



universität
wien

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

„Medienkrise im Medienwandel. Wege aus der Krise US-amerikanischer Tageszeitungen. Das Problem und mögliche Lösungsansätze am Beispiel von The Huffington Post.“

Verfasser

Andre' Pascal Horvath, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Magisterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer:

Univ-Prof. Dr. Christian Steininger

Inhaltsverzeichnis

I. Danksagung.....	5
0. Vorwort.....	7
0.1 persönliches Interesse.....	8
0.2 kommunikationswissenschaftliche Relevanz.....	8
 1. Einleitung.....	 9
1.1 Medienwandel.....	10
1.1.1 Medienkonvergenz.....	11
1.1.2 Medienwandel durch Digitalisierung und Internet.....	12
1.1.3 Tageszeitungsverlage im Medienwandel.....	14
1.1.3.1 US-amerikanische Tageszeitungen im Medienwandel.....	15
1.1.3.2 Internet auf dem Vormarsch.....	17
1.2 Medienkrise.....	18
1.2.1 Krise und Medienkrise.....	20
1.2.2 Warum von Strukturkrise sprechen.....	21
1.2.3 US-amerikanische Tageszeitungen in der Krise.....	24
1.2.3.1 <i>Rocky Mountain News</i>	25
1.2.3.2 <i>The Seattle Post-Intelligencer</i>	26
1.2.3.3 <i>Boston Globe</i>	26
1.2.3.4 <i>The Honolulu Advertiser</i> und <i>The Honolulu Star-Bulletin</i>	27
1.2.3.5 <i>The Washington Post</i>	27
1.2.4 <i>The Huffington Post</i> als Antwort?.....	28
2. Der theoretische Rahmen.....	31
2.1 Medienökonomische Theorien.....	32
2.1.1 Die Wertschöpfung der Online-Medien.....	32
2.1.1.1 Digitalisierung.....	33
2.1.1.2 Globalisierung und Internationalisierung.....	35
2.1.1.3 Aufmerksamkeitsökonomie.....	36

2.1.2 Finanzierungsmodelle von Online-Medien.....	36
2.1.3 Wertschöpfungskette der Nachrichtensites.....	41
2.1.3.1 Medienökonomische Besonderheiten von Nachrichtenwebsites.....	42
2.1.3.2 Diversifikation.....	42
2.2 Der Neo-Institutionalismus.....	44
2.2.1 Der soziologische Neo-Institutionalismus.....	44
2.2.2 Institutionen und Organisationen im Kontext privatwirtschaftlicher Medienunternehmen.....	46
2.2.3 der Institutionelle Wandel.....	47
2.3 das Gatewatching.....	50
3. Forschungsfragen.....	53
4. Methode.....	55
 5. Hauptteil: Gliederung.....	 57
5.1 Meta-Analyse.....	58
5.1.1 Studie 1.....	59
5.1.2 Studie 2.....	63
5.1.3 Studie 3.....	67
5.1.4 Studie 4.....	71
5.1.5 Studie 5.....	75
5.1.6 Zusammenfassung: Zusammenhängende Ergebnisse der Studien und Schlussfolgerungen für den Markt.....	81
5.2 Fallbeispiel: Untersuchung der Nachrichtensite <i>Huffington Post</i> (www.huffingtonpost.com).....	87
5.2.1 Das Grundprinzip der <i>Huffington Post</i>	87
5.2.2 Entwicklung.....	88
5.2.2.1 Übernahme durch AOL.....	89
5.2.2.2 Auszeichnungen.....	90
5.2.2.3 Internationalisierung.....	90
5.2.3 Struktur und Inhalt.....	91
5.2.3.1 Rubrikenvielfalt.....	94

5.2.3.2 Kommentare & Diskussionen.....	95
5.2.3.3 Mitarbeiter und Content-Generierung.....	96
5.2.3.4 Social Media.....	97
5.2.3.4.1 <i>HuffPost Social News</i>	98
5.2.3.4.2 <i>Huffington Post Twitter</i> -Edition.....	99
5.2.3.5 Weiterentwicklungen.....	100
5.2.3.5.1 Apps für mobile Endgeräte.....	100
5.2.3.5.2 <i>HuffPost LIVE</i>	101
5.2.3.5.3 <i>HuffPost Labs</i>	102
5.2.4 Beliebtheit.....	103
5.2.5 Huffington Post aus medienökonomischer Sichtweise.....	103
5.2.5.1 Das Geschäftsmodell der <i>Huffington Post</i>	103
5.2.5.2 Die Wertschöpfungskette der <i>Huffington Post</i>	106
5.2.6 <i>The Huffington Post</i> aus neo-institutioneller Sichtweise.....	107
5.2.7 <i>The Huffington Post</i> aus Sichtweise des Gatewatching-Ansatzes.....	111
6. Resümee.....	113
6.1 Beantwortung der Forschungsfragen.....	113
6.1.1 FF1.....	113
6.1.2 FF2.....	115
6.1.3 FF3.....	116
6.2 Zentrale Ergebnisse im Überblick.....	117
6.3 Fazit.....	119
7. Literaturverzeichnis.....	121
7.1 Literaturquellen.....	121
7.2 Internetquellen.....	124
II. Lebenslauf.....	129
III. Abstract.....	131

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

Magisterarbeit
Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger
Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andre.pascalhorvath@gmail.com

Danksagung

Ich möchte die ersten Zeilen dieser Arbeit meinen Eltern widmen und ihnen dafür danken, dass sie mich in meinem Studium immer unterstützt und meinen oft schwierigen Werdegang bis hin zu dieser Arbeit dadurch erst ermöglicht haben, mir die finanzielle Unabhängigkeit und studentische Freiheit zu geben, die mich trotz mehrerer Studienwechsel auf diesen Weg gebracht hat. Ich habe dies nie als selbstverständlich empfunden und werde ihnen immer dafür dankbar sein.

Ebenso möchte ich Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger für seine immer konstruktive und vor allem sehr hilfreiche Unterstützung und Hilfestellung bei der Entwicklung dieser Arbeit danken.

Gender-Hinweis:

Die verwendete maskuline Sprachform dient der leichteren Lesbarkeit und impliziert auch immer das feminine Geschlecht.

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

0. Vorwort

Das Gespenst der Medienkrise geistert seit geraumer Zeit durch die Köpfe der Medienschaffenden und damit zum Leidwesen der Rezipienten auch permanent durch sämtliche Tageszeitungen, Nachrichtensites, Blogs, Kommentare etc.

Die Angst scheint groß, vor dem Unbekannten, dass da draußen im Internet lauert. In regelmäßigen Abständen werden Redaktionen verkleinert, Budgets gekürzt, Leute gefeuert, Insolvenzen beantragt, ja sogar Tageszeitungen ganz eingestellt. Was in den USA schon seit längerem vorherrscht, wird nun auch langsam in Europa zur Gewissheit: Das Internet und seine Kostenlos-Kultur zerstören langfristig den traditionellen Mediensektor der Tageszeitung oder anders gesagt mit Nachrichten lässt sich im Internet anscheinend kein Geld mehr machen. Oder doch?

Jedenfalls ist das ein Umstand der an sich nicht schlimm wäre, hätte man sich bloß als Medienschaffender früher mit dieser ominösen Kostenlos-Kultur auseinandergesetzt. Dann hätte man vielleicht eher erkennen können, dass sich die Logik des Internets früher oder später dahin entwickeln wird. Was schließlich damals mit dem Aufkommen von P2P-Netzwerken schon für Rezipienten und die Musik- und Filmbranche galt, gilt heute in weiten Teilen auch für Rezipienten und Tageszeitungen.

Die Frage die sich Rezipienten heutzutage (und eigentlich schon immer) stellen, lautet: Warum dafür bezahlen, wenn man es auch um sonst bekommt?

Diese Arbeit will einen Einblick in den Wandel der Medien weg vom traditionellen Denkmuster, beherrscht vom strikten Kommunikator-Geld-Rezipienten-Verhältnis, hin zu dem durch die technologischen Entwicklungen befeuerten Gegenseitigkeit von Tageszeitung und Rezipienten bieten. Die Medienkrise, so zeigt diese Untersuchung ist dabei nur eine Antwort auf die Uneinsichtigkeit mancher Tageszeitungsverlage. Ob Paywall, Micro-Payment oder andere Zahlungsmodelle im Internet. Es ist ein Kampf gegen die Zeichen der Zeit.

0.1 persönliches Interesse

Zwei Dinge faszinieren mich an diesem Thema: Zum einen ist es interessant mitzuerleben, wie sich die größten Medienunternehmen der Welt gerade ihren Status im Internet verspielen, weil sie es nicht schaffen sich von alten liebgewonnenen Strukturen zu lösen.

Zum anderen erleben wir gerade die Geburt eines neuen potentiellen medialen und globalen Superstars. *The Huffington Post*, eine US-amerikanische Online-Zeitung versucht durch permanentes und globales Wachstum, nicht nur den US-amerikanischen, sondern vor allem auch den weltweiten Nachrichtensektor mitzubestimmen. Als Rezipient von (hauptsächlich) Online-Medien ist mein persönliches Interesse und die Neugier auf die Funktionalität dieses Nachrichtenprojekts riesengroß. Wenn das die Zukunft ist, will ich wissen, was das ist und wie es funktioniert. Seit 10. Oktober 2013 gibt es jetzt nun auch eine deutsche Ausgabe, was dieses Thema wohl noch viel aktueller und spannender macht.

0.2 kommunikationswissenschaftliche Relevanz

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht ist das Thema allein deswegen schon so interessant, weil es bei der Frage nach Medienwandel und Medienkrise durch das Internet im Endeffekt auch um die Frage nach Neustrukturierung von Kommunikationswegen geht. Die sich auflösenden Grenzen zwischen Kommunikatoren (Zeitung) und Rezipienten (im Internet) ist nicht zuletzt eine in erster Linie kommunikationswissenschaftliche Problematik des Medienangebots.

The Huffington Post in das Zentrum meiner Analyse zu setzen erscheint dementsprechend auch nur logisch, weil sie (1) momentan von allen Tageszeitungen den revolutionärsten Ansatz der Kommunikation mit Rezipienten wählt und damit anscheinend Erfolg hat sowie (2) damit einen möglichen Prototyp einer Zeitungsgattung darstellt, die bislang eher ein Schattendasein geführt hat: Die *Online-Tageszeitung*.

1. Einleitung

Dass sich die Tageszeitungsbranche schon immer im Wandel befunden hat, ist wahrlich keine neue Erkenntnis. Auch dass das Internet als wachsender Distributionskanal immer mehr Einfluss auf die Arbeitsprozesse und Absätze von sowie den Umgang mit (tagesaktuellen) Printmedien in westlichen Gesellschaften genommen hat, dürfte spätestens seit den Rückgängen der Auflagen diverser großer US-amerikanischer Tageszeitungen (u.a. *Boston Globe* und *Washington Post*) bis hin zu ihrer Insolvenz und/oder Einstellung offensichtlich sein. Vor allem in den USA, dem Vorreiter der technologischen Entwicklung des Mediensektors, ist dies augenscheinlich besonders heftig zu spüren. Aus diesem Grund wird sich meine Analyse auch auf diesen begrenzen.

Warum diese Arbeit aufgrund von Globalisierung und Internationalisierung sehr wohl für den europäischen und auch deutschsprachigen Mediensektor interessant sein könnte, soll am Schluss erläutert werden.

Inwieweit die augenscheinliche Form der Medienkrise durch die steigende Digitalisierung von weiteren Faktoren bedingt wird, ist mitunter Thema diverser wissenschaftlichen Untersuchungen zu diesem Thema. So reicht der Vergleich von bloßer Finanzierungskrise bis hin zu einer bedrohlicheren Strukturkrise.

Diese Arbeit will zunächst einen groben Einblick in den die US-amerikanischen Tageszeitungsverlage betreffenden Medienwandel und vor allem in die damit in Verbindung gebrachte Medienkrise bieten. Als Eingrenzung dient eine Metaanalyse ausgewählter Studien zu Thema *Medienkrise in den USA*, der eine Fallstudie der *Huffington Post* folgt.

Theoretisch bedient sich diese Arbeit dabei vor allem aus Ansätzen der Medienökonomik und dem Neo-Institutionalismus, um Medienwandel und Medienkrise im Kontext dieser Arbeit zu verorten.

Beginnen möchte ich allerdings erst einmal mit einigen Begriffsklärungen. Zunächst muss geklärt werden, was unter „Medienwandel“ und „Medienkrise“ zu verstehen ist. Auch der Begriff der „Medienkonvergenz“ spielt dabei eine große Rolle. Außerdem müssen die gesammelten Erkenntnisse zuerst historisch in den Kontext US-amerikanischer

Tageszeitungen gebracht und die Entwicklung bis hin zur *Huffington Post* erklärt werden, bevor mit einer theoretischen und dem folgend meta-analytischen Untersuchung und der abschließenden Fallstudie begonnen werden kann.

1.1 Medienwandel

Als Wandel wird allgemein ein Prozess der Veränderung (Transformation) bezeichnet, der sowohl einmalig als auch fortwährend sein kann. In Verbindung mit Medien sei zunächst auf die Komplexität des sogenannten Medienwandels hingewiesen. Schließlich ist es ein Unterschied, ob man von einem Massenmedium wie der Zeitung spricht, oder von einem Tonträger als Medium.

Als Massenmedien oder „*Medien der Massenkommunikation*“ versteht Maletzke (1963) grundlegend „*technisch[e] Instrumente und Aparaturen, mit denen Aussagen öffentlich, indirekt und einseitig einem dispersen Publikum vermittelt werden.*“ (ebd.: 76)

Wenn ich in dieser Arbeit also von *Medienwandel* spreche, meine ich in diesem Kontext den Wandel der Massenmedien genauer aller Massenmedien die sich durch tagesaktuelle Berichterstattung kennzeichnen lassen (sprich Tageszeitungen).

Medien befanden sich schon immer im Wandel. Es ist ein Kennzeichen von Medien insbesondere Massenmedien, dass sich ihre Strukturen, Prozesse und Grenzen laufend neu definieren. Oft wird dieses Phänomen auch mit einem gesellschaftlichen Wertewandel (vgl. Friedrichsen u.a. 2004a: 27f) in Verbindung gebracht. Dieser soll allerdings wenn überhaupt nur am Rande Thema dieser Arbeit sein.

Vielmehr geht es zunächst um das Verständnis darum, wie sich der Zustand der Massenmedien (und damit auch von Printerzeugnissen wie Tageszeitungen) über die Jahre gewandelt hat. Man denke z.B. nur an das Kino (bzw. das Medium Film), dass bei dessen Einführung seinerzeit den Theaterbetrieb als starke Konkurrenz in Panik versetzt hat. Die Einführung des Radios, Fernsehens, der Kabel- und Satellitentechnik, des Teletexts, des Internet etc. Immerzu war es ein technisch (und/oder gesellschaftlich) bedingter Wandel, der solchem Medienwandel vorausging.

Um 1900 mit dem Aufkommen elektronischer Medien beginnt sich die Dominanz der Druckmedien und damit der Schriftkultur langsam aufzulösen. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts dominierten vor allem Übertragungsmedien mit einem einfachen Sender-Empfänger-Schema (wie Telegraphie und Telefonie), deren Dominanz nach dem ersten Weltkrieg langsam durch Übertragungsmassenmedien verdrängt (bzw. relativiert) wurde. Während das Radio sich gleich zu Beginn von „*Handgreiflichkeiten wie Papier, Walzen und Filmrollen*“ (Friedrichsen 2004b: 92) emanzipiert und das Element der Echtzeit in der massenmedialen Verarbeitung einführt, verschiebt sich schnell seine Bedeutung eines Nachrichten- und Propagandamediums hin zum (vorwiegenden) Unterhaltungsmedium. Dieses wurde wiederum in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts vom Fernsehen als Nachrichten- sowie Unterhaltungsmedium zurückgedrängt. (vgl. ebd.: 92f)

Auch diese Dominanz der elektronischen und vor allem visuellen Medien sollte sich durch die weitere Digitalisierung, dem Internet und der Entwicklung der Multimedialität jedoch relativieren.

1.1.1 Medienkonvergenz

Nichtsdestotrotz war und ist es dieser permanente (vor allem technische) Wandel der Medien und der Kampf um die Aufmerksamkeit der Rezipienten von (tagesaktuellen) Medien, der auch immer ein Motor für weitere mediale und technische Innovationen darstellt, die wiederum das eigene Überleben oder gar Wachstum sicherstellen.

Es war auch dieses Zusammenspiel zwischen technischem Wandel und medialen Innovationen, welches die Grenzen zwischen den einzelnen Medien immer mehr verschwimmen ließ. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer *Medienkonvergenz*. Basis dieser Konvergenz in den Medien bildet dabei die *Digitalisierung*.

Zu unterscheiden ist hier die Konvergenz der Empfangsgeräte bzw. Endgeräte (All-One-Geräte), die Konvergenz der Vertriebswege (unbegrenzte Übertragung digitaler Information), Konvergenz der Darstellung von Medieninhalten und Mediengattungen (unbegrenzte digitale Aufzeichnung, Darstellung, Speicherung und Transport von Text, Bild, Video, Ton, Grafik, Animation etc.) und sektorale Konvergenz (Konvergenz verschiedener Branchen Medien-,

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andre.pascalhorvath@gmail.com

Telekommunikations- und Informationstechnologie). (vgl. Hackenschuh u.a. 2004: 16ff, vgl. Wirtz 2009: 44ff)

Weiterführend unterscheidet Wartanowa (2010) in Bezug auf Medien zwischen 3 Konvergenzschichten (vgl. ebd.: 97ff):

1. Die technologische Ebene

„In der technologischen Ebene wird die Konvergenz als ein Prozess betrachtet, der alle Arten der digitalen Information und des Mediencontents in den sich integrierenden Kommunikations- und Computernetzen und in den Medien vereint.“ (ebd.: 98)

2. Die wirtschaftliche/industrielle Ebene

„Auf dem wirtschaftlich/industriellen Niveau sollte die Medienkonvergenz als ein technologischer Integrationsprozess von drei früher miteinander schlecht verbundenen Industriezweigen betrachtet werden, von der Medienindustrie (traditionelle Printmedien, TV und Radio, sowie auch Hersteller von verschiedenen Content-Produkten für die Medienunternehmen und einzelne Rezipienten), von der Computerindustrie (Informationstechnologie) und von der Kommunikationsindustrie (Telekommunikation, Telefonie, Sendetechnologien).“ (ebd.: 100)

In diesem Kontext spricht Wartanowa auch von einer „*Business-Konvergenz*“ (ebd.: 100).

3. Die professionelle Ebene

„Auf der professionellem[sic] Ebene wird die Konvergenz journalistisch analysiert. [...] Durch die verschiedenen Medienkanäle wird der Content-Typ der audiovisuellen Medien und Printmedien definiert“ (ebd.: 103)

1.1.2 Medienwandel durch Digitalisierung und Internet

Wilke (2010) sieht drei zentrale Strukturwandel des Mediensystems die durch die Digitalisierung ausgelöst wurden :

Beginnend Mitte der 1980er Jahre mit der Etablierung von (1) Kabel- und Satellitentechnik kam es zur Konkurrenz zwischen öffentlich-rechtlichen Anstalten und privat kommerziellen Anbietern. In den 1990ern wurde schließlich das (2) Internet und der Computer und schließlich der aktuelle Strukturwandel durch Digitalisierung, ausgelöst durch (3) digitale Übertragung und Komprimierung analoger Daten. (vgl. ebd. 27)

Diese dritte führe in weiterer Folge zu weitreichenden Konsequenzen: (1) Eine Erweiterung der Programmvielfalt ginge einher mit der (2) Entwicklung diverser Digitaler Zusatzangebote, das (3) Erwachen neuer Anbieter, (4) neue Formen der Mediennutzung und schließlich eine (5) Konvergenz der Medien. (vgl. ebd. 30ff)

Obwohl der Autor diese Analyse im Kontext der deutschen Rundfunkbranche durchführt, ist sie fast ident mit der grundlegenden Problematik, der sich Tageszeitungsverlage im Internet gegenübersehen.

Kiefer (2005) sieht historisch bedingt 3 Formen des gesellschaftlichen Strukturwandels: (vgl. ebd.: 28ff)

1. technische Innovation

Hierbei geht es um technische Innovation, die wirtschaftlich implementierbar waren. Mehrere Technologiesprünge begleiten diese u.a. (1) die Erfindung des Buchdrucks ermöglicht das Aufkommen der Presse. (2) Mitte der 1970er Jahre wurde durch die Entwicklung von Multimedialität und Konvergenz in elektronischen Medien (zunächst nur Radio und Fernsehen, später durch das Internet auch die Printmedien) ein struktureller Wandel nahezu aller Massenmedien eingeleitet.

„Die für diesen Technologiesprung entscheidenden Innovationen sind Digitalisierung und Datenkompression, hinzukommen Miniaturisierung, spezielle Übertragungswege (ISDN oder Satellit), die Existenz von Zusatzgeräten (Set-Top-Box, solange digitale

Signale nicht direkt entschlüsselt werden können) und speziellen Endgeräten (Verschmelzung von PC und Fernsehgerät).“ (ebd.: 29)

Kiefer nennt folgende Konsequenzen, die sich daraus für die Medienbranche ergeben:

1. Medieninhalte lösen sich weitgehend von ihren Trägern.
2. Eingriffe in die digitalisierten Inhalte sind nahezu beliebig möglich d.h. ohne Qualitätsverlust.
3. Interaktive Dienste verwischen die Grenzen zwischen Individual- und Massenkommunikation.

2. Wirtschaftlicher Strukturwandel

Gemeint ist die kapitalistische Entwicklung weg von nationalistischen Ökonomien, hinzu einer globalisierten und deregulierten Marktwirtschaft. Zentral für diese Entwicklung ist dabei auch die Rolle des Konsumenten für die eigene Volkswirtschaft. Der (Erfolgs-)Druck dieser Prozesse wurde vor allem durch die Entwicklung der sogenannten *IuK-Technologien* (Informations- und Kommunikations-Technologien) abgeleitet. Allerdings führten Globalisierung und Deregulierung vor allem des Internets unter Bedingungen der Multimedialität zu einem wirtschaftlichen Strukturwandel der Medienbranche.

3. Gesellschaftlich-sozialer Strukturwandel

Funktionale Differenzierungen der westlichen Gesellschaften bedingen einen exponentiell ansteigenden Kommunikations- und Informationsbedarf (vgl. Saxer 1998: 46 *zit.n.* Kiefer 2005:36). Auch diese wurden durch die Entwicklung von IuK-Technologien begünstigt.

1.1.3 Tageszeitungsverlage im Medienwandel

Das Internet hat sich schon lange zu einem globalen Marktplatz entwickelt, auf dem sich Massenmedien noch direkter und dabei auch ebenbürtiger (als in der früheren analogen Welt) gegenüberstehen. Altmeyden (u.a. 2002), Dörmann und Engels schreiben dazu

„Mit den IuK-Technologien, die derzeit unter dem Stichwort Multimedia entwickelt und forciert werden, die die endgültige Integration aller medialen Dienste angestrebt, in der enorme Potentiale zur Veränderung der Arbeitsorganisation stecken.“ (ebd.:351)

So sind es Nachrichtensites wie z.B. *SPIEGEL Online* oder *The Huffington Post*, die mit kostenlosen Video-on-Demand-Angeboten Nachrichten per Videostream anbieten und damit (zumindest online und) direkt mit Fernsehsendern konkurrieren. Andersherum vertreiben Fernsehsender wie *BBC* oder *CNN* mittlerweile Nachrichtenportale online, die als direkte Konkurrenz zu Online-Portalen von Tageszeitungen gelten können.

Auf der anderen Seite haben all diese professionellen Anbieter von Nachrichten einen ebenbürtigen Konkurrenten in meist kostenlosem Amateurjournalismus. Neuberger (2002) formuliert es so:

„Weil ökonomische und technische Zugangsbarrieren zur Öffentlichkeit im Internet fallen [...], haben die bisherigen Informationsquellen des Journalismus einen direkteren Zugang zur Öffentlichkeit“ (ebd.: 358)

Nicht nur Blogger, sondern mittlerweile vor allem auch Mikroblogger, die ihre (aber auch fremde) Inhalte mit wenigen Klicks sekundenschnell über diverse soziale Netzwerke verbreiten können, sind zu einer Gefahr für den bezahlten Journalismus im Printbereich gewachsen.

Hinzu kommen Plattformen, wie Wikipedia oder Netzzeitungen, die Original-Inhalte mittels Quellenangaben weiterverarbeiten und kostenlos ins Netz stellen sind zu einer ernstzunehmenden Gefahr für den klassischen Printjournalisten geworden.

„Auch Rezipienten können nun die Rolle wechseln und sich als Laien-Kommunikatoren zu Wort melden – nicht nur in kleinen 'elektronischen Gemeinschaften' (News-Groups, Mailinglisten) und auf persönlichen Homepages [...], sondern auch auf reichweitenstarken Websites: In 'Peer-to-Peer'-Angeboten [...] liefern

die Nutzer die Inhalte, und sie kontrollieren auch untereinander die Qualität ihrer Beiträge durch Kommentare und Bewertungen. Eine professionelle Redaktion ist offenbar nicht mehr nötig.“ (ebd.: 358)

1.1.3.1 US-amerikanische Tageszeitungen im Medienwandel

Der US-amerikanische Markt für Tageszeitungen ist der Größte der Welt in Relation zur Gesamtbevölkerung (vgl. US Botschaft Deutschland 2010b):

Einem stetigen Anstieg von Druckerzeugnissen seit der Erfindung der Telegraphie Mitte des 19. Jahrhunderts (mit 3000 Zeitungen 1860, 4500 Zeitungen 1870 und an die 7000 Zeitungen 1880) folgte ein stetiger Rückgang. Zunächst das Radio (welches in den 1920ern die Zeitung als einzige Quelle für Nachrichten ablöste), spätestens jedoch die Etablierung des Fernsehens in den USA nach dem 2. Weltkrieg, führte zu einem Rückgang der periodisch erscheinenden Titel, der bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhundert eingesetzt hatte. (vgl. Stephens o.J., US Botschaft Deutschland 2010a)

Die dennoch hohe Anzahl der (Tages-)Zeitungen ist historisch zu begründen:

„Pressemärkte sind in den USA weitgehend Regionalmärkte – dort sind Zeitungen ganz zentral in ihrer gesellschaftlichen Verankerung zu finden, und sie bilden zusammen mit den Nachrichten im Lokalfernsehen nach wie vor die wichtigste Informationsquelle. Diese lokale Zeitungsstruktur ist historisch überwiegend durch die großen Distanzen bedingt, die es bis in die siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts hinein unmöglich machten Zeitungen landesweit zu vertreiben.“ (Kleinstauber u.a. 2006: 3)

Die Konzentrationstendenzen des Zeitungsmarktes in den USA können bereits Anfang des 20. Jahrhunderts verortet werden (vgl. Stephens o.J., US Botschaft Deutschland 2010b).

Bedingt durch die Entwicklung der Satellitentechnik wurde es ab den 70er Jahren möglich Zeitungen dezentral zu drucken, was die Konzentrationen am Markt weiter förderte (vgl. Kleinstauber u.a. 2006: 3).

„[I]n 1990, a total of 135 groups owned 1,228 daily newspaper, accounting for about 75 percent of all U.S. dailies.“ (US Botschaft Deutschland 2010b)

Kontrolliert wird der US-amerikanische Markt von wenigen Zeitungsketten.

„39% der täglich erscheinenden Zeitungen gehören zu einer der 20 größten

Zeitungsketten, diese machen 68% der Gesamtauflage der Zeitungen aus.“
(Kleinsteuber u.a. 2006: 4)

Die Anzahl der Tageszeitungen fiel von 1763 im Jahr 1946 auf 1438 im Jahr 1999, wobei die Anzahl der Sonntagsausgaben jedoch im gleichen Zeitraum um 408 Exemplare auf 905 Sonntagszeitungen angestiegen ist, einer Gesamtzahl 2388 Zeitungen, insgesamt 83 (und vor allem 325 Tageszeitungen) weniger als noch 1946. (vgl. US Botschaft Deutschland 2010b) „*The United States had 267 fewer newspapers in 1990 than it had in 1940.*“ (Stephens o.J.) 2011 gab es insgesamt nur noch 1422 (regionale und überregionale) Tageszeitungen (vgl. Neuharth 2011) in den USA (zum Vergleich: In Österreich gibt es seit 2006 17 Tageszeitungen). Es werden also jedes Jahr weniger Tageszeitungen, die sich am US-amerikanischen Markt halten können.

2006 gab es nur 5 bis 7 nationale Zeitungen in den USA. Nur knapp 100 der 1457 Zeitungen (Stand 2006) konnten eine Auflage von mehr als 50.000 Exemplaren vorweisen und allein diese 100 Zeitungen machen 69% der Gesamtauflage aus. (vgl. Kleinsteuber u.a. 2006: 3)

1.1.3.2 Internet auf dem Vormarsch

„Die Zahl der InternetnutzerInnen hat in den letzten zehn Jahren kontinuierlich zugenommen. Waren im Jahr 2000 erst ca. 50 Prozent der Erwachsenen im Internet, waren es laut Umfragen im Jahr 2012 schon 82 Prozent. Dabei nutzen in den jüngeren Altersgruppen nahezu alle das Netz, während unter den über 65-Jährigen nur gut die Hälfte online ist. Bemerkenswert ist, dass bereits 97 Prozent der 14- bis 17-Jährigen und 92 Prozent der 12- bis 13-Jährigen InternutzerInnen sind. Der Viertel der InternetnutzerInnen konsumieren dort Nachrichten und 61 Prozent geben an, gezielt nach politischen Informationen zu suchen, auch im Hinblick auf die letzten Wahlkämpfe. Rund ein Drittel von Ihnen liest politische Blogs, 10 Prozent betreiben selbst ein solches Online-Tagebuch. Den Nachrichten Dienst Twitter nutzten im Jahr 2012 15 Prozent der Erwachsenen, während zwei Drittel angaben, soziale Netzwerke wie Facebook, Google+ etc. zu verwenden.“ (Maurer 2012:44) ¹

1 Vgl. dazu auch PEW Internet & American Life Project: Demographics of Internet users. Online verfügbar unter <http://www.pewinternet.org/Static-Pages/Trend-Data-%28Adults%29.aspx>, <http://www.pewinternet.org/Static-Pages/Data-Tools/Get-the-Latest-Statistics/Infographics.aspx>, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Der *Vocus State of the Media Report* (Medolera 2012) erkennt diesbezüglich folgende Entwicklungen im Bereich der US-amerikanischen Zeitungen (vgl. ebd.: 3f):

1) 10 Tageszeitungen in den USA wurden 2011 geschlossen, 2 wurden gegründet.

„In 2011, 111 newspapers folded with an additional 41 papers lost in newspaper mergers. At a total of 152, the number of newspapers closing was almost even with 2010's 151 newspaper folds.“ (ebd.:3)

2) Das Netzwerk von Nachrichtenagenturen schrumpfte 2011 erheblich.

„In 2011, approximately 20 bureaus [Nachrichtenagenturenbüros] were shut down, including Reuters' Dallas bureau, the Miami Herald's Fort Lauderdale, Fla. bureau and the Washington Post's Southern Maryland bureau.“ (ebd.:3)

3) Es gab 2011 insgesamt 158 Gründungen (gegenüber 16 Einstellungen) von Online-Zeitungen (oder Online-Ablegern von Zeitungen). Im Vergleich dazu waren es insgesamt nur 43 (gegenüber 152) im Printbereich.

4) Es ist eine starke Tendenz hinzu lokalen Online-Angeboten festzustellen.

5) Außerdem stellt der Report eine Tendenz in der Branche hin zu (1) kleineren Redaktionen, (2) Social-Media- sowie (3) mobilen Angeboten fest.

1.2 Medienkrise

In einem zweiten Schritt meiner bisherigen einleitenden Argumentation geht es nun um den Begriff der *Medienkrise*. In der das Thema der Medienkrise bearbeitenden Fachliteratur wird das symptomatische Auftreten einer sogenannten Medienkrise häufig von zwei zentralen Aspekten des Medienwandels aus untersucht:

Aus einer meist rein *medienökonomischen Sicht* wird häufig auf eine Finanzkrise in Form einer sich permanent zuspitzenden Finanzierungskrise im Mediensektor (vor allem von Tageszeitungen) hingewiesen. Als Ursachen dieser Finanzkrise werden häufig entweder die durch Wirtschaftskrisen bedingten Schwankungen auf dem Anzeigen- und Werbemarkt (vgl. Friedrichsen u.a. 2004a; Ludwig 2004) oder aber auf die steigende Digitalisierung und fehlende Geschäftsmodelle hingewiesen (vgl. Trappel 2007:79).

Diese Argumentationslogik folgt auch dem Verhältnis von Vertriebs- und Anzeigenmarkt am Erlös von Medienunternehmen. In der Fachliteratur wird dieses auf 65 zu 35 Prozent (bzw. 60-70 zu 30-40 Prozent) geschätzt (vgl. Schenk u.a. 2004).

Aus Perspektive der Finanzkrise(n) geht es schlicht und ergreifend darum, dass eine geschwächte Wirtschaft weniger Geld für Anzeigen in periodischen Printerzeugnissen ausgeben kann (oder will). Bricht also der Anzeigenmarkt ein, so hat das (bei gezeigtem Verhältnis) auf jedenfall Einfluss auf die Finanzierungsmöglichkeiten des Medienunternehmens.

Aus einer erweiternden zweiten Perspektive heraus, geht es darum, dass Digitalisierung, Internet und Kostenlos-Kultur dazu führen, dass sich:

1. Funktionierende Finanzierungen für Online-Zeitungen tendenziell auf den Anzeigenmarkt verlagern.
2. Funktionierende Vertriebswege immer schwieriger werden.
3. Die Erlöse schrumpfen werden, zumindest solange und sofern der Preis von Werbung sich nicht den Ansprüchen der Zeitungsmacher anpassen wird.
4. Die Budgetierung (auch der Redaktion) langfristig an veränderte Erlöse anpassen sprich schrumpfen muss.
5. Die Branche dadurch langfristig auf einen Strukturwandel gefasst machen muss, der traditionelle Denkmuster stark in Frage stellen wird.

Diese beiden Perspektiven bieten (nur) zusammen den wissenschaftlichen Nährboden dieser Arbeit.

Es gilt im weiteren Verlauf auch aufzuzeigen, warum die eindimensionale Frage nach einer Lösung der Finanzierungskrise im Mediensektor keine essentiellen Antworten auf den fortschreitenden Medienwandel bieten kann, sondern, nur durch eine *medienphilosophische* Perspektive ergänzt, funktionierende Ansätze in solch turbulenten Zeiten bieten kann.

Nachdem ich mich also in dem vorherigen Kapitel *1.1 Medienwandel* ausgiebig mit dem Phänomenen Wandel (im speziellen Medienwandel) auseinandergesetzt habe, gilt es nun herauszufinden inwieweit dieser zu einer wahrgenommenen Krise führen konnte.

Weltweit wird medial immer häufiger von einer Medienkrise, insbesondere im Zeitungswesen bzw. Tageszeitungsgeschäft gesprochen. In den USA macht sich dieser bereits beschriebene Umstand neben der stetig sinkenden Anzahl von Tageszeitungen (siehe Kapitel

1.1.3.1) durch Insolvenz von Tageszeitungen mit immer höheren Auflagen und zugleich einem in der Regel stetigen Rückgang der Auflagen der größten Tageszeitungen im Land bemerkbar.

Ich werde gleich noch darauf zurückkommen (siehe Kapitel 1.2.3), will aber zunächst einmal erfassen, wie der Begriff der Medienkrise genau in den von mir skizzierten Medienwandel passt.

1.2.1 Krise und Medienkrise

Was ist eigentlich eine Krise und inwiefern könnte man durch den fortschreitenden Medienwandel auf eine Medienkrise schließen? Was wären die Faktoren, die eine solche Annahme wissenschaftlich fundieren könnten? Friedrichsen (u.a. 2010) und Mühl-Benninghaus formulieren es wie folgt:

„Eine Krise ist per definitionem ein Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung. Dieser Bruch ist in der Regel ungewollt und ungeplant. Krise verbindet mit der Gefahr oder dem Risiko, dass sich alle drei Erscheinungsformen als Ausdruck von Irritation in unterschiedlichen Systemzusammenhängen beschreiben lassen.“ (ebd.: 165)

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal darauf hinweisen, dass Medienkrise im Kontext dieser Arbeit mit der Krise des Tageszeitungsmarktes in den USA (und weltweit) verstanden werden soll. Nichtsdestotrotz ist eine genaue Definition des Begriffes Medienwandel schwierig, weil vielschichtig.

So definieren z.B. Jarren (u.a. 2012), Künzel und Puppis Medienkrise als *„Umbruchphase, die durch Erwartungsunsicherheit der Akteure im Medienbereich in Bezug auf bisher gültige Branchenregeln gekennzeichnet ist und aufgrund veränderter technischer, sozialer und/oder politischer Strukturen entstanden ist“* (ebd.:13).

Dies erscheint auch in Bezug auf das bisher Analytierte schlüssig, da es dem skizzierten Strukturwandel durch die Digitalisierung entgegenkommt.

Auf der anderen Seite und im gleichen Beitrag sprechen die Autoren diesbezüglich allerdings auch von der Medienkrise als konstruierter Finanzierungskrise, die sich vor allem in den USA

durch die fehlende Reinvestition von Gewinnen, die stattdessen ausgeschüttet wurden, auszeichnen würde. (vgl. ebd.: 14).

Die Frage, ob diese Analyse von Jarren, Künzel und Puppis nicht zu kurz greift, erscheint alleine deswegen schon relevant, weil das angesprochene Problem wohl primär nicht in der fehlenden Finanzierung (das wäre die kurzfristige Sichtweise), sondern viel mehr in der (langfristigen) Eigenfinanzierbarkeit von Online-Medien liegt. Die Erkenntnis, dass die Medienkrise momentan nach einer konstruierten Finanzierungskrise aussieht (vor allem im übergroßen Markt der USA), mag für den Moment stimmen. Ob sich der strukturelle Wandel der Branche durch Reinvestitionen bei Beharren auf alte Strukturen jedoch in den finanziellen Griff kriegen lassen kann, mag an dieser Stelle bezweifelt werden. Der anschließende theoretische Rahmen wird bei dieser Frage mehr Klarheit schaffen.

Einen Schritt weiter, bei der Frage danach, was Medienkrise bedeuten könnte, gehen Friedrichsen (u.a. 2004a) und Kurad. Sie subsumieren die fehlenden Finanzierungsalternativen von Tageszeitungen im Internet und die seit der Finanzkrise schwächelnde Wirtschaft und damit zusammenhängend schwächelnden Anzeigengeschäfte im Printbereich zu der aktuellen Medienkrise (vgl. ebd.: 29).

Ihr damaliger Beitrag stammt aus dem Jahr 2004. Damals bedingt durch die wirtschaftlichen Folgen des 11. September 2001, hat sich an dem augenscheinlichem Ansatz des Problems auch in Folge der Finanzkrise 2008 nichts geändert. Allerdings ändert es nichts daran, dass diese Umschreibung der eigentlichen Komplexität die sich hinter der aktuellen Medienkrise versteckt nicht gerecht wird.

1.2.2 Warum von Strukturkrise sprechen

An dieser Stelle sei noch einmal auf die Digitalisierung und ihren Einfluss auf den Medienwandel hingewiesen. Hier muss man klar unterscheiden zwischen (1) der Digitalisierung der Umwelt einer Tageszeitung betreffend (durch gesteigerte Konkurrenz über das Internet), die dazu führt, dass sich eine Tageszeitung online engagiert und (2) die Digitalisierung der internen Prozesse (Redaktion), die quasi mit der Digitalisierung der Umwelt einher (oder ihr sogar voran) geht.

Die Digitalisierung der Umwelt führt zu bereits beschriebenen Prozessen und folgenden Überlegungen:

- Tageszeitungen gehen vermehrt online bzw. haben neben der Print-Ausgabe selbstverständlich auch eine Online-Ausgabe, die dem Leser allerdings meistens als eine Art Zusatzservice angeboten wird.
- Tageszeitungen versuchen mit traditionellen Geschäftsmodellen Geld im Internet zu verdienen.
- Sie wollen Rezipienten ansprechen, welche Informationen jedoch kostenlos bekommen möchten.

„Die (kostenlose) Angebotsfülle im Internet ist ein Grund für die mangelnde Refinanzierbarkeit journalistischer Websites. Bislang gelingt es dem Online-Journalismus offenbar nicht, sich deutlich genug von Mitbewerbern abzusetzen und die Online-Nutzer von seinem Qualitätsvorsprung zu überzeugen. Ein erkennbarer Mehrwert wäre aber Voraussetzung, wenn Nutzergebühren erhoben werden sollen.“ (Neuberger 2002: 358f)

- Umso allgemeiner die Information ist und umso mehr Alternativen es im Internet gibt, desto schwieriger wird deren Verkauf. Oder anders ausgedrückt: *„In der volldigitalisierten Welt ist keine Nachricht mehr exklusiv“* (Prießler 2010: 143)
- Klassische Tageszeitungen verlieren damit auch ihre Informationshoheit und müssen sich das eingestehen. (vgl. Prießler 2010: 143)

Diese erste grundlegende Verkettung ist ein klarer Hinweis auf den strukturellen Wandel dem Medien und besonders Anbieter von Nachrichten in den USA und weltweit seit Etablierung des Internets als Informationsquelle ausgesetzt sind. Die Erklärung mittels Finanzierungs Krise greift zu kurz, weil sie sich der Funktionalität alter Geschäftsmodelle bedient und sozusagen die Folgen einer Medienkrise verstehen möchte, um ihnen entgegenwirken zu können, allerdings die eigentlichen Ursachen (bedingt durch strukturelle Brüche) nicht (an)erkennt.

Den Einfluss, den die Digitalisierung durch das Internet für die Redaktionen von Tageszeitungen hatte, kann wohl durchaus mit der Entdeckung der Telegraphie für die Zeitungen in den USA oder gar der Einführung von Satellitentechnik Anfang der 70er Jahre

Magisterarbeit
 Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
 Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger
 Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andre.pascalhorvath@gmail.com

verglichen werden. Die Arbeitsprozesse veränderten sich, wurden schneller und übergreifender.

Altmeppen (u.a. 2002) formuliert es wie folgt:

„Die Digitalisierung von Redaktionen [werden] begleitet von zwei zentralen Aspekten des Wandels: Zum einen der Wandel von Arbeitsteilung zur ganzheitlichen Arbeitsweise, zum anderen die Einleitung systematischer Rationalisierungsprozessen“ (ebd.: 354)

Neuberger (2002) erkennt allerdings auch mögliche Gefahren dieser Entwicklung: „*Geringe Personalinvestitionen und die Nutzung problematischer Erlösquellen lassen einen wenig professionalisierten Journalismus erwarten*“ (ebd.: 359)

Auch hier lässt sich nun von einem enormen Strukturwandel und zugleich von einer Strukturkrise sprechen.

Die Frage ist berechtigt, ob Rationalisierungsprozesse, die unweigerlich mit geringeren Personalinvestitionen argumentativ verbunden werden müssen, der journalistischen Vielfalt des Marktes schaden, oder doch eher als Ventil der Überdimensionierung des US-amerikanischen Marktes (in Anbetracht der wachsenden Konkurrenz aus dem Internet) entgegenwirken und die längst überfällige Neustrukturierung des gesamten Sektors damit (mit)einleiten. In Floskeln gesprochen: Wenn zu viele Köche den Brei verderben, wie viele sind dann zu viel?

Dass sich im Rahmen der (eigentlich unmöglichen) Beantwortung dieser Frage, eine Form der Strukturkrise versteckt wird dann offensichtlich, wenn man sich überlegt, was mit Rationalisierung eigentlich gemeint ist:

Einfach formuliert geht es darum, dass durch die Einsparung von Personal und Ressourcen, weniger JournalistInnen mehr (durch die ganzheitlichen Arbeitsprozesse auch vielfältiger) arbeiten müssen, um die möglichst gleiche Qualität zu erbringen, als vor diesem Wandel in den Redaktionen.

Auf der anderen Seite soll die Digitalisierung unnötige Arbeit abnehmen, Arbeitsprozesse beschleunigen bzw. erleichtern etc. Allein dieser Wechsel von alt zu neu führt schon zu einer Strukturkrise.

Beide Ansätze zeigen die unzähligen Formen welche die (durch den Medienwandel ausgelöste) Strukturkrise annehmen kann. Im Rahmen dieser Arbeit kann Ich allerdings nicht

zur Gänze auf alle eingehen. Diese beiden von mir ausgewählten Formen sollen nur die Komplexität widerspiegeln, mit der man bei der Lösung der Probleme der Medienkrise konfrontiert ist. Es gilt im weiteren Verlauf dieser Arbeit sich nicht im Detail zu verlieren, sondern eher das große Gesamtbild möglichst deutlich abzuzeichnen.

Es bleibt also dabei: Es geht um viel mehr, als um die Frage der Finanzierung, es geht um die Frage nach einer Restrukturierung.

Priefler (2010) stellt schließlich einen, wie ich finde ebenso interessanten, wie erwähnenswerten Ansatz vor, um die Krise richtig zu deuten:

„Seit dem Zweiten Weltkrieg sinkt relativ der Anteil der Zeitungsleser in den USA kontinuierlich. Gleichzeitig sehen wir eine stetige Zunahme der medialen Konkurrenzangebote. [...] Das World Wide Web kam Mitte der neunziger Jahre gewissermaßen noch »oben drauf«. Genau genommen ergibt es also keinen Sinn von einer »Krise der Medien« zu sprechen, sondern höchstens von einer »Krise der Nachrichtenmedien«. Oder noch genauer von einer »Krise gedruckter Nachrichtenmedien.«“ (ebd.: 143)

1.2.3 US-amerikanische Tageszeitungen in der Krise

„Most managers in the industry have reacted to the collapse of their business model with a spiral of budget cuts, bureau closings, buyouts, layoffs, and reductions in page size and column inches. Since 1990, a quarter of all American newspaper jobs have disappeared.“ (Alterman 2008)

Um die Einleitung zur Medienkrise praktisch abzuschließen, möchte ich an dieser Stelle auf die augenscheinliche Lage am Markt für US-amerikanische Tageszeitungen hinweisen.

In europäischen Medien wird seit einigen Jahren von diesbezüglichen Problemen in den USA (die mittlerweile spätestens mit der Einstellung der Printausgabe der Frankfurter Rundschau auch den deutschsprachigen Raum erreicht haben) berichtet.

Ich möchte in Form einer (beispielhaften) chronologischen Darstellung der Ereignisse auf dem US-Markt der Tageszeitungen die Zuspitzung dieser Medienkrise anhand von drei konkreten Beispielen in den letzten Jahren, die immer wieder von generellen Markteinbrüchen begleitet wurden, dokumentieren:

1.2.3.1 *Rocky Mountain News*

Die Einstellung der Printausgabe der *Rocky Mountain News* im Jahr 2009 kann als erstes Zeichen dafür gelten, dass die Medienkrise in den USA eine Dimension erreicht hat, die generell für den gesamten Sektor bedrohliche Ausmaße anzunehmen scheint.

Die *Rocky Mountain News* war eine seit 23. April 1856 (vgl. Tsai 2009) täglich in Denver (Bundesstaat Colorado) erscheinende Tageszeitung. Sie wurde zwischen 1999 und 2009 mehrfach nominiert und insgesamt 4 mal mit einem Pulitzer-Preis ausgezeichnet (vgl. DeBruin 2009). Zu Hochzeiten hatte das Blatt eine Auflage von über 400.000 Exemplaren täglich, was sich allerdings in den letzten Jahren ihres Bestehens kontinuierlich reduzierte. So waren es z.B. 2004 noch über 340.000 verkaufte Exemplare werktags und über 783.000 sonntags (vgl. BurellesLuce 2009). 2008 hatte die Tageszeitungen nur mehr eine Auflage von 210.000 (Samstagsausgabe: 457.000, keine Sonntagsausgabe) Exemplaren (vgl. Raabe 2008). Damit lag sie 2008 immer noch auf Platz 35 der meistgelesenen Tageszeitungen der USA (vgl. BurellesLuce 2008). Der *Denver Post*, der einzigen in der Umgebung von Denver konkurrierenden Tageszeitung erging es bis zu diesem Zeitpunkt ähnlich. Auch die Auflagenzahlen beider Zeitungen waren bis zu diesem Zeitpunkt sehr ähnlich, wobei sich die Auflage der *Denver Post* seit der Einstellung der Printausgabe der *Rocky Mountain News* 2009 stark erhöht hat.²

Nachdem die *Rocky Mountain News* seit längerem in finanziellen Schwierigkeiten zu stehen schien und allein 2008 16 Mio. US-Dollar Schulden zu verbuchen hatte (vgl. DeBruin 2009), wurde sie im Dezember 2008 zum Verkauf angeboten (vgl. Raabe 2008), wobei sich bis zur Auflösung der Printausgabe kein Verkäufer finden konnte.

Am 27. Februar 2009 wurde die letzte Ausgabe der Zeitung gedruckt (vgl. DeBruin 2009). Es existiert keine offizielle Online-Ausgabe. Catherine Tsai von der *Associated Press* kommentierte diese Schritt wie folgt:

„The [Rocky Mountain] News is the latest – and largest – newspaper to fail amid a recession that has been especially brutal for the industry. Four owners of 33 U.S. daily newspapers have sought Chapter 11 bankruptcy protection in the past 2 1/2 months. A number of other newspapers are up for sale.“ (Tsai 2009)

2 Vgl. <http://abcas3.auditedmedia.com/ecirc/newstitlesearchus.asp>, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013

1.2.3.2 *The Seattle Post-Intelligencer*

Ganz ähnlich erging es kurz darauf auch der zweitgrößten (der beiden) Tageszeitung im Großraum Seattle (Washington) dem *Seattle Post-Intelligencer*. Auch hier waren die Entwicklungen ähnlich: Wachsende Schulden bei sinkenden Auflagen bis am 17. März 2009 (vgl. Richman u.a. 2009).

Allerdings war die Auflage mit zuletzt knapp 129.000 Exemplaren (2008) nur halb so hoch, wie die der *Rocky Mountain News*, was den *Seattle Post-Intelligencer* zuletzt immerhin noch auf dem 79. Platz der hundert auflagenstärksten Tageszeitungen der USA brachte (vgl. BurellesLuce 2008).

1.2.3.3 *Boston Globe*

Im Mai folgte dann der erste Paukenschlag mit der Androhung der *New York Times Company* als Besitzerin, den prestigeträchtigen *Boston Globe* (2008 auf Platz 14 der auflagenstärksten Tageszeitungen in den USA, vgl. BurellesLuce 2008) aufgrund mangelnder Finanzierbarkeit einzustellen (vgl. MacAskill 2009, vgl. Gavin u.a. 2009), was dann allerdings noch abgewendet werden konnte. Als Antwort darauf wurde (zusätzlich zum kostenlosen Online-Angebot der Zeitung *boston.com*) 2011 die teilweise kostenpflichtige Website *bostonglobe.com* ins Leben gerufen (vgl. Rowinski 2011).

Bis zum Ende des Jahres brachen die Umsätze nahezu aller Tageszeitungen (außer dem *Wall Street Journal*) in den USA dramatisch ein.

„Die Auflage von 'USA Today' sank binnen eines Jahres um 17,1 Prozent auf 1,9 Millionen. Auch andere große Zeitungen mussten herbe Rückschläge hinnehmen: Die 'New York Times' büßte bis September 2009 im Vergleich zum Vorjahr 7,3 Prozent ein und hat jetzt unter der Woche eine tägliche Auflage von 928.000. Die 'Los Angeles Times' musste sogar ein Minus von 11 Prozent hinnehmen (Auflage: 658.000). Die 'Washington Post' verlor 6,4 Prozent an Auflage (583.000).“ (SPIEGEL online 2009)

Magisterarbeit
 Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
 Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger
 Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andre.pascalhorvath@gmail.com

Ende 2009 musste sich die Branche eingestehen, dass sich die Auflagen der größten Titel des Landes in nur einem Jahr um knapp 10% verringert hatte und ein massives Problem vorlag (vgl. Perez-Pena 2009).

1.2.3.4 *The Honolulu Advertiser* und *The Honolulu Star-Bulletin*

Auch 2010 ließ sich der Abwärtstrend dokumentieren. Ein Beispiel ist die Auflösung des *Honolulu Advertiser*, der bis dahin auflagenstärksten Zeitung der Insel Hawaii (mit 132.000 Exemplaren wochentags und 142.000 sonntags, vgl. BurellesLuce 2009).

Sie wurde mit dem *Honolulu Star-Bulletin* (die zweitaufgabenstärkste Zeitung der Insel Hawai) zum *Honolulu Star-Advertiser* zusammengeschlossen, eine Medienkonzentration, die dazu führte, dass knapp 600 Angestellten gekündigt wurde (vgl. Kerr 2010).

In den folgenden Jahren kam eine große Kündigungswelle auf die Branche zu (vgl. Shapiro 2013).

1.2.3.5 *The Washington Post*

Zwei Verkäufe im Jahr 2013 machten einen Trend sichtbar, der sich schon lange abzuzeichnen schien:

- Der Verkauf zwischen der *New York Times Company*, die die einst für 1.1 Milliarde US-Dollar gekaufte *Boston-Globe-Gruppe* nun wieder veräußerte und dem Unternehmer John Henry für gerade einmal 70 Mio. US-Dollar. (vgl. Lee 2013)
- Der Verkauf der *Washington Post* an Amazon-Begründer Jeff Bezos im Oktober diesen Jahres für ganze 250 Mio. US-Dollar (vgl. Friedman 2013).

„Internet kauft Papier“ titelte jüngst der *SPIEGEL Online* (ebd.). Dieser Eindruck wird durch den Wertverlust der Tageszeitung (man siehe nur das Beispiel des *Boston Globe*) nur noch verstärkt.

1.2.4 *The Huffington Post* als Antwort?

In solch krisengeschüttelten Zeiten war es Verlegerin Arianna Huffington, die gemeinsam mit Ken Lerer die Online-Nachrichtensite *www.huffingtonpost.com* etablierte (vgl. Graham 2007). Das 2005 als Politblog gegründete Medium war dabei bereits 2009 profitabel (vgl. Bunz 2010).

Die Struktur hat sich seit 2005 immer mehr von einem Netzwerk von Polit-Blogs hin zu einer redaktionell arbeitenden Nachrichten-Website gewandelt. Popularität erlangte Huffington Post zunächst mit Gastkommentaren bekannter Persönlichkeiten aus der US-amerikanischen Medienlandschaft. Ihr Wachstum hat sie allerdings vor allem den zahlreichen Bloggern zu verdanken, die tagtäglich kostenlos (Nachrichten-)Content generieren sowie ihrer aggressiven Kommunikationsstrategie und der dominanten Präsenz in diversen sozialen Netzwerken. Seit der Fusion mit AOL 2011 versucht Präsidentin und Chefredakteurin Arianna Huffington durch stetige personelle Erweiterung der Redaktion mehr eigenproduzierte redaktionelle Inhalte zu veröffentlichen.

Im Juni 2011 hatte *www.huffingtonpost.com* zum ersten mal mehr Unique Visitors als der damalige US-amerikanische Marktführer der Nachrichtensites *New York Times* (*www.nyt.com*) (vgl. Romenesko 2011). Mittlerweile hat sich dieser Aufwärtstrend bestätigen können.

Laut *Alexa Ranking* (*www.alexa.com*) positioniert sich *www.huffingtonpost.com* (die US-Ausgabe) in den USA aktuell (Stand vom 27.10.2013) auf Platz 20 der meistbesuchten Websites. Nur CNN (*www.cnn.com*) als reine Nachrichtensite liegt davor auf Platz 17. *New York Times* (*www.nyt.com*, Platz 32) und *USAToday* (*www.usatoday.com*, Platz 63) als klassische Vertreter von Tageszeitungen folgen weit abgeschlagen.³

The Huffington Post ist eine in erster Linie rein werbefinanzierte Nachrichtensite, die neben dem Verkauf von Werbeflächen auch Geld mit bezahltem Journalismus macht. Alle Inhalte der *Huffington Post* werden dabei gratis zur Verfügung gestellt. Im Jahr 2010 erwirtschaftete sie mit diesem Geschäftsmodell zum ersten mal einen Gewinn.

³ vgl. <http://www.alexa.com/topsites/countries/US> (Stand: November 2013), letzter gültiger Zugriff am 28.11.2013

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andreascalhorvath@gmail.com

Ich werde *The Huffington Post* im Hauptteil dieser Arbeit noch detaillierter als Fallbeispiel heranziehen, um die Erfolgsfaktoren dieses Geschäftsmodells skizzieren zu können.

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

2. Der theoretische Rahmen

Um den sogenannten Medienwandel mit einer potentiellen Medienkrise theoretisch verbinden und damit die ganze Tragweite der Problematik skizzieren zu können bedarf es mehrerer theoretischer Grundlagen. Ich will folglich versuchen den medienökonomischen Kern in aller möglichen Knappheit wiederzugeben. Daran anschließend werde ich mittels der Theorie des soziologischen Institutionalismus aufzeigen, welche Tragweite der bereits dargestellte Medienwandel wirklich haben könnte. Im Detail bedeutet das:

1. Zunächst muss aus medienökonomischer Sicht geklärt werden, (1) inwieweit die traditionelle Wertschöpfungskette der Medien nach Wirtz (2009) durch die den Medienwandel bedingende (2) Digitalisierung restrukturiert werden muss. Vor allem stehen (3) die Erlösmechanismen auf dem Prüfstand, weil die (traditionellen) Geschäftsmodelle der Online-Medien bislang nur bedingt, mangelhaft oder gar nicht funktionieren. Das gilt es zu erklären. Schließlich wird ein Ansatz von Meyer-Lucht (2005) vorgestellt. Es handelt sich dabei um eine (4) Wertschöpfungskette werbebasierter Nachrichtensites.
2. Im Anschluss daran gilt meine Aufmerksamkeit im zweiten Abschnitt dem (5) sogenannten soziologischen Institutionalismus. In weiterer Folge soll Mittels dieses Ansatzes soll der (6) Medienwandel institutionell erklärt werden.
3. Unterstützt soll dieser theoretisch Ansatz von der (7) Gatewatching-Theorie nach Bruns (2009) werden. Hintergrund dieser Überlegung ist, dass Prozesse des institutionelle Wandel mittels dieser Theorie logisch ergänzt und die Folgen der Digitalisierung darin eingebettet werden können.

2.1 Medienökonomische Theorien

Um den theoretischen Rahmen für diese Arbeit medienökonomisch ziehen zu können, sei im folgenden Kapitel auf einige Ansätze aus dem (medien)ökonomischen Bereich hingewiesen. Im Sinne meiner Problemstellung geht es darum, den bereits beschriebenen Medienwandel ökonomisch verorten zu können. Dazu werde ich zunächst ausgewählte Überlegungen der Medienökonomie wie folgt skizzieren.

Zunächst ist zu klären, welche Einflüsse auf die Wertschöpfungskette von Tageszeitungsverlagen wirken. Ökonomischer Schlüssel ist dabei vor allem das Verständnis darum, wie Finanzierungsmodelle für Tageszeitungen im Internet aussehen und warum sie bislang nicht so funktionieren, wie erhofft. Aus diesen Überlegungen ergibt sich wiederum der Ansatz einer neuartigen Wertschöpfungskette der Nachrichtensites nach Meyer-Lucht (2005). Abschließen möchte ich dieses Kapitel über die theoretischen medienökonomischen Voraussetzungen schließlich mit den Besonderheiten, denen sich Nachrichtensites im Internet gegenübersehen.

2.1.1 Die Wertschöpfung der Online-Medien

Wirtz (2009) zeichnet die klassische Wertschöpfungskette eines Medienunternehmens wie folgt (ebd.:60):

1. Phase: Beschaffung von Informationen und Inhalten und Akquisition von Werbung.
2. Phase: Produktion und Aggregation von Content sowie Platzierung von Werbung.
3. Phase: Packaging der Produkte (Auswahl der Produktbestandteile und redaktionelle Bearbeitung)
4. Phase: Technische Produktion (Druck, Bereitstellung von Infrastruktur und Übertragungskapazitäten)
5. Phase: Distribution
6. Phase: Rezipient

Magisterarbeit
 Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
 Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger
 Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andreascalhorvath@gmail.com

Durch die Digitalisierung, das Aufkommen des Internets und der allmählichen Etablierung von Online-Medien erscheint dieses Modell der Wertschöpfungskette jedoch veraltet. Die genauen Gründe sollen hier im Anschluss kurz theoretisch erfasst werden.

2.1.1.1 Digitalisierung

Neben den Effekten der Konvergenz von Medien (wie bereits beschrieben in Kapitel 1.1.1) hat die Digitalisierung speziell für den Markt der Tageszeitungsverlage noch weitreichendere Folgen. Durch die stetige Entwicklung von Online-Medien haben sich gewisse Vorteile gegenüber traditionellen Offline-Medien herauskristallisiert.

Die von Trappel (2007) formulierten 5 Differenzierungskriterien von Online-Medien bieten einen Überblick der Unterschiede zwischen Offline- und Online-Medien. Diese sind wie folgt (vgl. Trappel 2007: 34ff):

Digitalität, Ubiquität – Digitale Verbreitung der Inhalte, Vervielfältigung ohne Qualitätsverlust, universelle Verfügbarkeit (Ohne räumliche oder zeitliche Einschränkung).

Aktualität, „immediacy“ - Kein Publikationsrhythmus, Nutzung der Inhalte im Internet ohne Zeitverzögerung.

Multimedialität – Verwendungsmöglichkeit aller medialer Formen (Text, Bild, Video, Ton, Grafik, Animation, etc.).

Interaktivität – Stärkere Verbundenheit zwischen Kommunikator und Rezipienten. Unmittelbare Stellungnahme der Rezipienten immer möglich.

Hypertextualität – Unbegrenzte Vernetzung von Inhalten und Quellen. Lineare narrative Strukturen der Massenkommunikation werden durchbrochen.

Trotz der Tatsache, dass sich die Eintrittsbarrieren für Kommunikatoren durch das Internet potentiell reduziert haben, finden sich speziell am Markt für Nachrichtensites immer noch (wenn auch gegenüber dem traditionellen Markt ebenfalls stark vermindert) erhebliche Eintrittsbarrieren. Meyer-Lucht (2005) kann dabei Folgende skizzieren (vgl. ebd.: 56ff, vgl. auch Wirtz 2009: 34ff, Kiefer 2005: 95ff, 170ff):

1. Skaleneffekte

„Ein neuer Anbieter mit einer geringen Reichweite gerät in hohe Kostennachteile gegenüber dem Marktführer. Neue Anbieter müssen daher rasch Reichweite aufbauen oder hohe Anlaufverluste einkalkulieren. Der hohe Kapitalbedarf wird sie zu allermeist vom Markteintritt abhalten.“ (ebd.: 57)

2. Ausmaß der Produktdifferenzierung

Neuen Anbietern fehlt die Kundenbindung (Leserloyalität) bereits etablierter (Online-)Medienverlagen. Dies erschwert die Kundenakquisition neuer Marken. „*Die Weigerung der Leser, für aktuelle Inhalte zu zahlen, setzt der Produktdifferenzierung in diesem Markt jedoch enge Grenzen.*“ (ebd.: 57)

3. Netzwerkeffekte

Leser werden eher zu einem Produkt greifen, dass häufiger von anderen gelesen wird, sozusagen die öffentliche Meinung am ehesten repräsentiert.

4. Kostennachteile

Neben Stückkostennachteilen (durch First-Copy-Costs) erleiden neue Anbieter auch absolute Kostennachteile, wie einem teuren Erfahrungsrückstand oder der fehlende Zugriff auf Inhalte durch die Verbundenheit mit einem Offline-Medium (z.B. *www.nyt.com* greift auf Inhalte von *The New York Times* zurück).

Magisterarbeit
 Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
 Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger
 Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andreascalhorvath@gmail.com

Der Stückkostennachteil ergibt sich wie folgt:

„Aufgrund des Unikatcharakters der Medieninhalte sind die Fixkosten bei deren Erstellung hoch („First-Copy-Costs“), während die variablen Kosten der Vervielfältigung gering sind.“ (Hackenschuh u.a. 2004:27)

2.1.1.2 Globalisierung und Internationalisierung

„Internationalisierung bezog sich viele Jahre vor allem auf den internationalen Gütertausch, Globalisierung meint den Prozess einer verstärkten weltwirtschaftlichen Integration, die vor allem durch zunehmende internationale Faktormobilität, insbesondere Kapital, aber auch Arbeit und Wissen, gekennzeichnet ist.“ (Kiefer 2005: 26)

Hierbei geht es darum, wie die Internationalisierungspotentiale von Online-Medien Einfluss auf die Branche der Tageszeitungsverlage nimmt.

Kiefer skizziert drei Ebenen auf denen Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse im Medienbereich ablaufen (vgl. ebd.: 26f):

1. Ebene: Internationalisierung der Mediendistribution

Durch das Aufkommen der Satellitentechnik wurden nationale Grenzen der Mediendistribution endgültig gesprengt. „Für Medienunternehmen eröffnete die neue Technik die Chance, ihr Publikum und damit vor allem auch ihre Werbemärkte [...] zu erweitern.“ (ebd.: 26)

Das Internet hat diesen Trend weiter forciert.

2. Ebene: Internationalisierung der Medienproduktion

„Die Internationalisierung der Distribution schlug sehr schnell auf die Produktebene durch. Produkte, die an einem nationalen Publikum orientiert sind und dessen Eigenheiten berücksichtigen, lassen sich international ja sehr viel schwerer vermarkten, als wenn Produktionskonzepte gleich auf internationale Vermarktbarkeit zielen.“ (ebd.: 26)

3.Ebene: Internationalisierung auf der Unternehmensebene

„Internationalisierung auf der Unternehmensebene meint einerseits die Zunahme internationaler Aktivitäten nationaler Konzerne, andererseits die steigende Zahl von Kooperationsvereinbarungen und Joint Ventures zwischen Unternehmen aus verschiedenen Ländern, die länderübergreifenden Produktions- und Absatznetzwerke, die Gründung gemeinsamer Tochtergesellschaften internationaler Partner und schließlich die internationalen Kapitalbeteiligungen an jeweils nationalen Gesellschaften.“ (ebd.: 27)

2.1.1.3 Aufmerksamkeitsökonomie

Neben der wachsenden internationalen Konkurrenz unter professionellen Anbietern von Nachrichten erwächst im Internet (dank sinkender Marktbarrieren und Kosten) allerdings auch eine ernstzunehmende Konkurrenz durch Amateure (Blogger, freie Autoren etc.). Ein zentrales Moment dieser Problematik ist Frage nach dem Warum. Warum tun sich Menschen das an, über etwas zu schreiben/berichten, wenn sie kein monetärer Gewinn erwartet?

Franck (1998) hat diesbezüglich den Begriff der *Aufmerksamkeitsökonomie* entwickelt, die im Gegensatz zur Ökonomie des Geldes auf Aufmerksamkeit als Lohn aufbaut.

Er bildet die Grundlage jeglicher unentgeltlicher/kostenloser Blogs, Communities, Homepages etc. im Internet, deren Bestehen nicht über die Ökonomie des Geldes erklärt werden kann. Aus diesem Pool an Nutzern ist zugleich auch die Selbstverständlichkeit des „*Follow-the-free*“-Ansatzes (Zerdick u.a. 2001:191 *zit.n.* Trappel 2007:79, vgl. Priefler 2010:141) entstanden, der die Freiheit des Internets quasi mit der Kostenlosigkeit seiner Produkte verbindet.

2.1.2 Finanzierungsmodelle von Online-Medien

Seit dem ersten Aufkommen von Online-Medien ging es vor allem um die Suche nach einem wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodell.

Friedrichsen (2007) fasst die gängigsten Geschäftsmodelle wie folgt zusammen (vgl. ebd.: 145ff):

1. Das Geschäftsmodell „Content“

Der Tageszeitungsverlag erhält für die Generierung und Bereitstellung von „Content“ auf der eigenen Website Geld vom User. Dieses Modell funktioniert in der Praxis jedoch lediglich (wenn überhaupt noch) mit Premium-Content für absolute Nischenprodukte mit exklusiven Informationen (z.B. aus dem Wirtschafts- und Finanzsektor durch das *Wall Street Journal*, vgl. Trappel 2007: 79).

Die Erlösgenerierung erfolgt durch die Abrechnung über das Zeitungsabonnement, in Form eines kostenpflichtigen „Premium-Angebotes“ (welches das frei zugängliche Basisangebot ergänzt), per Micropayment (Bezahlung pro Artikel) oder auch (eher selten) mittels freiwilligem Spendenaufruf. Abgesehen davon gibt es noch die Möglichkeit des Verkaufs einer Online-Version der Printzeitung (zum Lesen auf entsprechendem Endgerät oder zum selber ausdrucken) (vgl. Hackenschuh u.a. 2004: 77).

Hinzu kommen die Möglichkeiten durch mobile Endgeräte lokale Information gegen Bezahlung zur Verfügung zu stellen.

2. Das Geschäftsmodell „Context“

Hierbei geht es in erster Linie um die Komplexitätsreduktion des unendlichen Informationsstroms des Internets im Allgemeinen und auch spezialisiert (d.h. gezielt auf einen gewissen Themenbereich abgegrenzt). Die Erlösgenerierung erfolgt mittels Werbung und Provision von Kooperationspartnern.

Für Tageszeitungsverlage könnte dies bedeuten, die Suchfunktion eines Online-Auftritts derart zu nutzen. Friedrichsen nennt hier als vielversprechendes Beispiel einen möglichen Zusammenschluss mehrerer Verlage zu einer Suchmaschine.

3. Das Geschäftsmodell „Commerce“

Dieses beinhaltet 2 Varianten:

1. Das Online-Medium dient als Vermittler zwischen Anbieter und Nachfrager, wobei dies die Transaktionskosten beider Beteiligten mindert. *„Dabei ist es insbesondere für Tageszeitungsverlage vorteilhaft, redaktionelle Inhalte zielgruppengerecht mit Online-Werbung in Bezug zu setzen.“* (ebd.: 154)

Als konkrete Beispiele nennt Friedrichsen Produktbesprechungen (Buchrezensionen, Reisetipps, Versicherungsvergleiche etc.). Die Erlösgenerierung erfolgt entweder durch die Zahlung eines Pauschalbetrags des Anbieters oder erfolgsorientiert (transaktionsabhängig).

2. Das Online-Medium wird mittels eigenem Online-Shop zum Verkäufer. Friedrichsen verweist hier auf die Möglichkeiten des „Datamining“ (ebd.: 156), indem Nutzerinformationen über deren Verhalten auf der eigenen Seite gesammelt und das eigene Angebot daran angepasst (oder an Werbekunden weitergegeben) wird.

Nutzerdaten lassen sich dabei vor allem durch individualisierbare Informationsdienste (z.B. persönliche Startseite oder Newsletter) oder spezielle Dienstleistungen (z.B. kostenloser Email-Account, Wetterdienste, Staumelder, Chat-Foren etc.) gewinnen.

„Da Tageszeitungsverlage mit ihren Angeboten über einen hohen Registrierungsanreiz verfügen, ist für sie das Potenzial des Datamining besonders groß.“ (ebd.: 157)

4. Das Geschäftsmodell „Connection“

„Das Geschäftsmodell 'Connection' ermöglicht Netzwerkteilnehmern untereinander Informationen auszutauschen.“ (ebd.: 157) Es gibt dabei zwei Varianten:

1. Die Intra-Connection *„meint das Anbieten von kommerziellen oder kommunikativen Dienstleistungen innerhalb des Internets“* (ebd.: 157f) z.B. durch Internet-Communities wie *ciao.com* oder Karrierenetze wie *monster.de*.

2. Die Inter-Connection meint, dass spezialisierte Unternehmen (z.B. Internet-Provider, Anbieter mobiler Netzwerke [WAP, UMTS] etc.) dem Nutzer den eigentlichen Zugang zu den physischen Netzwerken bieten.

Für den Tageszeitungsverlag ist vor allem die erste Variante von Bedeutung. Durch die Möglichkeit der Errichtung einer Internet-Community können Nutzer langfristig an das Unternehmen gebunden und homogene Zielgruppen für kooperierende Unternehmen gefunden werden, die wiederum Profit aus dem Vertrauen der Nutzer gegenüber der Community machen können. *„Denn sobald die kritische Masse an Mitgliedern erreicht wird, lassen sich indirekt durch Provisionen und Werbeeinnahmen Erlöse erzielen.“* (ebd.: 158).

5. Das Geschäftsmodell „*Customer-Exchange*“

Der Anzeigen- und Rubrikenmarkt der Tageszeitungsverlage wird dabei ins Internet verlegt. Der Erlös erfolgt durch nutzerabhängige Gebühren.

6. Das Geschäftsmodell „*Internet-Access*“

Tageszeitungsverlage stellen dem Nutzer zusätzlich zu ihrem Kerngeschäft gegen Entgelt auch einen Internet-Zugang zur Verfügung.

Hinzu kommen für das Geschäftsfeld der Tageszeitungsverlage auch Geschäfte auf dem *Business-to-Business*-Markt, also solche zwischen mindestens 2 Unternehmen. Friedrichsen fasst auch hier die gängigsten Geschäftsmodelle zusammen: (vgl. ebd. 160ff)

7. Das Geschäftsmodell „*Content-Syndication*“

„[Das] erfasst das Vermitteln und Verkaufen von Nutzungsrechten zur Fremdverwertung und schließt somit die Wiederverwertung von digitalen Inhalten durch andere Online-Anbieter mit ein.“ (ebd.: 160)

Ein konkretes Beispiel wäre die Bereitstellung von Wirtschaftsinformationen für Firmenkunden der Tageszeitung.

8. Tageszeitungsverlage als „Service-Provider“ für Unternehmen

„[Tageszeitungsverlage] gestalten und betreuen die Internet-Präsenzen von Institutionen (Behörden, Vereine und Unternehmen) aus ihren Vertriebsgebieten.“ (ebd.: 161)

Trappel (2007) beschreibt die Suche nach einem funktionierenden Geschäftsmodell als von einem Geist der „New Economy“ geleitet. Dabei seien traditionelle Geschäftsmodelle (Verkauf und Vermarktung) durch neue Werbestrategien unter der Prämisse des sogenannten „Follow-the-free“-Ansatzes (Zerdyck u.a. 2001:191 *zit.n.* Trappel 2007:79, vgl. Priefler 2010:141) und mögliche Geschäftsgrundlagen durch Transaktionserlösen (Kaufhandlungen im E-Commerce-Bereich) ersetzt worden. (vgl. Trappel 2007:78f)

„Unter diesem Einfluss haben praktisch alle Online-Medien – mit Ausnahme des Wall Street Journals – ihre Dienstleistungen den Usern kostenlos angeboten. Als die erwarteten Erlösströme der Internet-Economy nicht eintrafen, blieb als einzige Alternative die Finanzierung über klassische Werbung. Versuche zur Einführung von Nutzergebühren für General Interest Inhalte von Online-Medien erwiesen sich als erfolglos.“ (ebd.:79)

Grundlage dieser rein werbefinanzierter Medien ist vor allem (wie bereits erwähnt) die Kostenlos-Kultur im Internet (vgl. Priefler 2010, Trappel 2007: 78f). In weiterer Folge gilt es herauszufinden, wie eine funktionierende Wertschöpfungskette für Online-Medien aussehen kann, die auf einem werbefinanzierten Modell basiert.

2.1.3 Wertschöpfungskette der Nachrichtensites

Meyer-Lucht (2005) hat in diesem Zusammenhang eine *Wertschöpfungskette der Nachrichtensites* skizziert (vgl. ebd.: 30f):

Stufe 1 – *Quellenbeschaffung* (intern und extern)

Ausgangspunkt bilden die drei Quellen der Informationsbeschaffung: (Nachrichten)Agenturen (extern), die Eigenrecherche (intern) und Autoren als Quelle (extern).

Stufe 2 – *Journalistische Aufbereitung* (intern)

Die gesammelten Quellen werden auf dieser Stufe journalistisch zu einem Endprodukt weiterverarbeitet.

Stufe 3 – *Paketierung & Marketing* (intern)

Stufe 4 – *Vertrieb* (intern und extern)

Diese teilt sich auf in (1) Anzeigenvermarktung (intern und über externe Werbetreibende) und (2) Transmission (extern über Internetserviceprovider) sowie den Vertrieb über Browser- und Endgerätehersteller (extern) mit dem Ziel der Leserbindung.

Die Besonderheit dieses Modells liegt vor allem an seinen Eingangsstufen. Stufe 1 lässt den nötigen Raum für externe Quellenbeschaffung. Es ist quasi erst Stufe 2 in der die journalistische Kontrolle einsetzt. Der Eingang ist theoretisch sehr offen gefasst.

2.1.3.1 Medienökonomische Besonderheiten von Nachrichtenwebsites

Durch die fortschreitende Digitalisierung hat die Internationalisierung und Globalisierung auf Ebene der Tageszeitungsverleger zu einem höheren Wettbewerb ehemals fremder Unternehmen (mit unterschiedlichen Rezipienten) geführt. Das Internet dezimiert gesellschaftliche, kulturelle, Landes-, wie Staats-, aber auch finanzielle Grenzen völlig. Lediglich die Sprache (und global gesehen der Zugang zum Internet an sich) scheinen diesbezüglich eine Hürde zu sein.

Nach Kiefer (2005:92) könnte man sagen, dass sich die Marktstruktur von Medienmärkten durch das Internet von einem Oligopol (also wenige Anbieter bei großer Nachfrage) hinzu einem Polypol (viele Anbieter bei großer Nachfrage) entwickelt, ein Umstand, der häufig von den gleichen Marktkonzentrationsängsten begleitet ist, die bereits vor der Etablierung des Internets in den Köpfen der Leute herumgeisterten.

Niedrige Marktbarrieren und das Funktionieren der Aufmerksamkeitsökonomie halten dem entgegen und bereiten zugleich eine augenscheinlich hohe Hürde für die Wirtschaftlichkeit von Medienunternehmen: Die Kostenlos-Kultur. Nichtsdestotrotz muss die Medienbranche ihr Auftreten im Internet dem Zeitgeist anpassen.

Ein Funktionieren verspricht nicht etwa ein spezielles Geschäftsmodell (das Geschäftsmodell „Content“ - so zeigen es die Erfahrungen aus der jüngeren Geschichte – alleine bestimmt nicht), sondern möglicherweise viel mehr eine Kombination aus allen. Hinzukommen die Möglichkeiten der Diversifikation und Cross-Medialität, die immer noch und wahrscheinlich von allen wirtschaftsstrategischen Überlegungen, die Aussicht auf den größten finanziellen Erfolg versprechen.

2.1.3.2 Diversifikation

„Diversifikation meint die Ausdehnung der Produktion eines Unternehmens auf neue Produktgruppen, die mit der bisherigen Produktion in einem sachlichen Zusammenhang stehen können oder auch nicht.“ (Kiefer 2005: 98)

In Bezug auf Medienunternehmen seien hier vor allem „*Cross-Media-Strategien*“ zu erwähnen, die „*durch Präsenz in verschiedenen Medienteilmärkten - also durch Diversifikation - ein Portfolio von Geschäftsfeldern [aufbauen] und die Erlösabhängigkeit von einzelnen Medienmärkten [...] verringern.*“ (Sjurts 2002: 3) können.

Trappel (2007) merkt dazu an „viele Tageszeitungen [haben] ihr Geschäft mit Rubriken und Kleinanzeigen, an medienfremde Unternehmen im Internet verloren haben. Mittlerweile findet in dieser Richtung allerdings wieder eine langsame Rückeroberung statt.“ (vgl. ebd.: 79f)

2.2 Der Neo-Institutionalismus

Der Neo-Institutionalismus oder auch New Institutionalism unterteilt sich grundlegend in drei unterschiedliche Stränge, dem historischen, dem akteurszentrierten und dem soziologischen Institutionalismus. Er ist vor allem ein Sammelsurium verschiedener theoretischer Ansätze die sich in erster Linie aus einem Paradigmenwechsel primär ökonomischer Theorien seit den 1980er Jahren entwickelt haben.(vgl. Harnischmacher 2010: 29)

„Wichtig ist das allen institutioniellen Theorien der Begriff 'Institution' somit nicht analog zum umgangssprachlichen Gebrauch verwendet wird (der im Normalfall 'Institution' und 'Organisation' gleichsetzt), sondern unter Institutionen die den Organisationen vorgelagerten strukturellen Rahmenbedingungen verstanden werden.“
(ebd.: 29)

Während der *historische Institutionalismus*, der das Verhältnis zwischen Institutionen und Organisationen im Kontext ihrer historischen Entwicklung untersucht (vgl. Siedschlag 2000: 110ff) und der *aktorszentrierte Institutionalismus*, der aufgrund seiner theoretischen Reduzierung von Institutionen zu Gunsten der Analyse der handelnden Akteure (vgl. Nullmeier 2000: 269ff) der hier vorgenommenen Analyse des Medienwandels durch Digitalisierung im US-amerikanischen Tageszeitungsmarktes unter medienökonomischer Perspektive aus genau diesen Gründen mangelhaft erscheint, bietet der *soziologische Institutionalismus* die benötigte Flexibilität für diese Untersuchung.

2.2.1 Der soziologische Neo-Institutionalismus

Harnischmacher fasst den *soziologischen Neo-Institutionalismus* sehr treffend zusammen. Dieser lässt sich über drei zentrale Begriffe definieren (vgl. Harnischmacher 2010: 30ff):

Organisationen

In dieser Theorie bilden Organisationen sozusagen ein Zwischenglied zwischen

Gesellschaft und einzelner Akteur. Der Fokus liegt dabei „auf dem Verhältnis zwischen Organisation als strukturgebendem Element und der Organisationsumwelt, der Gesellschaft. [...] Man kann somit sagen, dass sich in Organisationen die institutionellen Regeln in empirisch erkennbaren Strukturen manifestieren.“ (ebd.:31)

Die Organisation bildet somit das kleinste Glied der Theorie, welches erst abhängig von den bezugnehmenden Institutionen näher definiert wird. Im Kontext dieser Arbeit wäre das eine Organisation z.B. das Medienhaus (*The Huffington Post*), welche individuelle Akteure (Journalisten, Blogger) nach institutionellen Regeln zusammenhält.

Institutionen

Sie sind Orientierungspunkte mit deren Hilfe sich Organisationen strukturieren und abgrenzen. Harnischmacher verweist dabei auf die „Säulen von Institutionen“ nach Scott (1995: 34ff): Die regulative Säule (bestehend aus klaren Regeln, deren Einhaltung immer zur Belohnung und deren Verstoß immer zur Bestrafung führt; z.B. Gesetze), die normative Säule (bestehend aus Normen und Werten; Bei Verstoß moralische Sanktion z.B. gesellschaftliche Ausgrenzung) und die kognitive Säule (bestehend aus gemeinsamen Interpretationsrahmen, welche sich aus der Wahrnehmung und Interpretation der Wirklichkeit ergeben; z.B. gemeinsame Glaubens- oder Symbolsysteme). Ein institutioneller Wandel wird von Harnischmacher vor allem in den beiden ersten Säulen verortet.

Legitimität

„Ein zentrales Moment von Institutionalisierung ist das der Legitimität. Sie stellt sozusagen das Struktur stabilisierende Moment der auf Institutionalisierung aufbauenden Organisationsformen dar. Legitimität kann verstanden werden als die Möglichkeiten, wie eine Organisationsform ihren Status innerhalb ihrer gesellschaftlichen Umwelt halten kann.“
(Harnischmacher 2010: 36)

Dies geschieht (durch die beteiligten Personen) sowohl von Innen, als auch von außen. Harnischmacher verweist dabei auf Suchmann (1995), der drei Arten von Legitimität identifiziert:

Die *pragmatische Legitimität* (Die von der Organisationsform direkt initiiert wird; z.B. von direkt beteiligten Gruppen, die von ihr profitieren; Ziel ist die langfristige Bindung von Zielgruppen an die Organisationsform), die *moralische Legitimität* (Einbindung einer Organisationsform im sozial konstruierten Wertessystem der jeweiligen gesellschaftlichen Umwelt; z.B. wie „gut“ ist die Organisation?) und die *kognitive Legitimität* (Akzeptanz einer Organisationsform ohne kritisches Hinterfragen ihrer Existenzberechtigung).

Alle drei sind in diesem Zusammenhang in einer hierarchischen Beziehung zu einander zusehen und beeinflussen sich gegenseitig.

2.2.2 Institutionen und Organisationen im Kontext privatwirtschaftlicher Medienunternehmen

In großen Teilen scheint das Zusammenspiel von Institutionen und Organisationen im Kontext neo-institutioneller Theorien häufig verbunden mit einer eher *verfassungsökonomischen Sichtweise*. Im Zentrum stehen also vor allem Medien und Journalismus als demokratische Kontrollinstanzen der Gesellschaft gegenüber der Politik (vgl. Kiefer 2010). Obwohl dieser Ansatz (trotz Digitalisierung und Internet auch weiterhin) grundlegende Bedeutung für die Existenzberechtigung traditioneller medialer Strukturen in der Gesellschaft (z.B. die gedruckte Tageszeitung) haben mag, so ist es doch Ziel dieser Arbeit aus einer *medienökonomischen Sichtweise* heraus, den beschriebenen Medienwandel als institutionellen Wandel zu verstehen.

Um dieser ökonomischen Sichtweise nun ein konkreteres theoretisches Fundament zu geben, sei an dieser Stelle auf die Drei-Felder-These von Kabalak (u.a. 2007) und Rhomberg verwiesen, der sich Kiefer (2010) bedient, um das Zusammenspiel von Institution und Organisation bei privatwirtschaftlicher Medienorganisation zu erläutern (vgl. ebd.: 166ff):

„Drei Felder institutioneller Spielregeln“ (ebd.: 167) sind dabei für privatwirtschaftliche

Medienorganisationen zentral, das journalistische, das politische und das wirtschaftliche Feld. Im Prinzip handeln privatwirtschaftlich organisierte Medien zunächst einmal selbsterhaltend und neutral im Sinne des wirtschaftlichen Feldes. Außerdem bieten sie sowohl politischen Akteuren die Möglichkeit als Vermittler zwischen Rezipienten der Medienorganisation zu agieren (politisches Feld), als auch auf journalistischer Ebene die Interessen der Rezipient zu vertreten (journalistische Ebene).

Für diese Arbeit wichtig erscheint der medienökonomische Aspekt dieser Theorie, weil sie Medienorganisationen zu aller erst vor allem in der Pflicht sieht, den eigenen ökonomischen Erhalt zu gewährleisten. Erst darauf aufbauend könne sich das Leistungsprofil jeder Medienorganisation aufbauen.

2.2.3 Institutioneller Wandel

Greenwood, Suddaby und Hinings (2006) haben ein sechsstufiges Modell des institutionellen Wandels entwickelt, dass Veränderung von Institutionen und Organisationsformen im Kontext neo-institutioneller Ansätze erkennbar macht (vgl. Harnischmacher 2010: 39ff):

Stufe 1 – *Precipitating Jolts* - Äußere Einflüsse (wie soziale Umbrüche, technischer Fortschritt, neue Gesetzgebung etc.) destabilisieren das System.

Stufe 2 – *Deinstitutionalization* - Deinstitutionalisierung in deren Verlauf neue Konkurrenz (Organisationen) zur etablierten Organisationsform erwächst.

Stufe 3 – *Preinstitutionalization* - Innovationen der Organisationen als Reaktion auf die gegebenen Veränderungen.

Stufe 4 – *Theorization* – Stabilisierung der Organisationsform durch Institutionalisierung neuer Formen der Handlungsleitung. „Diese Phase ist zudem bestimmt vom Eingeständnis der Organisationen, dass die alten Strukturen

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

überkommen sind und dem Versuch, insbesondere neue moralische Legitimität zu erlangen.“ (ebd.: 40)

Stufe 5 – *Diffusion* – Konzentration auf die neu institutionalisierten Prozesse und endgültige Stabilisierung.

Stufe 6 – *Reinstitutionalization* - „*Institutionalisierung durch das Erreichen kognitiver Legitimität*“ (ebd.: 40)

Kiefer (2010) weist auf die Notwendigkeit hin, zwischen dem Medien- und Journalismuswandel zu unterscheiden. Journalismus müsse in diesem Zusammenhang als Institution, als institutionelle Ressource verstanden werden, derer sich Medienorganisation bedienen (vgl. ebd.:129).

„Medien folgen, historisch betrachtet, ja vor allem dem jeweiligen Stand der Technik, Journalismuswandel ist eher als Reaktion auf, Anpassung an und Ergebnis von strukturellen(m) [sic], vor allem mentalen (m) [sic] Wandel in der demokratischen Gesellschaft zu begreifen.“ (ebd.: 191)

Sie fasst die Grundbedingungen eines Medienwandels historisch auf drei Ebenen treffend zusammen (ebd.: 196):

Auf der *Makroebene* ein Wandel kapitalistischer Wirtschaftsformen. Gesellschaftlich tritt hinzukommend ein „*kulturelle[r] Institutionalisierungsprozess*“ (Türk 2006:92 zit n. Kiefer 2010: 196) ein.

„Auf der [*Mesoebene*] die Durchsetzung von Organisation und Organisieren als Mittel der Unternehmensführung, was eben auch zur Entwicklung von Produktionsroutinen führte, darunter, neben den Nachrichtenfaktoren, das für Forums-Medien zentrale Objektivitäts-Konzept.“ (Kiefer 2010: 196)

„Auf der [*Mikroebene*] konnte die wachsende Einbindung potentieller Leser in spezifische und zum Teil konträre (Interessen)Organisationen durch den Wandel zur Forumspresse nicht nur neutralisiert und wirtschaftlich genutzt werden, diese Einbindung weckte oder steigerte wohl gerade auch das Interesse an den Angeboten des Mediums.“ (ebd.: 196)

Im Zentrum dieser Arbeit steht nun vor allem der Medien-, weniger der Journalismuswandel. Kiefer fasst den Grundgedanken dahinter sehr passend zusammen:

[Es] soll hier [...] nicht über einen aktuellen Journalismuswandel spekuliert werden, wie er vor allem mit Blick auf das Internet und die damit eröffneten Möglichkeiten für Jedermann und -frau, seine/ihre Interessen, Meinungen, [...] aber auch Wissen und Information vor einer wenn auch in der Regel eher begrenzten Öffentlichkeit auszubreiten diskutiert wird. Hier werden technische Möglichkeiten auch von Seiten der Offline-Medien, der Werbewirtschaft, und neuer Akteure als Kommunikatoren erprobt, wird um organisatorische Rationalisierungen, Verfestigungen und die damit verbundenen ökonomischen und politisch-sozialen Machtpotentiale gerungen. Für eine Diskussion über Institutionalisierungsprozesse und Institutionenwandel mit Blick auf Journalismus scheint es hingegen noch zu früh, auch wenn die durch diese Prozesse und Innovationen ausgelösten wirtschaftlichen Verwerfungen [...] nicht unterschätzt werden sollten.“ (ebd. 199)

2.3 Gatewatching

Um den Medienwandel aus neo-institutioneller Perspektive theoretisch zu ergänzen und zugleich den Strukturwechsel erfassbarer zu machen, sei an dieser Stelle auf eine relativ neue Überlegung hingewiesen: Der Ansatz des *Gatewatching* wurde 2003 von Axel Bruns veröffentlicht. Er beschreibt die Folgen einer journalistischen Gegenkultur, die durch die Digitalisierung das klassische Modell des *Gatekeeping* im Internet faktisch ad absurdum führt.

Gatekeeping beschreibt „[i]m einfachsten Sinne des Wortes [...] ein Regime der Kontrolle darüber, welche Inhalte aus den Produktionsprozessen in Druck- und Funkmedien an die Öffentlichkeit gelangen.“ (Bruns 2009: 107)

Im traditionellen Nachrichtenprozess werden drei Gatekeeping-Stufen unterschieden, die von Medienorganisationen bewacht werden (vgl. ebd.: 108f):

- Die *Eingangsstufe* (Neuigkeiten und Informationen werden nur durch professionelle Journalisten erfasst und redaktionell weiterverarbeitet)
- Die *Ausgangsstufe* (Nachrichten können nur über die Hierarchie einer Redaktion medial veröffentlicht werden)
- Die *Antwortstufe* (Vorselektion von Antworten der Medienkonsumenten auf Beiträge vor Veröffentlichung)

„Das Internet funktioniert jedoch anders als die Druck- oder Funkmedien. Im Ergebnis können nun alle drei Tore, die von Nachrichtenorganisationen bewacht werden, umgangen werden.“ (ebd.: 109)

Das Internet macht die Veröffentlichung von journalistischen Beiträgen nun praktisch, jedem jederzeit, zu praktisch null Kosten, in jeglicher Form und an praktisch jeden Menschen mit Internetzugang möglich. Dies mache das Gatekeeping sowohl an der Eingangsstufe (Unendliche Konkurrenz) ineffektiv, als auch an der Ausgangsstufe (unendlicher Sendeplatz/ unendliche Sendezeit) unnötig. (vgl. ebd.: 109f)

Bruns greift nun diese absurde Situation, der sich Gatekeeper im Internet stellen müssen, auf und formuliert folgenden Ansatz:

„Statt einer *Bewachung* der eigenen Eingangs- und Ausgangstore, die auf eine Beschränkung des Informationsflusses abzielt (also Gatekeeping im konventionellen Sinne), beschreibt Gatewatching die *Beobachtung* der Ausgangstore von externen Nachrichten- und anderen Quellen mit der Absicht, wichtiges Material zu identifizieren, sobald es verfügbar wird.“ (ebd.: 113)

Die drei Gatekeeping-Stufen werden dadurch durch eine vierte Stufe erweitert und für alle Nutzer wie folgt geöffnet (vgl. ebd.: 114):

Die *Gatewatching-Stufe* (Gatewatching von Nachrichtenquellen für alle Nutzer offen)

Die *Eingangsstufe* (Einsendung von Gatewatchingberichten für alle Nutzer offen)

Die *Ausgangsstufe* (Sofortige Publikation oder kollaborative Berichtbearbeitung)

Die *Antwortstufe* (Diskussion und Kommentar für alle Nutzer offen)

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

3. Forschungsfragen

Ich will zunächst verstehen inwiefern es sich bei dem bereits beschriebenen US-amerikanischen Medienwandel tatsächlich um einen Wandel handelt und inwiefern er auf den nationalen Zeitungsmarkt Einfluss nimmt. Ferner gilt es sich der Frage zu stellen, ob die beobachtbaren Prozesse tatsächlich zu einer sogenannten Medienkrise zusammengefügt werden können. Was zeichnet denn eine mögliche Medienkrise in diesem Kontext aus und inwiefern lässt sich das Geschäftsmodell der *Huffington Post* darin verorten? Kann man in Bezug auf Online-Nachrichtenmagazine Schlüsse aus der Positionierung und dem Selbstverständnis der *Huffington Post* ziehen?

Meine **Forschungsfragen** lauten dementsprechend:

FF 1: Inwiefern weist der aktuelle Medienwandel innerhalb der US-amerikanischen Nachrichten-Magazine Züge einer Medienkrise auf?

FF1a: Welchen Einfluss hat das Internet auf den aktuellen US-amerikanischen Medienwandel?

FF2: Welche Erfolgsfaktoren machen aus der *Huffington Post* das beliebteste Online-Nachrichtenmagazin in den USA?

FF 3: Inwiefern nimmt der von der *Huffington Post* praktizierte journalistischen Kannibalismus Einfluss auf die Medienkrise in den USA?

Zu FF1: Es gilt den aktuellen Medienwandel generell und im US-amerikanischen Raum zu analysieren. Diesbezügliche Entwicklungen und damit verbundene theoretische Konzepte sollen dabei so in den Kontext dieser Arbeit einfließen, dass auf Grundlage der Literaturanalyse die aktuell auch als Medienkrise empfundenen Prozesse dem Leser verständlich dargestellt werden können. Dazu zählen auch die Verschiebung des Rollenverständnisses des Journalismus und der Einfluss des Internet als Distributionskanal auf den Medienwandel.

Die Frage inwiefern auch der professionelle Journalismus (und seine Finanzierung) von den

Entwicklungen in den USA beeinflusst wird, gilt es ebenso zu beantworten.

Zu FF2 und FF3: Es gilt anschließend anhand des Beispiels der *Huffington Post* mögliche Risiken und Chancen dieses Geschäftsmodells im Online-Bereich für die betroffene Branche herauszuarbeiten. Außerdem möchte ich herauszufinden, wie das Geschäftsmodell der *Huffington Post* theoretisch, wie praktisch funktioniert und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede es mit dem traditionellen Geschäftsmodell eines Nachrichtenmagazins hat.

Der Begriff „journalistischer Kannibalismus“ bezieht sich auf die gängige Praxis der *Huffington Post* Informationen mit Quellenverweis von anderen Nachrichtenmagazinen zu übernehmen. Im Sinne des Gatewatching-Ansatzes (vgl. Bruns 2009) gilt es diese Problematik zu verstehen.

4. Methode

Auf Grundlage der bis hier hin gesammelten Erkenntnisse und in Anbetracht der theoretischen Fundierung gilt meine Aufmerksamkeit im weiteren Analyseprozess dieser Arbeit der Klärung der essentiellen Probleme die durch den Medienwandel entstehen und der Entwicklung eines Lösungsansatzes.

Der genauen Durchleuchtung des Medienwandels in den USA bedarf es wissenschaftlicher Analyse. Auf diesem Gebiet werden regelmäßig Studien veröffentlicht. Ich habe exemplarisch 5 Studien seit 2006 ausgewählt, die ich in Form einer Meta-Analyse darstellen und mit meinen bisherigen theoretischen Erkenntnissen verbinden werde.

In einem zweiten Schritt werde ich eine Fallstudie der *Huffington Post* darlegen und auch diese ebenfalls mit meiner theoretischen Vorarbeit verknüpfen. Es wird sich zeigen, dass die Lösungsansätze im Prinzip klar zu erklären sind, dass ihnen allerdings ein enormer Strukturwandel vorausgehen muss.

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

5. Hauptteil: Gliederung

In der nun folgenden Analyse werde ich mich zunächst einigen Studien widmen, die sich mit den Folgen des Medienwandels in der Tageszeitungs- bzw. Nachrichtenbranche beschäftigen. Es gilt die zentralen Ergebnisse dieser Analysen darzulegen und schließlich für das weitere Vorgehen meiner Arbeit zusammenzufassen.

Anschließend folgt die Darstellung meines konkreten Fallbeispiels *Huffington Post*, in der ich näher auf deren Struktur und das Geschäftsmodell eingehen werde, um daran anknüpfend meine Ergebnisse mit dem theoretischen Rahmen konkret zu verbinden.

Im letzten Teil reflektiere ich noch einmal über meine einzelnen Analyseschritte und die zentralen Ergebnisse, die sich aufgrund dessen ergeben. In diesem Schritt werden demzufolge auch meine Forschungsfragen beantwortet und abschließend ein Fazit dargelegt.

5.1 Meta-Analyse

In einem ersten Schritt geht es vor allem darum, die Veränderungen, denen sich der Markt der US-amerikanischen Tageszeitung ausgesetzt sieht, anhand 5 ausgewählter Studien nachzuempfinden. Dabei geht es neben der Entwicklung der Branche auch um die Analyse der zunehmenden Digitalisierung der US-Tageszeitungen und darum, inwiefern diese Einfluss auf deren Erlösquellen nehmen. Um diese Tendenzen und Entwicklungen schlüssig nachzuvollziehen wurden Studien aus den Jahren 2006, 2008, 2009, 2012 und 2013 miteinander verglichen. Neben den im deutschsprachigen Raum bekannten Studien der Autoren Kleinsteuber (2006 u. 2008) und Kutz, ist es vor allem die große Studie von Ruß-Mohl (2009) zum Thema Tageszeitungskrise in den USA, denen ich mich zunächst widmen werde. Dem folgen zwei in den USA bekannte und anerkannte Jahresberichte, zum einen der *State of the Media Report 2012* (Mendolera 2012) und der *State of the News Media Report 2013* (Edmonds u.a. 2013), die beide einen aktuellen Einblick in Geschehnisse und Entwicklungen der Branche analysieren.

5.1.1 Studie 1

Kleinsteuber, Hans J./ Kutz, Magnus-Sebastian:

Hohe Renditen, geringe Qualität? Zur aktuellen Situation und den langfristigen Perspektiven des Zeitungsmarktes in den USA.

Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. 2006. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/04269.pdf> (Zukunft der Zeitung 3), letzter gültiger Aufruf am 09.10.2013.

Überblick

Kleinsteuber und Kutz zeichnen in dieser Studie für das Jahr 2006 einen nicht vertiefenden Überblick des Zeitungsmarktes in den USA. Der Aufbau ihrer Literaturstudie gliedert sich in folgende Bereiche:

Markt und Konzentration

Die Autoren erklären historisch, warum der US-amerikanische Zeitungsmarkt (im Verhältnis zu europäischen Marktbedingungen) so überdimensional groß ist und traditionell von Lokalzeitungen dominiert wird.

Auf der anderen Seite dokumentieren Sie in einem groben Überblick die Konzentrationsbestrebungen der großen US-amerikanischen Zeitungsketten. Die Online-Bestrebungen und Entwicklungen der US-amerikanischen Zeitungen werden kurz abschließend erwähnt.

Produktion und Distribution

Hier wird zum einen auf die tendenzielle Verschiebung von Abonnement- hin zu Einzelverkäufen von Zeitungen hingewiesen. Außerdem wird die prekäre Entwicklung

der Lage von Zeitungsgroßhändlern und den Einzelhandelsvertrieben seit den 90er Jahren veranschaulicht, die trotz enormer Konzentrationstendenzen jedoch keinen bedeutenden Einfluss auf die Situation der Zeitungen in den USA haben.

Nutzung und Leseverhalten

Auf Grundlage des US-amerikanischen jährlich erscheinenden Reports *State of the Media des Project of Excellence in Journalism* ⁴ wird ein Überblick über die sich verändernden Rahmenbedingungen der vermehrten Internetnutzung und des sich zum Online-Konsum hin wandelnden Leseverhaltens dargestellt. Zugleich wird auf die sinkenden Absatzzahlen im Printbereich mit Zahlen und Fakten hingewiesen.

Finanzierung, Werbung und Anzeigen

Schließlich bieten Kleinsteuber und Kutz einen Überblick auf die, sich im Kontext der Entwicklungen auf dem Markt und im Verhältnis zueinander wachsenden, Werbegegenüber, den sinkenden Verkaufserlösen, dem eher schleppenden Wachstum der Werbeerlöse, dem finanziellen Druck auf US-Zeitungen durch Konkurrenz aus dem Internet und die für die Branche dabei eher mageren langfristigen Potentiale am Werbemarkt im Internet.

Ergebnisse

Kleinsteuber und Kutz kommen anhand ihrer Untersuchung zu folgenden für diese Arbeit relevanten Ergebnissen:

Der US-Zeitungsmarkt ist gekennzeichnet durch ein geringes Wachstum, hohe Renditen und starken Konzentrationstendenzen.

Insbesondere auf dem Markt für Rubrikenanzeigen erscheint die Konkurrenzsituation

⁴ vgl. www.stateofthemedias/2006

Magisterarbeit
 Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
 Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger
 Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andre.pascalhorvath@gmail.com

zwischen den US-amerikanischen Zeitungen und branchenfremden Online-Anbietern besonders hoch, wobei einige Konzerne sich bereits dahingehend verteidigen. (vgl. auch Trappel 2007: 79f)

„Online-Angebote der Zeitungskonglomerate können noch nicht die Rückgänge im Printgeschäft kompensieren [...]“ (Kleinstüber u.a. 2006: 2)

Die Aufmerksamkeit der Leserschaft (insbesondere bei der jüngeren Generation) geht an Konkurrenz aus dem Internet verloren. *„Mit jeder Generation fällt der Anteil der Zeitungsleser um ca. ein Drittel.“* (ebd.)

Der Trend hin zu nachlassender journalistischer Qualität und nachlassendem gesellschaftlichen Einfluss zu Gunsten höherer Gewinne führe allerdings auch zum Verlust von Vertrauen auf dem Werbemarkt.

Kleinstüber und Kutz bieten abschließend drei Handlungsoptionen für Zeitungsverlage in einer verschärften Konkurrenzsituation:

„Die Sicherung der Konkurrenzfähigkeit im Kampf um die Aufmerksamkeit der Nachrichtenkonsumenten durch Investitionen in die redaktionelle Qualität des Produktes.“ (Kleinstüber u.a. 2006: 9)

„Die Behauptung des Marktanteiles durch ein hochwertiges Onlineangebot, das zwar möglicherweise Leser von der Printausgabe abzieht, sie jedoch gleichzeitig an die Zeitung bindet und auch einen Anlaufpunkt für neue und jüngere Zielgruppen bildet.“ (ebd.)

„Die Investition in qualitativ hochwertige Online-Rubrikmärkte, die die klassischen Rubrikmärkte im Printbereich ergänzen und somit der Konkurrenz im Internet entgegenstehen – hier kann die bessere regionale Verankerung von Vorteil sein.“ (ebd.)

Abschließend wird davor gewarnt, dass die US-Zeitungslandschaft bei fehlenden Investitionen in die Zeitung und gleichzeitiger Abschöpfung der restlichen Gewinne bis zum Verlust der Rentabilität und schlussfolgernden Einstellung (die sogenannte *„harvesting strategy“*, vgl. Meyer 2004: 9-13 zit. n. Kleinstüber u.a. 2006) in ihrer Vielfalt ernsthaft bedroht ist.

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

5.1.2 Studie 2

Kleinstauber, Hans J./ Kutz, Magnus-Sebastian:

Vorreiter auf neuem Kurs? Die Zukunft der elektronischen Medien in den USA.

Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. 2008. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/05316-20080423.pdf> (Medien Digital), letzter gültiger Aufruf am 09.10.2013.

Überblick

Diese Literaturstudie aus dem Jahr 2008 befasst sich mit den beobachtbaren Tendenzen der Cross-Medialität denen sich die elektronischen Medien Radio und Fernsehen in den USA gegenübersehen. Zentral für meine Arbeit sind dabei die in dieser Studie beschriebenen technischen Entwicklungen und Konvergenzen, die Rolle der Blogs in den USA und die beobachteten Entwicklungen des Nachrichtenmarktes.

Der Aufbau der Studie ist dabei wie folgt: (vgl. Kleinstauber 2008)

Medien, Medienmarkt und Konzentration

Zunächst wird ein erklärender Rahmen geschaffen, indem die Konzentrationsentwicklungen von Fernsehen und Radio, deren Nutzung und Stagnation des traditionellen Marktes sowie schließlich auch die Regulierungsbestrebungen der USA näher erklärt werden. Des weiteren gehen Kleinstauber und Kutz auf die betreffenden Akteure d.h. die größten US-amerikanischen Medienkonzerne und deren Konzentrationstendenzen ein.

Technikentwicklungspfad und -potentiale im US-Medienmarkt

Zentral werden hier die Entwicklungen der Übertragungstechniken insbesondere für Kabel- und Satellitenfernsehen der letzten Jahre durchleuchtet. Vor allem das Thema *Mobile TV* und die Verknüpfung mit dem Internet werden besprochen. Zu dem zwiespältigen Verhältnis der elektronischen Medien zum (Konkurrenten) Internet schreiben die Autoren:

Insgesamt ist das Internet sowohl eine Konkurrenzplattform zu den etablierten elektronischen Medien TV und Radio als auch eine Möglichkeit zum Wachstum für Medienkonzerne, die durch Synergien sowohl mit ihren Inhalten Internetauftritte betreiben können, als auch durch diese Internetauftritte Nutzer anziehen und neue Übertragungstechnologien mit Informationen füllen. (ebd.: 20)

Schließlich wird die Rolle der unzähligen vielbesuchten medienkritischen Blogs als eine tragende in der Medienlandschaft dargestellt, deren Kritiken aus der Blogosphäre mittlerweile auch schon vereinzelt zu Kündigungen in traditionellen Medien geführt haben soll. (vgl. ebd.: 20)

Die Entwicklung des Nachrichtenmarktes

Für den Nachrichtenmarkt lassen sich laut dieser Studie mehrere Trends erkennen u.a.:

1. „*Einnahmerückgänge, die sich in allen Medienbereichen durch den Nachrichtensektor ziehen und die Frage aufwerfen, inwieweit Nachrichten noch ein lohnender Markt sind.*“ (ebd.: 21)

2. Auslöser sei diesbezüglich vor allem das Internet durch:

- geringere Einnahmemöglichkeiten
- größere Vielfalt an Informationsquellen
- die wachsende Bedeutung von Bloggern

- veränderte Finanzierungsmodelle im Web
 - Spezialisierung und Diversifizierung des Nachrichtenkonsums
3. Das Wachstum des Internet stellt die klassischen Werbemodelle der Branche auf den Prüfstand, da sich Produktionsinformationen im Internet nicht wie in Werbespots vermitteln lassen, sondern das Medium auch eine Funktion [...] entwickelt, in denen Konsumenten selbstständig nach Produktinformationen suchen. Die klassische Funktion von Nachrichten als Werbeträger ist daher rückläufig. Diese Entwicklung stellt den Nachrichtensektor vor die Aufgabe, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob sich der Nachrichtensektor in einem Stadium der Transition befindet oder ob es sich um einen Markt handelt, der die Reifephase überschritten hat und rückläufig ist. (ebd.: 22)

Medieninhalte: Das Angst-Motiv im US-Nachrichtendiskurs

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem in der Nachrichtenberichterstattung zunehmenden Sensationalismus der mit Kriminalität und dem Angst-Motiv Quote produziert, wobei die Qualität der Berichte nebensächlich und daher rückläufig ist.

Das Ende des amerikanischen Zeitalters

Schließlich geht es auch um den Verlust der Vorreiterrolle der USA im Bereich Digitalisierung, den zunehmenden Einfluss aus Fernost in diesem Bereich und dem Begriff der „Glokalisierung“, womit gemeint ist, dass Medien in einem globalen Umfeld zunehmend lokaler werden. (vgl. ebd.: 33)

Ergebnisse

Kleinstauber und Kutz kommen anhand ihrer Untersuchung zu folgenden für diese Arbeit relevanten Ergebnissen:

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

Im Nachrichtengeschäft der herkömmlichen Medien zeigen sich Einnahmerückgänge, die sich durch alle Bereiche ziehen. Das Internet als Konkurrenzmedium sowie die Spezialisierung und Diversifizierung des Nachrichtenkonsums sind hier ausschlaggebend.(ebd.: 6)

Die Funktionalität von Nachrichten wird im Internet in Frage gestellt. Politische Blogs haben an nicht zu verkennenden Einfluss gewonnen, bei der Beurteilung von medialen Inhalten.

5.1.3 Studie 3

Ruß-Mohl, Stephan:

**Kreative Zerstörung. Niedergang und Neuerfindung des
 Zeitungsjournalismus in den USA.**

Konstanz: UVK. 2009.

Diese Studie zur US-amerikanischen Medienkrise im Internet ist (zumindest meines Wissens nach) die wohl bislang umfangreichste im deutschsprachigen Raum.

Ruß-Mohl bedient sich einer Meta-Analyse und einigen Experten-Interviews, um die Gründe des Medienwandels und der Medienkrise der US-amerikanischen Tageszeitungen nachzuvollziehen. Er versucht dabei interdisziplinär (sozialwissenschaftlich, journalistisch) zu erforschen, worin die Hauptgründe der Krise der Zeitungshäuser in den USA wurzeln und welche Optionen gegeben sind, um einer Abwärtsspirale am Markt zu entgehen.

Weil es sich um eine mannigfaltige Arbeit handelt, die viele Aspekte vor allem des Zeitungsjournalismus und weniger die der Medienstruktur aufgreift, möchte ich in diesem Zusammenhang verstärkt auf die vom Autor skizzierten Aspekte des Medienwandels eingehen und die Überlegungen zur Veränderung journalistischer Inhalte ausklammern, da sie außerhalb der Grenzen dieser Arbeit journalistische Prozesse infrage stellen.

Überblick

Die Arbeit von Ruß-Mohl gliedert sich in 4 Teilbereiche:

Der erste Teil des Buches resümiert die Folgen veränderten Rahmenbedingungen, denen sich Zeitungen in den USA seit Jahren stellen müssen und versucht die Ursachen dieser Krise zu skizzieren.

Der zweite Teil geht näher auf konkrete Beispiele ein. Neben der *New York Times*, der *Los Angeles Times*, dem *San Francisco Chronicle* und den *San Jose Mercury News*, werden auch die veränderten Bedingungen für kleine Lokalzeitungen untersucht.

Die Kapitel über die „Herausforderung an das Redaktionsmanagement“ (Kapitel 6-8 im Buch) bieten einen sehr interessanten Einblick in die Herausforderungen, denen sich Redaktionen seiner Meinung nach im Internetzeitalter stellen müssen und wie sich dieser Medienwandel auf redaktionelle Arbeit auswirkt. Sie bilden zusammen den dritten Teil des Buches. Schwerpunkte sind vor allem die neuen Herausforderungen und Konkurrenzen durch das Internet, veränderte Rahmenbedingungen in der Auslandsberichterstattung und der Glaubwürdigkeit von Tageszeitungen.

Der vierte und letzte Teil des Buches befasst sich mit der Frage nach der Ökonomie von Tageszeitungen und inwiefern PR und Werbung mittlerweile Einfluss auf journalistische Arbeit nehmen. Außerdem befasst sich das letzte Kapitel 10 mit der Frage „Wie Zeitungen überleben können“.

Ergebnisse

Ruß-Mohl sieht zunächst den Niedergang des US-amerikanischen Zeitungsmarktes in schrumpfenden Redaktionen, sich häufenden Mängeln der Inhalte und in dieser Verbindung ein Verlust an Glaubwürdigkeit journalistischer Produkte bestätigt. Hinzu käme die schwindende Zahlungsmoral und zugleich rückläufige Anzeigengeschäfte.

Die Ursachen dafür stellt er in drei Hauptproblemen fest (vgl. Ruß-Mohl 2009: 31):

1. Die Internetgeneration hätte eine extrem schlechte Zahlungsbereitschaft für journalistische Inhalte.
2. Werbung und Kleinanzeigen würden zwar ins Internet abwandern, aber nicht ausreichend auf die Zeitungswebsites.
3. Digitalisierung und Internet würden Trittbrettfahrer begünstigen. Informationen würden zunehmend unzuverlässiger sein.

Ruß-Mohl warnt vor einer Übernutzung, einem *Overreporting* (ebd.: 120) journalistischer Inhalte, bei einer gleichzeitigen Entwicklung hin zur Selbstverständlichkeit Exklusivität von anderen zu kopieren, Aspekte, welche durch die Kostenlos-Kultur im Internet bestärkt werden.

Unter diesen Umständen verändern sich nach Ruß-Mohl auch für Redaktionen und ihren

Output. Als Einflussfaktoren skizziert er folgende (ebd.: 123ff):

- Steigender Wettbewerb durch Digitalisierung und Internet.
- Einführung von (vor allem hyperlokalen) Hybridprodukten, die vor der Digitalisierung unmöglich realisierbar waren.
- Verselbstständigung des Tempos von Veröffentlichungen
- Interaktivität von Nachrichten im Internet
- Verstärkte Nischenbesetzung
- Wachsender Trend des Crowdsourcing und Citizen Journalism (partizipativem Journalismus)

Zugleich stellt Ruß-Mohl fest, dass Innovationen im Internet zwar von Zeitungsverlagen sehr schnell und vollständig angenommen werden, jedoch oftmals das eigentliche Problem im Beharren der jeweiligen Journalisten auf den Status quo der Arbeitsprozesse liegt. Außerdem sei in diesem Zusammenhang die Weiterbildung von Journalisten in den letzten Jahren systematisch vernachlässigt worden.

In einem zweiten großen Teil dieser Studie befasst sich der Autor mit vermeintlichen Entökonomisierung von journalistischer Arbeit. Es geht dabei vor allem auch um den kritisierten Gratis-Journalismus und darum, wie der wachsende Wettbewerb (vor allem mit IT-Unternehmen und Internetstart-ups) die Margen von Tageszeitungen schrumpfen lässt.

Ruß-Mohl stellt diesbezüglich fest, dass mehrere Gründe zu einem vermeintlichen Zusammenbruch des Wettbewerbs führen würden:

- Neben branchenfremder Konkurrenz sei es vor allem der brancheninterne Wettbewerb im Internet, der das Dilemma von Tageszeitungen im Internet verursachen würde.
- Dieser Wettbewerb erzeugt einen enormen Preisdruck, dem mit Werbung alleine nicht entgegenzuwirken sei.
- Hinzu kämen die Verluste ertragreicher Nischen, wie z.B. dem Kleinanzeigenmarkt, der komplett ins Internet abzuwandern scheint.
- Außerdem würden wachsender Einfluss von PR-Journalismus und sich radikal verändernde Werbekonzepte dazu führen, dass die Qualität weniger werden würde.
- Während die Anzahl der Leser durch den Online-Bereich wachsen, sinken zugleich die

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

Auflagen.

- Trittbrettfahrer (z.B. Internetunternehmen wie Google oder Yahoo) würden massiv Gewinne mit fremden Inhalten von Zeitungsverlagen einfahren.

5.1.4 Studie 4

Mendolera, Katrina M.:

State of the Media Report 2012. Evolving and Merging.

www.vocus.com. 2012.

Online verfügbar unter

<http://img.vocus.com/white>

[papers/Vocus_State_of_the_Media_Report_2012.pdf](http://img.vocus.com/whitepapers/Vocus_State_of_the_Media_Report_2012.pdf), letzter gültiger

Zugriff am 26.11.2013.

Vocus ist das führende US-amerikanische Unternehmen für das sogenannte Cloud Marketing. Dabei geht es um die Verknüpfung von klassischen Marketing-Elementen mit intelligenter PR-Software (Mendolera 2012: 18).

In dem Jahresbericht „State of the Media“ geht es vor allem um die Analyse medialer Trends für die USA im Bereich Tageszeitungen, Magazine, Fernsehen, Radio und Blogs. Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus in erster Linie auf Tageszeitungen.

Außerdem beschäftigt sich diese Studie mit dem Wandel den Geschäftsmodelle im US-amerikanischen Medienbereich 2012 sowie dem wachsenden Einfluss von Social Media dem traditionelle Medienbranchen 2012 ausgesetzt waren.

Überblick & Ergebnisse

Der Medienwandel im Bereich der US-amerikanischen Tageszeitungen wird in dieser Studie anhand mehrerer Faktoren skizziert:

- Zunächst wird auf die konstante Anzahl von 141 gedruckten Zeitungen hingewiesen, die 2011 ihre Auflage einstellen mussten (im Vergleich zu den 151 im Vorjahr). Trotz der Bemühungen der Zeitungsindustrie Trends, wie hyperlokale Nachrichten weiter zu

fördern um Umsätze zu steigern, waren 2011 gut zweidrittel davon mindestens wöchentlich erscheinende Printmedien.

- 2011 wurden knapp 20 Ableger von Nachrichtenagenturen in den USA geschlossen u.a. *Reuters* Büro Dallas, *Miami Herald's* Büro in Fort Lauderdale und *Washington Posts* Büro in Southern Maryland. Große Zeitungshäuser haben auch 2011 an Personal und Infrastruktur eingespart.
- Neugründungen 2011 haben sich gegenüber 2010 reduziert. Insgesamt waren es 201 Neugründungen, 158 davon online nur 43 im Printbereich, insgesamt jedoch gerade mal 1% (also 2) dieser Neugründungen waren Tageszeitungen.
- Online-Plattformen, wie das hyperlokale Nachrichtennetzwerk patch.com hatten 2011 ebenfalls einen enormen Rückgang, der Markt schien auch diesbezüglich gesättigt.
- Der Trend immer kleinerer Newsrooms ging auch 2011 weiter. Hinzu kommt eine Verjüngung der Redaktion vor allem bei mittelgroßen Zeitungen.
- Social Media nimmt eine immer zentralere Rolle beim Marketing von Zeitungen ein. Der Austausch von Ideen und Vorlieben der Leser können somit leichter ermittelt und auf die Zeitung übertragen werden.
- Viele Zeitungen haben 2011 mehr oder weniger erfolgreich mit Paywalls experimentiert u.a. auch mit diversen Apps für mobile Endgeräte, um ihren Online-Content zu verkaufen. Die Zukunft dieser Modell bleibt jedoch ungewiss.

Für den Wandel der Geschäftsmodelle von US-amerikanischen Zeitungen stellt der Report folgendes fest:

- Paywalls wurden 2011 neben den großen Anbietern in diesem Bereich (wie z.B. *New York Times*) auch von kleineren vor allem lokalen Anbietern von Nachrichten (z.B. alle mittelgroßen Zeitungen der *MediaNews Group*) eingeführt. Darauf aufbauend wurden einige Experimente in diese Richtung gewagt. Die *Times-Standard of California* z.B. hat ihre Montagsprintausgabe 2011 eingestellt. Dafür bietet sie montags ihren Lesern die Online-Ausgabe (die ansonsten mit einer Paywall versehen ist) kostenlos an. Der *Boston Globe* z.B. hat seinen Onlinebereich auf zwei Websites aufgeteilt, einer kostenlosen und einer kostenpflichtigen.

- Nachrichtenzeitungen hielten 2011 jedoch immer noch vermehrt an ihren Wurzeln im Printbereich fest. Dementsprechend wurde versucht branchentraditionelle Geschäftsmodelle auch online umzusetzen.
- Die Community-Philosophie im Online-Bereich wird immer wichtiger. Mehr und mehr Zeitungen versuchen auf ihren Websites Communities zu etablieren und Kunden zu binden.

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

5.1.5 Studie 5

Edmonds, Rick/ Guskin, Emily/ Mitchell, Amy/ Jurkowitz, Mark:

The Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism. State of the News

Media 2013. An Annual Report on American Journalism.

Pew Research Center 2013

Online verfügbar unter

<http://stateofthemedias.org/2013/newspapers-stabilizing-but-still-threatened/>,
letzter gültiger Zugriff am 26.11.2013.

Die jährlich erscheinende Studie über die Entwicklungen der US-amerikanischen Zeitungsindustrie ist eine der wichtigsten ihrer Art.

Überblick & Ergebnisse

Die Studie nennt einige Faktoren, die sich seit der Rezession im US-amerikanischen Zeitungsmarkt 2007 positiv auf die Branche ausgewirkt haben:

- Viele Zeitungen sind geprägt von neuen Umsatzchancen (vor allem mittels der Vermarktung durch soziale Netzwerke) und organisationellen Strukturveränderungen.
- Konkret wurden digitale Bezahlmodelle (z.B. die Paywall) 2012 von immerhin 450 der landesweiten 1380 Tageszeitungen in deren Online-Ausgabe eingeführt. Die Umsätze dieser Nachrichtensites blieben auf gleichem Niveau oder stiegen sogar an, was darauf schließen lässt, dass sich das Portfolio vieler Tageszeitungen von der übermäßigen Abhängigkeit der werbetreibenden Industrie lösen konnte.
- Der Wert vieler Tageszeitung stieg seit 2000 im Jahr 2012 das erste mal wieder (bei einigen sogar um bis zu 30% und mehr) an. Trotz niedriger Verkaufspreise finden

traditionelle, gedruckte Zeitungen immer noch Käufer.

- Des generelle Wiedergesunden der US-amerikanischen Wirtschaft im Jahr 2012 hat sich positiv auf die Branche ausgewirkt. Vor allem die vermehrte Werbeschaltung der Autoindustrie hatte 2012 einen positiven Effekt.

Allerdings nennt die Studie im Anschluss daran auch die negativen Effekte, die auf die US-amerikanische Zeitungsbranche Einfluss hatten. Immerhin wird immer noch bemängelt, dass die Zeitungsindustrie trotz positiver Effekte nur noch halb so groß ist, wie zu ihrer Hochzeit.

Als negativ wurden folgende Faktoren bewertet:

- Printwerbung fiel 2012 zum sechsten mal in Folge: In diesem Jahr um ganze 1,8 Milliarden US-Dollar (immerhin 8,5 % des Gesamtumsatzes durch Printwerbung).⁵
„National advertising is a particular weakness, suggesting that corporations are shifting their advertising dollars to other platforms.“ (Edmonds 2013: 1)

Digitale Werbung hingegen macht bereits 15% des Umsatzes aus allen Werbeflächen aus, ein Umstand der vor allem dem starken Aufschwung der Online-Werbung seit 2 Jahren zu verdanken sei.

The 2012 ratio was 15 print ad dollars lost to every digital ad dollar gained. [...] Even as volume improves, prices are depressed because of the huge range of places to advertise, now including sites like Facebook and Twitter. (Edmonds 2013: 2)

- Obwohl immer häufiger Nachrichten von mobilen Endgeräten aus abgerufen werden, ist es immer noch schwierig dementsprechende Werbung über diese Endgeräte zu verkaufen.
- Obwohl das operative Geschäft der meisten Zeitungen immer noch durchaus positiv zu bilanzieren ist, kämpfen diese häufig mit Schulden und Pensionsansprüchen, die in besserer wirtschaftlicher Lage zugesichert wurden.
- Arbeitsplätze in traditionellen Redaktionen wurden auch im Jahr 2012 konsequent reduziert und nur mangelhaft in den jeweiligen Online-Redaktionen nachbesetzt. Seit 2000 sind immerhin 30% weniger Redakteure angestellt. Aktuell sind es 40.000 Arbeitsplätze in US-amerikanischen Tageszeitungsredaktionen. Einige wenige Tageszeitungen haben diesbezüglich die Häufigkeit der veröffentlichten Printausgaben

⁵ Vgl. <http://naa.org/Trends-and-Numbers.aspx>, letzter gültiger Zugriff am 27.11.2013.

oft drastisch auf nur noch 3 Ausgaben pro Woche reduziert.

Hinzu kommt die Tendenz alte große Hauptsitze durch kleinere kostengünstigere Büros zu ersetzen.

Digitale Paywalls

Im Detail geht die Studie auf die bislang anscheinend erfolgreiche Durchsetzung des Paywall-Prinzips US-amerikanischer Nachrichtensites ein. Neben dem Vorreiter *New York Times* seinen vor allem Online-Zeitungsausgaben der US-amerikanischen Verlagsgruppen *Lee* (47 Zeitungen), *McClathy's* (30 Zeitungen), sowie *E.W. Scripps'* (14 Zeitungen) bislang recht erfolgreich mit diesem Prinzip gewesen (mit Verweis auf deren Jahresberichte 2012).

Drei Elemente einer erfolgreichen Paywall werden dabei skizziert:

1. Das erste Element ist die Paywall an sich. Sogenannte *heavy user* (die das Online-Angebot regelmäßig/täglich nutzen) sind eher dazu bereit Geld dafür zu bezahlen, um auf das gesamte Angebot ihrer Zeitung online zuzugreifen.
2. Das zweite Element besteht aus der Anwerbung des Massenpublikums, welches nicht ganz so regelmäßig auf der jeweiligen Website surft, durch die Möglichkeit z.b. jedem User zu gestatten eine begrenzte Anzahl von Artikeln kostenlos zu lesen, bevor für jeden weiteren Artikel bzw. für die weitere Nutzung der Website ein Entgelt zu verrichten ist, um möglichst viele User dazu zu bewegen für den vollen Zugriff auf das Online-Angebot zu bezahlen.
3. Die Verbindung zwischen Print- und Online-Abo ist das dritte tragende Element einer erfolgreichen Paywall. Es geht darum mit jedem Print-Abo auch ein gratis Online-Abo zu verknüpfen, um traditionelle *heavy user* mit dem Online-Angebot vertraut zu machen.

Die ersten Ergebnisse zeigen bislang einen minimalen Rückgang des Online-Publikums bzw. der Online-Werbeflächen. Zentral ist hierbei jedoch vor allem der Trend, dass die Umsätze durch den Einsatz von Paywalls wieder mehr aus Online-Abos, als aus dem Verkauf von Werbeflächen stammen.

Ziel der Einführung ist definitiv die Wiedergewöhnung der User an alte Bezahlmodelle. Allerdings seien es Medientheoretiker, wie Jeff Jarvis, die darin einen Widerspruch sehen würden, weil Information schließlich frei sein will.

Daneben gibt es auch noch weitere Befürchtungen. Schließlich sei der professionelle Inhalt der *New York Times* schwer vergleichbar mit den 450 anderen Online-Ausgaben von Tageszeitungen, deren Paywall-Geschäftsmodelle von den Autoren dieser Studie noch infrage gestellt werden.

While The New York Times is clearly offering valued content on all platforms, some of the 450 papers with digital pay plans in place or in the works may be spread too thin for that. Digital subscriptions growth is typically fueled by deeply discounted trial offers. Converting discounted subscriptions to fully paid ones is a work in progress. (Edmonds 2013: 4)

weitere Trends

Während die Zahl der Mitarbeiter in US-amerikanischen „Newsrooms“ sich seit 2000 um 30% reduziert hat und mittlerweile bei unter 40000 liegt (vgl. Edmonds 2013: 6), sinkt (neben der Bereitschaft der Leser, für journalistische Inhalte Geld auszugeben auch) die Bereitschaft der Werbetreibenden online für Anzeigen genügend Geld zu bezahlen.

Die fallenden Preise für die Miete von Online-Werbeflächen wird dabei von zwei veränderten Bedingungen abhängig gemacht:

Zum einen seien es neue personalisierte und dadurch zielgruppengerechtere Werbeformen, die vor allem von *Facebook* und *Google* angewandt werden, um individualisierter Werbung zu schalten, während Tageszeitungen auch online auf traditionelle und an ein Massenpublikum gerichtete Display-Werbung schalten müssten. Zum anderen sei es die unglaubliche Menge an Werbeflächen die das Internet zu bieten hätte, was die Nachfrage zusätzlichen drücken würde.

Beide Faktoren würden laut Studie die Preise für Online-Werbung erheblich drücken. Zugleich befänden sich die Einnahmen aus Werbeschaltungen im Printbereich fast aller Tageszeitungen auch im Jahr 2012 in Stagnation oder Rückläufigkeit.

Die Nutzung von Tablets und Smartphones um Nachrichten zu lesen wird immer beliebter, was dazu führe, dass immer mehr Tageszeitungen in den USA sich mit der Aufbereitung ihrer Inhalte für mobile Endgeräte auseinandersetzen würden. Allerdings sei noch völlig offen, welche Form der Werbeeinschaltung sich bei mobilen Endgeräten tatsächlich rentieren würden. Noch gäbe es dazu keine befriedigenden Ansätze.

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

5.1.6 Zusammenfassung: Zusammenhängende Ergebnisse der Studien und Schlussfolgerungen für den Markt

Der Vergleich diverser Studien seit 2006 fördert zunächst einige interessante Erkenntnisse zutage, um den Medienwandel in den USA und vor allem bezüglich US-amerikanischer Tageszeitungen besser verstehen zu können.

Bereits die Studie von Kleinsteuber und Kutz aus dem Jahr 2006 registriert den akuten Leserschwund im Printbereich der US-amerikanischen Tageszeitungen, in den letzten Jahren bedingt durch das verstärkte (und zumeist kostenlose) Internetangebot in den USA. Kleinsteuber und Kutz warnen bereits vor fortschreitenden Konzentrationstendenzen und einem Verlust der Vielfalt durch übersteigertem Konkurrenzkampf.

Ruß-Mohl (2009) sieht in diesem Schwund vor allem ein Zeichen für redaktionelle Mängel, die einen Verlust der Glaubwürdigkeit hervorrufen würden. Damit teilt er die Meinung von Kleinsteuber (2006) und Kutz, die ebenso Mängel in der redaktionellen Arbeit, als einen Auslöser aktueller Entwicklungen im Medienbereich, insbesondere dem der Tageszeitungen feststellen. Allerdings geht Ruß-Mohl an diesem Punkt noch einen Schritt weiter. Er verortet die eigentliche Ursache dieses Qualitätsverlustes (und dadurch hervorgerufenen Leserschwund) in der fehlenden Zahlungsbereitschaft der Internetgeneration, dem Abwandern von Werbekunden (weg von Zeitungswebsites hin zu den vielfältigen Angeboten des Internet) und der wachsenden Selbstverständlichkeit der Branche im Internet journalistische Inhalt (und damit Exklusivität) zu kopieren und dadurch auch mögliche Unzuverlässigkeiten billigend in Kauf zu nehmen.

Nach Ruß-Mohl sei es vor allem auch der wachsende Einfluss des Internet auf Redaktionen, deren Arbeit durch die Kostenlos-Kultur und dem gestiegenen Zeitdruck immer mehr unter Druck geraten würden. Hinzu käme der Druck auf den Journalisten seine Input-, Throughput- und Output-Prozesse an die gesteigerten beruflichen Ansprüche des digitalen Zeitalters (permanent) anpassen zu müssen, worunter der eigentliche Kern der journalistischen Tätigkeit leide. Eine Folge dieser Konklusion sind u.a. auch die Verkleinerung von Redaktionen und in weiterer Folge auch die Kürzung von Arbeitsplätzen. Das alles sind Trends, die von Medolera

(2012) für den US-amerikanischen Markt nur bestätigt werden können. Edmonds (u.a. 2013) bemängelt gar, dass 2012 in den USA mittlerweile 30% weniger Redakteure eingestellt waren, als noch im Jahr 2000 und dass viele traditionelle Redaktionen durch viel kleinere Online-Redaktionen nur mangelhaft nachbesetzt würden.

Schließlich, so Ruß-Mohl (2009) seien es Trends wie die verstärkte Nischenberichterstattung, die Popularität von Crowdsourcing und das wachsende Engagement von Laien durch den sogenannten Citizen Journalismus, die übriges dazu beitragen würden den Untergang des klassischen Printjournalismus zu beschleunigen.

In ihrer Studie von 2008 zum Thema machen Kleinsteuber und Kutz auf akute Einnahmerückgänge beim Nachrichtengeschäft in nahezu allen US-amerikanischen Medienbereichen aufmerksam. Bedingt sei dieser Rückgang vor allem durch die Entwicklung des Internet, dessen geringe Einnahmemöglichkeiten und zugleich größerer Vielfalt an (vor allem kostenlosen) Informationsquellen.

Dem Rückgang der Printauflagen kann mittels des Online-Auftritts nur mäßig entgegengewirkt werden. Während Werbetreibende im Online-Bereich für das Überleben vieler Tageszeitungen immer noch unersetzlich geworden sind, drückt das Überangebot an Werbeflächen im Internet und die sinkende Nachfrage massentauglicher Display-Werbung die Erlöse aus dem Werbe- und Anzeigenmarkt noch stark. Hinzu kommt, dass individualisierte bzw. personalisierte und damit zielgruppengerechtere Online-Werbung die Preise klassischer Display-Werbung (von der das Gros der US-amerikanischen Tageszeitungen lebt) senken würde (vgl. Edmonds u.a. 2013)

Kleinsteuber (2006) und Kutz sehen in den damaligen Entwicklungen am Online-Werbemarkt noch eher pessimistisch in die Zukunft der Tageszeitung. 2008 schreiben die Autoren in einer weiteren Studie sogar von der Rückläufigkeit von Nachrichten als Werbeträger, weil das Internet es dem Konsument ermögliche viel gezielter und selbstständiger Produktinformationen zu suchen.

Wie der *Annual Report on American Journalism* (vgl. Edmonds u.a. 2013) allerdings zeigt, scheint sich die dramatische Lage insbesondere seit der Rezession 2007 vorerst ein wenig zu beruhigen. 2012 waren Tageszeitungen in den USA von organisationellen

Strukturveränderungen geprägt und davon neue Umsatzchancen im Internet zu testen. Landesweit waren es 2012 ganze 450 Tageszeitungen, die Online-Bezahlmodelle aller Art (vor allem jedoch die klassische Paywall) auf ihren Websites integriert haben. Jedoch fallen die Einnahmen aus Printwerbung immer noch stetig (im Jahr 2012 um 8,5% des Gesamtumsatzes), wobei diese durch Einnahmen aus der Online-Werbung (trotz immenser Umsatzsteigerungen 2012 von 15% in diesem Bereich) immer noch nicht ausgeglichen werden können.

Bereits 2006 warnen Kleinstauber und Kutz vor dem Verlust der journalistischen Vielfalt durch das Internet, einer Gefahr, der man ihrer Meinung nach nur mit kostspieligen Investitionen in die Qualitätssicherung entgegenwirken könne. Andernfalls seien es vor allem die gesteigerten Konzentrationstendenzen, die den US-amerikanischen Tageszeitungsmarkt langsam aber sicher zerstören würden.

Die Branche versucht mittlerweile (wie bereits erwähnt) durch vermehrten Einsatz von Paywalls ihre Inhalte auch online zu verkaufen, was dem Branchen-Vorreiter dieser Idee, der New York Times, mittlerweile anscheinend teilweise erfolgreich einige hundert US-amerikanische Tageszeitungen mit ihren Online-Auftritten nachmachen. Während Mendolera (2012) diesem Bezahlmodell noch eher skeptisch gegenübersteht, scheinen laut Edmonds (2013) die bisherigen Geschäftsmodelle dieser Art am US-amerikanischen Markt überwiegend zu fruchten.

Der *Annual Report on American Journalism* (vgl. ebd.) sieht mehrere Erfolgsfaktoren, die für eine Paywall sprechen: Neben der Exklusivität gewisser Inhalte, die zahlenden *heavy user* versprochen wird, sei es vor allem der Mix aus kostenlosen und exklusiven Bezahlinhalten, die nicht nur ein Massenpublikum ansprechen, sondern vor allem neue potentielle Käufer dieser Inhalte anlocken würde. Auch der mittlerweile populären Idee, Print- und Online-Abos miteinander zu vermischen sehen die Autoren des Reports für die kommenden Jahre sehr positiv. Alles in allem zeigen diese Ertragsmodelle zwar einen absoluten Rückgang der User, allerdings sei dies relativ zu bewerten, weil durch diejenigen, die für Inhalte zahlen wiederum mehr Umsätze aus Abos kommen würden, als aus der Werbung. Das wiederum würde die Abhängigkeit gegenüber der Werbeindustrie schmälern. Diese Entwicklung scheint das Verhältnis der Erlöse zwischen Werbe-/Anzeigen- und Lesermarkt langsam auch online

wieder in ihr altes (aus dem Printbereich bekanntes) Gleichgewicht zu rücken. Ob Paywalls jedoch langfristig die Vielfalt der Branche erhalten können, stellen auch die Autoren des Reports abschließend in Frage.

Skeptisch sieht Mendolera (2012) auch noch Bezahlmodelle mittels Apps auf mobilen Endgeräten. Auch Edmonds (u.a. 2013) bestätigt die fehlenden Bezahlmodelle auf mobilen Endgeräten trotz steigender Nutzerzahlen in diesem Bereich.

Ein Trend scheint sich laut *Vocus*-Report (vgl. Mendolera 2012) jedoch bereits abzuzeichnen: Die (wenn auch langsame) Auflösung, der Print-Ausgaben wird in naher Zukunft stattfinden, sobald sich ein Geschäftsmodell im Internet als tragbar herauskristallisieren kann. Klare Anzeichen dafür werden hier vor allem mit der Einstellung der Montagsprintausgabe der *Times-Standard of California* vorgezeigt, die stattdessen ihren Lesern montags kostenlosen Zugang auf ihre ansonsten durch ein Paywall geschützten Inhalte bietet.

Kleinstauber (2008) und Kutz weisen auf die wachsende Bedeutung von Bloggern im journalistischen Umfeld hin. Vor allem bei der Kritik an traditionellen Nachrichteninhalten haben sie einen immer stärkeren Einfluss bei den Rezipienten. Hinzu kommt eine Spezialisierung und Diversifizierung des Nachrichtenkonsums. Mendolera (2012) sieht ebenso eine wachsende Rolle von Social-Media-Angeboten im Zusammenhang mit Kundengewinnung und -erhaltung. Besonders der Aufbau einer Community rund um den Online-Auftritt einer Tageszeitung sei entscheidend.

Wie bereits Ruß-Mohl (2009) anmerkt, liegt das Problem der Zeitungsbranche nicht unbedingt im Erkennen von Trends und Innovationen, sondern vielmehr in deren Umsetzung im eigenen Unternehmen. Mendolera (2012) kann dies anhand dem vergeblichen Versuch der US-Tageszeitungen, Hyperlokale Angebote an ihre Leser zu verkaufen, bestätigen.

Fazit

All diese hier dargestellten Studien stehen zunächst exemplarisch für den wissenschaftlichen Umgang mit dem Thema Medienwandel im US-amerikanischen Raum. Leider schafft es keine Studie der Komplexität der Problematik auch nur in Ansätzen gerecht zu werden. Ganz im Gegenteil werden aus gewissen Positionen heraus immer nur Teilaspekte herausgearbeitet und dann meist eher einseitig argumentiert.

Kleinstein (2006 u. 2008) und Kutz beispielsweise verorten das Problem zunächst in der fehlenden Qualität journalistischer Arbeit, worauf ihre Handlungsempfehlung vor allem darauf hinausläuft, in den Erhalt alter Strukturen zu investieren, um die vermeintliche journalistische Vielfalt zu erhalten. Nur so sei dem Schwund an Lesern im Printbereich, wie online entgegenzutreten. Einen ganz ähnlichen Ansatz verfolgt auch Ruß-Mohl (2009), der allerdings noch einen Schritt weiter zu gehen scheint und die Kostenlos-Kultur als zerstörerisch verurteilt. Alle drei Autoren hinterfragen genaugenommen in erster Linie nur die neuen Gegebenheit. Sie stellen die traditionellen Strukturen jedoch in keinsten Weise in Frage. Ihre Position scheint sich an altbewährten festklammern zu wollen, ohne veränderte Rahmenbedingungen wirklich als gegeben hinnehmen zu wollen.

Dass der Zeitungsmarkt in den USA möglicherweise seit Jahren und bedingt durch die fortschreitende Digitalisierung bereits völlig überladen sein könnte und die Fülle an Tageszeitungen mit negativen Umsatz- und Wachstumsraten möglicherweise ein Indiz dafür sein könnte, dass gewisse Entwicklungen bezüglich Internet und mobilen Endgeräten nicht nur mangelhaft erkannt, sondern geradezu fahrlässig verschlafen wurden, wird von keiner Studie auch nur ansatzweise kritisiert.

Die beiden Jahresberichte von *Vocus* (Mendolera 2012) und dem *Pew Research Center* (Edmonds u.a. 2013) zeichnen wiederum ein distanzierteres Bild. Sie legen ihren Fokus auf die Wachstumsraten der Online-Werbung und den scheinbaren Achtungserfolgen der mittlerweile immer populärer werdenden Paywall. Dass dies nicht darüber hinweg hilft, dass die klassische Display-Werbung (von der immer noch die meisten Websites von US-amerikanischen Tageszeitungen leben) veraltet ist und dass der Achtungserfolg einiger Paywalls relativ zu sehen ist, weil dadurch trotzdem immer noch nicht geklärt ist, ob dieses

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

Modell tatsächlich auf alle Tageszeitungen in den USA übertragbar ist, wird kaum thematisiert.

Alles in allem werden die Wachstumsraten und stetigen Achtungserfolge diverser US-amerikanischer Nachrichtensites, wie *politico* oder *The Huffington Post*, die den klassischen Bezahlmodellen gänzlich entsagen und damit anscheinend trotzdem finanziell erfolgreich zu sein scheinen in keiner einzigen Studie auch nur annähernd so gewürdigt, wie die alternativlosen traditionellen Online-Auftritte. Dabei hat sich das Modell der Paywall bis zum heutigen Tage nur für wenige Tageszeitung tatsächlich rentiert und erscheint eher, wie der Versuch noch möglichst viel Profit aus einer langsam ausblutenden Branche zu erhalten.

5.2 Fallbeispiel: Untersuchung der Nachrichtensite *Huffington Post* (www.huffingtonpost.com)

Im folgenden und zugleich letzten Schritt meiner Analyse möchte ich mich nun *The Huffington Post*, ihrem Geschäftsmodell, sowie Online-Auftritts widmen. Es geht hier nicht um eine qualitative Inhaltsanalyse der Website www.huffingtonpost.com, sondern viel mehr um mögliche Antworten auf die Frage danach, welche Impulse *The Huffington Post* im Internet setzt, um stetige Wachstumsraten zu verzeichnen (Siehe Kapitel 1.2.4) und damit als rein werbefinanziertes Online-Medium eine Basis für wirtschaftlichen Erfolg zu schaffen. Es gibt mehrere Besonderheiten, auf die in diesem Zusammenhang hinzuweisen sind und die ich auch mit Zuhilfenahme meines ausgearbeiteten theoretischen Rahmens näher erklären möchte. Sie bieten nicht nur Hinweise auf den Erfolg dieser einen, sondern vor allem auch grundlegende Handlungsanweisungen für den zukünftigen Erfolg anderer kostenloser Online-Zeitungen.

Zunächst soll eine an Kapitel 1.2.4 anknüpfende und erweiternde historische Entwicklung der *Huffington Post* einen ersten Einblick bis hin zum Status Quo dieser Zeitung bieten. In weiteren Schritten werde ich mich dann der allgemeinen Struktur von der *Huffington Post* widmen, um schließlich das Geschäftsmodell zu analysieren und die von mir beobachteten Erfolgsfaktoren, die ich vergleichend mit dem bisherigen Stand der Forschung ermitteln konnte, darzulegen.

5.2.1 Das Grundprinzip der *Huffington Post*

Um zu verstehen, wie die *Huffington Post* funktioniert und warum dieses Geschäftsmodell so erfolgreich zu sein scheint, muss man zunächst das Grundprinzip hinter dieser Nachrichtensite verstehen.

The Huffington Post ist im Prinzip ein Netzwerk von Blogs, die unter der Marke *Huffington Post* und mittels redaktioneller (d.h. professioneller journalistischer Unterstützung) Beiträge seiner User oder der Redaktion in Form einer Online-Zeitung veröffentlicht:

Viele freiwillige Blogger und einige gut bezahlte Journalisten erstellen ein Sammelsurium von Blog-Einträgen, gelegentlich eingestreuten investigativen Geschichten, Fotostrecken und viel Link-Verwertung. Die Huffington Post hat die Methode perfektioniert, aus interessanten Artikeln irgendwo da draußen im Web ein interessantes Detail zu extrahieren, daraus einen Kurzartikel samt Link zur Originalquelle zu schmieden und das Ganze mit einer möglichst klick- und suchmaschinenoptimierten Überschrift zu versehen. (Reißman u.a. 2011)

Jason Linkins ein Reporter der Huffington Post hat die Funktionsweise seiner Online-Zeitung einmal in seinem Blog wie folgt formuliert:

To answer the question, "Why would someone make a free contribution to this business, knowing that it will, theoretically, enrich a whole other group of people?" you really need to ask the specific people who make those contributions. Their answers are likely to be just as varied as the number of bloggers that appear on the site. When John Kerry writes an op-ed for us, he's not angling to make \$50. Ditto for people like Alec Baldwin. Robert Reich makes regular contributions to his own blog -- he typically asks HuffPost and TPM to cross-post the content so that it reaches as wide a possible audience. If you are, say, the communications director of NARAL, you get paid for your contribution to *The Huffington Post*...BY NARAL, the organization that gives you a salary to disseminate your message.

I was once approached by an expert in Iranian politics who wanted to blog for us. He had an op-ed going up in the New York Times, he told me, but since it occurred during a period when a lot was going on in Iran, and there were minute to minute developments, he had had further thoughts and ideas he wanted to amplify beyond those he had shared with the NYT. Of course, the NYT isn't going to run one person's thoughts on their op-ed page on consecutive days -- we had a model that could accommodate him. And he thought that his contributions would be of a transferrable value to our readers. (That's how a lot of our contributors imagine the economy of the exchange -- they are donating something of value (their mind) to people (our audience) who wouldn't be able to derive a benefit from it otherwise.). (Linkins 2011)

5.2.2 Entwicklung

Gegründet wurde die *Huffington Post* (www.huffingtonpost.com)(umgangssprachlich auch *HuffPo* genannt) 2005 als 10-Millionen-Dollar-Start-up von Arianna Huffington und Ken Lerer (vgl. Graham 2007).

Im Mai 2005 ging die Seite online. (vgl. Elliott 2006)

Die Website sollte als Polit-Blog zunächst als liberale Alternative zur in den USA populären

Magisterarbeit
 Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
 Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger
 Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andre.pascalhorvath@gmail.com

rechts-konservativen Website *The Drudge Report* (www.thedruggedreport.com) dienen (vgl. Stelter 2008).

Der anfängliche Erfolg lässt sich vor allem auf die Bekanntheit der Columnisten zurückführen. (vgl. Chotiner 2009)

So sollten Kolumnen berühmter US-amerikanischer Persönlichkeiten, wie Moderatoren Walter Cronkite und Bill Maher, Schauspielerin Diane Keaton oder aber auch Senator Gary Hart zum Popularitätsgewinn beitragen. (vgl. Stelter 2008, Seelye 2005)

2009 war die Website das erste mal profitabel mit über 10 Millionen US-Dollar Gewinn. (vgl. Bunz 2010)

Der Umsatz belief sich vor der Übernahme durch AOL 2011 auf 30 Millionen US-Dollar im Geschäftsjahr 2010. (vgl. Bercovici 2012)

5.2.2.1 Übernahme durch AOL

Im Februar 2011 wurde *The Huffington Post* von AOL für 315 Mio US-Dollar (300 Million davon in bar) gekauft. (vgl. Peters 2011)

Der 2009 das Unternehmen AOL leitende CEO Tim Armstrong sieht in der Übernahme die Weiterführung der strategischen Positionierung durch Käufe wie der Lokalnachrichtenplattform *Patch Media* (www.patch.com), dem Branchenblog *Techcrunch* (www.techcrunch.com) hinzu einer Stärkung von AOL im Online-News-Bereich und der generellen Content-Generierung des Internetriesens (vgl. ebd.)

Für Arianna Huffington bedeutete dieser Schritt neben dem Freikauf von Investoren vor allem einen enormen Zuwachs an Macht und Prestige:

Arianna Huffington [...] [takes] control of all of AOL's editorial content as president and editor in chief of a newly created Huffington Post Media Group. The arrangement will give her oversight not only of AOL's national, local and financial news operations, but also of the company's other media enterprises like MapQuest and Moviefone. (ebd.)

Wie das *Wallstreet Journal* berichtet, wurde ihre Rolle bei AOL jedoch 2012 wieder auf die redaktionellen Leitung der *Huffington Post* alleine beschränkt. (vgl. Hagey 2012)

Der AOL-Deal eröffnete *The Huffington Post* ein Potential an neuen und professionelleren

Werbemöglichkeiten (da *AOL* auch mit Online-Werbeschaltung Geld verdient), mehr Usern (da *AOL*-Produkte mit der *Huffington-Post*-Redaktion verbunden werden) und mehr Geld für Investitionen auf neuen Märkten. *AOL* gehört (neben *Google*, *Microsoft*, *Facebook* und *Yahoo*) zu den 5 größten Online-Werbern weltweit, die zusammen fast Zweidrittel der Werbeeinnahmen online bedienen. (vgl. Doctor 2013)

Auf der anderen Seite bieten sich für *AOL* die Möglichkeiten noch mehr und neuere Werbeflächen zu befüllen, neue User an das Unternehmen zu binden und erfolgreich in die Branche der Nachrichtensites zu investieren.

Noch ist es allerdings nicht soweit: Seit dem Kauf durch *AOL* haben sich die Erlöse der *Huffington Post* zwar auf 40 Mio. US-Dollar 2011 steigern können. Allerdings wurden die Ausgaben durch die Mitarbeiter-Erweiterung auf über 500 bezahlte Mitarbeiter um ein Vielfaches erhöht, was den Profit seit der Übernahme ins Minus rutschen hat lassen. (vgl. Bercovici 2012)

Insgesamt konnten durch die Fusion zusammen mit allen Produkten von *AOL* und *Huffington Post* 2011 monatlich über 112 bzw. 217 Millionen *Unique Visitors* in den USA und über 253 bzw. 270 Millionen weltweit gezählt werden. (vgl. Businesswire 2011, Ihlenfeld 2011, Brown 2011)

5.2.2.2 Auszeichnungen

David Wood von der *Huffington Post* hat 2012 den ersten Pulitzer für eine Online-Nachrichtenseite erhalten. (vgl. Flamm 2012)

5.2.2.3 Internationalisierung

Ihre Internationalisierung begann 2011 mit der Gründung eines kanadischen Ablegers (vgl. Huffington 2011).

The Huffington Post hat außerdem mittlerweile (Stand: Mai 2013) internationale Ableger in

Japan, Frankreich, Italien, Spanien, Nord-Afrika (Maghreb) und Großbritannien, seit Oktober 2013 auch in Deutschland. Geplant sind weitere Ableger u.a. in Brasilien. (vgl. Sawers 2013) Außerdem hat Arianna Huffington erklärt, sie wolle in möglichst jeder größeren Sprache der Welt erscheinen, dementsprechend seien auch noch Süd Korea und Indien in der engeren Auswahl für kommende eigene Ausgaben in den jeweiligen Landessprachen. (vgl. Masoni 2012, Pohlmann u.a. 2012)

Hinzukommen lokale Ableger⁶ für Detroit, Chicago, New York, Los Angeles, San Francisco, Washington D.C., Miami, Denver und Hawai. (vgl. Magin 2013)

5.2.3 Struktur und Inhalt

Im Folgenden soll nun auf gewisse Besonderheiten in der Struktur (vor allem in Bezug auf Mitarbeiter), der Verbreitung von Inhalten und den Umgang mit Userkommentaren (insbesondere die innovative Diskussionskultur von *The Huffington Post*), sowie das Verhältnis zu Sozialen Netzwerken und herausragenden Innovationen herausgearbeitet werden. Ich möchte an dieser Stelle noch einmal darauf hinweisen, dass ich es nicht als zielführend erachte mich mit den eigentlichen journalistischen Inhalten oder der Aufarbeitung und Darstellung dieser Inhalte auseinanderzusetzen, weil ich zum einen finde, dass dies nur vergleichend und in einer gesonderten Untersuchung stattfinden sollte, die den Rahmen dieser Arbeit definitiv sprengen würde. Auf der anderen Seite geht es mir bei meiner Untersuchung viel mehr um das „Gefäß“, als um den „Inhalt“ d.h. es geht hierbei vor allem um die Art und Weise wie *The Huffington Post* mit Usern (inter)agiert und inwieweit die Philosophie des Miteinander von Redaktion, Blogger und Usern den Erfolg des Geschäftsmodells erst möglich macht.

6 vgl. <http://www.huffingtonpost.com/local/>

Folgende zentrale Ansätze dieser Philosophie sollen dabei näher betrachtet werden:

- *Freiheit der Blogger und Vielfalt der Beiträge*

Während die meisten (Online-)Zeitungen lange an der klaren Differenzierung zwischen Leser und Redaktion festgehalten haben und demzufolge die Möglichkeit zur Kontribution seitens der Leserschaft sich meist nur auf Leserbriefe (online lediglich Kommentare und selten gesonderte Foren) oder vereinzelte Gastkommentare beschränkten, hat sich dieses Bild (u.a. auch durch die innovative Arbeit der *Huffington Post*) massiv geändert.

The Huffington Post nimmt diesbezüglich eine klare Vorreiterrolle ein: Anstatt mit reiner redaktioneller Inhaltsgenerierung passive Leser zu erhalten, hat *The Huffington Post* von Anfang an Allen erlaubt Inhalte zu produzieren, die nach redaktioneller Einsicht dann veröffentlicht wurden (oder eben nicht). Keine Online-Zeitung in den USA hat dementsprechend eine so große Basis an Inhalte generierenden Usern (quasi eine „erweiterte Redaktion“), wie *The Huffington Post*.

Dementsprechend kann auch die Anzahl an online veröffentlichten Artikeln trotz der relativ kleinen Redaktion selbst mit Nachrichtengiganten wie *The New York Times*, *USA Today*, *CNN* oder anderen mithalten.

Unterstützt wird die Masse an Bloggern, die tagtäglich Artikel veröffentlichen auch durch eine Vielfalt an Rubriken und Nischenseiten, die es Ihnen möglich macht, zu möglichst vielen Themen etwas veröffentlichen zu können. Diesem Aspekt werde ich mich noch im Detail widmen.

- *Kommentar und Diskussion als zentrales Element*

Die Kommentarfunktion von Artikeln im Internet ist wahrlich nichts Neues. Sie ersetzt quasi den traditionellen Leserbrief. Beide Elemente sind an sich sehr eindimensional. Der Leserbrief, weil er dem Leser keine Möglichkeit bietet sich mit dem jeweiligen Verfasser/ der jeweiligen Verfasserin öffentlich auseinanderzusetzen, der Online-Kommentar, weil er diese dem Leserbrief fehlende Möglichkeit zwar bieten kann, dies meist jedoch ebenso an der Strukturierung, Fokussierung und Kontextualisierung des

Gesagten scheitert. Z.B. wird es bei einem *DerStandard.at*-Artikel bereits ab 100 Kommentaren einfach unübersichtlich und mühselig den für sich selbst möglicherweise interessanten, von dem dem generell uninteressanten Inhalt der Kommentare bzw. der Diskussion zu folgen.

Anders als bei den meisten Online-Zeitungen versucht *The Huffington Post* eine gewisse Ordnung in zunächst unsortierte Kommentare zu bringen. Neben klassischen Funktionen, wie dem favorisieren von Kommentaren, der Möglichkeit auf Kommentare zu antworten etc. werden Kommentare vor allem durch soziale Verknüpfungen zu nicht selten ausgedehnten Diskussionen. So kann man nicht nur vielen Kommentatoren und ihren Diskussionen folgen (und wird dann benachrichtigt, sofern sie etwas Neues kommentieren oder veröffentlichen), sondern mittels Permalink auch einzelne Kommentare zu gesonderten Diskussionen anwachsen lassen, indem man direkt auf sie verlinkt z.B. auf *Facebook* und seine Freunde bzw. Follower auf *The Huffington Post* daran teilhaben lässt. Der Kommentar kann als solches quasi völlig abgekoppelt vom ursprünglichen Artikel wahrgenommen und diskutiert werden. Damit rückt der Kommentar und die Diskussion klar ins Zentrum. Zugleich werden Diskussionen auf Nachrichtenseiten, wie der *Huffington Post* viel intimer und potentiell essentieller. Ein Umstand der womöglich auch die hohe Anzahl an Kommentaren (auf die ich noch eingehen werde) näher erklärt.

- *Soziale Netzwerke als erweiterte Kommunikationsbasen*

Die aggressive Kommunikationsstrategie der *Huffington Post* wird auch im Bereich sozialer Netzwerke weitergeführt. Neben klassischen Einbettungen von Repost-Links der gängigsten Anbieter und der erweiterten Diskussionsstrategien von Kommentaren, glänzt *The Huffington Post* in diesem Bereich vor allem durch innovative Modell, um vor allem *Twitter* und *Facebook* noch besser in diese Strategie zu implementieren. Auch darauf wird im Folgenden noch näher eingegangen.

- *Innovation und Diversifikation*

Auf ganz unterschiedlichen Gebieten versucht *The Huffington Post* sich

weiterzuentwickeln. Dabei ist der fließende Übergang der Vermittlung von Inhalten durch das Internet erheblich erleichtert worden. Innovative Konzepte, wie *Huffington LIVE* (ein Live-Online-Streaming-Service) oder die Weiterentwicklungen im Bereich von Apps für mobile Endgeräte sind einige Beispiele, die ich im Anschluss kurz porträtieren werde.

5.2.3.1 Rubrikenvielfalt

Die US-amerikanische Hauptseite hat insgesamt 6 Überkategorien, die sich wiederum in 52 Rubriken bzw. Lokalteile aufteilen (Stand: Oktober 2013):

- **News** (11 Rubriken: *Politics, World, Business, Small Business, Money, Media, Sports, Education, Crime, Weird News, Good News*)
- **Entertainment** (6 Rubriken: *Entertainment, Celebrity, Comedy, Arts & Culture, Books, TV*)
- **Life & Style** (13 Rubriken: *Healthy Living, GPS for the Soul, Style, Home, Food, Taste, Weddings, Travel, Parents, Divorce, Huff/Post 50, Marlo Thomas, OWN*)
- **Tech & Science** (4 Rubriken: *Tech, Science, Green, TEDWeekends*)
- **Voices** (9 Rubriken: *Women, Black Voices, Latino Voices, Voces en español, Gay Voices, Religion, College, Teen, Impact*)
- **Local** (9 Lokalteile, die wiederum diverse Rubriken besitzen: *Chicago, DC, Denver, Detroit, Hawai, Los Angeles, Maimi, New York, San Francisco*)

The Huffington Post hat im Grunde genommen zu Beginn überwiegend thematische Nischen bedient. Da die Redaktion bei der Gründung noch relativ klein war und die Inhalte überwiegend von den Bloggern (und anderen Nachrichtenseiten) kamen, kann man eher davon ausgehen, dass diese eher eine Kontrollfunktion erfüllt haben, als Eigenproduktion zu fördern. Der Erfolg von *The Huffington Post* ist dementsprechend auch schwer zu erklären, ohne auf die Vielfalt von Rubriken und damit auch Blog- und Kommentarmöglichkeiten hinzuweisen, die wiederum die inhaltliche Vielfalt und virale Vermarktung erst möglich

machen. Bei dem Geschäftsmodell von kostenlosen Nachrichtensites geht es nun einmal vor allem darum möglichst günstig, möglichst viel Content, möglichst häufig mit Zielgruppengenaue Werbung zu bedienen. Rubrikenvielfalt ist sozusagen ein Grundpfeiler des Erfolgs, weil es möglichst vielen Menschen die Möglichkeiten bieten kann, sich mit *The Huffington Post* zu identifizieren und auch selbst Beiträge (aller Art) zu leisten.

Arianna Huffington hat das in einem Interview mit dem *SPIEGEL-Online* sehr treffend formuliert:

Wir haben 50 Rubriken, 24 davon wurden erst kürzlich gestartet, darunter sind Bereiche wie Bücher, Kultur, Kunst, Hochzeiten. Unser Ziel ist es, die Leidenschaften von Menschen anzusprechen, welche auch immer das sein mögen. Wir haben kürzlich eine Seite für Schwule und Lesben eingerichtet, "Gay Voices", die innerhalb von eineinhalb Monaten zur Nummer eins der USA in diesem Bereich geworden ist. Jetzt hat die Seite 4,8 Millionen unique visitors im Monat. (Stöcker 2012)

5.2.3.2 Kommentare & Diskussionen

Artikel im *Huffington-Post*-Netzwerk erhalten insgesamt mehr als 70 Millionen Kommentare pro Jahr (vgl. Sonderman 2012). 2013 wurde bereits der 250 Millionste Kommentar gepostet (vgl. Pavley 2013). 70% davon sind wiederum Antworten auf andere Kommentare (vgl. Sonderman 2012).

Seit Mitte September 2013 ist das anonyme posten auf Seiten der *Huffington Post* verboten (vgl. Darrow 2013).

Der damalige Director of Community der *Huffington Post*, Justin Isaaf erklärt die Strategie in einem Interview mit *poynter.org* wie folgt (vgl. Sonderman 2012):

There are really two main challenges to community at scale. The biggest challenge is the bad apple problem, eloquently stated in "Godwin's Law" ("As an online discussion grows longer, the probability of a comparison involving Nazis or Hitler approaches 1"). The second, which only really becomes a problem if you have solved the first, is one of discovery – how do you find the conversation that you, as a reader, will be interested in when there are 185,000 comments on an article. (ebd.)

Diesen beiden Herausforderungen begegne *The Huffington Post* vor allem mit einer kleinen Gruppe von bezahlten Moderatoren (2012 waren es 30 alleine für Kommentare über Artikel

auf dem US-Ableger), die Kommentare permanent vormoderieren und vorfiltern. Hinzu kommt eine technologische Softwareumgebung, die es diesen Moderatoren erleichtern soll, die tägliche Flut an Kommentaren zu moderieren. In diesem Zusammenhang weist Isaaf auf „Julia“ (Just a Linguistic Algorithm) hin, ein eigens für Kommentare auf *The Huffington Post* entwickelter Algorithmus (vgl. dazu auch Pavley 2013). Die Diskussion wiederum werde zum einen über eine soziale Komponente vorangetrieben, die es registrierten Mitgliedern erleichtere, zu sehen, was Freunde kommentieren und zugleich auch mit neuen interessanten Leuten in Kontakt treten zu können.

Auf der anderen Seite sei dazu ein enormer technologischer Aufwand von Nöten, Diskussionen über Datensammlung und -ausarbeitung, Algorithmen und einem eleganten Design attraktiv zu gestalten (vgl. Sonderman 2012).

We take the approach that we want to build a platform that is incredibly easy for our community members to engage with each other through, but which also makes it very easy for first time readers to find the best engagement points and most interesting conversations. (ebd.)

5.2.3.3 Mitarbeiter und Content-Generierung

Vor der Übernahme durch *AOL* hatte die *Huffington Post* 97 Mitarbeiter. 2012 waren es bereits 486, davon über 300 Redakteure (vgl. Bercovici 2012).

13 Mitarbeiter waren 2012 nur mit Social-Media-Repräsentanz und -Pflege beschäftigt (vgl. Molla 2012).

Der Großteil des kostenlosen Contents wird allerdings von Bloggern generiert. 2007 waren das bereits über 1800 aktive Blogger (vgl. Wolf 2007).

Ein Sprecher der *Huffington Post* hat das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Bloggern 2011 so formuliert:

We stand squarely behind the Newspaper Guild's mission of ensuring that media professionals receive fair compensation. It's why we employ a newsroom of 160 full-time editors and reporters, 17 of whom we've hired since last Monday. However, we make a distinction between our newsroom staffers and our group bloggers – most of whom are not professional writers but come from all walks of life, from officeholders, students, and professionals to professors, entertainers, activists and heads of nonprofits. (Romenesko 2011)

5.2.3.4 Social Media

Soziale Netzwerke und ihre Einbindung auf der Plattform sind eine zentrale Triebfeder bei der innovativen Suche nach Aufmerksamkeit der Rezipienten. *The Huffington Post* setzt dieses Erkenntnis momentan auf mehreren Plattformen und mehrdimensional ein. Die Verlinkung mit *Facebook*, *Twitter*, *Google+* und anderen Plattformen ist dabei (wie mittlerweile in der gesamten Branche meist üblich) ein absolutes Muss, deshalb erspare ich mir an dieser Stelle die Details zu der klassischen Verknüpfung mit den sozialen Netzwerken, ihre Funktionalität sollte jedem aufmerksamen Internetnutzer mittlerweile verständlich genug sein. Die Eckdaten dieser Anwendungen jedoch sind ganz bemerkenswert:

Mit über 1.2 Mio *Facebook*-Fans und über 3,4 Millionen *Twitter* Followern (Stand Oktober 2013) gehört die *Huffington Post* wohl zu den beliebtesten Nachrichtenseiten der Welt. Auch wenn Sie dabei noch nicht z.B. an die *New York Times* (mit 3,8 Mio *Facebook*-Fans und 9,7 Mio. Followern auf *Twitter*) heranreichen kann, so schlägt sie alle vergleichbaren Konkurrenten auf dem US-amerikanischen Markt in Sachen Kommunikation und Vernetztheit mit und durch ihre Rezipienten.

Sie gilt im englischsprachigen Raum als aktivste (und interaktivste) *Facebook*-Präsenz mit den meisten monatlichen Veröffentlichungen, die über 100 Facebook-Interaktionen (Gefällt mir, Kommentieren, Teilen) nach sich ziehen. Im September 2012 waren das ganze 2531. (vgl. Buchanan 2012)

Laut www.theguardian.com wurden die in einem exemplarischen Zeitraum von 1. bis 31. August aufgezeichneten 12290 veröffentlichten Artikel auf www.thehuffingtonpost.com über 12 Mio. mal allein auf *Facebook* geteilt. Damit gilt sie als eine der aktivsten „Social Publisher“ der Welt. Zum Vergleich: Der größte vergleichbare US-amerikanische Konkurrent im Netz, die *New York Times* (www.nyt.com) schaffte bei nur 7290 Veröffentlichungen, knapp 5.200.000 Shares auf *Facebook*, also im Verhältnis weniger als die Hälfte an Vernetzung, wohin gegen *Twitter* trotz Aufholjagd die *New York Times* mit ca. 800.000 Tweets gegenüber *The Huffington Post* mit nur ca. 560.000 Tweets den August klar dominiert hat. Andere Konkurrenten, wie *The Washington Post* (mit ca. 410.000 Tweets) oder *USA Today* (mit ca. 380.000 Tweets) lagen klar hinter diesen Zahlen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die

Huffington Post wohl mit Abstand die meisten Artikel über ihre sozialen Plattformen veröffentlichen konnte und dementsprechend auch die meisten „Gefällt-mir“-Angaben, Shares und Kommentare aufweisen konnte. (vgl. Sedghi 2013)

Andere wie *The Washington Post* z.B. haben viel weniger Artikel veröffentlicht, die (dementsprechend) auch viel weniger im sozialen Netz von *Facebook* veröffentlicht wurden. Nichtsdestotrotz muss man auch das wiederum in Relation der Anzahl von *Facebook*-Fans setzen, die potentiell von der Veröffentlichung eines Artikels über *Facebook* erfahren und das wiederum an ihre Freunde weiterleiten. Dafür, dass *The Huffington Post* noch eine im Vergleich zu der *New York Times* kleine Community auf *Facebook* besitzt (wobei man sich aufgrund diverser Fanseiten-Absplitterungen von z.B. *Huffington Post Canada* oder *Huffington Post Quebec* nicht im Detail verlieren sollte) werden ihre Artikel anscheinend häufiger weitergeleitet und mit Freunden geteilt. Auf *Twitter* ist die Situation ident.

Es sind zwei Entwicklungen, die hier bemerkenswert sind und auch exemplarisch zeigen, wie innovativ die *Huffington Post* mit ihrem Social-Media-Umfeld umgeht. Beide Kooperationen sind in dieser Form für so einen Anbieter von Nachrichten absolut einmalig: *HuffPost Social News* und die *Huffington Post Twitter*-Edition.

5.2.3.4.1 *HuffPost Social News*

Mit *HuffPost Social News* ist *The Huffington Post* eine ehrgeizige Kooperation mit *Facebook* eingegangen. Es geht dabei um die Verknüpfung des *Facebook*-Accounts eines Rezipienten mit *Huffington Post*. Ziel ist es zum einen noch leichter mit Freunden zu teilen, aber auch mit Freunden leicht über ein auf der Plattform von *Huffington Post* veröffentlichtes Thema diskutieren zu können.

HuffPost Social News wurde 2009 in Kooperation mit *Facebook* entwickelt (vgl. McCarthy 2009).

The Huffington Post beschreibt dieses Projekt wie folgt:

Using Facebook Connect, HuffPost users can log in to *The Huffington Post* using their Facebook username and password and instantly connect with all their Facebook friends who are also on HuffPost Social News. You can see what stories your friends are reading, what they like and dislike, all the comments they're leaving, and even the polls they're voting on. Conversely, all of your activity on HuffPost will be visible to your network on HuffPost Social News.

Once you sign up for HuffPost Social News with your Facebook login, you will automatically become connected with all of your Facebook friends who have also signed up for Social News. As more of your Facebook friends sign up for Social News, you will automatically notified of new friends on the Social News network.⁷

5.2.3.4.2 *Huffington Post* Twitter-Edition

Die *Huffington Post* Twitter-Edition ist ein weiterer Meilenstein bei der Verknüpfung von Social-Media-Inhalten mit den Inhalten der *Huffington Post*. 2010 wurde die *Twitter*-Edition von *The Huffington Post* entwickelt (vgl. Kaplan 2010).

Arianna Huffington beschreibt diesen Dienst so:

Our Twitter editions are a mash-up of breaking tweets and HuffPost stories that are attracting interest on Twitter, a combination designed to bring you the most important information and liveliest discussions -- in real time -- for each of our sections.

The speed and immediacy that Twitter provides -- along with its great variety of voices -- is a great addition to what we are already doing: delivering a unique blend of news, opinion, and community... served up with our distinctive attitude and point of view, and super-charged for Twitter users. (Huffington 2010)

3 Aspekte begleiten die Interaktionen der *Huffington Post* mit sozialen Medien:

- Vernetzung bringt mehr Rezipienten, womit auch der werbebasierte Umsatz steigt. Außerdem steigt damit auch das Ansehen und die Beliebtheit, womit die Wahrscheinlichkeit höher ist als Informationsseite regelmäßig genutzt zu werden.
- Innovation ist ein Schlüssel, um der Konkurrenz in Sachen Vernetzung im einen Schritt voraus zu sein. Die beiden Beispiele für innovative Ideen der *Huffington Post* zeigen dies auf beeindruckende Weise und können die von mir zu Beginn angeführten

⁷ Vgl. <http://www.huffingtonpost.com/p/frequently-asked-question.html#socialnews>, letzter gültiger Zugriff am 27.11.2013

Nutzungsstatistiken durchaus untermauern.

- Die Aktualität ist der dritte wichtige Aspekt, dem die *Huffington Post* mit ihren Auftritten in diversen Sozialen Netzwerken begegnet. Schließlich ist es die Aktualität der Beiträge, welche durch die Vernetztheit in sozialen Netzwerken erst zum erhofften Traffic führt. Eine Nachricht, die zu langsam ins soziale Netzwerk einfließt, könnte von einem Konkurrent bereits früher verbreitet worden sein und dementsprechend potentiellen User-Traffic verhindern.

5.2.3.5 Weiterentwicklungen

Seit der Fusion mit *AOL* hat sich *The Huffington Post* stetig durch Innovationen und Expansionsbestrebungen hervor getan. Von technischen Weiterentwicklungen (wie diversen Apps für mobile Endgeräte), bis hin zu weitreichenden Medienkonvergenzbestrebungen (durch den hauseigenen LIVE-Online-Stream), hat sich dabei sehr viel getan. Ich möchte im Anschluss auf einige dieser Produkte näher eingehen. Es handelt sich dabei lediglich um ausgewählte Anzahl von Weiterentwicklungen der Nachrichtensite, welche die Systematik dahinter veranschaulichen soll.

5.2.3.5.1 Apps für mobile Endgeräte

2 zentrale Veröffentlichungen waren in den letzten Jahren maßgeblich für die weitere Expansion in den Markt der mobilen Endgeräte:

1. Das *Ipad*-Magazin für *Ipad*-Endgeräte
2. Die Mobile-App für Smartphones und Tablets

Beide kommen dem bereits in der Einleitung dieser Arbeit beschriebenen Trend des Nachrichtenkonsums über mobile Endgeräte entgegen.

Magisterarbeit
 Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
 Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger
 Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andre.pascalhorvath@gmail.com

Ipad Magazin

The Huffington Post hat 2012 ein kostenpflichtiges *Ipad* Magazin veröffentlicht (vgl. Ellis 2012), welches allerdings bereits nach 5 Ausgaben zur kostenlosen Nutzung zur Verfügung gestellt wurde (vgl. Pompeo 2012). Auf der Homepage dieses Produktes wird es wie folgt angeworben:

Introducing Huffington magazine, a distillation of the very best original content from *The Huffington Post*. Huffington also offers a mix of exclusive stories and interactive features you won't find anywhere else in an elegantly-designed weekly iPad app. As always, you'll also enjoy contributions from our roster of respected bloggers, alongside the pithiest comments from the most engaged and passionate readership on the web.⁸

Es beinhaltet sowohl alle Kommentar- und Teil-Funktionen als auch die selben interaktiven Möglichkeiten (z.B. Videostream) wie auf der Website.

Mobile App

Featuring real-time updates from HuffPost's Pulitzer-prize winning newsroom, the app lets your voice be heard by commenting on articles, and sharing your favorite stories and opinion pieces with friends, family, and coworkers in your social networks. The new "universal" version of the app supports multiple devices -- including phones, and 7-inch and 10-inch tablets, both with grid and list layouts -- and also offers a unique "night mode" feature. You can also download stories for offline reading – no connections needed. And it's global – our app connects you with the best from our international editions, including the UK, Canada, France, Spain, Italy, and Japan.⁹

5.2.3.5.2 *HuffPost LIVE*

2012 wurde *HuffPost LIVE* (live.huffingtonpost.com) entwickelt (vgl. Kafka 2012). Dabei handelt es sich um einen LIVE-Online-Streamingservice, der bei seinem Start bereits 6 Stunden am Tag eigenproduzierte Nachrichtensendungen zur Verfügung stellte (vgl. Stelter

⁸ Vgl. <http://www.huffingtonmagazine.com/>, letzter gültiger Zugriff am 27.11.2013

⁹ Vgl. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.huffingtonpost.android>, letzter gültiger Zugriff am 27.11.2013

2013). Geplant ist ein 24 Stunden-Dienst (Stelter 2012). Aktuell sind es 12 Stunden eigenproduzierte Nachrichtensendungen und -beiträge.¹⁰

HuffPost LIVE ist ein sehr interessantes Beispiel für eine Form der Medienkonvergenz, weil dieser Video-Streaming-Service von einem originär textverarbeitenden Online-Medium ins Leben gerufen wurde, um die eigene Programmvvielfalt zu erweitern. Mit eigen-, wie fremdproduzierten Nachrichtenbeiträgen steht *HuffPost LIVE* in direkter Konkurrenz mit Nachrichtensites deren Ursprünge im TV zu finden sind, so z.B. *www.cnn.com*.

Auf der anderen Seite bietet *HuffPost LIVE* (neben den Funktionen, die auch *www.huffingtonpost.com* bietet) den eigenen Bloggern die Möglichkeit sich über Aktuelle Themen über Webcams in das moderierte Programm einzuschalten.

Die Verantwortlichen bei *The Huffington Post* beschreiben dieses System wie folgt:

HuffPost Live doesn't have shows in the traditional sense. Our programming is built around segments spotlighting the biggest, hottest, most engaging stories HuffPost is covering at any given moment and using them as the jumping-off points for conversations, commentary, and comedy. These segments are as long -- or as short -- as they need to be.¹⁰

5.2.3.5.3 *HuffPost Labs*

2012 wurde auch *HuffPost Labs* vorgestellt, eine Seite für Online-Nachrichten-Experimente (vgl. Finley 2012), die vor allem dazu dient die bereits bestehenden Produkte noch besser zu machen und völlig neue Konzepte und Produkte zu entwickeln. Viele innovative Elemente der Kommentarfunktion z.B. wurden mittels *HuffPost Labs* entwickelt.

¹⁰ Vgl. http://live.huffingtonpost.com/about_us.html, letzter gültiger Zugriff am 27.11.2013

5.2.4 Beliebtheit

HuffingtonPost.com war 2011 bereits die 6-beliebteste Nachrichten-Website der USA (vgl. Moos 2011). Sie war im April 2011 zugleich die 6-größte US-Nachrichtenwebsite und mit 40 Millionen *Unique Visitors* im Januar 2012 (vgl. Shapiro 2012) und scheint (im Gegensatz zu ihrer Konkurrenz) diese Zahlen seit ihrer Gründung 2005 zu überbieten (vgl. Blodget 2010). Zwischen 28. September und 27. Oktober 2013 waren es insgesamt 84.900.136 *Unique Visitors*, 9.128.114 (11%) davon über mobile Endgeräte. Im gleichen Zeitraum wurden 637,922,368 *Page Views* verzeichnet.¹¹

Laut *Alexa Ranking* (www.alexa.com) positioniert sich www.huffingtonpost.com (die US-Ausgabe) in den USA aktuell (Stand vom 27.10.2013) auf Platz 20 der meistbesuchten Websites. Nur *CNN* (www.cnn.com) als reine Nachrichtensite liegt davor auf Platz 17. *The New York Times* (www.nyt.com, Platz 32) und *USAToday* (www.usatoday.com, Platz 63) als klassische Vertreter von Tageszeitungen folgen weit abgeschlagen.¹²

5.2.5 *The Huffington Post* aus medienökonomischer Sichtweise

In diesem Kapitel geht nun darum den von mir bereits ausführlich dargelegten medienökonomischen Rahmen mit meinem Fallbeispiel der *Huffington Post* zu verbinden. Zentral wird vor allem das Geschäftsmodell besprochen und eine Wertschöpfungskette der *Huffington Post* skizziert.

5.2.5.1 Das Geschäftsmodell der *Huffington Post*

Alle Produkte der *Huffington Post* sind kostenlos erhältlich. Es gibt keine Paywall, keine speziellen Voraussetzungen (außer Zugang zum Internet) und keine (versteckten) Nutzungsgebühren.

¹¹ Vgl. <https://www.quantcast.com/huffingtonpost.com>, letzter gültiger Zugriff am 27.11.2013

¹² Vgl. <http://www.alexa.com/topsites/countries/US>

Das Online-Medium macht seinen Umsatz vor allem durch Werbeeinschaltungen in Form von gekennzeichneten Werbebanner und -texten, sowie gesponsorten (also bezahlten) journalistischen (PR-)Beiträgen. Es ist zu vermuten, dass auch ein gewisser Anteil der Einnahmen durch Vermittlertätigkeiten zwischen Verkäufer und Kunden zustande kommen. Um die verschiedenen Bereiche klar voneinander abzutrennen, sei hier noch einmal auf die Erkenntnisse von Trappel (2007) und die Gliederung von Friedrichsen (2007) hingewiesen:

- Die *Huffington Post* nimmt sich der Kostenlos-Kultur voll und ganz an. Sie macht sie zur Prämisse des Erfolgs.

Dementsprechend werden die Redaktionskosten in Relation zur Masse an veröffentlichten Inhalten klein gehalten. Personal- und Produktionskosten der Content-Generierung werden quasi auf eine große Blogger-Community abgewälzt. Dabei muss im Gegenzug noch viel verstärkter auf die Qualitätssicherung geachtet werden, was unumgänglich dazu führt, dass der verkleinerten Redaktion eine erhöhte Kontrollaufgabe zukommt.

- Partizipativer Journalismus bzw. Hybrid-Journalismus, welcher das Rollenverständnis von Kommunikatoren und Rezipienten relativieren, fließen immer mehr in solche Geschäftsmodelle des *Free Use* ein.

Im partizipativen Journalismus binden professionell journalistische Medieninstitutionen ihr Publikum in redaktionelle Prozesse ein und beteiligen es an der Produktion von Inhalten. Die professionellen Journalisten werden dadurch nicht überflüssig, ihre Arbeit wird lediglich unterstützt und ergänzt. Die professionellen Journalisten behalten die Entscheidungsmacht und legen auch fest, wie sich das Publikum einbringen kann und wer, was, wann und in welcher Form publizieren darf. Für partizipativen Journalismus bietet sich das Internet wegen seiner hohen Interaktivität besonders an, aber auch in die Arbeit anderer Medien kann das Publikum stärker einbezogen werden. Die Ausprägungen des partizipativen Journalismus sind dabei äußerst vielfältig. (Rager 2010: 57)

- Hinzu kommt der massive und aggressive Gebrauch von sozialen Netzwerken (welche Nachrichten noch schneller an ein ansonsten schwer erreichbares Publikum weiterleiten und neue User an das Medium binden können). In diesem Kontext ist auch die hohe Anzahl an Kommentaren erklärbar, weil *The Huffington Post* schon früh erkannt hat, dass sich auch einzelne Kommentare in sozialen Netzwerken einbauen

lassen und dadurch die Diskussionskultur gefördert wird, was wiederum potentiell mehr User auf die Seiten von *The Huffington Post* bringt.

- Wenn man diese Prinzipien des erfolgreichen Online-Auftritts versteht, dann erscheint das Geschäftsmodell der *Huffington Post* auch durchaus vielversprechend, denn mit jedem *page view* macht die Online-Zeitung Geld durch Werbeeinschaltungen. Dadurch das z.B. einzelne Kommentare eigene Webseiten bekommen und nicht nur am Ende des jeweiligen Artikels stehen werden mehr *page views* generiert. In diesem Zusammenhang erscheint auch die Fusion mit *AOL* nur logisch, das *AOL* einer der größten Werbeunternehmen im Internet ist und aufgrund des erworbenen Know-Hows und der bereits bestehenden User-Basis von *AOL* und *The Huffington Post* potentiell noch gezielter und für beide Unternehmen günstiger Werbung geschaltet werden kann.
- Desweiteren werden den Geschäftsmodellen nach Friedrichsen (2007) wie folgt entsprochen:
 - Das Geschäftsmodell „*Context*“

Durch eine Komplexitätsreduktion von Inhalten über die Plattform *Huffington Post* werden User auf die Website gelockt. Für solche User ist dabei neben dem eigenproduzierten Inhalten vor allem die Zusammenfassung fremdproduzierter Inhalte sowie deren strukturierte Verlinkung zu anderen Online-Zeitungen interessant. Finanziert wird das Ganze rein über Werbeeinschaltungen.
 - Das Geschäftsmodell „*Commerce*“

The Huffington Post veröffentlicht regelmäßig gesponsorte (und dementsprechend auch als solche gekennzeichnete) journalistische Beiträge. Hinzu kommen diverse Verlinkungen von in Artikeln angepriesenen Produkten zu kommerziellen Websites z.B. von Büchern, aber auch Markenartikeln aller Art etc. Dass diese Praktiken regelmäßig zum Einsatz kommen, ist offensichtlich (die App für mobile Endgeräte z.B. nutzt fast ausschließlich gesponserte Beiträge zur Finanzierung), inwiefern sie allerdings zum finanziellen Erfolg von *Huffington Post* beitragen jedoch völlig

undurchsichtig.

- Potentielles Geschäftsmodell: „*Custom Exchange*“

Im Prinzip sollte es für *The Huffington Post* kein Problem sein einen eigenen Rubriken- und Kleinanzeigenmarkt (Geschäftsmodell „*Custom-Exchange*“) aufzubauen. Ihre User-Basis ist weltweit wachsend (mit mittlerweile über 80 Millionen *Unique Visitors* pro Monat) und mit Erweiterungen auf Lokalteile (so wie bereits in den USA vorgeführt) in den jeweiligen Ländern, wäre eine ideale Basis für so ein Geschäftsmodell geschaffen.

5.2.5.2 Die Wertschöpfungskette der *Huffington Post*

Es sind vor allem die vielen Blogger, die mit ihren kostenlosen Inhaltsgenerierungen und -recherchen die ersten beiden Stufen der Wertschöpfungskette der Nachrichtensites nach Meyer-Lucht (2005) dominieren. Die finanziellen Lasten der Content-Generierung werden von der Redaktion dadurch genommen, was deren Arbeit wiederum potentiell effizienter macht, weil Personalkosten und Zeit eingespart werden können.

Auch die Stufe 3 wird durch die Vermarktung via sozialen Netzwerken quasi zum Selbstläufer. Hinzu kommt der Community-Effekt (nicht nur durch Blogger), der durch starke Bindung an die Marke bei gleichzeitiger Mundpropaganda der Mitglieder dazu führt, dass die Website hoch frequentiert ist. Die Anzeigenvermarktung (Vertrieb – Stufe 4) erfolgt mittlerweile über *AOL*. Der Vorteil liegt klar auf der Hand: Mit der Fusion mit *AOL* hat man das Know-How und die Kunden eines große Werbetreibenden auf seiner Seite, kann dementsprechend auch die eher weniger lukrative Display-Werbung häufig durch personalisierte Werbung (zumindest für *AOL*-Kunden) schalten, ein Umstand der natürlich durch den Aufbau einer Community und der sozialen Vernetzung der eigenen User noch verstärkt werden kann.

5.2.6 *The Huffington Post* aus neo-institutioneller Sichtweise

Um die *Huffington Post* und ihr Umfeld in einen neo-institutionellen Kontext bringen zu können, sei an dieser Stelle noch einmal an die drei Elemente dieser Theorie erinnert: Organisation – Institution – Legitimität.

Organisation

Die *Huffington Post* hat sich als Antwort auf die zunehmende Digitalisierung als eine Art Alternative zur traditionellen Printausgabe einer Tageszeitung erst entwickelt. „Entwickelt“ im wahrsten Sinne des Wortes, weil ihre Anfänge als Blog-Community im Grunde genommen eine völlig andere Funktion erwarten ließen. Erst der Wille Arianna Huffingtons diese Community wachsen zu lassen und dabei nach und nach die tragenden Elemente der Professionalisierung (z.B. der Aufbau einer professionellen Redaktion) zu erweitern, trugen dazu bei, dass man von *The Huffington Post* heute als Online-Zeitung oder Nachrichtensite spricht und nicht (wie zu ihren Anfängen noch) von einem Politblog.

Als Organisation ist sie ihren Lesern gegenüber nicht abgeschlossen. D.h. *The Huffington Post* weiß, dass sie nur existieren kann, weil eine starke Community sie erhält, regelmäßig liebt, teilt, kommentiert und vor allem kostenlos schreibt. Anders als man das z.B. bei der *New York Times* vermuten könnte, ist das Verhältnis zwischen Leser und Redaktion offener, weil es weniger von den traditionellen Rollen des passiven Lesers und der aktiven Redaktion einer Printausgabe geprägt ist. *The Huffington Post* ist quasi als eines der ersten großen Experimente des Online-Journalismus gestartet. Ziel war es aus einem starken Netzwerk von Menschen (Laien wie Professionelle) heraus journalistisch wertvolle Arbeit leisten zu können. Dementsprechend ist das Image und Selbstverständnis von *The Huffington Post* ein völlig anderes, als das der Online-Ausgabe einer traditionellen Tageszeitung, die sich online erst so ein modernes Image und eine so große Community erarbeiten müssten, um Erfolg haben zu können. Hinzu kommt, dass früher die Suche nach einer lesenswerten Zeitung nicht so fremd bestimmt war, wie durch die Entwicklung des Internet bzw. die Entwicklung sozialer Netzwerke, in denen der (erweiterte) Freundeskreis durch das Teilen von Artikeln auf Pinnwänden stärkeren und direkteren Einfluss darauf nehmen kann, was man möglicherweise

liest und was nicht.

Das besondere an *The Huffington Post* ist aber nicht nur die gewollte Verschmelzung mit ihrer „passiven“ Umwelt (d.h. ihren Lesern, die zugleich auch aktive schreiben, kommentieren oder Artikel teilen können), sondern auf der anderen Seite auch mit ihrer „aktiven“ Umwelt (d.h. andere Online-Tageszeitungen, Videoportale, soziale Netzwerke etc.). Dies macht das besondere aus und wird zugleich auch von Kritikern am häufigsten bemängelt. Der Großteil des veröffentlichten Contents ist fremdproduziert bzw. verweist auf externe Quellen, ist nicht eigenrecherchiert und sei wie oft kritisiert wird schlichtweg plagiiert.

Tatsächlich werden große Teile des Contents immer noch von externen Quellen bezogen, auf die dann hingewiesen wird. Allerdings wandelt sich dieses Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdproduziertem im Zuge redaktioneller Erweiterung stetig zugunsten eigenrecherchierter Beiträge. Allerdings sieht man an dieser Kritik auch das grundsätzliche Problem der Tageszeitungsbranche. Anstatt die Verlinkung des eigenen Contents auf eine hoch frequentierte Website zu begrüßen, sehen Kritiker darin nur den billigen Ausverkauf des eigenen Contents.

Arianna Huffington hat sich in einem Interview mit dem Spiegel wie folgt dazu geäußert:

„Unsere Redakteure bekommen dauernd Auffrischkurse in Sachen Urheberrecht, über korrekte Verlinkung. Beispielsweise darf man nicht mehr als einen Absatz zitieren, dann verlinkt man zur Originalquelle. Manchmal setzen wir auch nur einen Direktlink. Wir bekommen täglich Hunderte Anfragen von Journalisten, auf ihre Sachen zu verlinken, weil sie wissen, dass ihre Artikel so mehr Publikum bekommen.“¹³

13 Vgl. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/arianna-huffington-wir-sind-sehr-opportunistisch-a-811855-druck.html>, Arianna Huffington im SPIEGEL-Online-Interview 2012, letzter gültiger Zugriff am 01.12.2013.

Institution

Die altbewährten Mechanismen des institutionelle Gefüges der US-amerikanischen Zeitungsbranche werden durch die fortschreitende Digitalisierung mehr und mehr unter Druck gesetzt. Die wachsende Popularität von *The Huffington Post* zeigt vor allem, dass sich die Verhältnisse zwischen Leser und Publizisten im Umbruch befinden und durch Digitalisierung, Internet und Social Media mehr und mehr infrage zu stellen sind. Auf der anderen Seite könnte man in diesem Sinne gegen die Auflösung der klaren Verhältnisse und für den deutlichen Erhalt journalistischer und vor allem professioneller publizistischer Arbeit (u.a. und vor allem) im Nachrichtensektor argumentieren.

Im Prinzip werden die Institutionen, welche die Meinungs- und Pressefreiheit in den USA gewährleisten sollen, durch den aktuellen Medienwandel untergraben, weil das Internet seinen eigenen Regeln folgt und diese publizistischen, wie ökonomischen Prinzipien einfach nicht entgegenkommen. Ein gutes Beispiel ist hier die Kostenlos-Kultur und die Mahnung Jeff Jarvis Information wolle frei sein. Aus einer publizistischen Sichtweise haben diese Überlegungen ihre Grenzen, wenn der Aufwand, um sie zu produzieren, nicht durch eine gebührende Gegenleistung belohnt werden kann, weil dadurch publizistisches Arbeiten nicht mehr entlohnt werden bzw. Publizisten nicht mehr überleben können. Im Grunde genommen ist das auch das ökonomische Prinzip, welches konträr zur Kostenlos-Kultur argumentiert.

Auf der anderen Seite ist die Frage durchaus angebracht, inwieweit die Kostenlos-Kultur (am Beispiel der *Huffington Post* wäre das die Blogger-Community, die kostenlos Inhalte produziert bzw. zusammensucht) publizistische Inhalte ersetzen bzw. um einige Zusammenhänge und Inhalte bereichern kann. Ohne die Kostenlos-Kultur wären sekundenschnelle Nachrichtenticker auf *Wikipedia* zum Arabischen Frühling oder den Anschlägen auf den Boston-Marathon wohl undenkbar gewesen. Die Selbstverständlichkeit der Leute ihre Handyskameras zu benutzen und blitzschnell und mobil alles zu posten, was ihnen auffällt und das auch noch ganz umsonst, hat die Existenzberechtigung vieler Funktionen des traditionellen Journalismus stark infrage gestellt. Und auch, dass es Menschen gibt, die Zusammenhänge von Ereignissen in der Welt völlig kostenlos ins Internet stellen, nur um Aufmerksamkeit zu erhalten, stellt manche journalistische Tätigkeiten häufig infrage. Die Leser verschieben in vielen Bereichen ihre passive Stellung und werden dort aktiv, wo früher

nur Journalisten einer breiten Öffentlichkeit Tatsachen und Zusammenhänge erklären konnten. Wohl gemerkt gibt es genügend Bereiche, die immer noch einzig und allein professionellen Journalisten vorbehalten bleiben. Außerdem wird die Kontrollfunktion aller Felder in denen sich auch mittlerweile vermeintliche Laien als Journalisten betätigen immer notwendig sein. Im Kern ist der Beruf des Journalisten, die Arbeit von Redaktionen und die Existenzberechtigung von Tageszeitungen also in keinsten Weise gefährdet. Das ist auch gut so. Die Digitalisierung führt lediglich dazu, dass deren Dimensionen hinterfragt werden müssen.

The Huffington Post ist nur ein erstes Beispiel und Folge eines Wandels im Journalismus der Tageszeitungen, dem in naher Zukunft wohl noch einige nacheifern könnten.

Legitimation

Die Digitalisierung und die vermehrten publizistischen Aktivitäten vieler User führen dazu, dass die redaktionelle Arbeit von Tageszeitungen in bestimmten Bereichen nach und nach zurückgedrängt wird. Ihre Legitimität wird dort durch die fortschreitende Digitalisierung und die neuen Möglichkeiten der User Schritt für Schritt in Frage gestellt. Wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert stellt das zwar in keinsten Weise die Arbeit der Tageszeitung an sich infrage, allerdings verschiebt sich die Legitimation auf andere Bereiche bzw. verändern sich einige Arbeitsschritte und/oder werden durch Kontrollfunktionen abgelöst (Siehe folgendes Kapitel 5.2.7).

Die Legitimation von Bloggern und Laien-Journalisten werden durch die Popularität solcher Nachrichtensites wie *huffingtonpost.com* oder aber auch *politico.com* wiederum bestätigt. Eine journalistische Kontrollfunktion wird an dieser Stelle jedoch auch immer notwendig bleiben.

5.2.7 *The Huffington Post* aus Sichtweise des Gatewatching-Ansatzes

The Huffington Post kann in Bezug auf den Gatewatching-Ansatz idealtypisch gesehen werden. Die professionelle Redaktion dieser Nachrichtensite fungiert auf der einen Seite als Gatewatcher der eigenen Blogger-Community, indem Beiträge vor (und auch nach) ihrer Veröffentlichung kontrolliert und verbessert werden. Sie ist aber keinesfalls letzte Instanz vor der Veröffentlichung. Das wäre bei der Fülle an Beiträgen auch ein aufwendiges Unterfangen und würde die eigenproduzierte Arbeit wohl gänzlich verhindern.

Auf der anderen Seite arbeitet die Redaktion von *The Huffington Post*, wie jede andere Online-Zeitung an eigenrecherchierten Inhalten.

In dem beide Arbeitsweisen umgesetzt werden und einander scheinbar funktional ergänzen, können viel mehr, vielfältigere Beiträge produziert werden, obwohl die Redaktion in Relation zu allen auf huffingtonpost.com veröffentlichten Artikeln klein gehalten werden kann.

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

6. Resümee

In Folgenden geht es nun um die Zusammenfassung der zentralen Forschungsergebnisse. Dazu sollen zunächst anhand der bisherigen Analyse die aufgestellten Forschungsfragen beantwortet und zentrale Schlussfolgerungen dargelegt werden. Diese Arbeit abschließen soll ein kurzes Fazit.

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden zunächst die konkreten Forschungsfragen auf Grundlage der erarbeiteten Analyse beantwortet.

6.1.1 FF1

Inwiefern weist der aktuelle Medienwandel innerhalb der US-amerikanischen Nachrichten-Magazine Züge einer Medienkrise auf?

Der aktuelle Medienwandel in den USA ist zunächst einmal ein historisch erwachsener. In der Einleitung dieser Arbeit wird darauf näher eingegangen. Die Digitalisierung hat diesbezüglich diesen Wandel und sämtliche Prozesse, die ihn begleiten in den letzten Jahrzehnten beschleunigt. Für die US-amerikanischen Tageszeitungen wurde dies vor allem mit dem Aufkommen des Internet und den Folgen seiner scheinbaren Grenzenlosigkeit spürbar. Informationen verlieren im Internet mit ihrem Erscheinen bereits ihre Exklusivität. Die Entwicklung von Tageszeitungen weg vom Gatekeeping hin zum Gatewatching macht dies deutlich. Als Ergebnis verlieren viele Tageszeitungen immer noch Leserschaften, weil es vermeintlich billigere und einfachere Wege gibt, sich im Internet zu informieren. Anstatt sich mit diesem Problem und seiner ganzen tragweite auseinanderzusetzen, verharren die meisten Tageszeitungen in den USA in alten Denkmustern bzw. lösen sich nur sehr langsam und ungern davon.

Die Medienkrise der US-amerikanischen Tageszeitungen, so zeigt es diese Untersuchung ist

daher in weiten Teilen selbst verschuldet, weil sie im Prinzip dadurch entstanden ist, dass der immer schneller fortschreitende Medienwandel mit den alten Strukturen zu brechen scheint. Während US-Tageszeitungen nur langsam darauf reagieren wird dieser Wandel, bedingt durch das Internet immer dynamischer und für manche Verleger uneinholbar.

Während der Medienwandel also völlig natürlich ist, könnte man meinen, dass die Züge, die vermeintlich einer Medienkrise ähneln, von den Tageszeitungen selbst konstruiert sind. Das reicht von dem übergroßen Markt an Tageszeitungen (mit über 1300 Tageszeitungen der größte der Welt) und vermeintlich fehlender Arbeitsteilung oft viel zu groß und der aktuellen Nachfrage nicht angepasster Redaktionen, bis hin zu veralteten Bezahlmodellen, die beinahe ident von der jeweiligen Internet-Ausgabe der Tageszeitung übernommen werden und fehlender Innovationen, bei gleichzeitigem Ausharren in veralteten Strukturen.

Welchen Einfluss hat das Internet auf den aktuellen US-amerikanischen Medienwandel?

Das Internet ist im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung absolut entscheidend. Das bestätigt auch diese Untersuchung. Es ist der Auslöser für den immer schnelleren Medienwandel am Tageszeitungsmarkt der USA. Alleine der rasante Aufstieg von *The Huffington Post* zeigt exemplarisch etwas, dass es vor dem Internetzeitalter so nicht gegeben hätte. Ein mehr oder weniger unbekannter Anbieter, der sich innerhalb von wenigen Jahren zu einer der drei wichtigsten Nachrichtensites der USA entwickelt.

Das Internet fordert das innovative Denken der Zeitungsbranche in den USA heraus, sich von alten Mustern zu lösen und neu zu erfinden. Wie diese Arbeit zeigt, bietet *The Huffington Post* Beispiele solcher Innovationen gleich mehrfach an. Neben der aktiven Einbindung der Leser in den Schaffensprozess und der tiefgreifenden Vernetzung mit diversen sozialen Netzwerken, wird die Diskussion sämtlicher Artikel durch das intelligente Kommentarsystem in den Mittelpunkt gestellt. Hinzu kommen diverse Innovation im Bereich Video-Streaming und Apps für mobile Endgeräte.

Dabei bedient sich diese Nachrichtensite ausschließlich der schier unbegrenzten Möglichkeiten des Internet.

Wie sich zeigen lässt, verändert das Internet das Verhältnis zwischen Lesern und Tageszeitung

beträchtlich. Die Passivität der Leser weicht den interaktiven Möglichkeiten des Internet. Diese gilt es für Online-Zeitungen zukünftig zur Gänze zu analysieren und zu okkupieren.

6.1.2 FF2

Welche Erfolgsfaktoren machen aus der Huffington Post das beliebteste Online-Nachrichtenmagazin in den USA?

Die Erfolgsfaktoren von *The Huffington Post* lassen sich auf Grundlage dieser Untersuchung wie folgt zusammenfassen:

- Bei *The Huffington Post* verschmelzen Leser, Autoren und Redaktion miteinander. Auch wenn die redaktionellen Regeln über diesem Verhältnis stehen, so ist die Nachrichtensite ihren Usern, ihren Bedürfnissen und Meinungen gegenüber sehr offen eingestellt. Hinzukommt, dass es denkbar einfach ist, sich zu registrieren und selbst etwas zu schreiben, sofern diese redaktionellen Regeln eingehalten werden. Die Leser werden dadurch aktiv in den Schaffensprozess (sei es nun über Blogs, einzelne Beiträge oder Diskussionen) der Zeitung eingebunden, was zugleich auch zu einer stärkeren Identifizierung mit der Zeitung führt.
- Die Diskussion (vor allem mittels Kommentare) steht dabei im Vordergrund aller Artikel. *The Huffington Post*, so scheint es, veröffentlicht nicht etwas, um darauf hinzuweisen, sondern viel mehr um es direkt zur Diskussion mit den Usern zu stellen. Dabei werden einige technische Hilfsmittel bemüht, um große Diskussionen (mit oftmals tausenden Kommentaren) möglichst zu ordnen und zu strukturieren.
- Die Rubrikenvielfalt der Nachrichtensite ist dabei wohl auch ein Faktor, der den Erfolg mitbestimmt. Schließlich ist es die konsequente und fortwährende Nischenbesetzung, die User dazu anspornt sich auf der Website mit diversen Themen aktiv wie passiv auseinanderzusetzen.
- *The Huffington Post* ist die meist vernetzte Nachrichtensite der USA d.h. keine Nachrichtensite der USA ist auf allen sozialen Netzwerken so präsent und/oder aktiv, wie www.huffingtonpost.com.

- Schließlich ist es der Wille zur ständigen Innovation, der diesen Erfolg antreibt. Konzepte, wie *Huffington LIVE* (der Live-Online-Streaming-Service) oder die Weiterentwicklungen im Bereich von Apps für mobile Endgeräte sind nur einige Beispiele.

6.1.3 FF3

Inwiefern nimmt der von der Huffington Post praktizierte journalistischen Kannibalismus Einfluss auf die Medienkrise in den USA?

Zunächst sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Verwendung fremdrecherchierte Informationen mit den Hinweis auf den Urheber in eigenproduzierten Artikeln seit je her auch in US-amerikanischen Tageszeitungen gängige Praxis ist. Daher ist die Form in der *The Huffington Post* dies tut sicher nichts neues. Neu ist lediglich die Art und Weise mit der dies geschieht. Man könnte durchaus kritisieren, dass die Quellenangabe häufig genug nicht eindeutig ist. Allerdings ist auch diese Behauptung mehr Schutzfunktion traditioneller US-amerikanischer Tageszeitungen, als rechtlich tatsächlich einklagbar.

Die Praxis von *The Huffington Post* fremden Content zu verwenden, um die Frequentierung der eigenen Artikel hochzuhalten ist als solche im Internet gängige Praxis und ist wie gesagt nicht illegal.

Hier zeigt sich allerdings die Ignoranz der traditionellen Tageszeitungen. Anders als auf dem gedruckten Blatt sind solche Verlinkungen essentiell für Besuche und hohe Klickraten auf Websites. Diese wiederum können dadurch mehr Werbung schalten und erzielen dadurch höhere Gewinne. Außerdem werden viele Verlinkungen auch von Suchmaschinen wie *Google* durch höhere Rankings belohnt, was wiederum zu mehr Besuchern und höheren Klickraten führt. Der Kreislauf schließt sich.

Im Grunde genommen zeigt diese Untersuchung, dass der befürchtete Kannibalismus keinen direkten Einfluss auf die Medienkrise nimmt. Es sind die US-amerikanischen Tageszeitungen selbst, die durch den Versuch alte Muster der gedruckten Zeitung im Internet zu übernehmen an fehlender Offenheit scheitern. Anstatt diesen Kreislauf für sich zu nutzen, indem diese

Systematik akzeptiert wird und die eigenen Inhalte und Arbeitsweisen dementsprechend daran angepasst werden, versuchen sich Tageszeitungen dem zu versperren.

Die Angst vor einem journalistischen Kannibalismus durch *The Huffington Post* ist durch die in dieser Arbeit dargestellten Zusammenhängen unhaltbar. Kannibalisch sind viel mehr Rationalisierungen und Fusionen, ohne den eigentlich Kern des Problems zu erfassen und echte Alternativen und Lösungsansätze zu suchen. Bislang, auch das zeigt diese Analyse, ist der Selbstfindungsprozess traditioneller US-amerikanischer Tageszeitungen im Internet eher davon beherrscht ihren Status Quo wenig bis überhaupt nicht selbstkritisch zu erhalten.

6.2 Zentrale Ergebnisse im Überblick

Anhand dieser Untersuchung lassen schlussfolgernd einige zentrale Ergebnisse herausarbeiten:

Der Medienwandel in den US-amerikanischen Tageszeitungen wird durch die fortschreitende Digitalisierung und den Einfluss des Internet noch verstärkt. Während Versuche althergebrachte Bezahlmodelle in die Struktur von Online-Zeitungen zu integrieren diesen Prozess zwar entschleunigen, ist zu bezweifeln ob (und wie) sie ihn aufhalten werden.

Die Medienkrise der US-amerikanischen Tageszeitungen ist teilweise durch generelle wirtschaftliche Rückschläge, vor allem aber durch die Ignoranz der Medienschaffenden (in Bezug auf die Dynamik des Internet) in diesem Bereich wohl eher konstruiert. Das heißt nicht, dass man per se nicht von einer Krise sprechen sollte, dass sie allerdings bislang nicht in Relation zu den realen Entwicklungen gesehen wird.

Anhand der wirtschaftlichen Einbußen, dem Verlust von Arbeitsplätzen, der Verkleinerung von Redaktion bis hin zur Einstellung einzelner Tageszeitungen von einem Verlust der journalistischen Vielfalt zu sprechen, ignoriert völlig die Entwicklungen im Internet, wie sie von einer Online-Zeitung, wie der *Huffington Post* vorgelebt werden. Denn während viele traditionelle Tageszeitungen einen (deutlichen) Leserschwund beklagen müssen, wächst das Netzwerk von *The Huffington Post* scheinbar unaufhaltsam. Die eigentlichen Gründe für diesen Erfolg, werden von traditionellen US-amerikanischen Tageszeitungen scheinbar immer noch ignoriert.

Die Vielfalt an Inhalten, Meinungen und Diskussion ist durch das Internet nicht in Gefahr, vielmehr ist das Angebot durch Plattformen wie *www.huffingtonpost.com* nur noch größer geworden.

Ob eine Paywall jede Online-Tageszeitung in den USA retten wird, bleibt zu bezweifeln, weil neben der Entwicklung der Kostenloskultur noch andere Faktoren (wie z.B. die natürliche Begrenzung der Auflage durch lange Distributionswege in den USA) Einfluss auf den scheinbar übersättigten Markt der Tageszeitungen in den USA haben.

Die Gefahr der Medienkonzentration steigt weniger durch kostenlose Nachrichtensites, die den Markt vermeintlich zerstören, als viel mehr durch die Alternativlosigkeit vieler mittelgroßer und kleinerer Anbieter, die sich den Entwicklungen der Digitalisierung und des Internet vehement verweigern. Dabei wäre es vermutlich genau diese Öffnung gegenüber neuen Technologien und Denkmustern, die solche Konzentrationsbestrebungen in den USA effektiv bekämpfen könnten.

Der Erfolg von *The Huffington Post* lässt sich vor allem durch ihr Netzwerk von Usern erklären. Es ist nicht nur der Gratis-Effekt, sondern auch die große Community, die Arbeit mit und Einbindung von sozialen Netzwerken, sowie die innovative Herangehensweise und die Offenheit gegenüber Weiterentwicklungen des eigenen Konzepts, die ihre steigende Popularität mitbestimmen.

6.3 Fazit

Der Medienwandel ist permanent, er ist für die US-amerikanischen Tageszeitungen sicherlich nicht neu, erscheint aber immer etwas anders und bei jeder Welle der Berichterstattung dramatischer zu sein. Insofern ist jede Medienkrise auch ein wenig konstruiert, weil sie ja Teil des unaufhaltsamen Medienwandels ist. Die Grenze zwischen diesen beiden Begriffen bleibt nach aller Analyse zumindest für den US-amerikanischen Markt der Tageszeitungen extrem undeutlich. Von der jetzigen Medienkrise wird gesprochen und geschrieben, weil die Rezession 2007 die US-Wirtschaft geschwächt und damit den Mediensektor nachwirkend unter enormen finanziellen Druck gesetzt hat. Das vor einigen Jahren hunderte ihren Job verloren haben, ist ein Resultat allgemeiner Schwäche der US-Wirtschaft. Dass seit 2000 immerhin 30% aller Redakteure arbeitslos geworden sind, ist eine ganz anderes Thema. Von der eigentlich „Krise“ (sofern man es als solche bezeichnen mag), der fortschreitenden Digitalisierung und ihren mannigfaltigen Folgen, sprechen Experten in den USA und weltweit schon seit Jahrzehnten. Allerdings wurde dieser Medienwandel bislang schlicht und einfach ignoriert. Doch er findet statt und es erscheint gar so, als würde ein völlig übersättigter Markt viel zu spät erkennen wollen, dass große Teile der landesweiten Tageszeitungen völlig überflüssig geworden sind bzw. bald sein werden.

Die massenhafte Einführung von Paywalls lässt die Branche der Tageszeitungen in den USA diesbezüglich in trügerischer Zuversicht verharren, dass sich auch das alte Bezahlmodell irgendwann auf den neuen digitalen Vertriebskanälen etablieren wird. Selbst wenn dies der Fall sein sollte, so stehen zwischen dieser momentanen scheinbaren Sicherheit und der zukünftigen vollständigen Digitalisierung der Branche (und darauf wird es mittel- oder langfristig hinauslaufen) ein langer harter Weg der Entbehrung. Sofern sich die Paywall tatsächlich etablieren sollte, so wird sie das mit aller größter Wahrscheinlichkeit nicht auf dem gesamten Markt tun. Die Einsparungen und Umstrukturierungen in redaktionellen Bereichen, nicht nur seit kurzem bzw. aufgrund des Internet, sondern schon seit Jahrzehnten lassen erahnen, dass viele Faktoren dabei eine Rolle spielen, wieviel am Ende vom „Markt“ übrigbleiben wird: Die Digitalisierung und die Sprengung der Grenzen der Distribution, die Globalisierung und Glokalisierung, die Entwicklung der Kostenlos-Kultur etc. All das kann darüber entscheiden, welche Zeitung noch notwendig bleibt und welche irgendwann

überflüssig wird. Dass der Markt im Vergleich zu z.B. europäischen Verhältnissen völlig überflutet mit Tageszeitungstiteln ist, liegt auf der Hand. Der Markt wird sich diesbezüglich online selbst regulieren, wenn die kommenden Generationen Nachrichten fast ausschließlich bzw. in erster Linie aus dem Internet beziehen werden. Ob sich dann mehrere Anbieter mit ähnlichen Inhalten mittels ihrer Paywalls erhalten können, ohne sich irgendwann zu Tode zu rationalisieren stelle ich an dieser Stelle in Frage. Am Ende könnte das bedeuten, dass nur noch wenige große Anbieter übrig bleiben, die dann den Markt der Nachrichtenberichterstattung vollständig beherrschen. Anbieter wie die *Huffington Post* etwa? Ihre fortschreitende Internationalisierung lässt erahnen, wie schnell dieses Blatt expandieren wird und welche Macht es in den nächsten Jahren gewinnen könnte.

Die Frage, die sich die Branche in den USA früher oder später stellen muss, um die vielgelobte Vielfalt erhalten zu können, lautet: Was müssen wir ändern?

Die *Huffington Post* lebt es vor: Das Netzwerk ist alles. Und genauso kann es funktionieren. Der Netzwerk-Gedanke könnte traditionelle Bezahlmodell obsolet machen. Eine Idee wäre ein soziales Netzwerk von Tageszeitungen, die nicht nur eine gemeinsame Community aufbauen würden, sondern vor allem gemeinsam Daten über ihre Nutzer sammeln könnten, um personalisierte Werbung zu schalten. Schließlich ist es die personalisierte Werbung, mit der man mittlerweile bereits ähnlich gute Erträge erzielen kann, wie vor Jahren noch mit Display-Werbung. Tendenz steigend. Mehr oder weniger anonyme Display-Werbung hingegen sieht einem Abwärtstrend entgegen. Davon gilt es sich langfristig zu lösen. Nur indem finanzielle Sicherheit geschaffen wird, ohne die Gefahr sich in Abhängigkeit der Werbeindustrie zu begeben, können auch journalistische Vielfalt (sofern die Nachfrage danach besteht) und Unabhängigkeit langfristig erhalten bleiben.

Magisterarbeit
 Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
 Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger
 Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andre.pascalhorvath@gmail.com

7. Literaturverzeichnis

7.1 Literaturquellen

- Altmeppen,** Klaus-Dieter/ Donges, Patrick/ Engels, Kerstin:
 Technisierung und organisatorischer Wandel. *In:* Neverla, Irene/ Grittmann, Elke/ Pater, Monika (Hg.): Grundlagentexte zur Journalistik. Konstanz : UVK, **2002**. S. 350-355
- Bruns,** Axel: Vom Gatekeeping zum Gatewatching: Modelle der journalistischen Vermittlung im Internet. *In:* Neuberger, Christoph/ Nuernbergk, Christian/ Rischke, Melanie (Hg.): Journalismus im Internet: Profession - Partizipation - Technisierung. Wiesbaden : VS-Verlag. **2009**. S. 107-128.
- Franck,** Georg: Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf. München: Hanser. **1998**.
- Friedrichsen,** Mike/ Kurad, Astrid: Die Medienkrise im Kontext allgemeiner Indikatoren. *In:* Friedrichsen, Mike/ Schenk, Michael (Hg.): Globale Krise der Medienwirtschaft? Dimensionen, Ursachen und Folgen. Baden Baden: Nomos, 1. Auflage, **2004a**. S. 21-35.
- Friedrichsen,** Mike: On the long run – Internet im Spannungsfeld von technischer Diffusion, Glaubwürdigkeitsurteilen und Substitutionseffekten. *In:* Friedrichsen, Mike (Hg.): Printmanagement. Herausforderung für Druck- und Verlagsunternehmen im digitalen Zeitalter. Baden-Baden: Nomos. **2004b**. S. 91- 116.
- Friedrichsen,** Mike: Strategische Relevanz der Online-Zeitung für Tageszeitungsverlage. *In:* Friedrichsen, Mike/ Mühl-Benninghaus, Wolfgang/ Schweiger Wolfgang (Hg.): Neue Technik, neue Medien, neue Gesellschaft? Ökonomische Herausforderungen der Onlinekommunikation. München: Verlag Reinhard Fischer. **2007**. S. 139-178.
- Friedrichsen,** Mike/ Mühl-Benninghaus, Wolfgang: Krisenkommunikation – Kommunikation und Unterhaltung als Stilmittel der Krise. *In:* Friedrichsen, Mike/ Wendland, Jens/ Woronenkova, Galina (Hg.): Medienwandel durch Digitalisierung und Krise. Eine vergleichende Analyse zwischen Russland und Deutschland. Baden Baden: Nomos, 1. Auflage, **2010**. S. 165-174.
- Greenwood,** Royston/ Suddaby, Roy/ Hinnings, C. R.: Theorizing Change: The Role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *In:* Academy of Management: Academy of Management Journal. Vol. 45. No. 1. Madison: University of

Wisconsin-Madison. **2002**. S. 58-80.

Hackenschuh, Katrin M./ Döbler, Thomas/ Schenk, Michael: Der Tageszeitungsverlag im digitalen Wettbewerb. Geschäftsmodelle für das Online-Angebot. Baden-Baden: Nomos. **2004**.

Harnischmacher, Michael: Journalistenausbildung im Umbruch. Zwischen Medienwandel und Hochschulreform: Deutschland und USA im Vergleich. Konstanz: UVK. **2010**.

Jarren, Ottfried/ Künzler, Matthias/ Puppis, Manuel: Einleitung: Medienwandel oder Medienkrise? *In*: Jarren, Ottfried/ Künzler, Matthias/ Puppis, Manuel: Medienwandel oder Medienkrise? Folgen für Medienstrukturen und ihre Erforschung. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 1. Auflage, **2012**. S. 11-24.

Kabalak, Alihan/ Rhomberg, Markus: Die politische Öffentlichkeit der Medien. *In*: Jansen, Stephan A./ Priddat, Birger P./ Stehr, Nico (Hg.): Die Zukunft des Öffentlichen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. **2007**. S. 130-151.

Kiefer, Marie Luise: Journalismus und Medien als Institutionen. Konstanz: UVK. **2010**.

Kiefer, Marie Luise: Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien. München: Oldenbourg. **2005**. 2. vollständig überarbeitete Auflage.

Ludwig, Johannes: Medienkrise oder Managamentfehler? *In*: Friedrichsen, Mike/ Schenk, Michael (Hg.): Globale Krise der Medienwirtschaft? Dimensionen, Ursachen und Folgen. Baden Baden: Nomos, 1. Auflage, **2004**.

Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg: Verl. Hans Bredow-Institut. **1963**.

Meyer, Phillip: The vanishing Newspaper. Saving Journalism in the Information Age. London: Columbia. **2004**.

Meyer-Lucht, Robin: Nachrichtensites im Wettbewerb. Analyse der Wettbewerbsstrategien von vier deutschen Online-Nachrichtenagenturen. München: Fischer. **2005**.

Neuberger, Christoph: Online-Journalismus: Akteure, redaktionelle Strukturen und Berufskontext. Ergebnisse einer Berufsfeldstudie. *In*: Neverla, Irene/ Grittmann, Elke/ Pater, Monika (Hg.): Grundlagentexte zur Journalistik. Konstanz: UVK, **2002**. S. 356-374.

Nullmeyer, Frank: Politische Theorie des Sozialstaats. Frankfurt/Main: Campus. **2000**.

Priefler, Andreas: Die Medienkrise aus Sicht der Unternehmenskommunikation. *In*: Friedrichsen, Mike/ Wendland, Jens/ Woronenkova, Galina (Hg.): Medienwandel durch

Digitalisierung und Krise. Eine vergleichende Analyse zwischen Russland und Deutschland. Baden Baden: Nomos, 1. Auflage, **2010**. S. 141-148.

Ruß-Mohl, Stephan: Kreative Zerstörung. Niedergang und Neuerfindung des Zeitungsjournalismus in den USA. Konstanz: UVK. 2009.

Saxer, Ulrich: System, Systemwandel und politische Kommunikation. In: Jarren, Otfried/ Sarcinelli, Ulrich/ Saxer, Ulrich (Hg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch. Wiesbaden: Opladen. **1998**. S. 21-64.

Schenk, Michael/ Wolf, Malthe: Ist die Medienkrise zu Ende? Status Quo im Werbemarkt. In: Friedrichsen, Mike/ Schenk, Michael (Hg.): Globale Krise der Medienwirtschaft? Dimensionen, Ursachen und Folgen. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 1. Auflage, **2004**. S. 35-44.

Scott, W. Richard: Institutions and Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications. First Edition. **1995**.

Siedschlag, Alexander: Politische Institutionalisierung und Konflikttransformation. Leitideen, Theorienmodelle und europäische Praxisfälle. Opladen: Leske + Budrich. **2000**.

Sjurts, Insa: Cross-Media Strategien in der deutschen Medienbranche. Eine ökonomische Analyse zu Varianten und Erfolgsaussichten. In: Müller-Kalthoff, Björn (Hg.): Cross-Media Managment. Content-Strategien erfolgreich umsetzen. Berlin/Heidelberg: Springer. **2002**. S. 3-18.

Suchman, Mark C.: Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: Academy of Management: Academy of Management Review. Vol. 20. No. 3. Madison: University of Wisconsin-Madison. **1995**. S. 571-610.

Trappel, Josef: Online-Medien. Leistungsprofil eines neuen Massenmediums. Konstanz: UVK. **2007**.

Türk, Klaus/ Lemke, Thomas/ Bruch, Michael: Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. **2006**. 2. Auflage.

Wartanowa, Elena L.: Konvergenz und Medien. In: Friedrichsen, Mike/ Wendland, Jens/ Woronenkova, Galina (Hg.): Medienwandel durch Digitalisierung und Krise. Eine vergleichende Analyse zwischen Russland und Deutschland. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 1. Auflage, **2010**. S. 95-106.

Wilke, Jürgen: Die Digitalisierung und der Strukturwandel des Mediensystems. *In:* Friedrichsen, Mike/ Wendland, Jens/ Woronenkova, Galina (Hg.): Medienwandel durch Digitalisierung und Krise. Eine vergleichende Analyse zwischen Russland und Deutschland. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 1. Auflage, **2010**. S. 27-32.

Wirtz, Bernd W. : Medien- und Internetmanagement. Wiesbaden: Gabler. **2009**. 6. Auflage.

Zerdick, Axel/ Picot, Arnold/ Schrape, Klaus/ Artope, Alexander/ Goldhammer, Klaus/ Heger, Dominik K./ Lange, Ulrich T./ Vierkant, Eckart/ Lopez-Escobar, Esteban/Silverstone, Roger: European Communication Council Report. Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. Berlin/Heidelberg: Springer. **2001**.

7.2 Internetquellen

Alterman, Eric: The News Business. Out of Print. The death and life of the American newspaper. **2008**. Online verfügbar unter http://www.newyorker.com/reporting/2008/03/31/080331fa_fact_alterman?currentPage=all, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Bunz, Mercedes: Huffington Post and Politico set to make 2009 profit. **2010**. Online verfügbar unter <http://www.theguardian.com/media/pda/2010/jan/04/huffington-post-politico-to-make-profit>, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

BurrellesLuce: Top Newspapers, Blogs & Consumer Magazines 2008. **2008**. Online verfügbar unter http://www.burrellesluce.com/top100/2008_Top_100List.pdf, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

BurrellesLuce: Top Newspapers, Blogs & Consumer Magazines 2009. **2009**. Online verfügbar unter http://www.burrellesluce.com/top100/2009_Top_100List.pdf, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

DeBruin, Lynn: Rocky Mountain News to close, publish final edition Friday. **2009**. Online verfügbar unter <http://www.rockymountainnews.com/news/2009/feb/26/rocky-mountain-news-closes-friday-final-edition/>, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Friedman, Jan: Besitzerwechsel bei "Washington Post": Internet kauft Papier. **2013**. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/washington-post-an-amazon->

gruender-verkauft-a-914975.html, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Gavin, Robert/ O'Brian Keith: Globe, guild reach deal. Details of pact to be released. **2009**.

Online verfügbar unter

http://www.boston.com/business/articles/2009/05/06/globe_and_guild_talk_into_the_night/,

letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Keoki, Kerr: Merged Honolulu Star-Advertiser Begins June 7. As Many As 400 People Will Be Laid Off. **2010**. Online verfügbar unter <http://www.kitv.com/Merged-Honolulu-Star-Advertiser-Begins-June-7/-/8906042/5369760/-/bimrwq/-/index.html>, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Kleinsteuber, Hans J./ Kutz, Magnus-Sebastian: Hohe Renditen, geringe Qualität? Zur aktuellen Situation und den langfristigen Perspektiven des Zeitungsmarktes in den USA. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. **2006**. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/04269.pdf> (Zukunft der Zeitung 3), letzter gültiger Aufruf am 09.10.2013.

Kleinsteuber, Hans J./ Kutz, Magnus-Sebastian: Vorreiter auf neuem Kurs? Die Zukunft der elektronischen Medien in den USA. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. **2008**. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/05316-20080423.pdf> (Medien Digital), letzter gültiger Aufruf am 09.10.2013.

Lee, Edmund: New York Times Sells Boston Globe to John Henry for \$70M. **2013**. Online verfügbar unter <http://www.bloomberg.com/news/2013-08-03/new-york-times-sells-boston-globe-to-john-henry-for-70m.html>, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

MacAskill, Ewen: Boston Globe staff vote against accepting pay cut. The Globe's owner, the New York Times, threatened it with closure in April. **2009**. Online verfügbar unter <http://www.theguardian.com/media/2009/jun/09/boston-globe-pay-cut1>, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Maurer, Peter: Fallbeispiel: Vereinigte Staaten von Amerika. In: Forum Politische Bildung: Medien und Politik. Band 35. Innsbruck/Wien/Bozen: Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur. 2012. S. 43-44. Online verfügbar unter <http://www.politischebildung.com/pdfs/35gesamt.pdf>, letzter gültiger Zugriff am 09.10.2013.

Mendolera, Katrina M.: State of the Media Report 2012. Evolving and Merging. www.vocus.com. **2012**. Online verfügbar unter http://img.vocus.com/white-papers/Vocus_State_of_the_Media_Report_2012.pdf, letzter gültiger Zugriff am

26.11.2013.

Neuhart, Al: On 225th birthday, newspapers dying? USA Today. 04.08.2011. Seite 11A.

Online verfügbar unter

<http://usatoday30.usatoday.com/printedition/news/20080523/al23.art.htm>, letzter gültiger Zugriff am 09.10.2013.

Perez-Pena, Richard: U.S. Newspaper Circulation Falls 10%. 2009. Online verfügbar unter

http://www.nytimes.com/2009/10/27/business/media/27audit.html?_r=0, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Raabe, Steve: Rocky Mountain News for sale. End may come to Scripps' flagship paper as prospects for buyer are slim. 2008. Online verfügbar unter

http://www.denverpost.com/news/ci_11142453, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Richman, Dan/ James, Andrea: Seattle P-I to publish last edition Tuesday. 2009. Online

verfügbar unter <http://www.seattlepi.com/business/article/Seattle-P-I-to-publish-last-edition-Tuesday-1302597.php>, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Romenesko, Jim: Huffington Post passes NYT in Web visitors. 2011. Online verfügbar unter

<http://www.poynter.org/latest-news/mediawire/135401/huffington-post-tops-nyt-in-web-traffic-in-may/>, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Rowinski, Dan: How the Boston Globe Pulled Off HTML5 Responsive Design. 2011. Online

verfügbar unter

http://readwrite.com/2011/12/25/redux_how_the_boston_globe_pulled_off_html5_responsive_d#awesm=~ojX2iK8j2F2HIX, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Shapiro, Rebeca: 'Fired, Laid Off Or Pushed Out?' Now What? 2013. Online verfügbar unter

http://www.huffingtonpost.com/rebecca-shapiro/fired-laid-off-pushed-out-now-what_b_2869781.html, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

SPIEGEL online: US-Zeitungskrise: Auflagen brechen weiter ein. 2009. Online verfügbar

unter <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/us-zeitungskrise-auflagen-brechen-weiter-ein-a-657487.html>, letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

Stephens, Mitchell: History of Newspapers. O.J. Online verfügbar unter

http://www.nyu.edu/classes/stephens/Collier's_page.htm, letzter gültiger Zugriff am 09.10.2013.

Tsai, Catherine: Scrappy Rocky Mountain News closing its doors. 2009. Online verfügbar

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andre.pascalhorvath@gmail.com

unter <http://web.utsandiego.com/news/2009/feb/26/rocky-mountain-news-history-022609/>,
letzter gültiger Zugriff am 14.10.2013.

US Botschaft Deutschland: The Media in the United States. Introduction. **2010a.** Online
verfügbar unter <http://usa.embassy.de/media.htm>, letzter gültiger Zugriff am 09.10.2013.

US Botschaft Deutschland: The Media in the United States. Newspapers. **2010b.** Online
verfügbar unter <http://usa.embassy.de/media-newspapers.htm>, letzter gültiger Zugriff am
09.10.2013.

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

Magisterarbeit
 Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
 Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger
 Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andre.pascal.horvath@gmail.com

II. Lebenslauf

Persönliche Daten

Wohnhaft: Bürgerspitalgasse 17-19 / 415 in 1060 Wien, Österreich
 Telefon: 0660 / 5790501
 E-mail: andre.pascal.horvath@gmail.com

Geburtsdatum: 16.09.1986
 Geburtsort: 34369 Hofgeismar, Deutschland
 Familienstand: ledig
 Staatsbürgerschaft: Deutschland

Ausbildung

2011 - jetzt Magisterstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien, 1010 Wien, Österreich.

Voraussichtlicher Abschluss: 2014

2011 **Bakkalaureus der Philosophie (Bakk. Phil.)**
 der Publizistik und Kommunikationswissenschaft
 mit folgenden Schwerpunkten:

- Online-Kommunikation
- Online-PR
- Online-Werbung

2007 - 2011 Bachelorstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien, 1010 Wien, Österreich.

2006 - 2007 Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität, 1090 Wien, Österreich.

2005 - 2008 Bachelorstudium der Politikwissenschaft an der Universität Wien, 1010 Wien, Österreich.

2005 **Allgemeine Matura**

2001 - 2005 Bundesrealgymnasium, 7100 Neusiedl am See, Österreich.

2000 - 2001 English International Aloha College, 29660 Marbella, Spanien.

1997 - 2000 Gustav-Heinemann-Schule Gesamtschule, 34369 Hofgeismar, Deutschland.

Magisterarbeit

Universität Wien, Studienprogrammleitung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Steininger

Verfasser: Andre' Pascal Horvath, Matrikelnummer: 0502728, email: andrepascalhorvath@gmail.com

Praktika

2006 EM.SPORT MEDIA AG ehemals EMTV AG, Münchener Straße 101g,
85737 Ismaning, Deutschland.

Ferialpraktikant in der Abteilung TV-Sales

III. Abstract

Die zunehmende Digitalisierung hat den Medienwandel in den USA in den letzten Jahren beschleunigt. Die vielbeschworene Medienkrise der USA jedoch erscheint im Kontext der wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Landes in den letzten Jahren eher konstruiert. Diese Arbeit möchte sich anhand der Analyse des Marktes der US-amerikanischen Tageszeitungen mit dem Verhältnis zwischen Medienwandel, Digitalisierung und Medienkrise in den USA exemplarisch auseinandersetzen.

Einem historisch, wie exemplarisch einleitenden Teil, indem auf die Entwicklung des Medienwandels in den USA, dessen Abgrenzung zu einer Medienkrise und dem Einfluss der fortschreitenden Digitalisierung näher eingegangen wird, folgt der Hauptteil dieser Arbeit. Zunächst soll eine Meta-Analyse aus 5 ausgewählten Studien Klarheit darüber schaffen, inwiefern die Digitalisierung eine Gefahr für die klassische Tageszeitung darstellt und welche Bezahlmodelle bislang gefunden wurden, um den Verlust an Lesern im Internet entgegenzuwirken.

Auf einer weiteren Ebene werden die reine Online-Zeitung The Huffington Post (www.huffingtonpost.com) und ihre Arbeitsweise erläutert. Es geht darum mögliche Faktoren herauszuarbeiten, die den in Nutzerzahlen erfassbaren Erfolg dieser Nachrichtensite in den USA kennzeichnen. Als theoretischer Rahmen dienen dabei zum einen diverse medienökonomische und zum anderen Ansätze des Neo-Institutionalismus.

Diese Analyse widmet sich in erster Linie dem sich zuspitzenden Medienwandel, indem sich der US-amerikanischen Tageszeitungsmarkt seit Jahrzehnten befindet und der Rolle, welche The Huffington Post, als Vertreterin einer neuen Generation von Online-Zeitung, exemplarisch darin einnimmt.

Sie stellt auch dar, warum Bezahlmodelle, wie die klassische Paywall langfristig die Existenz der journalistischen Vielfalt eher zerstören werden, als sie zu retten. Des weiteren möchte ich zeigen, warum das Modell der Huffington Post langfristig klüger ist, was Tageszeitungen daraus lernen können und warum die Huffington Post am Ende die Tageszeitungsbranche dominieren könnte.

[english translation]

The increasing digitalization during the past few years, has lead to an acceleration in the change of media. However, considering the context of economic difficulties of the past years, the much evoked media crisis of the USA seems rather constructed. This paper exemplarily deals with the proportion between media change, digitalization and media crisis, based on an analysis of US-American newspapers.

The introduction, historical as well as exemplary, concerns the development of media change in the USA, the difference between media change and media crisis, as well as the influences of the enlarging digitalization. This is followed by the main part, which includes a meta-analysis of 5 selected case studies. The analysis is supposed to demonstrate to what extend digitalization poses a threat to classical newspapers und which payment models have been found so far to rebalance the decreasing readership of printed media.

A further aspect is the online newspaper The Huffington Post (www.huffingtonpost.com) and the way the newspaper functions. The goal is to indicate possible factors resulting in an expanding number of users of this online newspaper. Diverse media-economic and neo-institutional perspectives form the theoretical framework. This analysis is primarily concerned with the intense change in media, which in turn has affected US-American newspapers for decades, and the importance of The Huffington Post as a representative online newspaper of a new generation.

Moreover, it will be shown why payment models, such as the traditional Paywall, destroy journalistic diversity rather than rescue it. Finally, I want to demonstrate why the model of the Huffington Post seems to be smarter on a long term basis, what other newspapers can learn from it and why the Huffington Post could dominate the field in the end.