebote ist langfristiger Erfolg im Internet möglich: Google steht für Suche, Amazon steht für Bücher kaufen, Ebay steht für An- und Verkauf - und auf ihren Fokus legen diese Unternehmen Wert, auch wenn sie inzwischen jeweils ein breites Portfolio weiterer Dienste integriert haben.

Vielfalt im Angebot ohne einen eindeutigen Fokus auf ein Nutzerinteresse ergibt beim Nutzer das Bild von Beliebigkeit. Dem wirkt die Positionierung einer Zeitungsmarke als

Printmedium nur eingeschränkt entgegen, da es bisher nur relativ geringe Überschneidungen bei Online- und Printnutzern von Zeitungsmarken gibt.

„Wir wollten unter allen Umständen die bestmögliche Suchmaschine sein.“<sup>4</sup> , so die Google-Gründer Brin und Page. Was können und sollten demnach Tageszeitungsverlage bestmöglich machen, um sich beim Nutzer zu positionieren?

„Life is local“ postuliert **Northcliffe Media**, eine englische Lokalverlagsgruppe mit 113 Zeitungen und einer Auflage von insgesamt 4,1 Mio. Exemplare pro Woche. Deren Fokussierung liegt „at the heart of all things local“ und “to support local communities to be an integral part of local life“. Mit diesem Fokus werden für verschiedene Regionen lokale Websites nach ähnlichem Muster unter der verbindenden Marke „this is ...“ gestaltet, die wiederum hyperlokale Unterseiten unter der gleichen Dachmarke führen.<sup>5</sup> Mit dieser Strategie ist die Reichweite der This is-websites innerhalb von zwei Jahren um ca. 150% auf 4,3 Mio. Unique Visitors gestiegen.

Als allein stehende Marke Marktführer in hyperlokaler Reichweite zu werden ist das Ziel von Urs Grosweiler, dem Verleger der **Jungfrau Zeitung** in der Schweiz. Er postuliert als Erfolgsrezept für Medien deren geographische Übereinstimmung von Inhalten, Nutzern und Werbung und nennt als positive Beispiele die International Herald Tribune als internationale Marke sowie den Spiegel als nationale Marke. Entsprechend hat Grosweiler die Marke Jungfrau Zeitung „100% lokal“ ausgerichtet und eine Plattform etabliert, auf der Online als Basis für Print und TV dient. Das „Printout“, also die Zeitung, erscheint nur noch zweimal wöchentlich als „physikalisierte Website“, und das täglich aktualisierte Web-TV wird auch lokal auf Pro7 übertragen. Ein Lokalressort gibt es nicht mehr, weil alle Themen lokal sind.

Mit dem Fokus auf das Lokale betreibt der Verleger Eugen Russ den Ausbau der **Vorarlberger Nachrichten** zu einem multimedialen Medienhaus: 1995 startete die Website vol.at, und 1998 war Antenne Vorarlberg der erste Privatradiosender vor Ort. Das Vorarlberger Medienhaus will mit Zeitung, Radio und Websites so viele Menschen wie möglich in Geschichten einbeziehen. Dazu erscheint die wöchentliche Beilage „Heimat“ in vier sublokalen Ausgaben, und auf vol.at gibt es inzwischen fast hundert hyperlokale „Bürgerforen“, auf denen sich die Menschen einbringen können. Multimedial ausgestattete mobile Reporter haben die Aufgabe, jede lokale Nachricht innerhalb von drei Minuten auf die Website zu bringen. Im Vorarlberger Land, wo die Tageszeitung mit 74.000 Exemplaren eine Reichweite von 65% erreicht, hat vol.at inzwischen täglich ca. 100.000 Besucher und eine Reichweite von 56%. Vergleichbare Beispiele liefern in den USA der Verlag **Gatehouse Media**, der 91 Lokalzeitungen mit 834.000 Exemplaren Auflage bündelt und über die Website WickedLocal.com auf aktuell 165 hyperlokalen Websites eine Verbindung von lokalen Inhalten und Community versuchen, sowie Morris Communications, auf die als nächstes Beispiel eingegangen wird.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Tageszeitungsverlage die Möglichkeit haben, ihren Fokus auf das lokale Nutzerinteresse zu legen und sich darauf zu konzentrieren, genau diese Sache richtig gut zu machen. Chancen liegen hierbei in einer umfassenden lokalen Plattform mit Angeboten, die an den lokalen Bedürfnissen der Menschen ansetzen. Dafür besitzen die Tageszeitungsverlage bei den Menschen vor Ort in der Regel auch eine hohe Glaubwürdigkeit.

#### „Am Kunden orientieren“ – immer vom Nutzer ausgehen

Zeitungen sind in erster Linie sendende Medien und das Wissen um das, was die Menschen lesen wollen, wird traditionell „im Bauch des Chefredakteurs“ verortet. Lesermarktforschung ist ein Nebenprodukt aus der Anzeigenvermarktung und keine bindende Leitlinie für die Produktverbesserung. Das kontinuierliche Verfolgen von Leserinteressen und die systematische Ausrichtung der Arbeit an den Kundenbedürfnissen ist in Verlagen historisch kein gelerntes Feld, und das war lange auch gut so.

Im Internet ist der Wettbewerb genau einen Klick entfernt. Wenn ein Angebot nicht in Sekunden zum gewünschten Ergebnis für den Nutzer führt. dann geht dieser woanders hin. Deshalb ist die Konzentration auf die Bedürfnisbefriedigung der Nutzer unabdingbar und zwingt zu maximaler Kundenorientierung.

Deshalb hatten sich die Google-Gründer über ein Jahr lang geweigert, Bannerwerbung zu schalten, weil diese die Nutzer gestört und die Ladezeiten der Website verlängert hätte. Und Craig Newmark, der Gründer der Kleinanzeigen-Plattform craigslist.com, bezeichnet sich bis heute als „Founder and Full-Time Customer Relationship Representative“.

Vor diesem Hintergrund sind Verlage gezwungen umzudenken und ihre Kultur des Sendens nachhaltig zu verändern. Die Frage ist: Kann das überhaupt gelingen und wenn ja, wie soll das gehen?

„It's not about us ... it's about you!“ - postuliert gegenüber ihren Nutzern savannahnow.com, die Website der Savannah Morning News aus dem amerikanischen Verlag **Morris Communications**. Auf der Suche nach den Bedürfnissen ihrer Nutzer orientieren sich deren Macher am Konzept des „daily life enabler“.

Der Begriff „daily life enabler“ lässt sich nur schwer übersetzen. Das Konzept beschreibt das Ziel, das tägliche Leben der Menschen zu unterstützen und sie zu befähigen, eigene Lösungen für alltägliche Probleme umzusetzen. Dazu soll ein Platz entwickelt werden, den Menschen mit einem lokalen Bedürfnis, Wunsch oder Problem aufsuchen. Aus Sicht des Nutzers ist das

- › die Quelle, die ich am meisten nutze, um zu wissen, was los ist
- › die beste Quelle zu Fakten und Wissen über meinen Ort
- › eine Quelle, die ich nutzen kann, wann, wo und wie ich will
- › ein Platz des Gemeinschaftslebens hier am Ort
- › der Platz, wo ich am öffentlichen Leben teilhaben kann.

Entsprechend setzen sich die Macher von savannahnow.com das Ziel, „unseren Nutzern eine Erfahrung im Internet zu geben, die weiter reicht und über eine klassische Zeitungswebsite hinausgeht.“ Dazu werden den Nutzern auf der Website praktisch alle zeitgemäßen Möglichkeiten der Information und insbesondere der Kommunikation geboten, und sie werden ermutigt, sich mitzuteilen und sich untereinander auszutauschen. Der Unterschied zwischen alter und neuer Denkweise zeigt sich auch darin, dass alle Redakteure eine Profilseite in der Community haben und direkt ansprechbar sind. Die Navigation der Website gliedert sich an den Nutzerbedürfnissen in „Nachrichten“ (News), „Austauschen“ (Share), „Einkaufen“ (Shop) und „Etwas unternehmen“ (Do).

Noch konsequenter setzt die sich im Familienbesitz befindliche, amerikanische **The Spokesman-Review** die bedürfnisorientierte Navigation um, indem sie die Website spokesman.com strukturiert nach den Nutzerfragen „Was?“ (Topics), „Wann?“ (Times), „Wo?“ (Places) und „Wie?“ (Media).

Auch die meisten anderen schon oder noch im Weiteren genannten Fallbeispiele folgen ausdrücklich oder implizit dem Konzept des „daily life enablers“. Entscheidend für den Erfolg dieses Konzepts ist die Einstellung der Macher zu ihrer „Dienstleistung“, indem sie sich und ihre Leistung in den Dienst ihrer Nutzer stellen. Die dabei erforderliche kulturelle Veränderung bedeutet für viele Verlage die größte Herausforderung im digitalen Wandel.

Der beste Indikator für den Erfolg ist die Frage der Nutzer „Wie konnte ich jemals ohne dieses Angebot klar kommen?“. Wer im Lokalen bei den Menschen dieses Erstaunen erreicht, wird seine Marktposition ähnlich festigen wie Wikipedia, Ebay oder Google.

Zusammenfassend gibt es also mit dem Konzept des „daily life enabler“ schon beispielhaft eine nutzerorientierte Strategie, die der Fokussierung auf „100% lokal“ entspricht und an der sich Websites von Tageszeitungsverlagen ausrichten können.

#### „Machen lassen“ - Nutzern eine Plattform bieten

Das Internet ist mit Web 2.0 erwachsen geworden. Web 2.0 umschreibt den Schub in Information, Kommunikation und Handel, der entsteht, wenn die Digitalisierung aller Inhalte und die Vernetzung über Internet und Mobile keine Begrenzung mehr durch Übertragungswege und Speicher erfahren. Der User, der bisher noch eher Konsument und Empfänger war, wird zum Produzent und Absender. Dabei stiften erfolgreiche Internetangebote ihren Kunden einen konkreten Mehrwert und sind einfach, interaktiv und selbsterklärend zu nutzen. Uns, den Kunden, wird das Leben so bequem wie möglich gemacht. Denn für die Bereitstellung von Inhalten jeder Art sind wir, die Nutzer, zuständig: Auf Ebay Angebote einstellen, Preise festlegen und die Übergabe organisieren; in Googles AdWords Werbetexte, Preise und Budgets festlegen; auf YouTube Videos

einstellen, verschlagworten („taggen“) und bewerten; auf XING ein Profil erstellen und pflegen - stets folgen Internet-Plattformen dem „Aal-Prinzip“, nämlich „Andere arbeiten lassen“.

So werden wir als Nutzer mit Angeboten umworben und zugleich in dieselben eingebunden. Und wir werden als Kunden zu „Prosumern“, die nicht nur konsumieren, sondern am Produktionsprozess beteiligt sind. Damit leisten die Kunden der Internetunternehmen zum einen ihren Arbeitsbeitrag im Geschäftsmodell, zum anderen spiegelt sich darin aber auch das Vertrauen von Internetunternehmern in die Kreativität, das Engagement und den guten Willen der Menschen wider.

Dabei spüren Internetunternehmer im Übrigen keinen Kontrollverlust, denn sie versuchen gar nicht erst die Kontrolle über die Menschen zu gewinnen und stellen sich der Selbstorganisation der Nutzer damit erst gar nicht in den Weg. So öffnet Apple die Schnittstellen zu seinem AppStore für das iPhone und lässt jedermann Services programmieren und einstellen. Auf diesem Weg haben Nutzer im AppStore in wenigen Monaten mehr erfolgreiche Mobilangebote entwickelt als die gesamte Mobilfunkindustrie es in einer Dekade geschafft hatte - oder wahrscheinlich überhaupt schaffen könnte.

Denn mit der freien Kreativität engagierter Menschen kann die in Unternehmen organisierte und kontrollierte Arbeit immer weniger konkurrieren. Das offensichtliche Beispiel hierfür liefert Wikipedia, eine der größten Websites der Welt, die von der Wikimedia Foundation mit 23 Mitarbeitern betrieben wird.

Wie können Verlage eine solche Philosophie nutzen, und ist es denkbar, dass Tageszeitungsverlage ihre Leser und Nutzer auf der eigenen Plattform unkontrolliert agieren lassen?

Jede Form des Bürgerjournalismus in den bisher schon genannten Beispielen ermächtigt Menschen, sich auf der Plattform eines Tageszeitungsverlages zu engagieren. Ein eigenes Konzept daraus macht der Betreiber **Gogol medien** auf seiner Plattform myHeimat.de, einer lokal strukturierten Community-Plattform für Bürgerjournalismus, auf der jedermann Beiträge zu jedem Thema verfassen kann, die wiederum von jedem gelesen werden können. Inzwischen wird aus den besten Artikeln auf der Website eine Zeitung gedruckt, als sogenanntes Web-to-print-Produkt.

Bis in das kleinste Detail sammeln sich auf vol.at die Spieldaten und -berichte der lokalen Fußballligen aus dem Verbreitungsgebiet der Vorarlberger Nachrichten. Während in der Zeitung bestenfalls einige der Top-Torschützen aus der Bundesliga gelistet werden können, sind online selbst die Torschützinnen der U15-Mädchenliga mit insgesamt nur einem Treffer auffindbar, denn das Internet kennt ja keine inhaltliche Kapazitätsgrenze wie die Zeitung. Der Vorteil für das **Vorarlberger Medienhaus** zeigt sich nun darin, dass es zwar immer nur wenige Handvoll Interessierte für eine bestimmte Spielerin gibt, dass aber die Gesamtheit allerer, die sich für die Summe aller Fußballamateure in Vorarlberg interessieren, eine hohe Reichweite erzeugt.

Die **New York Times** bietet nach dem Prinzip des AppStores

von Apple auf ihrer Website nyt.com offene Schnittstellen für die Programmierung (APIs) an, über die jedermann die Inhalte von nyt.com auf andere Websites verlinken kann. So gibt es inzwischen populäre Artikel-Such-, Times-People, Best-Sellers- oder Congress-API, die von Nutzern erstellt sind und die Inhalte von nyt.com ins Internet verbreiten. Je mehr Links aus dem Internet auf nyt.com verweisen, umso mehr Besucher landen schließlich dort; so die Philosophie der Verantwortlichen. Und deshalb gilt für sie: „Alles, was wir produzieren, sollten organisierte Daten sein.“<sup>6</sup>

Menschen zu ermächtigen und sie machen zu lassen hat wesentlich mit der eigenen Einstellung und dem eigenen Engagement zu tun. Dazu gehört auch, sich auf Augenhöhe mit den Nutzern zu bewegen. So proklamiert Eugen Russ, der Verleger der **Vorarlberger Nachrichten**, einen transparenten Journalismus mit einem gleichen Informationsstand von Journalisten und Nutzern: Leser können auf vol.at die Recherchen der Redakteure verfolgen, deren Recherchematerial kann von Lesern herunter geladen werden, und jeder Leser hat die Möglichkeit, online Geschichten anzuregen.

Ein weiterer Weg, sich auf Augenhöhe mit den Nutzern zu bewegen, ist die aktive Präsenz der (Chef-)Redakteure in der eigenen lokalen Community, wie es nicht nur die schon erwähnte Savannah Morning Post praktiziert, sondern beispielsweise auch die **Deister- und Weserzeitung** auf wesio.de. Und auch die Präsenz von Redakteuren in externen sozialen Netzwerken erzeugt Nähe zu den Menschen, ebenso wie die Nutzung von Twitter durch (Chef-)Redakteure, sofern solche Engagements ernsthaft erfolgen und von den Nutzern authentisch wahrgenommen werden. Zusammenfassend gibt es also zunehmend Ansätze auch von Tageszeitungsverlagen, Kontrolle an die Nutzer abzugeben und diese machen zu lassen. Dabei ist das Beispiel von nyt.com aktuell am weitesten fortgeschritten auf dem Weg, sich den Menschen zu öffnen und die Zeitung zur Plattform im Internet zu machen.

#### „Standardisieren“ - Technologie ausreizen

In Internetunternehmen werden Lösungen, die Nutzern ihre Bedürfnisse besser befriedigen, prinzipiell weitestgehend vereinfacht, zu Prozessen entwickelt und in begrenzte Befehlsfolgen programmiert, also in Algorithmen. Eine Internet-Plattform basiert auf diesen Algorithmen, mit denen Prozesse maximal standardisiert werden. Einmal standardisierte Abläufe können dann immer wieder verwendet werden, ohne dass zusätzliche Kosten entstehen. So sinken zum Beispiel für Google die Kosten für eine zusätzliche Anzeige innerhalb ihres AdWord-Programms gegen Null, so dass aus Cent-Erlösen Milliarden Gewinne generiert werden.<sup>7</sup>

Dieses Denken in Algorithmen und Standardisierung prägt auch die Geschäftsmodelle der erfolgreichen Internetunternehmen: innovativ, schnörkellos und wiederholbar, also auch ökonomisch skalierbar. Welche Möglichkeiten bieten sich nach dieser Denkweise den Tageszeitungsverlagen,

ihre Inhalte den Nutzern standardisiert anzubieten?

„Data central“ ist ein Angebot auf savannahnow.com, das den Nutzern hilft, öffentlich zugängliche Daten zu erschließen. Über vierzig Datenbanken zu Gemeinden, Schulen, Wirtschaft, Bevölkerung, Sicherheit und Regierung werden den Menschen zugänglich gemacht. Die Leistung des Verlags **Morris Communications** besteht darin, sinnvolle Algorithmen zu programmieren, die den Zugang zu den Inhalten der Datenbanken einfach und nützlich machen – mehr nicht. Die Daten werden weiter von den externen Datenbanken gepflegt, und die Menschen können sich auf der Website ihrer Tageszeitung beispielsweise über Hausverkäufe, Kriminalstatistiken oder Regierungsgehälter in ihrer Umgebung informieren.

„Der Sparmeister“ auf der Website der **Süddeutschen Zeitung** bündelt über dreißig automatische Rechner zu Geldanlagen, Krediten, Versicherungen, Steuern, Häusern oder staatlichen Leistungen. Einmal zusammengestellt entsteht durch deren Nutzung keine zusätzliche Arbeit mehr in Redaktion oder Verlag. Ebenso bietet sueddeutsche.de nach jedem Artikel über eine automatisierte Empfehlungsfunktion weitere Artikel an, die sortiert sind nach Personen, Firmen, Orten, und Schlagwörtern.

**LaDepeche.fr** bietet in einem Mapping eine Karte des örtlichen Straßenverkehrs an mit ständig aktualisierten Staus oder Radarfallen; **everyblock.com** aus den USA ordnet für mittlerweile elf Städte auf einer Landkarte die Nachrichten, Blog-Einträge oder städtischen Informationen ihrem Ort zu, in einem so genannten Geo-Tagging. So erfährt der Nutzer schnell, was um ihn herum passiert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass beispielsweise automatisierte Empfehlungsfunktionen und Google Maps auf einigen Websites von Tageszeitungsverlagen integriert werden. Eine systematische Erschließung frei verfügbarer Daten für Angebote, die Nutzer begeistern können, scheint es aber noch nicht zu geben. Ebenso fehlen bisher auf der Erlösseite Ansätze, wie Tageszeitungsverlage auch kleinste Werbebudgets in der lokalen Umgebung über kostengünstige Technologien profitabel für sich erschließen könnten.

#### „Vernetzen und kooperieren“ - ... and link to the rest

Auf eine Sache fokussieren und die richtig gut machen, so lautete die erste Regel für ein erfolgreiches Geschäftsmodell im Internet. Und was ist mit allem anderen?

Die Antwort der erfolgreichen Internetunternehmen lautet: „Do what you do best – and link to the rest“; alles, was nicht mit der eigenen Kompetenz besser zu machen ist, als es andere im Markt anbieten, das sollen dann auch die machen, die es besser können. So kann man die eigene Arbeit auf das konzentrieren, was man dem Nutzer als unterscheidbaren Mehrwert anbieten will.

Was kann das für Tageszeitungsverlage heißen, und welche Beispiele verdeutlichen diese Philosophie?

Der **Spiegel Verlag** hat den Nutzern sein Archiv für eine lexikalische Suche geöffnet; allerdings ist für den Nutzer die lexikalische Suche in einem begrenzten Archiv nur bedingt

interessant, da er dann in einem Lexikon oder bei Wikipedia parallel recherchieren müsste. Beide Nutzerbedürfnisse hat der Spiegel Verlag bei SpiegelWissen.de berücksichtigt: Erstens hat er durch ein Joint venture mit Bertelsmann das Lexikon von wissen.de integriert, und zweitens verlinkt er über eine Kooperation mit Wikimedia jede Suchanfrage auch mit den nutzergenerierten Inhalten auf Wikipedia. Beides, lexikalische und nutzergenerierte Inhalte, könnte der Spiegel Verlag nicht so gut und auch nicht so kostengünstig besorgen, wie über diese Kooperationen. Nebenbei senkt er das Investitionsrisiko für sein innovatives Angebot mit diesem Vorgehen.

Die **New York Times** bietet auf ihrer Website nyt.com über „EXTRA“ ihren Nutzern die besten Artikel anderer Websites an, nämlich dort, wo die Redaktion nicht über die vergleichbare Kompetenz verfügt. Das kann Lokalsport in den verschiedenen Regionen der USA betreffen oder die Sichtweise vor Ort auf ein internationales Thema, zum Beispiel den Kommentar einer israelischen Zeitung zum Nahost-Konflikt. Der Nutzer kann entscheiden, ob er ausschließlich die Inhalte der New York Times angeboten haben will oder ob er auch das fremde redaktionelle Angebot sieht; und er kann über einen Klick (in der Navigationsleiste auf „EXTRA“) zwischen diesen Angeboten wechseln.

Kein Tageszeitungsverlag wird alleine die Herausforderungen in der digitalen Welt bestehen: Kooperation und Vernetzung untereinander sind für Synergien notwendig und bieten sich insbesondere bei Technologie und Vermarktung an. Das ist bisher kaum geübte Praxis von Verlagen, aber Erkenntnis und Bereitschaft nehmen diesbezüglich zu. Auch die im folgenden Abschnitt aufgeführten Beispiele des DD+V sowie von Hearst Newspapers zeigen das.

#### „Wann kommen die Erlöse?“ – Reichweite vor Kapitalisierung

Kaum ein heute erfolgreiches Geschäftsmodell im Internet hatte bei der Gründung einen nachhaltigen Erlösplan – im Vordergrund stehen der Aufbau von Relevanz und die Finanzierung des Unternehmens. So hatte Google nach der Gründung bei exponentiell steigender Nutzung und entsprechend steigenden Serverkosten von 1998 bis 2001 kein Erlösmodell; erst mit der Erfindung von AdWords, einer gänzlich neuen Form von Kontext-Wortanzeigen, ermöglichte Google eine nachhaltige Erlös- und Gewinnplanung.<sup>8</sup>

Auch die beiden genannten erfolgreichen Beispiele für Verlagsaktivitäten im Internet, Schibsted und der Spiegel Verlag, hatten beim Aufbau ihrer digitalen Aktivitäten keine gesicherte Erlösplanung; und beide benötigten eine Dekade für ihren Weg in die Gewinnzone.

Bedeutet das für Tageszeitungsverlage, dass sie ihre Aktivitäten ohne Aussicht auf Erlöse starten müssen?

Grundsätzlich gilt für Geschäftsmodelle von Verlagen im Internet das gleiche wie für die Geschäftsmodelle aller anderen Unternehmen, die sich im Internet engagieren: Der Aufbau von Relevanz und Reichweite muss schon

beginnen, bevor die Refinanzierung des Geschäftsmodells als gesichert gelten kann.<sup>9</sup>

Allerdings finden sich Beispiele, wie Verlage kreativ neue Geschäftsmodelle entwickelt haben, indem sie „aus Kosten Erlöse machen“: So hatte das amerikanische Medienunternehmen **CNET** für die redaktionelle Optimierung seiner Websites eine eigene Tracking-Software entwickelt, nämlich TRAX. Bald stellte sich heraus, dass die gewonnenen Daten sich nicht nur für die eigene Arbeit eignen, sondern sich daraus auch wertvolle Informationen ableiten lassen für Unternehmen, die Videospiele entwickeln. Seither überlässt CNET seinen Kunden diese Daten gegen eine Lizenzgebühr zur Nutzung.

Die Sächsische Zeitung aus dem Haus **DD+V** entwickelte für den Anzeigenverkauf ein Modell, nach dem die Leser auf der Website Produkte von Anzeigenkunden ersteigern können: ein Anzeigenkunde stellt eine Ware zur Verfügung, viele Leser steigern mit, ein Leser gewinnt die Versteigerung, der Verlag erhält den Versteigerungserlös und der Anzeigenkunde die Aufmerksamkeit. Dieses Modell kann jede Zeitung übernehmen, und die DD+V bietet heute anderen Verlagen ihre selbst programmierte Software in Lizenz zur Nutzung an.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Tageszeitungsverlage sich grundsätzlich umfassend mit den Bedürfnissen, Wünschen und Problemen ihrer Geschäftskunden auseinandersetzen können, um daraus neue Angebote zu entwickeln.<sup>10</sup> So fordert Steven Swartz, Präsident der **Hearst Newspapers** in den USA, heute von seinen Verkaufsteams, das sie nicht mehr alleine Werbeträger von Hearst anbieten, sondern den Kunden umfassend beraten und ihm dann Gesamtlösungen verkaufen, die auch fremde Medien umfassen. Dafür werden die Mitarbeiter entsprechend geschult. Ein solches Modell, das Agenturleistungen in die Aufgaben des Verlages integriert, könnte für Tageszeitungsverlage gerade zur Bindung von lokalen und regionalen Kunden interessant sein.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick: Think big, act small!

Tageszeitungsverlage haben die einmalige Chance, sich mit einem ehrgeizigen Ziel im Internet erfolgreich zu positionieren: Sie können (wieder) der „lokale Platzhirsch“ werden, der den Menschen vor Ort bei ihren lokalen Bedürfnissen, Problemen und Wünschen hilft!

Die im Internet geltenden Gesetze können Tageszeitungsverlage dabei für sich nutzen:

1. Sie können ihre Angebote fokussieren auf „100% lokal“.
2. Sie können mit dem Konzept des „daily life enablers“ ihre Angebote umfassend an den lokalen Bedürfnissen, Wünschen und Problemen der Menschen vor Ort ausrichten.
3. Sie können Nachrichten, Community und Marktplätze auf einer Plattform verknüpfen, Technologien offensiv in ihre Geschäftsprozesse integrieren und Abläufe prinzipiell standardisieren, wo immer es geht.
4. Sie können Investitionen auf das konzentrieren, was im Lokalen unterscheidbare Mehrwerte für die Nutzer erzeugt,

und ansonsten Kosten senken durch Auslagerung und Kooperationen.

5. Sie können den Aufbau von Relevanz und Reichweite beginnen, bevor ein nachhaltiges Geschäftsmodell nachgewiesen ist.

Tageszeitungsverlage besitzen mit ihren lokalen Marken, mit ihrer Glaubwürdigkeit und mit ihren funktionierenden Kundenbeziehungen einen großen strategischen Vorteil vor anderen Wettbewerbern aus überregionalen Verlagen oder dem Internet – noch! Denn, wer jetzt im alten Denken und Tun verharren bleibt, verpasst seine letzte Chance.

Nur die Tageszeitungsverlage, deren Verantwortliche unverzüglich und offensiv handeln, werden Aussicht auf Erfolg haben; und auch nur dann, wenn sie Geschwindigkeit aufnehmen, also die Mitarbeiter ausprobieren lassen, Fehler als notwendige Innovationstreiber akzeptieren und die bisherigen Planungs- und Innovationsprozesse dramatisch beschleunigen.

Diese Strategie erfordert Weitsicht, Mut und das ehrgeizige Streben, es besser zu machen als alle anderen: Think big! Und diese Strategie ermöglicht den Erfolg mit vorbildlichem Einsatz der Verantwortlichen in Verlag und Redaktion, ihrem Vertrauen in die Mitarbeiter und mit überschaubaren Investitionen dort, wo unterscheidbare Mehrwerte im Lokalen für die Nutzer erzeugt werden: Act small!

Das Rennen um den Platz als „lokaler Platzhirsch“ wird nur einer gewinnen. Und das kann der Tageszeitungsverlag vor Ort sein, wenn er zielstrebig, schnell und konsequent handelt und am schnellsten lernt, sich um die lokalen Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Menschen vor Ort zu kümmern.

<sup>1</sup> Seit 2007 wird Schibsted auch als Fallstudie (Nr. 9-707-474) in der Aus- und Weiterbildung an der Harvard Business School verwendet.

<sup>2</sup> ACTA 2008, Basis: Bevölkerung 14-64 Jahre (49,64 Mio.)

<sup>3</sup> Es gibt unterschiedliche Ansätze, die Gesetze zu beschreiben, nach denen der Erfolg von Geschäftsmodellen im Internet zustande kommt. Aktuell, umfassend und empfehlenswert ist die Darstellung von Jarvis, Jeff, Was würde Google tun?, Heyne, 2009.

<sup>4</sup> Battelle, John: Die Suche, Börsenmedien, 2006, S. 113

<sup>5</sup> So pflegt die Evening Post in Nottingham unter ihrer Website [thisisnottingham.co.uk](http://thisisnottingham.co.uk) derzeit 72 hyperlokale Unterseiten für die Regionen von Arnold bis Woodthorpe.

<sup>6</sup> Noah, New York Times Joining the Social Networking Fray?, [http://www.mediabistro.com/fishbowlny/new\\_media/new\\_york\\_times\\_joining\\_the\\_social\\_networking\\_fray\\_85539.asp](http://www.mediabistro.com/fishbowlny/new_media/new_york_times_joining_the_social_networking_fray_85539.asp), 2008

<sup>7</sup> Die Erklärung dafür liefert die Theorie des „Long Tail“: Auf Internet-Plattformen gehen die zusätzlichen Kosten, um einen Käufer mit einem Verkäufer zusammenzuführen, gegen Null. Damit wird die Aufgabe des Marktes, Angebot und Nachfrage zusammenzubringen, nahezu perfekt möglich. Immer mehr Angebote finden ihren Weg zum Kunden, der immer mehr Auswahl hat, aus der er sich aussuchen kann. Empfehlenswert hierzu: Anderson, Chris, The Long Tail - Der lange Schwanz: Nischenprodukte statt Massenmarkt - Das Geschäft der Zukunft, Hanser Wirtschaft, 2006

<sup>8</sup> Die Google-Gründer Brin und Page fanden, „dass eine Anzeige nichts mit der Suchmaschine zu tun hat. Warum sollten wir sie also zeigen? Das lenkt doch nur ab.“ Mit diesem Argument hatten sie sich über ein Jahr lang geweigert, Bannerwerbung zu schalten.

<sup>9</sup> Dazu finden sich nur wenige Ausnahmen, die zudem wenig Hilfestellung für Tageszeitungsverlage liefern: Das Business-Netzwerk XING wies nach Aussagen des Gründers Hinrichs bereits nach drei Monaten einen positiven Cash-flow aus; ebenfalls schnell Geld verdient haben solche Websites, die ihren Nutzern frühzeitig pornografische Inhalte zum Kauf angeboten hatten.

<sup>10</sup> Dabei können sie ähnlich vorgehen wie beim leserorientierten Konzept des „daily life enablers“ und entsprechend die Themen ihrer Geschäftskunden formulieren.